

# Mitigasi Risiko dengan Model Bisnis Kanvas<sup>1</sup>

Oleh: Adler Haymans Manurung<sup>2</sup>

## Pendahuluan

Ketika berdiskusi atau membahas sebuah perusahaan akan sangat tepat bila langsung ke persoalan pokok perusahaan yaitu membahas model bisnisnya. Biasanya, berbagai pihak akan menyatakan produk yang dihasilkan perusahaan tersebut dan bagaimana dijual kepada konsumen termasuk strategi yang digunakannya untuk beroperasinya perusahaan tersebut. Padahal, sebenarnya kompetisi antar perusahaan bukanlah pada produk yang akan dijual tetapi bisnis model dari perusahaan yang bersangkutan. Bahkan model bisnis dapat disebutkan sebagai cara yang paling cocok menjalankan bisnis. Definisi model bisnis ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar yaitu model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis sebagai strategi dan model bisnis merupakan beberapa elemen.

Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010) mendefinisikan Model bisnis yaitu:

A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.

Tim PPM Manajemen (2012) mendefinisikan model bisnis yaitu:

Gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba.

Wei Wei; Wuxiang Zhu; dan Guiping Lin (2013) menyatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan sebuah struktur transaksi yang mencakup semua pihak pemangku kepentingan. Bahkan disebutkan pula bahwa model bisnis menciptakan sebuah struktur transaksi yang menguntungkan dimana pemangku kepentingan membutuhkan pertimbangan mengenai nilai struktur transaksi, biaya dan risiko. Konsep ini melihat transaksi yang dilakukan dengan pihak lain atau konsumen.

---

<sup>1</sup> Tulisan ini merupakan satu bab pada buku "Manajemen Risiko Korporasi".

<sup>2</sup> Penulis adalah Guru Besar Pasar Modal dan Perbankan, DRM – Universitas Bina Nusantara

Amit and Zott (2000) mendefinisikan model bisnis yaitu:

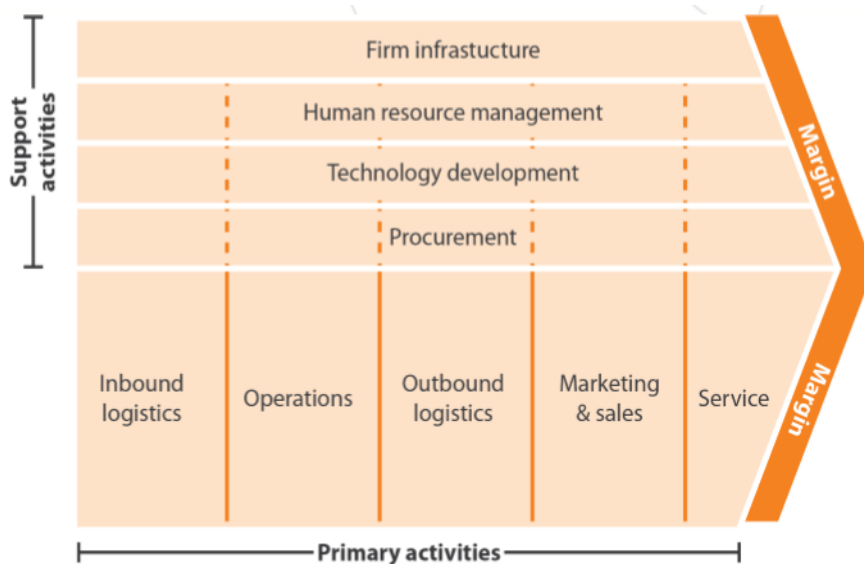
“the manner in which a firm coordinates and combines the flow of information, products and services among parties to enable transactions.”

Berdasarkan konsep dan definisi yang dijelaskan bahwa model bisnis ini merupakan alat berkompetisi antar perusahaan. Bisnis model juga menyatakan kemampuan perusahaan menciptakan nilai pada perusahaan dan akhirnya berujung pada nilai perusahaan di masa mendatang.

### **Elemen Model Bisnis**

Seperti diuraikan sebelumnya bahwa Model bisnis merupakan kumpulan elemen dan salah satu pencetusnya Osterwalder dan Pigneur (2010). Uraian Osterwalder dan Pigneur akan diuraikan lebih jelas tersendiri setelah sub bab ini. Wei Wei; Wuxiang Zhu; dan Guiping Lin (2013) menyatakan bahwa “A business model comprises six elements: business system, positioning, profit model, key resources and capabilities, cash flow structure, and corporate value. Each element reflects one aspect of the transaction structure and involves transaction value, costs and risks, of which the transaction structure paints a general picture.” Konsep Wei dkk ini menjelaskan bahwa setiap model bisnis harus memiliki sistem bisnis, posisinya, model keuntungan, sumberdaya inti, struktur arus kas dan nilai perusahaan. Sementara Osterwalder dan Pigneur (2010) sebelumnya memperkenalkan adanya Sembilan elemen dalam model bisnis yang akan diuraikan tersendiri setelah penjelasan elemen bisnis ini. Porter (1985) menyebutkan elemen bisnis ini dalam bentuk Generic Value Chain yang digambarkan pada bagan berikut ini. Bagan memperlihatkan bahwa aktifitas bisnis dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar yaitu Aktifitas Utama (Primary Activities) dan Aktifitas pendukung (Support Activities). Aktifitas utama merupakan serangkaian aktifitas yang saling berkesinambungan yang dimulai dari Logistik dari lingkungan perusahaan dan menyambung ke Operasi dan menyambung lagi ke logistic diluar perusahaan dan disambung lagi ke Pemasaran dan penjualan dan berakhir pada jasa. Sementara aktifitas pendukung terdiri dari Infastruktur perusahaan, Pengelolaan sumber daya

manusia, pengembangan teknologi dan pembelian kebutuhan yang sering dikenal *procurement*.



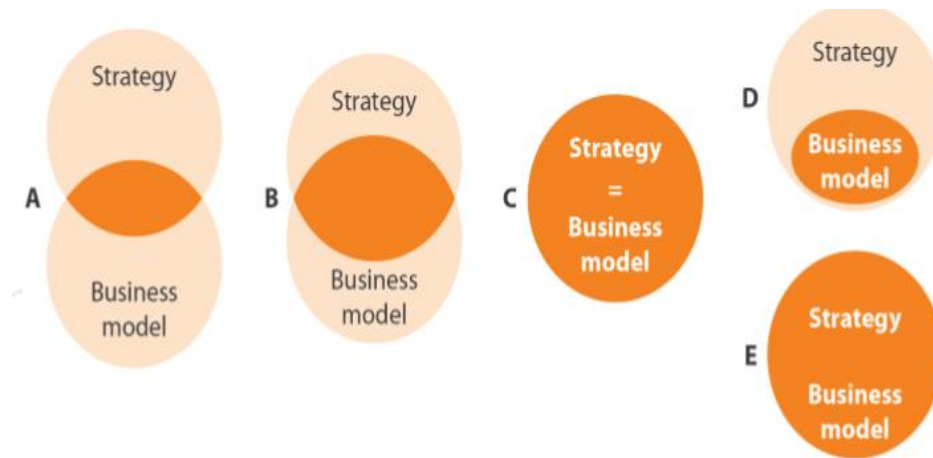
Sumber: Porter (1985)

Chesbrough dan Rosenbloom (2002) menyebutkan ada enam elemen model bisnis dan elemen tersebut merupakan fungsi dari model bisnis yaitu:

- Articulate the value proposition, i.e. the value created for users by the offering based on the technology;
- Identify a market segment, i.e. the users to whom the technology is useful and for what purpose, and specify the revenue generation mechanism (s) for the firm;
- Define the structure of the value chain within the firm required to create and distribute the offering, and determine the complementary assets needed to support the firm's position in this chain;
- Estimate the cost structure and profit potential of producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen;
- Describe the position of the firm within the value network linking suppliers and customers, including identification of potential complementors and competitors;
- Formulate the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.

Bahkan keenam elemen ini harus didukung dengan keuangan untuk merealisasikan model bisnis sehingga bisnis bisa beroperasi dengan baik.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka model bisnis dapat juga disebutkan sebagai strategi untuk beroperasinya perusahaan. Bila model bisnis sebagai strategi maka pernyataan Seddon et.al (2004) bisa disimak dengan baik yang diperlihatkan Bagan berikut dibawah ini.



Sumber: Seddon dkk (2004)

Berdasarkan bagan diatas maka ada empat kemungkinan Antara strategi dan model bisnis, bisa A, B, C dan D atau E. Pada D disebutkan bahwa Model Bisnis merupakan bagian dari Strategy sedangkan pada E bahwa Strategy bagian dari Model bisnis.

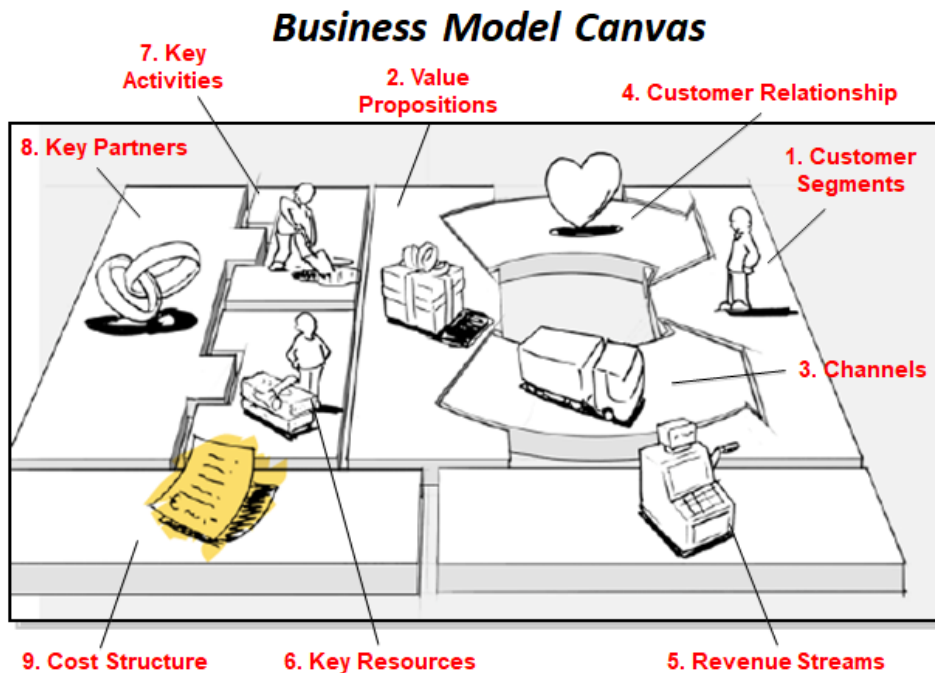
### **Bisnis Model Kanvas**

Model bisnis kanvas diperkenalkan Osterwalder dan Pigneur (2010) untuk menjelaskan penciptaan nilai pada sebuah perusahaan. Model bisnis kanvas mencoba menguraikan aktifitas perusahaan/bisnis dapat dibuat dalam beberapa elemen. Aktifitas bisnis ini disebutkan sebagai elemen bisnis, sehingga pendekatan Osterwalder dan Pigneur menyatakan bahwa bisnis model merupakan beberapa elemen. Adapun elemen dalam model bisnis kanvas sebanyak sembilan elemen yang ditujukan untuk bisa terjadinya penciptaan nilai yaitu:

1. Segmen Pelanggan (customer segments)
2. Proposisi Nilai (value propositions)
3. Saluran menuju pelanggan (channels)
4. Hubungan dengan pelanggan (Customer Relationship)
5. Aliran Pendapatan (Revenue Streams)
6. Sumber daya kunci (Key Resources)
7. Kegiatan-kegiatan Kunci (key Model)

8. Mitra kunci (Key Partners)
9. Biaya-biaya (cost)

Adapun elemen dalam model bisnis kanvas tersebut diperlihatkan oleh Bagan dibawah ini dimana terlihat saling berkaitan.



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Bila diperhatikan elemen-elemen model bisnis kanvas, maka elemen pertama sampai elemen ke-4 merupakan elemen terdepan yang bisa disebut elemen *Front-Office*. Elemen ke-5 lebih berkaitan dengan hubungan dengan pasar tentang keuangan pendapatan perusahaan. Sedangkan elemen ke-6 sampai dengan ke-9 merupakan elemen *Back-Office*.

### **Mitigasi Risiko dengan Model Bisnis Kanvas**

Dalam mengelola risiko yang dihadapi perusahaan maka model bisnis kanvas ini bisa dipergunakan dalam memitigasi risiko dan pencegahannya.

Dalam membuat mitigasi risiko dengan menggunakan model bisnis kanvas maka risiko yang dihadapi oleh pebisnis dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok besar yaitu, pertama, risiko eksternal yang lebih dikenal dengan risiko bisnis. Kedua risiko internal yang lebih dikenal dengan risiko operasional. Ketiga, risiko yang berkaitan dengan pasar

keuangan dimana risiko ini berkaitan dengan elemen ke-5 *Revenue Streams*. Tetapi dalam memitigasi risiko tersebut sangat layak dengan menggunakan elemen-elemen dari model bisnis kanvas tersebut.

1. Segmen Pelanggan (customer segments)

Pada elemen ini risiko yang muncul dikarenakan perusahaan salah dalam memilih segmen pelanggan. Segmen yang dipilih harus jelas keseluruhan masyarakat atau hanya kelompok umur tertentu saja. Banyak pihak menyatakan bahwa segmen anak-anak lebih baik atau memberikan janji pendapatan yang terus menerus serta lebih besar di masa mendatang.

2. Proposisi Nilai (value propositions)

Pada elemen ini, perusahaan/bisnis perlu membuat jelas nilai yang diciptakan (produk) untuk pelanggan. Elemen ini sangat berkaitan dengan elemen pertama. Oleh karenanya, risiko yang perlu dimitigasi yaitu bagaimana produk tersebut sangat disenangi pelanggan dan ada kemungkinan produk tersebut akan mempunyai maturitas sehingga produk tersebut akan diciptakan dengan model lain.

3. Saluran menuju pelanggan (channels)

Pada elemen ini diperlihatkan bagaimana produk yang dihasilkan bisa sampai kepada konsumen akhir atau pelanggan. Apakah perusahaan langsung menjualnya kepada konsumen atau melalui saluran distribusi? Apakah perusahaan harus mempunyai dua saluran sebelum sampai kepada konsumen? Saluran distribusi distributor dan penjual produk yang ke konsumen sebagai bentuk saluran distribusi produk? Saluran distribusi pilihan tersebut akan menunjukkan risiko yang dihadapi. Misalnya, berapa lama dana penjualan tersebut dapat ditagih?

4. Hubungan dengan pelanggan (Customer Relationship)

Elemen ini menceritakan hubungan perusahaan dengan pelanggan. Apakah hubungan tersebut dapat dilakukan secara berulang atau hanya sekali saja dan langsung putus? Hubungan ini juga menunjukkan produk yang diciptakan dan menciptakan nilai kepada konsumen. Adapun risiko yang dihadapi yaitu mendapatkan pelanggan baru bila hubungan hanya sekali langsung putus. Dalam

berbagai penelitian menyatakan bahwa sangat mudah mencari pelanggan yang sekali putus dibandingkan mengelola pelanggan yang secara terus menerus memiliki hubungan.

5. Aliran Pendapatan (Revenue Streams)

Elemen ini membahas pendapatan yang diperoleh perusahaan setiap waktunya. Apakah pendapatan tersebut dalam mata uang local atau valuta asing ? Pendapatan tersebut bisa diterima langsung atau beberapa periode sehingga perusahaan harus mempersiapkan dana lain untuk kepentingan biaya-biaya yang lain. Risiko yang dihadapi pada elemen ini ketidakberhasilan untuk mengumpulkan dana secepatnya atau produk yang dijual kepada pelanggan.

6. Sumber daya kunci (Key Resources)

Elemen ini dalam risiko sangat penting karena keberadaan sumber daya kunci sangat dibutuhkan. Bila keberadaan sumber daya kunci tidak ada, bagaimana harus mengatasinya serta bagaimana atau dari mana mendapatkan sumber daya kunci tersebut. Apakah bisa langsung membajak pekerja dari yang lain ?

7. Kegiatan-kegiatan kunci (Key Model)

Elemen ini merupakan elemen penting dalam proses bisnis dan menjadi aktifitas yang harus diperhatikan. Risiko yang harus dihadapi dalam elemen ini berkaitan dengan elemen yang harus dipersiapkan.

8. Mitra kunci (Key Partners)

Elemen ini membahas mengenai mitra yang dimiliki perusahaan. Salah satu contoh mitra yang dimiliki perusahaan yaitu saluran distribusi yang dipergunakan dan juga pihak lain yang menyediakan bahan baku untuk perusahaan dalam rangka untuk mendapatkan nilai perusahaan. Pemilihan mitra merupakan salah satu bentuk risiko yang harus dihadapi. Kesalahan memilih mitra akan menimbulkan risiko yang sangat besar, apalagi mitra tersebut dalam saluran distribusi produk yang dihasilkan.

9. Biaya-biaya (cost)

Elemen ini membahas biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang diinginkan dan terpenuhi kepada pelanggan. Apakah biaya-biaya tersebut sangat mahal atau masih bisakah diturunkan ? Adakah orang

dalam yang membuat biaya tersebut menjadi besar ? Berbagai pertanyaan dimunculkan untuk dapat melihat risiko pada elemen ini dalam model bisnis kanvas tersebut.

Dengan memperhatikan uraian sebelumnya, sudah selayaknya risiko yang dihadapi dapat dimitigasi dengan model bisnis kanvas ini dan merupakan sebuah alternatif dalam rangka untuk melakukan pencegahannya. Oleh karenanya, semua pihak dalam perusahaan harus mengenal elemen yang dijelaskan model bisnis kanvas. Pelatihan kepada pegawai atas model bisnis kanvas sangat dibutuhkan agar semua pihak dalam perusahaan menjadi sadar akan risiko yang dihadapinya.

Pengukuran risiko dengan model bisnis kanvas ini akan lebih mudah bila telah dilakukan mitigasi risiko tersebut. Bahkan dengan jelas mitigasi risikonya maka risiko tersebut dapat dimodelkan sehingga bisa menggunakan model pada perusahaan sejenis.



## Daftar Pustaka

Amit, R. and C. Zott (2000); Value drivers of e-commerce business models”, at:<http://knowledge.wharton.upenn.edu/pdfs/978.pdf>, diunduh 18 Agustus 2017 pukul 6.27.

Baden-Fuller, C. and V. Mangematin (2013); Business Models: A Challenging Agenda; Strategic Organization II(4); pp. 418 – 427.

Burkhart, T.; Krumeich, J.; Werth, D.; and Peter Loos (2011); Analyzing the Business Model Concept: A Comprehensive Classification of Literature; Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai.

Fielt, Erwin (2013); Conceptualising Business Models: Definition, Frameeorks and Classifications; Jorunal of Business Models; Vol. 1., No. 1; pp. 85 – 105.

Kallio, J.; Tinnila, M. and Anne Tseng (2006); An International Comparison of operator-driven business models; Business Process Management Journal Vol. 12, No. 3; pp. 281 – 298.

Lambert, S. C. (2015); The Importance of Classification to business model research; Journal of Business Models, Vol. 3; No. 1; pp. 49-61.

Lambert, S. C and R. A. Davidson (2012); Application of the Business Model in Studies of Enterprise Success, Innovation and Classification: An Analysis of Empirical Research from 1996 to 2010; European Mangement Journal.

Morris, M.; Schindehutte, M.; Richardson, J. and J. Allen (2006); Is the Business Model A Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical , and Empirical Insights; Journal of Small Business Strategy, Vo. 17, No.1; pp. 27 - 50

Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010); Business Model Generation, New Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985); Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; New York: Free Press.

Seddon, P. B; Lewis, G. P.; Freeman, P. and G. Shanks (2004); The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy; Communications of the Assosiation for Information Systems, Vol. 13 Article 25.

Soon, Lim Ghee, Beng, Chua Siew, Skulkerewathana and Richard L. Daft (2015); New Era of Management in Globalized World: An Asian Perspective; Cengage Learning, Singapore.

Teece, D. J. (2010); Business Models, Business Strategy and Innovation; Long Range Planning 43; pp. 172 – 194.

Tim PPM Manajemen (2012); Business Model Canvas Penerapan di Indonesia; Jakarta: Penerbit PPM

Wei Wei; Wuxiang Zhu; Guiping Lin (2013); Approaching Business Models from an Economic Perspective; Springer