



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201902259, 24 Januari 2019

Pencipta

Nama : Sawidji Widoatmodjo
Alamat : Jl. Robusta Blok Q7/1 RT 002/RW 006 Duren Sawit, Jakarta Timur, Dki Jakarta, 13440
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : Sawidji Widoatmodjo
Alamat : Jl. Robusta Blok Q7/1 RT 002/RW 006 Duren Sawit, Jakarta Timur, Dki Jakarta, 13440
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Seri Bisnis Praktis: Remodeling The Business**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Oktober 2009, di Jakarta

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000132697

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

11

SERI BISNIS PRAKTIS

Remodeling The Business

**New Business Model
yang Menjadi
Mesin Keuntungan
di era Krisis
Ekonomi Global**



- Krisis Finansial Menghancurkan Perusahaan Wall Street dan Detroit
- Redefinisi Bisnis Bangkitkan IBM dari Pecundang jadi Pemenang
- Globalisasi Membuat Zyrex Ungguli Merek Branded



Sawidji Widodoatmodjo

Seri Bisnis Praktis

Remodeling The Business

NEW BUSINESS MODEL

**YANG JADI MESIN KEUNTUNGAN
DI ERA KRISIS EKONOMI**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta
Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja atau tanpa hak untuk melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Seri Bisnis Praktis

Remodeling The Business

NEW BUSINESS MODEL
YANG JADI MESIN KEUNTUNGAN
DI ERA KRISIS EKONOMI

Sawidji Widoatmodjo

Editor: Rayendra L. Toruan

Diterbitkan oleh penerbit PT Elex Media Komputindo



KOMPAS GRAMEDIA

Seri Bisnis Praktis
Remodeling The Business
**NEW BUSINESS MODEL YANG JADI MESIN KEUNTUNGAN
DI ERA KRISIS EKONOMI**
@ Sawidji Widoatmodjo

Editor: Rayendra L. Toruan rltoruan@gramediapublishers.com
Desain grafis: Matizih
Perwajahan: Dulhalim

All Rights Reserved
Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang
Diterbitkan pertama kali oleh penerbit PT Elex Media Komputindo
KOMPAS GRAMEDIA
Anggota IKAPI, Jakarta 2009

xlii + 313 hal, 15 x 23 cm

234091826
ISBN: 978-979-27-5891-7

Cetakan pertama: Oktober 2005
Cetakan edisi revisi: Oktober 2009

Diterbitkan pertamakali oleh penerbit PT Elex Media Komputindo (Kelompok GRAMEDIA)

Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab percetakan

DAFTAR ISI

Daftar Isi	v
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii
Catatan Editor	xv
Sekapur Sirih Edisi Revisi 2009	xvii
Pendahuluan	xix
1. Empat Dimensi Bisnis	xix
2. Spekulasi Minyak 2008 Wujud <i>The Dimension of High Multiples</i>	xxii
3. Redefinisi Bisnis	xxv
4. <i>New Business Model</i>	xxxix
5. Empat I: <i>Password New Business Model</i>	xxxvi
6. <i>Trend New Business Model</i> yang Jadi Mesin Keuntungan Di Era Krisis Ekonomi: Kolaborasi; Beretika; <i>Personalized Product</i>	xl
Bagian I Fenomena-Fenomena yang Paling Memengaruhi Lahirnya <i>New Business Model</i>	1
Bab 1 Titik Kritis yang Melahirkan <i>New Business Model</i>	3
1.1 Misteri 1985	5
Bab 2 Fenomena Lingkungan Sosial	7
2.1 Dampak Bisnis	9
Bab 3 Fenomena Ilmu Pengetahuan	13
3.1 Bisnis yang <i>Booming</i>	15

Bab 4	Fenomena Teknologi	19
	4.1 Bisnis yang Menjadi Mesin Uang	23
Bab 5	Fenomena Lingkungan Bisnis	27
	5.1 Abad 21: Abad Krisis Moneter	29
	5.2 Krisis Ekonomi Dunia 2008	31
	5.3 Dampak Bagi Dunia Bisnis	37
	5.4 Dampak Bagi Negara Miskin	39
Bagian II Setting Geo Politic dan Geo Power		43
Bab 6	Kesejahteraan dan Peran Negara <i>Super Power</i>	45
	6.1 Ketimpangan Pendapatan	45
	6.2 Paradigma Negara	47
	6.3 Distribusi Kekuatan	50
Bab 7	"Para Penguasa Baru"	53
	7.1 <i>Dealer</i> dan <i>Fund Manager</i>	53
	7.2 Dana Pensiun	55
	7.3 Yayasan	58
	7.4 LSM	59
Bab 8	Masyarakat Masa Depan	63
	8.1 Masyarakat Jaringan	63
	8.2 Masyarakat Pasca-Kapitalis	65
	8.3 Masyarakat Swasta	67
	8.4 Masyarakat Galaksi	69
	8.5 Model Masyarakat vs Model Bisnis	71
Bagian III Wacana-Wacana yang Menginspirasi Cara Berbisnis Baru		75
Bab 9	Globalisasi	77
	9.1 Kegamangan Globalisasi	78
	9.2 Keniscayaan Globalisasi	79
	9.3 Persyaratan Globalisasi	80
	9.4 Inspirasi untuk Globalisasi	82

Bab 10 <i>The Death of Economics</i>	85
10.1 Relevansi Teori dan Fenomena Baru	85
10.2 Matinya Kurva Phillips	90
10.3 Matinya Sistem Ekonomi	93
10.4 Reaktualisasi Teori Ekonomi	97
10.5 Rekalibrasi Ilmu Ekonomi	99
Bab 11 <i>New Economy</i>	107
11.1 Pola Penyebaran <i>New Economy</i>	109
11.2 Mental <i>New Economy</i>	110
Bab IV <i>New Business Model</i>	113
Bab 12 Model Ekonomi	115
12.1 <i>Neo Wealth of Nation</i>	115
12.2 Teori Rostow “Baru”	117
12.3 Ekonomi Kobi vs Ekonomi Astronot	119
12.4 Teori Pasar Bebas	121
12.5 Teori Permintaan dan Penawaran	122
12.6 Teori Upah	125
12.7 Teori RRR	126
12.8 Teori Refleksifitas Soros	128
12.9 <i>Diseconomies of Scale</i>	130
12.10 <i>Law of Increasing Return</i>	131
Bab 13 Model Industri	135
13.1 Memikir Ulang Industrialisasi	136
13.2 Sistem Industri Masa Depan	138
Bab 14 Model Perusahaan	141
14.1 <i>Process Enterprise</i>	143
14.2 <i>Sustainable Enterprise</i>	145
14.3 <i>Big Enterprise</i>	147
14.4 <i>Extended Enterprise</i>	150
14.5 <i>Social Business Enterprise</i>	153
14.6 Organisasi Tenda	155

Bab 15 Model Manajemen	157
15.1 <i>Biomanagement</i>	158
15.2 Manajemen Serangga	163
15.3 <i>Outsourcing</i>	165
15.4 <i>Co-Sourcing</i>	167
15.5 <i>Open Sourcing</i>	169
15.6 <i>Franchising</i>	171
 Bab 16 Model Strategi	 173
16.1 Strategi Berkompotisi pada Era Global	175
16.2 Strategi Pertumbuhan Cepat	178
16.3 Strategi Yudo	182
16.4 Strategi n+1	184
16.5 R & D di Kandang Lawan	186
16.6 Kekacauan Adalah Peluang	187
 Bab 17 Model Keunggulan Bersaing	 191
17.1 Pembaruan Keunggulan Komparatif	192
17.2 Cara Pandang Baru Berkompotisi	195
17.3 Keunggulan Bersaing Masa Depan	197
17.4 Model <i>Cooperation</i>	199
17.5 Model <i>Coopetition</i>	201
 Bab 18. Model Produk	 205
18.1 <i>Third Screen</i>	207
18.2 <i>Second Screen</i>	208
18.3 <i>Multipurpose Product (Hybrid Product)</i>	209
18.4 <i>Segmented</i>	210
18.5 <i>Generic Product</i>	210
18.6 <i>Personalized Product</i>	211
18.7 Keuangan Syariah	212
18.8 <i>Green Business</i>	213
 Bab 19 Model Pemasaran	 215
19.1 <i>Web Marketing Mix</i>	220
19.2 <i>Prosumerisme</i>	222

19.3 <i>Global Branding vs Local Taste</i>	224
19.4 Selamat Datang di Dunia Citra	226
19.5 Lobalisasi	228
19.6 <i>Businessstainment</i>	229
Bab 20 Model Transaksi	231
20.1 <i>e-Money</i>	232
20.2 <i>Virtual Payment</i>	236
20.3 <i>Cybercash</i>	238
20.4 Barter	240
Bab 21 Model CEO	247
21.1 CEO Pascakapitalis	249
21.2 Perjanjian Baru CEO	251
21.3 CEO Masa Depan	253
21.4 CKO	255
21.5 Model Super CEO	257
21.6 Model Neo CEO	260
Bab 22. Model Bekerja	267
22.1 Masa Depan Bekerja	271
22.2 Pekerja dan Produktivitas Masa Depan	273
22.3 Bekerja di Rumah	277
22.4 Kerja Keras Tetapi Senang	277
22.5 Bekerja Tanpa Karier	279
Bab 23 Model Investasi dan Spekulasi	283
23.1 Mesin Pertumbuhan Baru	284
23.2 Model Pasar Keuangan	286
23.3 Model Berinvestasi	291
23.4 Paradigma Baru Investasi	292
23.5 Model Spekulasi	301
23.6 Model Instrumen Investasi	303
Daftar Pustaka	307
Tentang Penulis	313

DAFTAR GAMBAR

1. Kinerja Keuangan IBM 2003-2008	xxviii
5.1 <i>Line Business of Investment Banking Companies</i>	37
6.1 Pendapatan per Kapita di Negara Terpilih, 1985= US\$000	47
10.1 Kurva Phillips versi Asli	91
12.1 Kurva Permintaan	123
14.1 <i>The Service-Profit Chain</i>	149
15.1 Perbandingan Paradigma Bisnis	159
15.2 Distribusi Model Bisnis <i>Open source</i>	170
16.1 Matriks Strategi Menghadapi Multinasional	176
19.1 <i>Business-to-Consumer E-Strategy Grid</i>	216
19.2 <i>Leadership Paths on the E-Strategy Grid</i>	217
21.1 Jaringan CKO	257
21.2 Model CKO	257
21.3 Lingkup Kerja CKO	257
21.4 Model Diagnosis CEO Abad Informasi	262
23.1 Pola Perkembangan Investasi	292

DAFTAR TABEL

20.1 Tabel Minat Perubahan Cara Pembayaran (%)	236
20.2 Jenis-Jenis Perdagangan Imbal Beli	245
21.1 Perbedaan CEO Tradisional dengan Neo CEO	260
23.1 Situs-Situs yang Bisa Dikunjungi untuk Investasi <i>On-line</i>	300

CATATAN EDITOR

Isi buku ini sangat dibutuhkan petinggi bisnis —pemilik dan pengelola— segala jenis bisnis/jasa dan industri. Penjelasan ditulis berdasarkan fenomena dan kenyataan yang terjadi selama abad ke-20 dan dekade pertama abad ke-21, baik yang dikemukakan oleh para pakar manajemen kaliber dunia seperti Peter F. Drucker atau hasil pengamatan penulis buku ini sendiri.

Setelah memahami isi buku ini, pembaca pasti mendapatkan informasi sangat berharga yang bisa dijadikan sebagai inspirasi atau gagasan untuk menata kembali konsep, cara dan strategi berbisnis yang harus disesuaikan dengan kecenderungan (prediksi) bentuk dan tantangan bisnis yang akan terjadi pada abad ke-21 terutama setelah terjadinya krisis keuangan tahun 2008.

Kenapa harus melakukan prediksi terhadap kecenderungan bisnis masa depan jika perusahaan/bisnis yang sedang dioperasikan selalu mencapai *profitability* dan *sustainability* tiap tahun? Sejarah perkembangan perusahaan-perusahaan di Indonesia yang kebanyakan milik keluarga jauh berbeda dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan di negara industri seperti Amerika Serikat (AS), Eropa dan Jepang.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia hanya berkembang pada kurun waktu tertentu misalnya tahun 1960-an, 1970-an, 1980-an dan 1990-an dan hanya beberapa perusahaan keluarga yang berhasil memasuki abad ke-21. Perusahaan-perusahaan yang hilang ditelan zaman disebabkan dua faktor, *pertama*, ketidakmampuan generasi pewaris meneruskan/mengembangkan pengelolaan perusahaan. Sering terdengar cerita bahwa generasi pewaris saling rebutan/gontok-gontokan sepeninggal pendiri (orangtua). *Kedua*, kelemahan pewaris membaca situasi/keadaan zaman.

Yang menyedihkan, perusahaan-perusahaan yang dinasionalisasikan dari kepemilikan penjajah Belanda dan kemudian dikelola oleh orang “Melayu” yakni bangsa Indonesia, sudah banyak yang ditutup (bangkrut). Ini berarti, pimpinan orang “Melayu” perlu mempelajari manajemen modern seperti diimplementasikan pada perusahaan di AS, Eropa dan Jepang.

Perusahaan-perusahaan kaliber dunia itu pada umumnya didirikan oleh satu-dua orang. Nama dan produk atau jasa perusahaan umumnya menggunakan nama pendiri. Perusahaan-perusahaan kaliber dunia itu terus berkembang kendati manajemennya tidak lagi dikelola oleh generasi pewaris melainkan ditangani oleh para profesional. Apa kiat perusahaan-perusahaan asing itu bisa bertahan bahkan menjadi *multinational corporation* (MNC)?

Menjawab pertanyaan tadi tentunya tidak bisa singkat. Namun, intinya adalah perusahaan kaliber dunia pada umumnya selalu mampu beradaptasi terhadap perkembangan bisnis, kreatif menggunakan teknologi dan inovasi dan selalu melakukan transformasi. Dalam proses transformasi itu dibentuklah strategi atau model bisnis yang sesuai/tepat dan mampu atau berani menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

Jadi para pemilik dan pengelola bisnis di Indonesia sebaiknya tetap proaktif melakukan penyesuaian strategi (perubahan) menghadapi persaingan bisnis pada abad ke-21. Caranya, selain mempelajari dan memperhatikan pendapat para pakar manajemen/bisnis dan ekonomi, banyak kursus-kursus tentang model bisnis yang diselenggarakan di AS baik di ruang kelas atau secara *on-line*, dan tentunya termasuk membaca buku *Remodeling The Business* ini sebagai referensi pada zaman Kuantum ini.

Cara mengelola suatu usaha (model bisnis) tidaklah mutlak berubah 100%. Cara tukang roti bekerja (pada abad ke-20) tetaplah seseorang pembuat roti pada abad ke-21. Namun, tukang roti pada abad ke-21 haruslah proaktif dan inovatif menciptakan cara membuat roti agar roti yang dibuatnya tidak mengandung bahan yang memicu timbulnya kolesterol —penyakit yang ditakuti pada abad ke-21—bagi konsumen roti itu sendiri. Inilah *Remodeling The Business*.

Jakarta, 06 Oktober 2009

Rayendra L. Toruan

Editor

SEKAPUR SIRIH Edisi Revisi 2009

Ketika menulis sekapur sirih edisi pertama buku ini, saya mengontraskan antara akuisisi Sony atas Columbia Picture dan Lenovo atas Divisi Think Pad IBM. Bangsa Amerika bersedih ketika Sony, perusahaan elektronik asal Jepang membeli Columbia Picture. Sebaliknya, ketika Lenovo, perusahaan milik China, mengakuisisi bagian IBM rakyat AS justru mendukung.

Meskipun masyarakat AS bisa menerima kenyataan bahwa sebagian perusahaan yang menjadi kebanggaan mereka itu harus jatuh ke tangan orang lain, namun fakta yang tesurat adalah ketika itu IBM dalam kondisi terpuruk. Manajemen IBM harus berpikir keras untuk menyelamatkan The Big Blue's yang sedang berada di titik nadir itu.

Keputusan penjualan divisi produsen *hardware* PC dengan merek Think Pad yang dimotori CEO Sam Palmisano itu ternyata merupakan implementasi redefinisi bisnis IBM. Palmisano, mempercepat gerak perubahan yang sudah dimulai pendahulunya, Lou Gerstner. Intinya, IBM keluar dari bisnis *hardware* komputer dan berubah menjadi bisnis yang fokus pada bidang jasa dan konsultasi.

Teori bisnis baru IBM—bagaimana IBM menerjemahkan definisi bisnisnya dalam wujud produk—adalah memberikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi masyarakat dunia (*problem solver*). Dengan misinya *smarter planet*, IBM memproduksi *software* yang mengonversi sistem distribusi analog menjadi jaringan cerdas multitujuan (*multidirection smart network*). *Software* ini bisa digunakan untuk melacak detail suatu objek, sehingga bisa diperoleh informasi yang berkualitas. Sebab, ternyata permasalahan timbul akibat tidak didapatnya informasi yang berkualitas

tentang “mekanisme kerja” suatu objek. Soal kemacetan di kota-kota besar, misalnya, sulit diurai karena sejatinya tidak diketahui informasi tentang mekanisme kerja lalu lintas. Dengan *overhead camera* yang menggunakan *software optical character recognition* (OCR), IBM bisa mengurai kemacetan di Kota Stockholm.

Dengan model bisnis (model produk) *multipurpose* itu IBM berhasil membalikkan posisinya dari pecundang menjadi pemenang. Dan *multipurpose product* hanyalah satu dari sekian banyak model bisnis yang dibahas dalam edisi revisi ini, masih banyak model-model bisnis lainnya. Pada prinsipnya edisi ini menambahkan model-model bisnis baru yang berkembang sejak edisi pertama, sehingga tidak mungkin tercantum pada edisi tersebut.

Selain penambahan model bisnis, materi lain yang lebih memperkaya edisi revisi ini adalah pembahasan krisis keuangan di AS yang menjelma menjadi krisis ekonomi dunia. Ternyata, krisis ini menjadi bukti tepatnya perkiraan para pakar dan praktisi bisnis yang telah dimuat pada edisi pertama, yaitu abad ke-21 merupakan abad krisis moneter. Namun, kabar baiknya, krisis ekonomi itu juga bisa melahirkan model-model bisnis baru. Paling tidak ada 16 model bisnis yang bisa menjadi mesin keuntungan.

Akhirnya, tentu dedikasi terbesar saya berikan kepada Anda para pembaca. Mudah-mudahan dengan sajian model-model bisnis ini bisa memberikan inspirasi bagi Anda untuk mendapat ide-ide cemerlang, yang bisa dituangkan dalam strategi bisnis sehingga membuat perusahaan Anda unggul dalam bersaing. Yang lebih penting, keunggulan bisnis Anda itu bisa menciptakan lapangan pekerjaan baru bagi saudara-saudara kita yang membutuhkan. Bagi Anda yang belum mempunyai bisnis, mudah-mudahan buku ini bisa juga memberikan ide-ide untuk membuka usaha baru. Semoga!

Jakarta Oktober 2009

Sawidji Widoatmodjo

PENDAHULUAN

Pada Bab 1, di Bagian Pertama buku ini nanti, Anda pembaca yang budiman akan menjumpai pakar manajemen paling tersohor di abad ke-20, Peter F. Drucker, menemukan bahwa dalam masa transisi, masyarakat perlu menata kembali konsepsi kehidupannya. Juga dikatakannya, bahwa masa transisi terjadi sejak tahun 1960 hingga 2020-2030. Pada periode ini memang akan banyak terjadi perubahan yang bakal mewarnai kehidupan. Perubahan itu penting dicermati, agar kita bertahan dari seleksi alam abad ke-21. Hanya makhluk, terutama manusia, yang mau melakukan atau setidaknya mengikuti perubahan, yang mampu mengikuti kehendak zaman.

Bagi para petinggi bisnis—pengusaha dan eksekutif puncak—penataan kembali konsepsi kehidupan tersebut diterjemahkan sebagai perubahan cara-cara berbisnis. Para pakar dan praktisi manajemen menyebut perubahan cara-cara berbisnis itu sebagai *new business model*. Sebelum memahami apa yang dimaksud *new business model*, dan mengupasnya lebih jauh, sebagai pengantar perlu disajikan wacana-wacana yang menjadi keniscayaan terpenting lahirnya *new business model* tersebut.

I. Empat Dimensi Bisnis

Dalam jangka pendek ini, menurut Kenichi Ohmae, penulis langganan *best seller*, seperti *The Boarderless World* (1990) dan *The End of Nation State* (1995), dunia bisnis akan menghadapi empat dimensi yang saling

memengaruhi. Ini disebabkan dimensi yang satu—lama—belum bisa dihilangkan sama sekali, sementara dimensi yang lain—baru—sudah mulai menampakkan pengaruhnya.

Keempat dimensi itu, tutur Ohmae dalam buku *best seller* lainnya, *The Invisible Continent* (2000), adalah: *The Visible Dimension*; *The Boarderless Dimension*; *The Cyber Dimension* dan *The Dimension of High Multiples*. Untuk memantapkan pijakan, khususnya mempertahankan eksistensi bisnis, maka para petinggi bisnis harus bisa melihat dan bertindak sesuai dengan dimensi masing-masing.

1.1 *The Visible Dimension*

Dimensi ini adalah cara-cara berbisnis lama, yang tidak mungkin ditinggalkan. Seperti para pembuat roti, tetap saja membuat roti seperti sedia kala, dan perusahaan angkutan, tetap menjalankan truknya melewati jalan-jalan bebas hambatan (tol). Demikian pula keputusan-keputusan bisnis, masih menggunakan rumus-rumus lama. Misalnya, dalam hal akuisisi, tetap saja menggunakan rumus NVP (*net present value*).

Ada bisnis-bisnis tertentu harus tetap menjalani cara berbisnis di era *the visible dimension* ini. Mungkin ada di antara bisnis yang masih harus dikerjakan dengan cara dimensi ini. Jangan terlalu risau. Sebab, ada kalanya bisnis di era *visible dimension* ini justru tumbuh akibat lahirnya dimensi baru.

1.2 *The Boarderless Dimension*

Dimensi ini lahir setelah dicapainya kesepakatan pembentukan *World Trade Organization* (WTO). Cara berbisnis di era dimensi ini adalah ditandai dengan makin lemahnya peran negara. Hubungan bisnis lebih didominasi oleh konsumen dengan investor keuangan yang tidak memedulikan sama sekali stabilitas ekonomi masing-masing negara, sedapat mungkin menghindari pajak dan yakin akan tersedianya pekerjaan (karena mereka bisa mendapatkan pekerjaan dan bekerja di mana saja).

Demikian pula dalam hal pembentukan dana pensiun, individu pekerja maupun korporasi bisa membeli saham-saham atau surat berharga lainnya di berbagai bursa di dunia. Pekerja di Jepang, misalnya, bisa membeli saham IBM atau GE di bursa New York. Cara ini bisa memberikan perlindungan yang lebih aman, dari yang diberikan manajemen perusahaan tempatnya bekerja atau pemerintah di negaranya sendiri.

Nah, bagi Anda yang bisnisnya sudah memungkinkan untuk memasuki dimensi ini maka bersiaplah untuk mengadaptasi cara berbisnis tanpa mengenal batas. Namun, bagi yang belum, dimensi ini sudah terjadi, dan harus mempersiapkan diri menghadapinya.

1.3 *The Cyber Dimension*

Kalau di era *boarderless dimension*, yang aktif bergerak—secara geografis—konsumen atau korporasinya, maka pada era *cyber dimension* ini justru tidak ada yang bergerak. Kehadiran teknologi komunikasi dan informasi, membuat korporasi dan konsumen dapat saling berhubungan.

Untuk konsultasi—misalnya dengan dokter—tidak perlu lagi mendatangi si dokter, cukup melalui telepon seluler. Demikian pula untuk mengaji bagi orang muslim, tidak perlu datang ke pesantren, cukup menjadi pelanggan Al Qur'an seluler dari Aa Gym. Bahkan sudah banyak TV kabel yang mengelola konsumen model ini, yaitu dengan menayangkan program-program interaktif, seperti belanja, konsultasi psikologis, dan lain sebagainya.

Pendek kata, kita tidak akan pernah sendirian lagi. Di mana pun dan kapan pun, peralatan komunikasi elektronik siap menemani dan melayani kita dengan beragam informasinya. Bahkan tanpa diminta, malah menjengkelkan, seperti *e-mail* yang kita miliki selalu dipenuhi berbagai tawaran.

1.4 *The Dimension of High Multiples*

Dimensi ini merujuk pada adanya kecenderungan pelipatgandaan harga perusahaan. Anehnya, cara yang mendapat kritik pada *visible dimension*

ini justru mendapat pujian. Sebab menunjukkan adanya kredibilitas dan prospek yang cerah. Rata-rata *Price Earning Ratio* (PER) di Amerika Serikat (AS) yang sekitar 25 kali, misalnya, dianggap tidak jadi masalah. Malah PER di bursa Nasdaq yang 1000 kali, ditanggapi penuh semangat. Padahal, pada 1929 (*visible dimension*), dengan PER 5 kali saja telah terjadi *crash*. Hal itu tidak terjadi hanya di AS. Di Jepang, PER rata-ratanya mencapai 75 kali, sedang di Jerman 8 kali. Juga tidak terjadi pada saham-saham *cyber* saja, tetapi merata ke-saham-saham industri lainnya.

Dampaknya, dengan melipatgandakan PER itu, perusahaan baru yang kecil mampu mengakuisisi perusahaan yang sudah mapan dan terkenal, seperti yang dilakukan *American On-Line* (AOL) terhadap perusahaan telepon di AS.

Jadi, kalau dalam *visible dimension* pelipatgandaan alias *mark up* adalah hal yang tabu, tetapi pada *dimension of high multiples* justru jadi indikator keunggulan.

Inilah keniscayaan terpenting pertama yang akan “memaksa” lahirnya *new business model*.

II. Spekulasi Minyak 2008

Wujud The Dimension of High Multiples

Harga minyak mentah dunia yang terus meroket telah merepotkan banyak pihak. Masyarakat kebanyakan harus menghabiskan sebagian besar anggaran rumah tangganya untuk konsumsi BBM. Sementara itu para politisi *incumbent* pusing tujuh keliling menghadapi serangan politisi oposisi, dan terserang panik akan kemungkinan kejatuhan pemerintahan. Sedang produsen besar meski mengakui ada keuntungan yang diterima tidak lantas menyukai situasi seperti ini.

Arab Saudi sebagai produsen terbesar, misalnya, berinisiatif mengajak memecahkan masalah ini dengan membuka dialog antara produsen dan konsumen minyak. Sebab negara padang pasir itu tahu persis, tingginya harga minyak kali ini bukan disebabkan faktor fundamental: ketidakseimbangan permintaan dan penawaran.

2.1 Spekulasi

Kalau begitu siapa *dong* penikmatnya? Telunjuk pun diarahkan kepada para spekulasi perdagangan berjangka (*commodity future trading*) yang ber-*underlying* minyak. Karena itu diselenggarakan pertemuan para pengelola bursa berjangka di Washington. Tujuannya untuk memperketat pengawasan perdagangan. Pertanyaannya, apakah dengan pengetatan pengawasan itu harga minyak bisa diturunkan? Mestinya pertanyaan dikoreksi menjadi: Apakah yang perlu diawasi dengan harga? Mungkin-mungkinkah bursa akan membatasi fluktuasi harga, sehingga tidak memungkinkan harga minyak naik US\$11 per barel dalam satu hari perdagangan? Seandainya ini dilakukan, mungkinkah masih ada orang yang bersedia melakukan investasi di bursa berjangka atau investasi keuangan lainnya?

Inilah persoalannya. Seandainya otoritas regulator bursa bisa mengendalikan harga, maka tidak mungkin bursa AS berulang kali terjerembab pada *crash*—penurunan indeks harga saham dengan *magnitude* besar dalam satu hari perdagangan. Dari *great depression* 1929 saja Wall Street sudah tiga kali mengalami kejatuhan besar, yaitu Black Monday 1987, Dot Com mania, akhir 1990-an dan terakhir *subprime mortgage* (2008). Modusnya sama, yaitu apa yang disebut oleh Kenichi Ohmae (2000) sebagai *the dimension of high multiples*.

Apa akibatnya? Pelipatgandaan di bursa Nasdaq—harga saham 1000 kali pendapatan perusahaan—telah menyebabkan *crash* (*dot com mania*). Investor saham-saham teknologi mengalami kerugian besar, akibat harga saham yang tadinya begitu tinggi, tiba-tiba anjlog dan sahamnya berubah menjadi kertas tak berharga. Apakah lantas bursa AS membatasi pergerakan harga? Jika ya, tentu kasus *subprime mortgage* tak pernah terjadi. Sama dengan saham dot com, obligasi berbasis kredit perumahan ini pun digelembungkan harganya seolah-olah menjadi investasi yang menguntungkan. Para investor antusias untuk memilikinya. Tapi apa yang terjadi? Setelah harga mencapai puncak, terjadilah koreksi. Harga *subprime mortgage* jatuh serendah-rendahnya, sehingga menjadikan obligasi sampah (*junk bond*) itu benar-benar menjadi sampah (dibahas lebih rinci di Bab 5.2: Krisis Ekonomi Dunia 2008).

2.2 Informasi Asimetri

Sebenarnya apa yang menyebabkan minyak tiba-tiba bisa menjadi investasi favorit, sehingga harganya melangit? Jawabannya sederhana. Investor di mana pun selalu mencari celah keuntungan. Keuntungan ini akan datang bila terjadi *zero sum game*. Dan *zero sum game*, bisa terjadi jika terdapat informasi tidak simetris (*asymmetric information*) di antara investor. Jelasnya investor yang tidak memiliki akses informasi akan dikalahkan oleh investor yang memiliki. Dengan kata lain, investor yang “bodoh” akan selalu menderita rugi, sebaliknya investor “pintar” akan selalu menikmati keuntungan.

Nah, salah satu cara untuk melahirkan informasi asimetris itu adalah dengan “menciptakan” instrumen investasi “baru”. Sebab dengan hal yang baru ini, berarti informasi hanya dikuasai oleh orang yang mengerti tentang instrumen investasi itu atau malah dia sendiri sebagai pencipta instrumen investasi baru itu.

Dalam kasus minyak, diperkenalkan perdagangan berjangka komoditi minyak yang dikenal sebagai *future commodity market*. Dalam investasi ini, sebenarnya yang diperdagangkan bukan minyak secara fisik, melainkan “bayangannya”. Gambelangnya, seandainya investor membeli “minyak” dengan harga US\$140 per barel untuk penyerahan satu bulan mendatang, maka pada satu bulan mendatang si pembeli tidak bisa mengklaim minyaknya alias tidak mungkin mendapat satu barel minyak. Lalu apa yang didapat? Hanya selisih harga (*netting*) pada satu bulan mendatang itu. Jika pada satu bulan mendatang itu harga minyak naik menjadi US\$145 per barel, maka pembeli untung. Sebab dia bisa melikuidasi (jual). Karena ketika membeli harganya US\$140 per barel, dan dijual dengan harga US\$145 per barel, maka pembeli untung US\$5. *Nah*, US\$5 inilah yang masuk kantong investor beli. Bukan satu barel minyak. Di sini minyak hanya “dipinjam” namanya. Intinya yang terjadi adalah perdagangan uang dengan sarana spekulasi harga minyak.

Kembali ke pertanyaan mengapa minyak tiba-tiba menjadi investasi yang disukai? Minyak menjadi instrumen investasi baru yang berpotensi memberikan keuntungan bagi investor pemilik informasi. Ini terjadi karena pada instrumen investasi yang sudah banyak diketahui—saham dan dolar AS—para investor *well informed* ini sudah kesulitan mendapat-

kan keuntungan. Demikian pula, mereka tidak bisa menikmati keuntungan lagi dari instrumen investasi *subprime mortgage*. Sebab sudah banyak yang memiliki informasi mengenai instrumen investasi tersebut. Jadi mereka memigrasikan modal mereka pada perdagangan berjangka minyak, yang relatif baru (sebab sebelumnya kurang mendapat perhatian).

Selanjutnya para *well informed investor* itu kembali pada *the dimension of high multiples*: mencoba menggelembungkan harga, seolah-olah minyak menjadi instrumen investasi yang paling menguntungkan. Kemudian tinggal menunggu waktu yang tepat untuk memecahkan gelembung itu.

III. Redefinisi Bisnis

Untuk bisa menghadapi keniscayaan pertama (empat dimensi bisnis) itu, yang bisa dilakukan oleh para petinggi bisnis adalah meredefinisi bisnis mereka. Inilah keniscayaan terpenting kedua. Ini dibuktikan oleh pengalaman bisnis di AS.

Pada pertengahan dekade 1980-an, rakyat Amerika bagaikan mimpi di siang bolong. Sulit dipercaya tapi kenyataannya itu terjadi: Sony Corp, asal Jepang membeli raksasa film Columbia Picture (CP), yang menjadi salah satu lambang supremasi AS. Dan ini merupakan puncak “kejatuhan” kejayaan AS, setelah industri mobil Jepang merajai pasar domestik AS dan nilai dolar AS rontok (pernah mencapai 75 Yen/US\$).

Tapi sejak memasuki dekade 1990-an, ekonomi AS bangkit, dan mencapai puncaknya menjelang tutup abad ke-20. Kini industri mobil AS merajalela membeli saham-saham industri mobil Jepang. Mengapa perusahaan-perusahaan AS mampu melakukan revans? Di samping keberhasilan pemerintahan Clinton melahirkan *new economy*—pertumbuhan ekonomi yang tinggi tanpa disertai inflasi, akibat menurunnya biaya produksi setelah terjadinya revolusi pada teknologi informasi (TI)—penyebab lainnya adalah keberhasilan melakukan redefinisi bisnis.

Sebelum menyadari perlunya melakukan redefinisi bisnis, para *super star* masa lalu (raksasa-raksasa bisnis AS yang biasa masuk peringkat *Fortune 500*) itu mendapati dirinya mengalami kemandegan atau lebih

tepatnya rasa frustrasi, bermasalah dan bahkan ada yang tak terkendali. Kondisi ini muncul sebagai dampak dari perubahan lingkungan bisnis. Celakanya, para petinggi bisnisnya tetap menggunakan asumsi terhadap lingkungan bisnis seperti ketika perusahaan tersebut dibangun pendirinya.

General Motor (GM), misalnya, sejak 1920-an mengasumsikan pasar mobil bersifat homogen, dan tersegmentasi atas dasar tingkat pendapatan. Dengan asumsi ini, GM mendefinisikan bisnisnya: nilai jual kembali mobil bekas yang bagus membuat pelanggan meningkatkan pembelian mobil baru ke kategori selanjutnya (lebih tinggi—margin laba juga lebih tinggi). Jadi perubahan model yang terlalu sering hanya akan menekan harga jual kembali. Sehingga satu model harus dipertahankan dalam jangka panjang.

Memasuki dekade 1980-an asumsi lingkungan bisnis berubah. Pasar tersegmentasi atas dasar gaya hidup—bukan pendapatan—yang mudah berubah. Lingkungan demikian membuat pasar menuntut perubahan model-model mobil lebih cepat. Dan definisi industri otomotif Jepang lebih sesuai dengan lingkungan bisnis baru ini. Inilah penyebab kekalahan otomotif AS pada dekade tersebut. Tapi, kini GM telah mengubah definisi bisnisnya sesuai dengan lingkungan bisnis terbaru, tidak lagi terfokus pada margin yang tinggi, melainkan margin yang rendah tapi dengan volume yang tinggi, dengan memperpendek daur hidup produknya. Meskipun GM gagal bertahan menghadapi gempuran krisis keuangan 2008, itu bukan kesalahan redivinisi bisnisnya, melainkan akibat anjloknya daya beli masyarakat secara tiba-tiba.

Hal yang sama juga dilakukan oleh Xerox. Produsen mesin *photo copy* ini telah mendefinisi ulang bisnisnya, tidak lagi sekadar menjual mesin *photo copy* melainkan menjual jasa layanan dokumen, dengan slogannya *The Document Solution*. Dengan cara ini Xerox mampu mengembalikan keunggulannya atas pesaingnya, seperti Canon, yang tadinya lebih unggul dengan produk dengan harga yang murah.

Menyimak apa yang dilakukan GM dan Xerox, sepertinya tidak ada hal istimewa yang dikerjakan. Namun, sesungguhnya mengubah definisi bisnis bukanlah pekerjaan mudah. GM perlu delapan tahun untuk menyadari kesalahannya, kemudian meredefinisi bisnisnya. Berdasar pengalaman perusahaan-perusahaan besar di AS, diperlukan tiga asumsi yang tepat untuk menemukan definisi bisnis yang jelas dan pas.

Pertama, asumsi mengenai lingkungan organisasi, yang terdiri masyarakat dan strukturnya, pasar, pelanggan, dan teknologi. Contoh untuk ini adalah perubahan segmentasi pasar atas dasar pendapatan menjadi atas dasar gaya hidup yang terjadi pada pasar otomotif.

Kedua, asumsi mengenai misi organisasi. Sears, Roebuck & Co, selama dan sesudah Perang Dunia I mengasumsikan konsumen eceran AS adalah pembeli terinformasi (*informed buyer*), sehingga misinya adalah melayani pembeli ini. Sepuluh tahun kemudian, muncul Marks & Spencer di Inggris yang mengasumsikan misinya sebagai pengecer tanpa kelas (*classless retailer*).

Ketiga, asumsi mengenai kompetensi utama. Mark & Spencer, misalnya, pada 1930-an mengasumsikan kompetensi utamanya sebagai kemampuan mengidentifikasi, mendesain dan merancang barang-barang yang dijualnya. Asumsi ini tidak sesuai lagi, kemudian mengubahnya menjadi kemampuan untuk membeli. Faktanya bisnis Mark & Spencer adalah pedagang, bukan produsen. Jadi kemampuan membeli menjadi kompetensi utama, yang bakal menentukan laba.

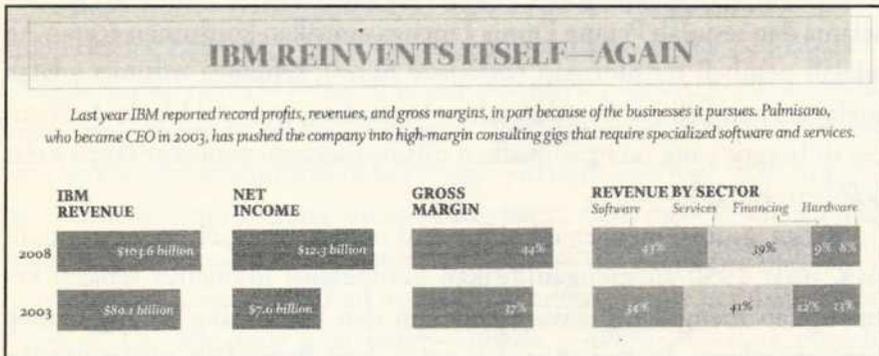
Lingkungan bisnis di masa datang akan selalu berubah. Oleh karena itu redefinisi bisnis menjadi keniscayaan yang harus dipenuhi, dan untuk memenuhi keniscayaan tersebut diperlukan *new business model*.

3.1 IBM: Dari Pecundang Jadi Pemenang

Di saat para raksasa bisnis era *old economy*, seperti GM (General Motor), Lehman Brothers, AIG dan masih banyak lagi limbung di terjang krisis keuangan 2008, IBM justru membalikkan posisinya, dari perusahaan yang terlilit kesulitan—sampai-sampai harus menjual bisnis *hardware* komputernya ke Lenovo, China—menjadi perusahaan yang mampu mengembalikan reputasinya sebagai perusahaan kelas dunia yang pantas dihormati. Majalah Fortune, yang menempatkan IBM di posisi 14 dalam daftar Fortune 500 edisi 2008—daftar 500 perusahaan AS berprestasi terbaik diukur dengan kinerja keuangan. Majalah bisnis terkemuka itu menyebut pencapaian itu sebagai **IBM Reinvents Itself Again**.

Penyebutan itu kiranya tidak berlebihan. Tengoklah prestasinya setelah melakukan penemuan kembali. Pada tahun 2003, pendapatan (*revenue*) IBM hanya US\$89,1 miliar. Angka ini kemudian meningkat menjadi

US\$103 miliar pada tahun 2008. Peningkatan ini juga diikuti kinerja keuangan lainnya. Pendapatan bersih (*net income*) meningkat dari US\$7,6 miliar menjadi US\$12,3 miliar dan margin kotor (*gross margin*) naik dari 37% menjadi 44% pada periode yang sama (lihat Gambar 1).



Sumber: Fortune, 4 Mei 2009

Gambar 1 Kinerja Keuangan IBM Tahun 2003 dan 2008

Faktor apa yang membuat IBM mampu mengubah posisinya dari pecundang menjadi pemenang itu? Tak mudah dan tak cepat memang. Di mulai 10 tahun lalu ketika CEO Lou Gerstner mencari kredit untuk menyelamatkan Big Blue's dari kehancuran karena harus mengubah bisnis IBM dari *hardware* menjadi *software* dan jasa. Perubahan itu tidak salah, mungkin hanya Gerstner kurang cepat. Sam Palmisano, pengganti Gerstner, menutup kekurangan itu dengan melangkah dua kali lebih cepat. Langkah besar dan cepat pertama yang diambil adalah menjual divisi Think Pad ke Lenovo dan keluar dari bisnis *disk drive*. Langkah berikutnya, dia melaju dengan menjamah bisnis konsultasi di tingkat global dan data analisis dengan mengakuisisi lebih dari 100 perusahaan konsultan, termasuk PricewaterhouseCoopers dan Cognos. Berbagai sumber menyebut Palmisano membelanjakan tak kurang dari US\$50 miliar untuk membiayai dan pembentuk R&D (*Research & Development*) dalam upayanya mengubah secara besar-besaran bisnis IBM. Kini sekitar 30% pengeluaran R&D yang mencapai US\$6 miliar per tahun dialokasi untuk membiayai reset jangka panjang. Namun pengeluaran itu bukanlah sia-sia, IBM mampu menghasilkan 4000 paten per tahun.

Lalu untuk apa hasil-hasil riset yang menghabiskan banyak dana tersebut? Inilah bisnis baru IBM: MEMBERI SOLUSI PERMASALAHAN DUNIA. Apakah masalah dunia itu? Banyak. Intinya menyangkut pelayanan publik. Bencana alam badai yang melanda Texas Tenggara, AS, Tsunami Di Aceh, Indonesia, serangan bakteri E. coli sampai kemacetan lalu lintas hanyalah beberapa masalah secara nyata yang sering dihadapi masyarakat dunia. Kemacetan di Stockholm—juga di kota-kota besar lainnya di dunia, termasuk Jakarta—pada jam-jam sibuk menimbulkan polusi udara, membuang percuma bergalon-galon bahan bakar yang makin mahal, melumpuhkan transportasi publik dan membahayakan pejalan kaki. Di Norwegia bakteri E. coli telah menurunkan dan merusak nutrisi makanan yang membahayakan anak-anak. Sementara itu, di Afrika jamur dan pemanasan global mengancam kelestarian cadangan terbesar pohon cokelat di dunia, membuat mesin ekonomi utama benua itu tersandra.

Di satu sisi semua masalah itu menunjukkan sepertinya dunia kita telah buntu, sebagai akibat miskinnya perencanaan, terlalu tingginya tuntutan dan melemahnya infrastruktur. Di sisi yang lain bisa juga dipandang, bahwa semua itu akibat kesalahan tunggal, yaitu kurangnya kualitas informasi. Kemacetan, misalnya, terjadi akibat para pengguna jalan tidak menyadari adanya kejenuhan jalan dan tidak tahu bagaimana menghindarinya. Kita juga tidak tahu bagaimana menghentikan bakteri E. coli? Lalu bagaimana? Ini hanya bisa diatasi dengan pemilikan informasi yang berkualitas. Dengan informasi yang berkualitas, kita akan mengetahui secara transparan rantai suplai. Dengan ini bakteri E. coli bisa dihentikan dengan cara memutus sumbernya (mata rantai pertama). Hal yang sama bisa dikerjakan untuk untuk pohon cokelat. Seandainya informasi tentang gen pohon bisa diketahui dengan baik, maka bisa diciptakan bibit-bibit cokelat yang tahan terhadap penyakit.

Dalam bahasa industri teknologi informasi situasi di atas disebut jaringan bisu. Istilah ini terdengar berlebihan, namun sebenarnya hal yang sederhana, yaitu kita sebenarnya tidak memahami lalu lintas para pengelaju (*commuter traffic*)—pada kasus kemacetan—atau cara kerja di dalam gen pohon cokelat—pada kasus cokelat—dan juga alur pembiakan bakteri E. coli. Akibatnya jalan-jalan tol, panen cokelat dan pencegahan pembiakan bakteri E. coli tidak dikelola seefektif mungkin.

Inilah yang sekarang menjadi bisnis IBM, yaitu mengonversi sistem distribusi analog menjadi jaringan cerdas multitujuan (*multidirection smart network*). Yang sudah siap dioperasikan adalah teknologi sensor seperti *chip* RFID dan video digital yang bisa menelusur pergerakan dalam datail sebuah objek. Penyimpanan data yang murah, *software* analisis yang hebat dan kemampuan menghitung berkapasitas tinggi akan bisa membantu menyimpan dan membuat masuk akal semua informasi. Dengan pengetahuan ini—informasi yang berkualitas—IBM telah membantu umat manusia menangani ulang dunia secara lebih efisien. IBM pun tanpa ragu membuat iklan dengan tema "SMARTER PLANET", untuk mengkampanyekan ambisi The Big Blue's untuk mengatasi sebagian besar dilema yang menjengkelkan di era sekarang ini.

Inilah redefinisi bisnis yang dilakukan IBM: tidak lagi sebagai produsen *hardware* komputer, melainkan menawarkan jasa pemecahan masalah (*solution problem solving*). Dengan redefinisi bisnis ini, kini kontribusi terbesar pendapatan IBM berasal dari *software-software* yang diciptakan untuk memecahkan masalah tertentu. Pada tahun 2008, kontribusi divisi ini memegang porsi 43%, naik dari 34% di tahun 2003.

3.1.1 Mengurai Kemacetan di Stockholm

Pemerintah kota Stockholm, Swedia, harus menghadapi referendum ketika akan mengaplikasikan *overhead camera* yang menggunakan *software optical character recognition* (OCR) buatan IBM untuk mengurai kemacetan di kota Stockholm. *Software* yang berbasis chip RFID ini mampu mengidentifikasi pergerakan setengah juta mobil per hari dengan kecepatan 60 mph dengan akurasi yang mendekati sempurna. Setiap jalur jalan dipasang dua kamera, masing-masing di ujung jalan. Tujuannya untuk merekam mobil yang masuk jalur, baik ketika masuk maupun ketika keluar.

Intinya, setiap mobil yang masuk jalur yang dipasangi kamera itu pada jam-jam tertentu (yang dianggap jam sibuk) akan dikenai ongkos (seperti masuk jalan tol) mulai dari US1 hingga US\$3 (ini lebih murah dari tarif di London yang mencapai US\$12). Besarnya ongkos ini bergantung pada penetapan petugas yang didasarkan jam-jam paling sibuk. Semakin padat kemacetan, semakin mahal masuk jalur tersebut. Jadi jika Anda ingin terbebas dari ongkos ini jangan coba-coba memasuki jalur kamera itu

pada jam-jam tertentu yang sudah disosialisasikan. Sebab pasti terekam, kemudian pada akhir bulan akan datang tagihan ke rumah Anda. Apakah mungkin semua mobil terekam? Dalam uji coba, dari kapasitas perekaman yang 500.000 mobil per hari itu memang bisa lolos sekitar empat sampai lima mobil, namun sampai diaplikasikan ketepatan perekaman sudah mencapai 100%.

Dengan informasi yang berkualitas yang disediakan kamera itu, kemacetan bisa diturunkan sampai 35%, dan rata-rata 22%. Bahkan penurunan itu tidak saja terjadi pada jam-jam sibuk dan di tengah kota saja, melainkan juga terjadi pada jam-jam normal dan terjadi di pinggiran kota. Emisi gas buang juga turun sekitar 14%, dan jalan-jalan di perkotaan menjadi lebih ramah terhadap pajalan kaki serta bus kota bisa menyelesaikan rutenya lebih cepat. Pokoknya Stockholm menjadi kota yang nyaman, dan referendum pun dapat dilewati. Memang dengan adanya "denda" memasuki jalan-jalan kota di jam-jam sibuk pemerintah kota mendapat tambahan pemasukan, tetapi ini bukan tujuan utamanya, tujuan pentingnya adalah membatasi minat orang-orang untuk keluar rumah di jam-jam sibuk. *Chip* RFID juga sudah dimanfaatkan untuk mendapatkan informasi jaringan dalam daging. Tujuannya untuk mendapatkan daging yang berkualitas dan aman untuk dikonsumsi.

Tentu tidak berhenti sampai di situ. Segala permasalahan akan dapat diselesaikan dengan mudah setelah diperoleh informasinya dengan menggunakan *chip* RFID. Ini menjadi bisnis besar IBM.

IV. *New Business Model*

Kini tibalah saatnya membahas mengenai topik inti kita, *new business model* (model bisnis baru). Memang belum ada definisi resmi dari istilah ini, tetapi dari hasil diskusi para ilmuwan manajemen dan *statement* para praktisi bisnis, *new business model* menjadi kebutuhan yang perlu pertimbangan secara serius, jika ingin mempertahankan maupun meningkatkan kapabilitas bisnis di lingkungan baru-*new economy*. Meski belum tersedia definisi resmi, pengalaman empiris perusahaan-perusahaan besar kaliber dunia cukup membantu kita untuk memahami apa sebenarnya yang dimaksud dengan *new business model*.

Untuk memulai "cerita" tentang *new business model* ini cukup menarik menyimak pepatah Jawa. Entah kebetulan atau memang ampuh dari *sono*-nya, pepatah Jawa ini bisa menjadi rumus memenangkan bisnis: "*Menang tanpa hangasorake*". Artinya kurang lebih kemenangan bisa diperoleh tanpa harus membuka front pertempuran, sehingga jika musuh kalah tidak harus menanggung malu—sebaliknya justru bisa menjadi sekutu. Begitulah, tanpa sengaja Toyota, Komatsu, Cisco System dan BMW bisa mengungguli lawan-lawannya, tanpa harus bersaing secara terbuka, misalnya dengan perang harga, perang iklan, perang *market share* atau perang lainnya. Kuncinya, mereka "melawan arus" besar yang sedang melanda dunia ekonomi dan bisnis. Mereka melanggar kaidah-kaidah yang telah dirumuskan dalam ilmu ekonomi dan manajemen konvensional.

Bagaimana *juntrungan*-nya, sehingga mereka yang tidak mengikuti aturan justru keluar sebagai pemenang? Sebenarnya kurang begitu tepat kalau dikatakan keunggulan mereka akibat keberaniannya menentang jurus sakti yang sudah dituliskan pada buku-buku suci ekonomi dan manajemen. Itu semua, sebenarnya akibat dari kepintaran mereka memperbaiki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dengan menciptakan model-model bisnis baru.

Beberapa keunggulan bersaing yang selama ini dijadikan jimat sakti, di antaranya: skala ekonomis (*scale of economic*), skop ekonomis (*scope of economic*), integrasi vertikal dan kompetensi. Seperti selalu tertulis dalam buku-buku ilmu ekonomi—mikro—dan manajemen bahwa sebuah perusahaan akan unggul dalam bersaing, jika bisa mencapai skala ekonomis. Demikian pula, sepanjang dekade 1980-an hingga pertengahan 1990-an, integrasi vertikal telah menjadi jurus ampuh untuk mengalahkan para pesaing. Terbukti munculnya kecenderungan untuk mejadikan sebuah perusahaan menjadi grup konglomerat, yang menguasai bidang bisnis dari hulu hingga hilir dan beragam produk. Tapi semua itu bisa dikalahkan oleh model bisnis baru yang ditemukan oleh Toyota, Komatsu, Cisco, dan BMW.

4.1 Toyota Menang dengan *Diseconomies of Scale*

Pada era 1960 dan 70-an, skala ekonomis menjadi sumber keunggulan bersaing utama. General Motor (GM), IBM (International Business Machine), misalnya, dengan memenuhi kaidah skala ekonomis bisa menikmati biaya produksi yang lebih rendah dari para pesaingnya. Dengan cara itu GM mampu menguasai 55% pangsa pasar (*market share*) mobil dunia ketika itu, dan menggenggam 80% atas seluruh keuntungan industri mobil seluruh dunia. Demikian pula dengan IBM. Produsen *hardware* komputer dan perlengkapannya ini menguasai 70% pangsa pasar komputer dan menikmati 95% pangsa keuntungan industri komputer dunia. Rahasia dari keunggulan bersaing yang bersumber model bisnis skala ekonomis ini terletak pada biaya tetap (*fixed cost*) produksi. Dengan demikian, hanya perusahaan besar (yang mampu mencapai skala ekonomis) yang bisa keluar sebagai juara bersaing. Sebab organisasi yang besar itu bisa mengamortisasi biaya tetap tersebut dengan cara memperbesar volume produksi, yang tidak mungkin dilakukan oleh perusahaan berskala ekonomis kecil.

Toyota telah “mengajari” para ahli manajemen Barat, bahwa biaya tetap bukanlah sesuatu yang alami, yang ditakdirkan, melainkan bisa dibuat (direkayasa). Artinya, biaya tetap yang tinggi tidak harus selalu terjadi, sehingga hanya perusahaan besar yang mampu menanggungnya. Dengan perbaikan teknologi dan proses produksi, biaya tetap ini bisa diturunkan, sehingga perusahaan yang tidak mencapai skala ekonomis pun sanggup menanggungnya. Demikianlah Toyota. Dengan menurunkan persediaan barang dalam proses (*just in time*), *men-set up* waktu bekerjanya mesin-mesin, menyatukan *overhead cost* dalam persediaan dan mengumpulkan proses pabrikasi (*manufacturing*), Toyota menafikan skala ekonomis dalam perakitan mobil. Satu titik yang paling krusial dalam meruntuhkan “mitos” skala ekonomis adalah diaplikasikannya/digunakannya *computer-aided-design* (CAD). Dengan penggunaan CAD maka diturunkan *fixed—front—cost* secara signifikan, dalam biaya mendesain model-model baru bagi mobil produksi Toyota. Apa yang dilakukan Toyota itu kemudian dikenal sebagai model bisnis baru yang disebut *diseconomies of scale*.

4.2 Komatsu Menang dengan *Diseconomies of Scope*

Mengiringi kehebatan skala ekonomis, *economic of scope* (skop ekonomis) menjadi rumus kemenangan bersaing di era 1970-an. Produsen perlengkapan konstruksi bangunan, Caterpillar, telah merasakan betapa nikmatnya menang bersaing dengan menggunakan keunggulan bersaing yang bersumber dari model bisnis skop ekonomis ini. Salah satu perusahaan kebanggaan Jepang ini mengaplikasikan skop ekonomis dengan cara menangani seluruh proses perjalanan produknya, mulai dari membiayai pengembangan produk, pabrikasi dan distribusi. Para *dealer* Caterpillar, misalnya, tak menangani produk dari perusahaan lain. *Dealer-dealer* besar disediakan *stock* yang mencukupi, sehingga seluruh kebutuhan konsumen bisa dilayani nonstop, 24 jam, termasuk pengirimannya.

Dengan skop ekonomis seperti itu, sangat sulit menyaingi bisnis Caterpillar, sampai Komatsu tiba-tiba saja mementahkan rumus skop ekonomis. Apa yang dilakukan Komatsu? Produsen perlengkapan konstruksi bangunan, yang diposisikan sebagai pengekor Caterpillar ini mengadopsi gaya manajemen Toyota, terutama dalam hal penurunan biaya tetap berupa desain dan perakitan. Ini memungkinkan Komatsu memproduksi beragam produk dengan struktur pabrik yang ada, tanpa harus banyak meningkatkan dan pergantian atas, jadwal, persediaan, biaya pengiriman dan biaya kontrol kualitas. Berkembangnya industri kargo makin mengukuhkan bahwa skop ekonomis tak lagi relevan untuk dipenuhi. Komatsu, misalnya, tak perlu memperbesar stok dan memperbanyak item produknya di setiap *dealer*, seperti yang dilakukan Caterpillar. Sebab, pesanan bisa dipenuhi kapan saja lewat layanan kargo satu malam (*overnight*) yang disediakan perusahaan kargo. Model bisnis *diseconomies of scope* telah lahir menjadi keunggulan bersaing Komatsu.

4.3 Cisco Menang dengan *Outsourcing*

Memasuki dekade 1980-an (untuk Indonesia 1990-an) dunia bisnis dikejutkan dengan munculnya kecenderungan perusahaan membentuk grup bisnis yang disebut konglomerat. Grup ini memasuki bisnis, mulai dari industri hulu hingga hilir dan merambah ke beragam industri pula.

Beberapa kampiun bisnis yang telah memakai model bisnis ini sebagai keunggulan bersaing di antaranya, Standar Oil, AT&T, Alcoa, IBM, dan General Electric. Dalam ilmu manajemen, khususnya segmen strategi bisnis, integrasi vertikal memang merupakan strategi bisnis yang cukup ampuh dan banyak dianjurkan. Sumber keunggulan integrasi vertikal adalah efisiensi. Asumsinya, berbagai ragam bisnis tersebut bisa disatukan dalam *holding company*, sehingga pengelolaannya menjadi efisien.

Namun, Cisco System (dan juga Dell), menjungkirbalikkan rumus ampuh integrasi vertikal ini. Keduanya melakukan revolusi dalam melahirkan model bisnis sebagai sumber keunggulan bersaing baru. Kedua produsen perangkat keras teknologi informasi tersebut memopulerkan “pemisahan” pekerjaan, yang populer dengan sebutan *outsourcing*. Model bisnis ini merupakan lawan dari integrasi vertikal, yang selama ini menjadi sumber keunggulan bersaing rival utama Cisco dan Dell, IBM. Cisco banyak memberikan pekerjaan kepada perusahaan lain, mulai dari pemabrian hingga pengembangan produk. Dengan model *outsourcing* tersebut, kini dapat disaksikan Cisco dan Dell mampu menyerauk—bahkan bisa unggul—ke pentas pasar perangkat teknologi informasi dunia. Bahkan kemampuannya bersaing melawan si tua IBM, merupakan prestasi tersendiri yang pantas dicatat sejarah.

4.4 BMW Menentang Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu *meanstream* dalam model bisnis yang telah terbukti keampuhannya dalam menjadikan sebuah perusahaan mengungguli lawan-lawannya. Yang dimaksud kompetensi adalah keterampilan yang tinggi—bisa karena lamanya perusahaan menangani suatu produk bisa juga disebabkan pintarnya ahli yang bekerja—yang dimiliki oleh satu perusahaan. Kehebatan para ilmuwan di DuPont dan solidnya kolaborasi di antara mereka, misalnya, telah menjadikan DuPont tak tertandingi dalam memetakan struktur materi. Demikian pula kegeniusan para insinyur di BMW, selalu menyebabkan BMW unggul dalam menciptakan desain mobil yang unik dan tak dapat ditiru oleh pesaingnya.

Berkembangnya teknologi komputer telah menurunkan kemampuan para pakar, terutama dalam rancang bangun. Beruntung BMW tidak

mempertahankan keunggulan bersaing yang bersumber dari kompetensi para insinyurnya dalam mendesain keunikan dan keamanan mobil-mobilnya. Perusahaan kebanggaan Jerman ini telah menggunakan komputer untuk melakukan simulasi dalam menghasilkan desain, maupun proses produksinya. Ini membuat BMW tidak lagi membutuhkan kolaborasi intensif para insinyur pintar dalam memproduksi mobil-mobilnya. Sehingga bisa menurunkan *fixed cost*, tanpa harus mengurangi kualitas produk.

Dari pengalaman empiris perusahaan-perusahaan yang diceritakan di atas dapatlah disimpulkan bahwa *new business model* pada hakikatnya merupakan upaya para petinggi bisnis untuk menemukan cara-cara baru berbisnis yang sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis dan organisasi intern perusahaan, untuk dijadikan sumber keunggulan bersaing.

V. Empat I: *Password New Business Model*

Mengawali tulisan bagian ini, Peter F. Drucker, mengatakan, bahwa pada masa transisi—sejak tahun 1960 hingga 2020-2030—akan banyak terjadi perubahan yang bakal mewarnai kehidupan. Perubahan itu penting dicermati. Pertanyaannya, apa kira-kira perubahan-perubahan yang perlu dilakukan agar berperan atau menciptakan *new business model*? Ada 4 I yang bakal dominan memengaruhi arah perubahan di masa mendatang. Keempatnya, tidak hanya penting dicermati para pemimpin bisnis, tapi juga pemimpin pemerintahan dan para profesional.

I pertama adalah *investasi*. Yang dimaksud adalah investasi portofolio. Di era *new business model* investasi menjadi menu kehidupan yang tidak bisa diabaikan. Pada era *old business model*, kita masih bisa acuh terhadap investasi portofolio, karena pada masa itu globalisasi pasar uang dan pasar modal belum begitu dalam memengaruhi kehidupan. Di Abad ke-21, siapa pun tahu bagaimana kehebatan pasar uang dan pasar modal itu melanda beberapa negara, terutama Indonesia yang benar-benar jatuh bangkrut akibat jatuhnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS yang ditransaksikan di pasar uang. Jelas hal itu suatu pelajaran yang sangat berharga, untuk tidak lagi mengacuhkan investasi portofolio. Survei BIS (*Bank International for Settlement*) yang dilakukan pada tahun 2004 memperkuat pendapat

tersebut. Menurut bank sentralnya bank-bank sentral seluruh dunia tersebut, volume transaksi valuta asing (valas/mata uang) global telah meningkat 36% sejak tahun 2001. Kalau pada tahun 2001 volume transaksi valas baru mencapai US\$1.400 miliar (dengan kurs terbaru) per hari atau US\$1.200 miliar (dengan kurs tahun 2001), maka pada tahun 2004 volume transaksi valas ini sudah mencapai US\$1.900 miliar per hari. Ini masih ditambah transaksi derivatifnya yang meningkat 76% menjadi US\$1.200 miliar per hari pada periode yang sama. BIS menyimpulkan bahwa peningkatan volume transaksi valas tersebut disebabkan makin terintegrasinya pasar uang global. Kalau ini benar, berarti menjelaskan krisis moneter yang disebabkan transaksi di pasar uang seperti di alami Indonesia sangat berpotensi terulang di negara lain kalau para petinggi pemerintahan dan bisnis tidak melakukan perubahan cara-cara berbisnis.

Bagaimana investasi portofolio ini memengaruhi *new business model*? Ada dua faktor yang berkembang dalam polanya. *Pertama*, investasi portofolio telah menjadi pekerjaan banyak orang. Malah dari waktu ke-waktu, jumlah orang yang memilih pekerjaan ini bertambah dengan cepat. Ini disebabkan fasilitas yang disediakan oleh perkembangan teknologi komunikasi dan informasi cukup banyak. Seorang investor portofolio di pasar uang, pasar modal, atau pasar komoditas, sekarang tak perlu lagi meninggalkan rumah untuk berinvestasi. Mereka dapat berhubungan dengan bursa atau pialang melalui komputer pribadi, dari dan di mana saja. Bahkan teknologi ini juga menunjang faktor *kedua*, yaitu investasi tak terbatas di bursa finansial di negeri sendiri, tapi bisa dilakukan di bursa di mana pun yang dikehendaki.

Implikasinya, bagi petinggi bisnis dan pemerintahan, mereka tak mungkin mendikte modal. Karena itu, jika para petinggi tersebut menginginkan uang panas ini tidak menjadi sumber bencana, sebaliknya menjadi sumber modal yang produktif untuk mengembangkan usaha atau membangun negara, tidak ada cara lain kecuali menyediakan peluang bagi terciptanya imbal hasil yang sesuai dengan risiko. Jadi, kata kunci atau *password* pertama *new business model* adalah menjadi bagian dari cara hidup baru ini dengan mengaplikasikan model investasi dan spekulasi, yang detailnya disajikan di Bab 22.

I kedua, adalah *industri*. Strategi industri masa depan tidak didasarkan atas alasan negara (rasa nasionalisme). Ambillah contoh Coca Cola.

Krisis keuangan yang beberapa kali terjadi, dan yang terakhir terjadi pada September 2008 menjelma menjadi krisis ekonomi dunia, telah membuat perusahaan-perusahaan raksasa era *old economy* mengalami stagnasi. Bahkan ada perusahaan berakhir dengan kebangkrutan. Lehman Brothers Inc. dan General Motor Inc. hanyalah dua contoh. Sebaliknya, IBM yang sempat menjual divisi *hardware* PC—*Think Pad*—kepada Lenovo, justru bisa membalikkan posisinya dari pecundang menjadi pemenang: *The Big Blue's* membukukan rekor kinerja keuangan terbaiknya. Mengapa hal itu bisa terjadi?

Menurut almarhum Peter F. Drucker, bukan karena para CEO perusahaan-perusahaan hebat itu kurang *perform* dalam mengatasi krisis. Bukan pula karena mereka salah melakukan tindakan, justru sebaliknya mereka sudah melakukan hal yang benar, tetapi tidak membuahkan hasil. Mengapa *paradox* ini terjadi? Asumsi tentang bagaimana organisasi dibangun dan bagaimana dijalankan tidak lagi cocok dengan kenyataan mutakhir. Drucker menyebut asumsi itu sebagai teori bisnis perusahaan (*company theory of the business*). IBM berhasil membuat teori bisnis baru dengan mengadopsi model bisnis *multipurpose product*.

Di level domestik, Zyrex—merek PC lokal—mampu bersaing dengan raksasa *hardware* komputer kaliber dunia seperti DELL, Toshiba, Acer, dan yang lainnya. Model yang dipakai sebagai keunggulan bersaing zyrex adalah lobiisasi—merek lokal yang di imejkan global.

Jelaslah, untuk mendapatkan keunggulan bersaing di era *new economy* dewasa ini, model-model bisnis baru (*new business model*) menjadi titik sentral. *New business model* ini bisa diadopsi oleh perusahaan-perusahaan yang sudah eksis untuk memperbaiki cara-cara kerjanya, maupun menginspirasi perusahaan-perusahaan yang akan dibangun.

Buku ini menyajikan model-model bisnis terbaru yang bisa dijadikan referensi untuk meningkatkan daya saing bisnis Anda, terutama di masa krisis ekonomi. Karena itu, amat layak buku ini menjadi koleksi perpustakaan pribadi Anda atau sebagai hadiah yang menginspirasi rekan bisnis Anda.

Penerbit PT Elex Media Komputindo
Kompas Gramedia Building
Jl Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270
Telp. (021) 53650110 - 53650111
ext. 3201 - 3202
Web Page: <http://www.elexmedia.co.id>

MANAJEMEN

ISBN 978-979-27-5891-7



9 789792 758917

234091826