MASTER OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS INDONESIA

MANAJEMEN STRATEJIK

Disruptive Innovation

UNIVERSITAS INDONESIA

Veritas, Probitas, Iustitia

FEB

Tujuan Pembelajaran

- Menjelaskan konsep inovasi
- Menjelaskan konsep *disruptive innovation*
- Mendiskusikan strategi terkait *disruptive innovation*

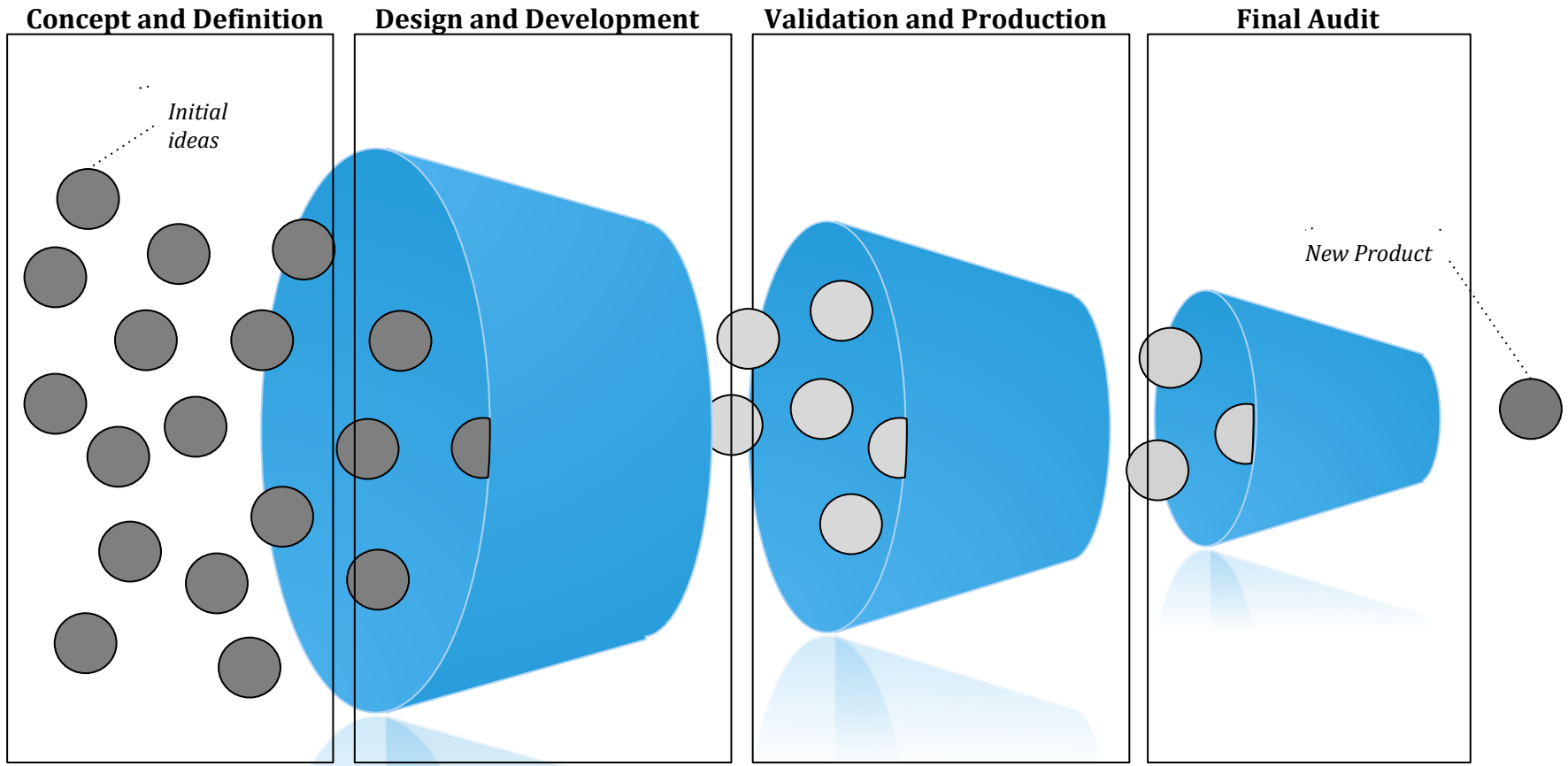
Inovasi

- Inovasi adalah kegiatan menciptakan nilai baru bagi komsumen dan perusahaan dengan mengubah satu atau lebih dimensi dalam bisnis secara kreatif.

- Inovasi dapat menjadi salah satu keuanggulan kompetitif sebuah perushaan

- Beberapa bentuk Inovasi
  - Perubahan terhadap produk yang ditawarkan
  - Perubahan terhadap manfaat produk yang ditawarkan
  - Perubahan terkait dengan konsumen
  - Perubahan terkait cara menjual
  - Perubahan terkait kegiatan operasional perusahaan
  - Perubahan terkait rantai pasokan dan distribusi

Stage-Gate Design Review Process for Effective Product Development



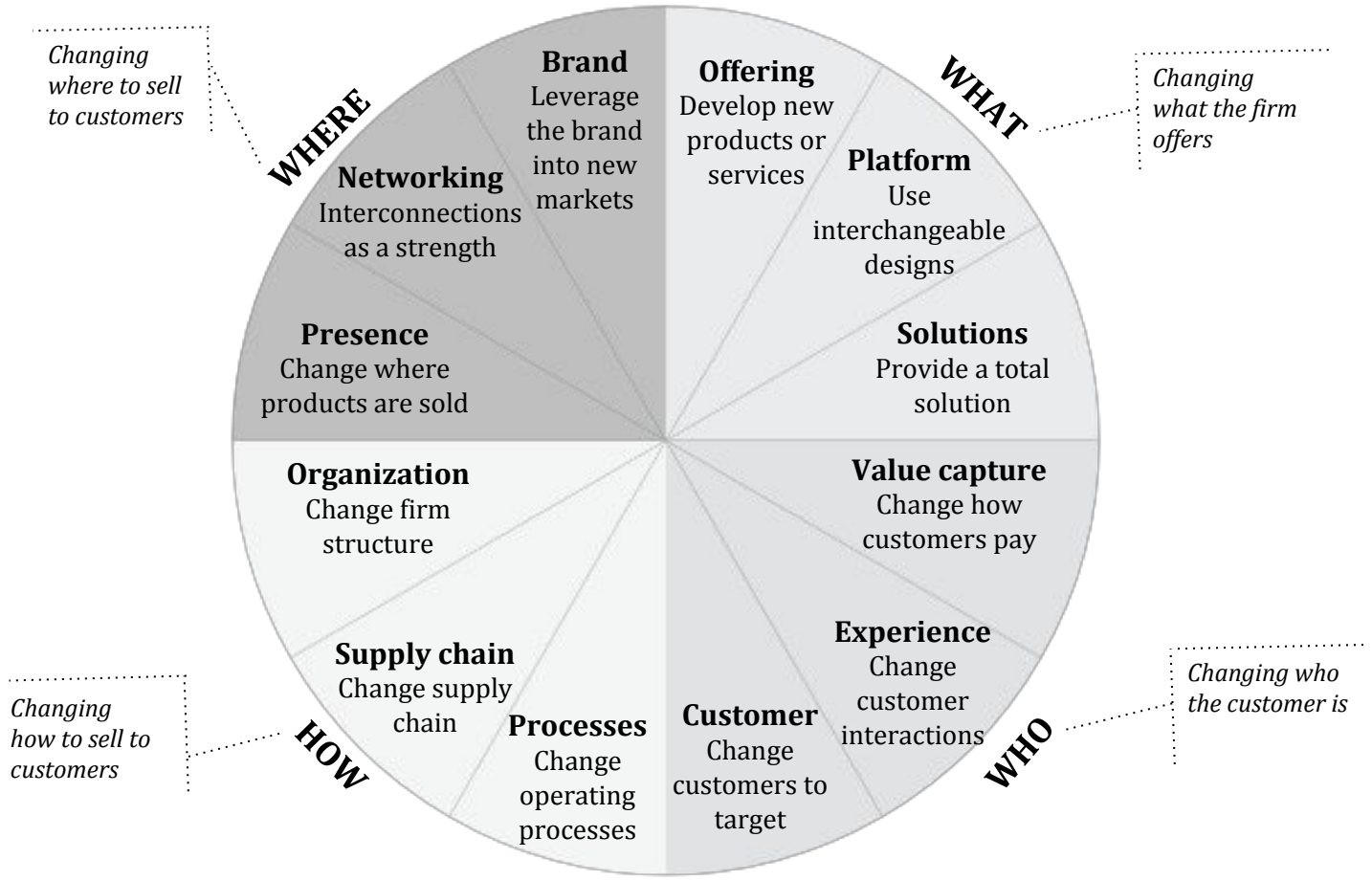
The concept and definition stage consists of an initial screening of all potential ideas, concept assessment, project definition, and feasibility assessment.

The design and development stage consists of product and process design and development. Financial feasibility considerations also are pertinent, including testing of price points and customer acceptance.

The validation and production stage consists of continued market launch planning and product manufacturing and process validation. It also may include test marketing and evaluation of launch plans.

The audit stage consists of final product and product assessments. It often includes some reflection on the previous steps.

Innovation Radar



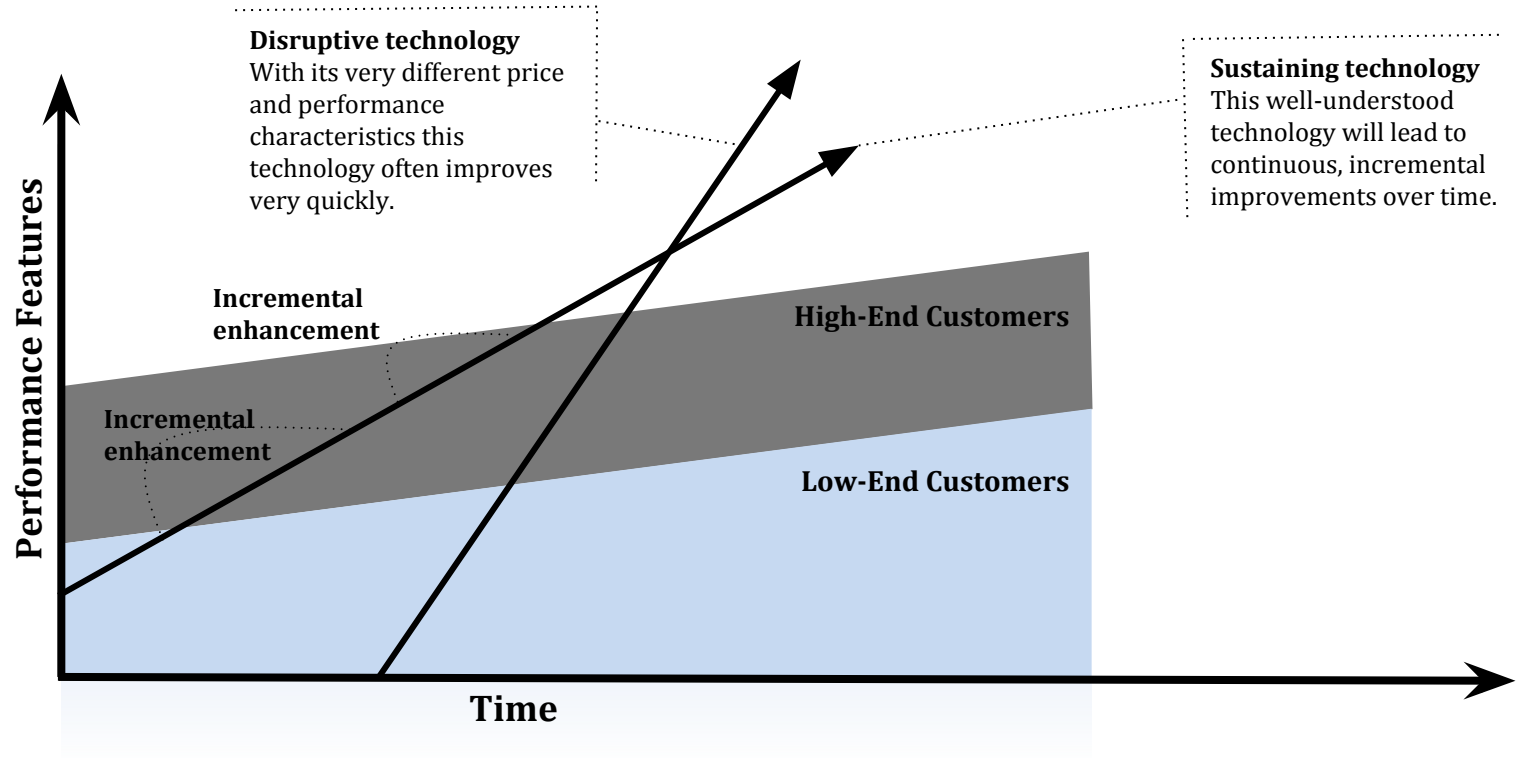
Sumber: Robert Palmatier, Adapted from Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2006), "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 (3), p. 75.

© Palmatier

Strategi Inovasi Berdasarkan Penggunaan Teknologi

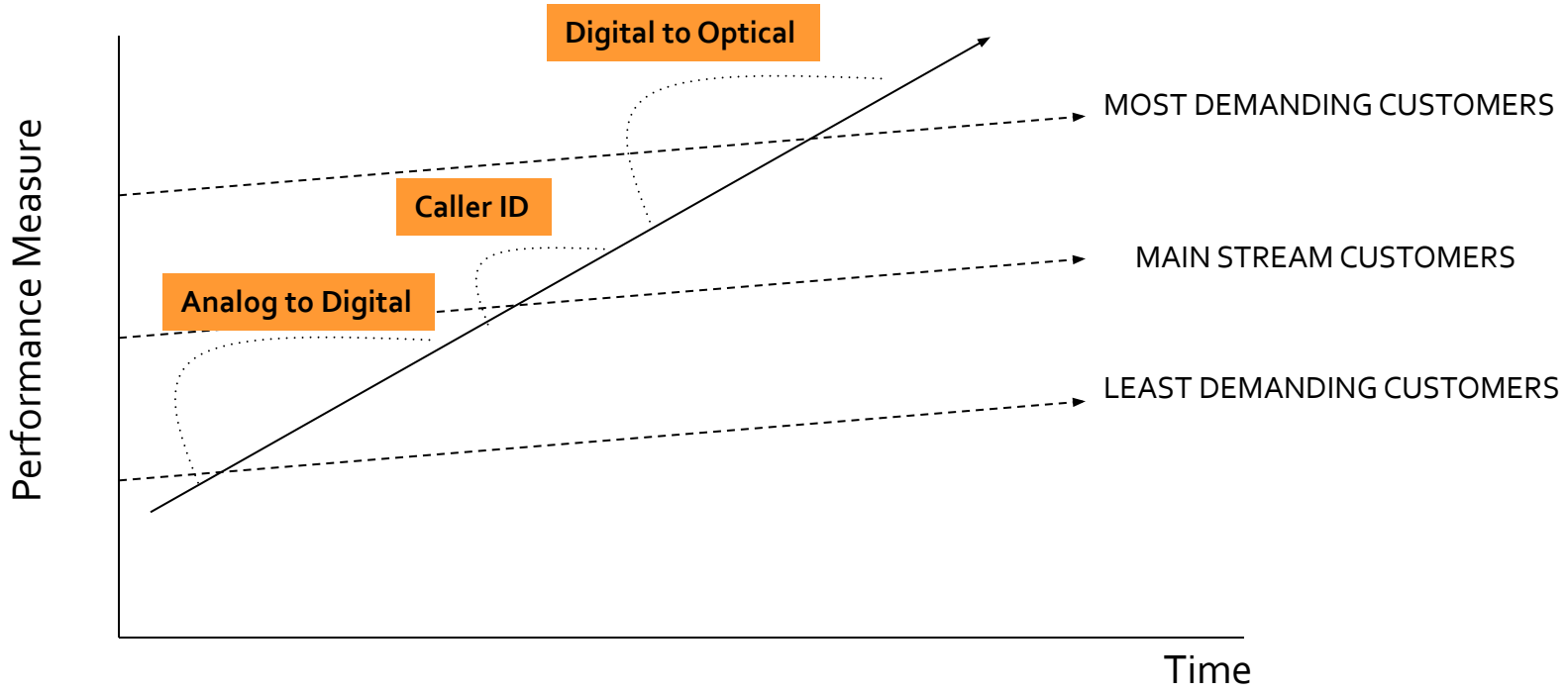
- Inovasi teknologi saat ini menjadi salah satu strategi utama dalam memenangkan persaingan dan mendapatkan
- Menurut Clayton Christensen (1997) ada dua kategori utama dari teknologi, terkait dengan strategi inovasi.
  - Teknologi berkelanjutan (Sustaining technology)
    - Menghasilkan peningkatan terus menerus dan bertahap dari waktu ke waktu
    - Meningkatkan kinerja produk yang sudah mapan
    - Dipahami dengan baik dan biasanya dimanfaatkan oleh para pemimpin pasar
  - Teknologi yang mengganggu (Disruptive Technology)
    - Menghadirkan karakteristik yang sangat berbeda (dari sisi harga, kinerja atau proposisi nilai)
    - Membawa ke pasar proposisi nilai yang berbeda dari yang tersedia sebelumnya
    - Cara yang bisa digunakan pemain baru

Sustaining Vs. Disrupting Technical Innovations



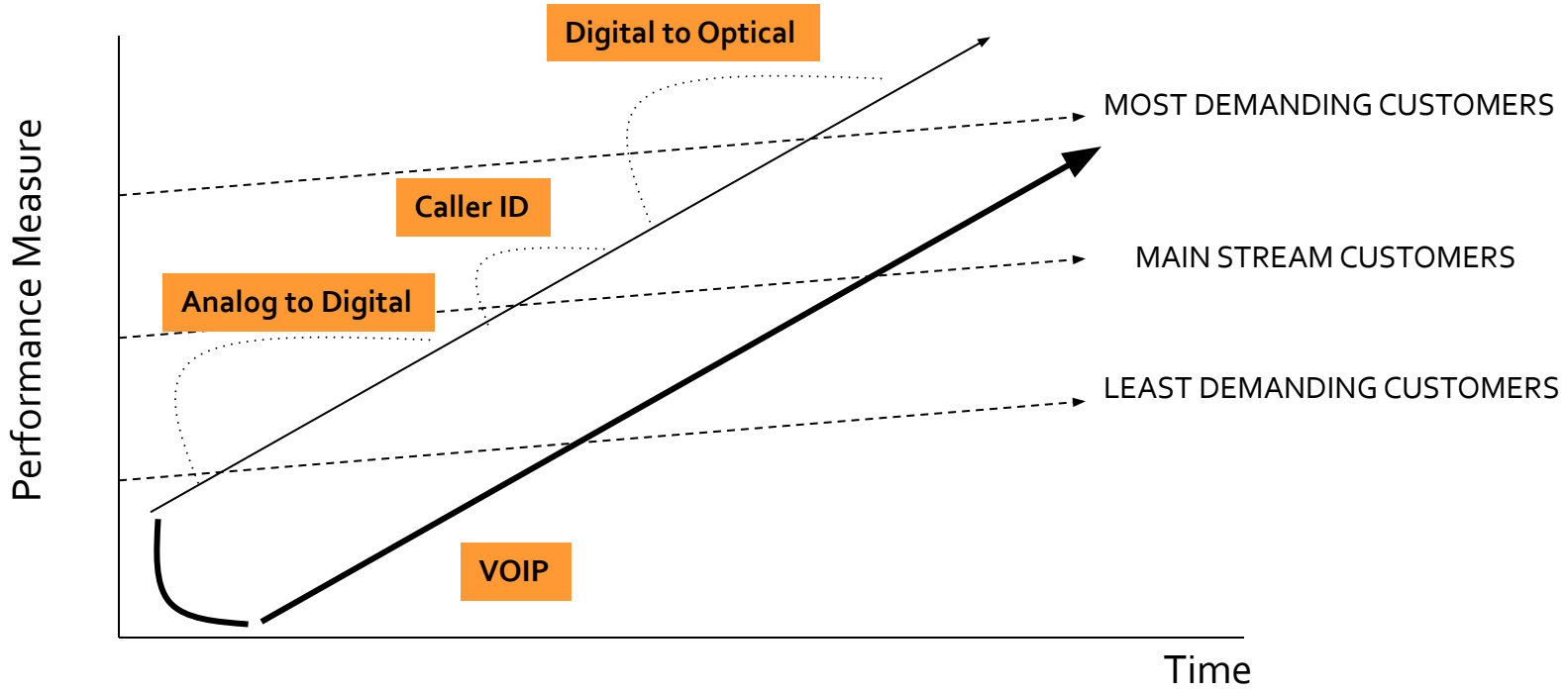
Suber: Robert Palmatier, Adapted from Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)

Incumbents Usually Win the Battles of Sustaining Innovation



Sumber: Christensen, 1997

New Entrants Usually Win the Battles of Disruptive Innovations



Sumber: Christensen, 1997

Disruptive Innovation

- Mengapa market leader cenderung "mengabaikan" disruptive innovation:
  - Perusahaan merasa sulit untuk berinvestasi dalam inovasi yang peluang margin rendah dan yang belum tentu diinginkan pelanggan mereka
  - Target pertumbuhan perusahaan bias terhadap pasar yang lebih besar
  - Pasar untuk disruptive innovation tidak dapat diukur, yang membuat pengambilan keputusan bias
  - Persaingan menyebabkan value yang ditawarkan relatif melebihi terhadap apa yang diinginkan pelanggan

The Innovator's Dilemma

- Sebuah perusahaan yang berada dalam bisnis yang sudah ada dan cenderung mendengarkan pelanggan yang ada , akan merasa bahwa tidak perlu sesuatu yang baru.

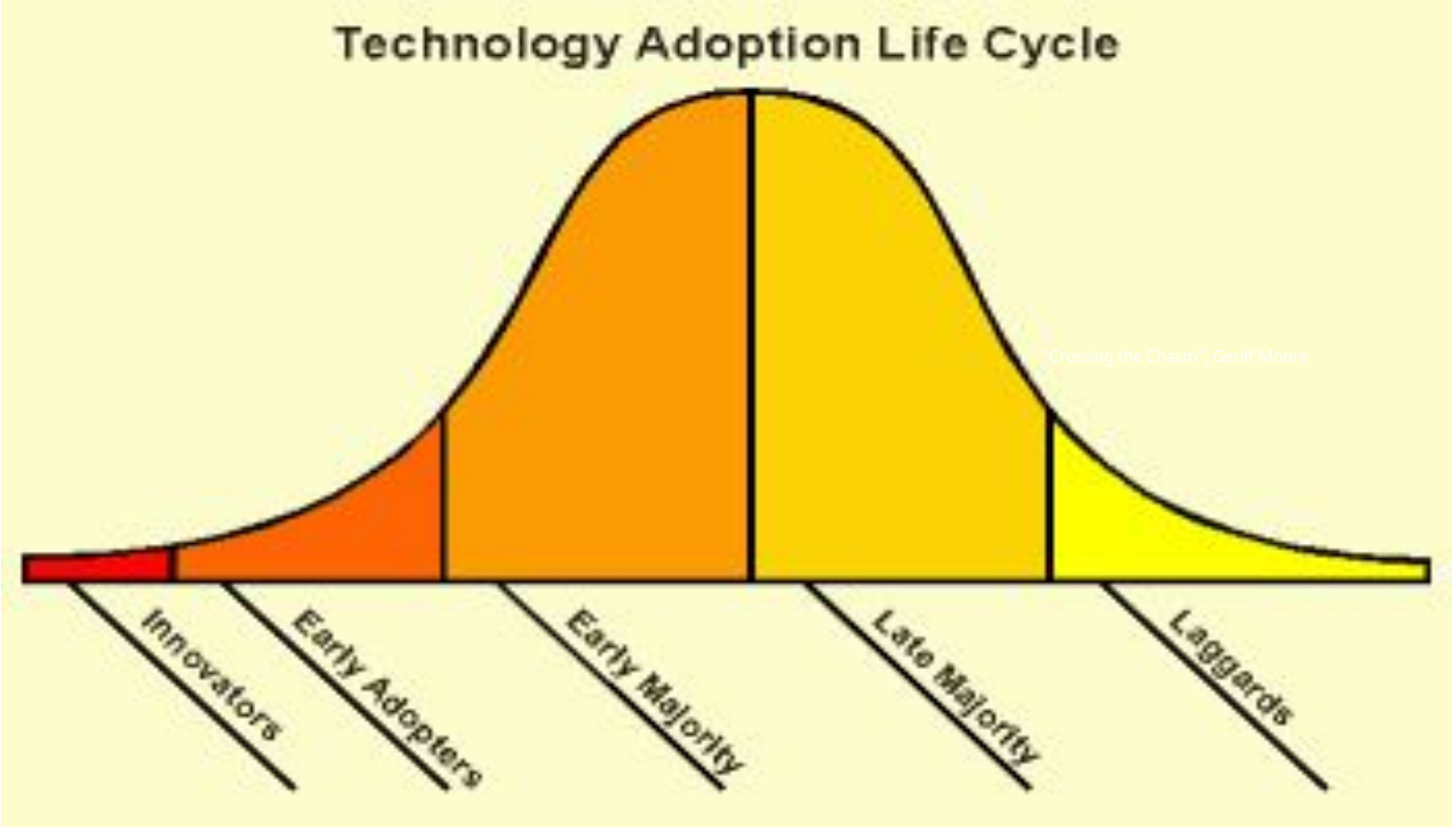
- Pertanyaannya: Apakah menginvestasikan uangnya membuat produk baru yang dapat digunakan pelanggan dan yang akan meningkatkan margin keuntungan perusahaan atau menginvestasikan uangnya untuk menciptakan produk yang "lebih buruk" yang tidak dapat digunakan oleh pelanggannya, yang akan merusak margin keuntungannya?

- Teknologi berkelanjutan - penuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan mereka yang membayar , sedangkan disruptive technology berasal dari para inovator yang terus meningkatkan kinerja produk hingga akhirnya mengganggu pemain lama

Innovator's Dilemma

- *Disruptive technology* yang awalnya tidak memenuhi permintaan konsumen yang telah ada atau konsumen kelas atas.
- Perusahaan besar cenderung memilih untuk mengabaikan teknologi inisampai mereka menjadi lebih menarik berdasarkan keuntungan.
- Namun akhirnya hasil *disruptive technology* melampaui teknologi berkelanjutan dalam memenuhi permintaan pasar dengan biaya yang lebih rendah.
- Perusahaan besar yang tidak segera berinvestasi dalam teknologi yang mengganggu akan tertinggal.

Technology Adoption Lifecycle Curve



Strategi Inovasi

- Perusahaan perlu memahami bagaimana konsumen akan mengadopsi sebuah teknologi

- Konsep technology adoption lifecycle membagi konsumen menjadi beberapa kelompok yang didasari pada tingkat ekpektasi yang diinginkan sebelum melakukan adopsi terhadap teknologi baru
  - Semakin *mature* semakin tinggi ekspektasinya terhadap manfaat teknologi baru

- Semakin besar konsumen yang cenderung "early adopters", perusahaan bisa lebih cepat mengenalkan *disruptive technology*