

si tersebut, dia menerima insentif sebesar Rp 20.000 per pelanggan.

Berkat keuletan berpromosi kepada penumpang, koordinator sopir taksi Express di wilayah *pool* Joglo, Jakarta Barat, ini menempati peringkat ketiga sopir teraktif GrabTaxi. "Saya juga jadi bangga karena foto saya dipajang di kantor GrabTaxi," katanya.

Di sisi lain, Roni menilai, fitur-fitur pada aplikasi GrabTaxi tak cuma memudahkan dalam mendapatkan order dari calon penumpang. Fitur itu juga bisa menambah semangat para sopir dalam bekerja. Maklum, setelah memasukkan laporan argo penumpang yang telah diantarkan, ponsel Roni akan menginformasikan saldo insentif yang sudah berhasil dikumpulkan. "Itu membuat saya terus semangat mencari uang lagi," katanya.

Memperkuat merek

Selama tujuh bulan terakhir ini, menurut Kiki, GrabTaxi di Indonesia masih dalam masa pengenalan. Layanannya pun baru bisa dinikmati pengguna taksi di Jakarta. Mulai tahun ini, GrabTaxi akan lebih gencar mengenalkan aplikasi pemesanan taksi ini di kota-kota besar lain di Indonesia.

Pada akhir Februari nanti, tim riset GrabTaxi akan melakukan survei ke sejumlah kota yang dianggap berpotensi memanfaatkan aplikasi tersebut. Mereka menargetkan layanan pemesanan taksi via gadget ini hadir di lima kota besar di Indonesia sepanjang tahun 2015. Nantinya, di setiap kota, GrabTaxi akan mengajak kerjasama para sopir taksi dari lima perusahaan taksi ternama.

Adapun untuk memudahkan masyarakat memesan taksi, GrabTaxi berencana menjalin

kerjasama dengan 10 restoran dan kafe di Jakarta dalam waktu dekat ini. Bentuknya bisa berupa pemberian diskon bagi pengunjung yang mengunduh aplikasi GrabTaxi di restoran tertentu atau menyediakan ponsel sebagai terminal bagi pengunjung restoran yang hendak mengunduh aplikasi GrabTaxi di ponselnya.

Di sisi lain, lantaran masih masa pengenalan, GrabTaxi saat ini belum memungut biaya pemesanan (*booking fee*) dari para penumpang. Berbeda dengan di negara-negara lain, seperti Malaysia, Vietnam, Singapura, dan Filipina, yang sudah mengenakan *booking fee*.

Tak cuma itu, sistem insentif yang diberikan kepada para sopir taksi yang bergabung dengan GrabTaxi tak akan berlaku selamanya. Roni mengaku, manajemen GrabTaxi, pernah membahas kemungkinan penghapusan sistem insentif. "Beberapa waktu lalu, manajemen pernah bertanya: apakah masih bersedia menjemput penumpang jika tidak lagi mendapatkan insentif," katanya.

Pertanyaan tersebut menuai respons beragam dari pengemudi taksi. Namun, Roni sendiri bertekad tetap akan bergabung dengan GrabTaxi. "Walaupun tidak ada insentif, saya tidak perlu repot lagi berkeliling kota mencari penumpang," katanya.

Meski mendapat respons positif dari para pengemudi taksi, manajemen GrabTaxi tetap harus bekerja keras untuk mengembangkan layanannya. Maklum, Kiki melihat, pemesanan taksi, baik melalui telepon ataupun aplikasi di ponsel pintar, belum lazim di Indonesia. "Pesaing terberat kami adalah tangan, karena tipikal orang Indonesia masih melambatkan tangan untuk mencegah taksi di jalan," tandasnya. □

Refleksi

Kunci Sukses Startup

Strategi sukses meroket secara cepat. Dalam hitungan beberapa bulan, pertumbuhan perusahaan rintisan ini ratusan persen. Tiada waktu dan kapital yang terbuang percuma. Prinsip ramping alias *lean startup* dijalankan secara profesional dengan kesadaran atas setiap dampak dari keputusan bisnis yang diambil.

Strategi "*fail fast or win big*" dipakai oleh banyak startup di mancanegara. Bernard Schroeder, Direktur Lavin Entrepreneurship Center, membeberkan model strategi bisnis startup tersebut dalam sebuah buku bisnis bertajuk *Fail Fast or Win Big: The Startup-Plan for Starting Now*.

Pasalnya, velositas atau kecepatan bisnis saat ini sudah sangat berbeda dibandingkan dengan beberapa dekade lampau. Terkadang rencana bisnis dan pergerakan untuk mengantisipasi perubahan tidak lagi berjalan sejajar. Bahkan, *business plan* seringkali terlalu "lambat" dan tidak mendetil dalam implementasi.

Kuncinya adalah pelaku usaha saat ini harus selalu siap mengantisipasi hal-hal baru. Termasuk perubahan cepat dalam perilaku konsumen yang banyak dipengaruhi oleh Internet dan media sosial. Pendiri Facebook, Mark Zuckerberg, berkata: "*Move fast and break things. Unless you are breaking stuff, you are not moving fast enough.*" Bergeraklah dengan cepat dan patahkan hal-hal lama. Jadi, tanpa mematahkan hal-hal lama (kedaluwarsa), Anda tidak bakal cukup cepat bergerak dalam berbisnis.

Penggunaan *business plan* sendiri sebenarnya dimulai tahun 1960-an ketika perusahaan-perusahaan teknologi informasi (TI) bermunculan. Mereka membuat rencana bisnis karena membutuhkan kucuran dana dari pemodal ventura (*venture capitalist*). Sejak itulah, para pendiri startup di Amerika Serikat (AS) terbiasa dengan berpikir kritis ala *business plan*.

Namun, Bernard Schroeder berpendapat bahwa sesungguhnya model rencana bisnis saat ini sudah kedaluwarsa. Rencana bisnis yang memuat prediksi dan menunjukkan potensi-potensi suatu bisnis sesungguhnya baru merupakan "rencana", dan belum tentu ada realisasinya.

Strategi "*fail fast or win big*" mempertanyakan fungsi *busi-*

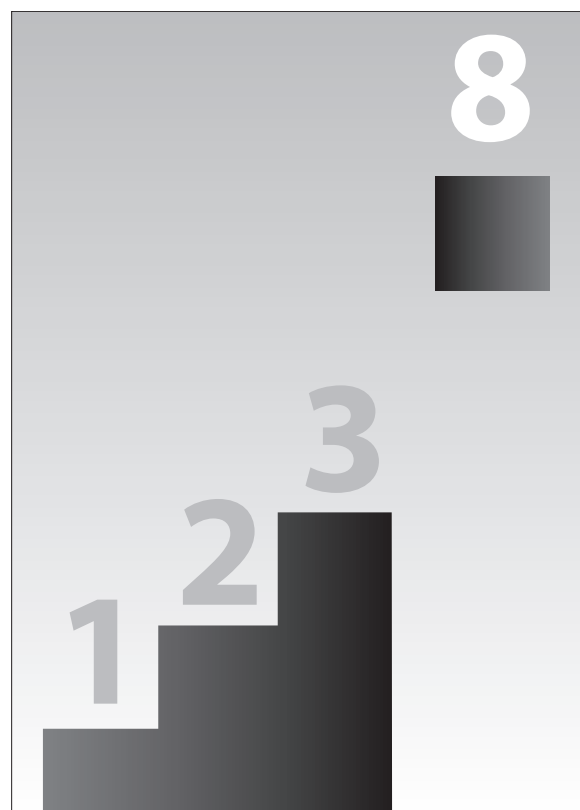


Jennie M. Xue
Kolumnis internasional, serial entrepreneur dan pengajar bisnis berbasis di California, AS.
www.jennixue.com

ness plan, lantaran berbagai keterbatasannya tersebut. Sebaliknya, yang lebih penting dalam bisnis masa kini adalah kemampuan untuk berimprovisasi dengan apa yang dimiliki dan membesut berbagai perubahan instan.

Business plan akan memandu apa yang diharapkan terjadi oleh pelaku bisnis, sehingga ketika kegagalan terjadi perlu jeda cukup lama untuk mencocokkan dengan prediksi. Dus, filosofi *business plan* bahwa

Kemampuan setiap entitas bisnis dalam mengikuti derap perubahan sangat penting.



"jika tidak sesuai rencana, maka sebenarnya bisnis telah gagal" jelas tidak lagi relevan.

Bisnis yang tak sesuai dengan *business plan* bukan berarti sudah gagal. Juga bukan sukses yang tertunda. Ini hanyalah situasi di mana berbagai variabel berubah sangat cepat. Seakan-akan *startup* gagal, padahal situasi ini hanya karena belum

seirama dengan perubahan.

Mengikuti perubahan

Dengan prinsip LeanModel Framework, mulailah bisnis dengan kapital minimal. Lalu, tawarkan produk secepatnya dan dengarkan keinginan konsumen tanpa banyak berpikir lagi. Richard Branson, pendiri Virgin Group, menyarankan hal yang sama. Ia bilang, "Kita tidak maju karena mengikuti hal-hal lama, namun belajar dari aksi saat itu dan ketika mengalami kegagalan."

Kemampuan entitas bisnis dalam mengikuti derap perubahan sangat penting. Kodak dan Sony, misalnya, tampak tertatih-tatih dalam mengikuti irama perubahan dunia. Malah Kodak telah "menyerah". Sedangkan Sony masih mencari bentuk model bisnis yang lebih relevan dengan situasi terkini.

Pemodal ventura ternama di Silicon Valley, Sequoia Capital, misalnya, mengikuti perubahan zaman. Mereka tidak lagi memperhatikan apa yang ditulis dalam *business plan*. Namun, mereka memperhatikan informasi kital yang akan menentukan tingkat keberhasilan dalam berbisnis. Presentasi bisnis hanya memakai PowerPoint yang berisi beberapa poin-poin penting. Brad Feld, penulis dan pemodal startup asal AS, mengiyakan praktik itu.

Namun, di sisi lain, ada bahaya dari LeanModel ini, yaitu

ketiadaan panduan atau pegangan ketika pasar belum siap dengan kehadiran sebuah produk. Atau mungkin ketika perilaku pasar menunjukkan perbedaan minat terhadap tren tertentu. Waktu dan sumber daya lebih baik digunakan untuk hal-hal produktif yang langsung menghasilkan profit, sekecil apapun itu.

LeanModel mengandalkan eksperimen-eksperimen-eksperimen alias percobaan-percobaan, bukan ide-ide yang dituliskan di atas kertas. Mencari dan membuat suatu ide "bisa menjual" itu bukanlah prestasi. Ketika model bisnis mampu menghasilkan profit, barulah prestasi terbukti. Kuncinya adalah identifikasi ke-

sempatan, operasional, sumber pendapatan, *lead generation*, dan pendanaan.

Improvisasi cepat dan tepat ketika menjalankan bisnis baru jauh lebih berharga daripada rencana dan prediksi belaka. Makanya, jangan lupa mencatat setiap langkah yang diambil dan hasilnya, sehingga bisa dijadikan acuan di masa depan. □

Paling Utama Tetap soal Layanan

Seiring dengan perkembangan teknologi dan aktivitas keseharian yang menuntut kecepatan, layanan aplikasi pemesanan taksi melalui ponsel pintar seperti GrabTaxi tentu sangat bermanfaat bagi masyarakat. Namun, menurut praktisi *marketing*, Leonard Ong, GrabTaxi harus mampu membuktikan bahwa waktu tunggu konsumen bisa lebih cepat dari pemesanan taksi biasa melalui telepon yang berlaku selama ini. "Prospek bisnisnya sangat bagus, tapi tantangannya adalah mempersingkat waktu tunggu konsumen," katanya.

Maklum, perusahaan taksi bergerak di bidang jasa sehingga yang paling diutamakan adalah layanan kepada para pelanggan. Jadi, jangan sampai layanan menurun setelah pelanggan membeludak dan jumlah sopir yang bergabung dengan GrabTaxi semakin banyak.

Menurut Leonard, beberapa faktor utama dalam layanan taksi adalah keamanan, kebersihan, dan kepedulian kepada penumpang. "Karena frekuensi naik-turun penumpang tinggi, jangan sampai barang yang tertinggal di taksi tidak dikembalikan atau diambil oleh penumpang setelahnya," kata dia.

Di sisi lain, GrabTaxi harus memetakan karakteristik dan perilaku para penumpang taksi. *Pertama*, jenis penumpang yang memang menggunakan taksi setiap hari. Jenis penumpang seperti itu pasti merasa nyaman dengan aplikasi GrabTaxi. Bahkan, mereka tidak keberatan jika dikenakan biaya pemesanan (*booking fee*), asalkan waktu menunggu datangnya taksi tidak lama. "Kalau memesan taksi melalui telepon, waktu tunggu biasanya di atas 15 menit," kata Leonard.

Kedua, jenis penumpang taksi insidental alias tidak sering menggunakan taksi. Ia menilai, jenis penumpang seperti itu yang menjadi tantangan bagi GrabTaxi. Maklum, mereka adalah pengguna taksi yang masih tradisional alias melambatkan tangan untuk mencegah taksi yang melintas di jalan.

Selain itu, model bisnis GrabTaxi saat ini masih terbuka lebar karena perusahaan taksi masih enggan merogoh kocek dalam-dalam untuk mengembangkan aplikasi pemesanan taksi via ponsel. Maklum, porsinya masih kecil dibandingkan aksi 'lambai tangan'. Tapi, jika pemesanan semakin tinggi, pasti perusahaan taksi bakal menanganinya sendiri sistem pemesanan tersebut. "Ini harus diwaspadai oleh GrabTaxi," tukas Leonard. □