

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Bisnis Model

Bisnis model didefinisikan sebagai suatu gambaran yang rasional terkait usaha organisasi dalam menciptakan, menghantarkan, dan menangkap nilai. Bisnis model memiliki sembilan dimensi yang dikenal sebagai '*Business Model Canvas*' (Ostwalder & Pigneur, 2010:18). Sedangkan Wheelen & Hunger (2010:110) mendefinisikan model bisnis sebagai metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi. Rappa (2010) dalam PPM (2012:5) juga memberikan definisi yang serupa yaitu metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya yang membuat perusahaan dapat bertahan.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- a) Bisnis model selalu berhubungan dengan pendapatan (*revenues*), biaya (*cost*), dan laba (*profit*) sebagai hasil implementasi strategi bisnis
- b) Bisnis model terdiri dari kombinasi berbagai elemen yang unik yang menggambarkan tujuan, strategi, proses, teknologi, struktur, penciptaan nilai bagi pelanggan, agar organisasi mampu bersaing secara sukses pada suatu pasar bisnis tertentu.
- c) Bisnis model merupakan suatu prototipe dari suatu kesatuan proses dan perilaku bisnis organisasi yang merupakan suatu strategi bisnis yang memiliki peluang sukses yang dapat dipertanggungjawabkan apabila diimplementasikan.
- d) Bisnis model merupakan cara organisasi merencanakan untuk menghasilkan uang dalam jangka panjang.
- e) Bisnis model menggambarkan bagaimana bisnis diimplementasikan dan cara organisasi menghasilkan uang.

2.1.2 *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:12), *Business Model Canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Konsep ini bisa menjadi bahasa untuk saling berbagi ide yang memungkinkan anda mendeskripsikan dengan mudah dan memanipulasi model bisnis untuk membuat strategi alternatif baru.

Konsep model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Istilah ini muncul dalam jurnal akademik di tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit di tahun 1960 oleh Jones. Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2004; Afuah dan Tucci, 2001; Osterwalder, 2005). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:15) ada sembilan blok bangunan dasar dalam sembilan blok bangunan dasar business model canvas yang memperhatikan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan yang lebih menghasilkan. Ada 9 cakupan dari *business model canvas* menurut Osterwalder dan Pigneur: segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), saluran (*channel*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*) dan struktur biaya (*cost structure*). Setelah itu dibagi lagi menjadi dua sisi, sisi kiri sebagai logika dan sisi kanan sebagai kreatifitas.

2.1.2.1 *Customer Segments*

Definisi segmen pasar menurut Kotler & Keller (2009:248) dikemukakan bahwa “*Market Segment consists of a group of customers who share a similar set of needs and wants*” yang dapat diartikan bahwa segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang saling berbagi keinginan dan kebutuhan yang sama. Segmen pelanggan menurut

Osterwalder & Pigneur (2010:20) didefinisikan sebagai kelompok orang atau organisasi yang berbeda-beda yang ditargetkan untuk dicapai dan dilayani oleh suatu perusahaan. Secara umum segmen pasar dan segmen pelanggan adalah dua hal yang sama. Untuk melayani pelanggan dengan lebih baik, perusahaan harus mengelompokkan pelanggan dalam suatu segmen yang berbeda tapi dengan kebutuhan, perilaku, saluran distribusi, dan atribut lain yang memiliki kesamaan dalam setiap segmennya. Perusahaan harus membuat keputusan mengenai segmen mana yang akan dilayani ataupun ditolak.

Osterwalder dan Pigneur (2012:14) mengatakan elemen bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. *Customer segments* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan berarti tak ada yang dapat memberikan keuntungan, dan tentu tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

Masih menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20) yang menyatakan sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:62) tidak semua kumpulan pelanggan bisa di sebut segmen. Suatu kelompok pelanggan disebut sebagai segmen apabila:

1. Memerlukan pelayanan (*Value Propositions*) yang tersendiri, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*Channels*) yang berbeda
3. Perlu pendekatan (*Customer Relationships*) yang berbeda

4. Memberikan profitabilitas yang berbeda
5. Mempunyai kemauan bayar yang berbeda dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima

Untuk mengidentifikasi suatu segmen yang akan dilayani dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan:

1. Untuk siapa kita membuat *Value Proposition*?
2. Siapa pelanggan utama?
3. Siapa yang mendatangkan *Revenue*?
4. Siapa penikmat atau pengguna *Value Proposition*?

Menurut Kodrat (2009:184) segmentasi sebagai *mapping strategy* harus memiliki definisi pasar yang jelas. Setelah pasar dibagi, perusahaan menargetkan (*fitting strategy*) beberapa segmen tertentu yang menjadi pilihan tergantung pada: ukuran pasar (*market size*), pertumbuhan (*market growth*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan situasi kompetisi (*competitive situation*). Jadi dalam menentukan segmen pelanggan perusahaan harus mengetahui bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan di dalam menjangkau segmen pelanggan yang diinginkan. Agar nantinya perusahaan tidak salah di dalam menentukan segment pelanggan yang ingin dilayani.

Menurut Kotler (1999) dalam Pambudi (2015:15) membagi pasar pelanggan menjadi 5 yaitu:

1. Pasar Konsumen
Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
2. Pasar Industri
Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan atau mencapai sasaran lain.
3. Pasar penjual kembali

Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.

4. Pasar pemerintah

Lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.

5. Pasar internasional

Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

Kotler dan Keller (2009), Mengatakan bahwa segmentasi pasar konsumen memiliki variabel segmentasi utama yaitu :

1. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda, seperti negara, negara bagian, wilayah, propinsi, kota, atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah, tetapi memberikan perhatian pada perbedaan lokal.

2. Segmentasi Demografis

Dalam segmentasi demografis, pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial.

3. Segmentasi Psikografis

Psikografis adalah ilmu yang menggunakan psikologi dan demografik untuk lebih memahami konsumen. Dalam segmentasi psikografis, para pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian atau nilai.

4. Segmentasi Perilaku

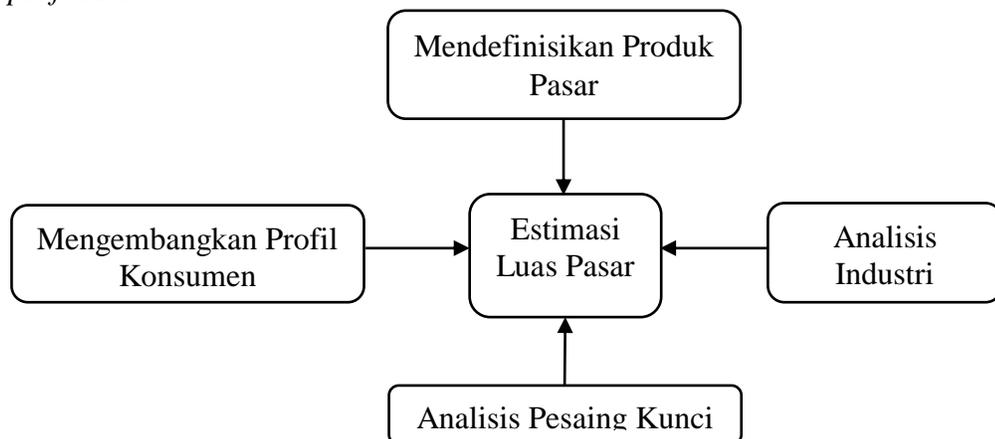
Dalam segmentasi perilaku, pembeli dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap produk tertentu.

Menurut Ahmad Subagyo (2010), Peranan segmentasi dalam marketing :

1. Mendapatkan input mengenai peta kompetisi dan posisi kita di pasar.
2. Memungkinkan kita untuk lebih fokus masuk ke pasar sesuai keunggulan kompetitif perusahaan kita.
3. Merupakan basis bagi kita untuk mempersiapkan strategi marketing kita selanjutnya. Faktor kunci untuk mengalahkan pesaing dengan memandang pasar dari sudut unik dan cara yang berbeda.

Hasan (2013) menjelaskan mengenai analisis segmentasi pasar yang merupakan proses estimasi luas pasar yang memiliki respon yang sama yang diperkirakan akan menjadi calon pembeli yang menguntungkan dengan cara :

1. Mendefinisikan pasar produk yang dilayani.
2. Menganalisis industri untuk mengetahui peluang dan daya tarik pasar
3. Menganalisis pesaing kunci untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
4. Mengembangkan profil konsumen untuk mengetahui segmen pasar yang *profitable*.



Sumber: Hasan (2013)

Gambar 2.1. Estimasi Luas Pasar

Fandy dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap *Segmentation*

- a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
- b. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

2. Tahap *Targeting*

- a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
- b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

3. Tahap *Positioning*

Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

2.1.2.2 Value Propositions

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010:22) *value proposition* didefinisikan sebagai kumpulan produk dan jasa yang memberikan nilai untuk segmen pelanggan yang spesifik. *Value proposition* merupakan alasan utama kenapa *customer* bertahan kepada sebuah produk atau bahkan pindah ke produk lainnya. *Value Proposition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap *value proposition* berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini, *value proposition* merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa *value proposition* menjadi inovatif dan memiliki sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. *Value proposition* mungkin sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur atau atribut tambahan. *Value Proposition* biasanya merupakan campuran dari berbagai elemen value tunggal.

Value Propositions menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai pelanggan yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia, serta mau membeli lagi (Kotler, 1996:24). Hal itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dimasa yang akan datang karena telah memiliki konsumen yang loyal.

Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). Proposisi nilai berperan sangat penting bagi perusahaan yang ingin selalu mengembangkan bisnisnya karena dengan proposisi nilai yang baik maka kita dengan mudah memenangkan hati konsumen agar terus loyal menggunakan produk-produk yang dihasilkan perusahaan tanpa perlu konsumen beralih ke perusahaan lain. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai merupakan kesatuan, atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22), berikut ini terdapat daftar elemen-elemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan, diantaranya :

1. Sifat Baru

Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.

2. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.

3. Penyesuaian (*kustomisasi*)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.

4. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.

5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior.

6. Merek/Status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

7. Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Akan tetapi, proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

10. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

11. Kenyamanan / Kegunaan

Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan agar dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

2.1.2.3 Channel

Menurut Kotler & Keller (2009:450), *channels* adalah kumpulan organisasi yang saling tergantung atau terlibat satu sama lain dalam proses pembuatan produk atau layanan yang tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh pelanggan. Definisi *channels* oleh Osterwalder & Pigneur (2010:26) adalah bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan dan menjangkau segmen pelanggan mereka untuk menyampaikan *value proposition* perusahaan. *Channels* memiliki beberapa fungsi seperti meningkatkan kesadaran pelanggan tentang produk dan jasa perusahaan, membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition* perusahaan, memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa, menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan, menyediakan dukungan pasca pembelian kepada pelanggan.

Elemen bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012:26). *Channels* ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:26), Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

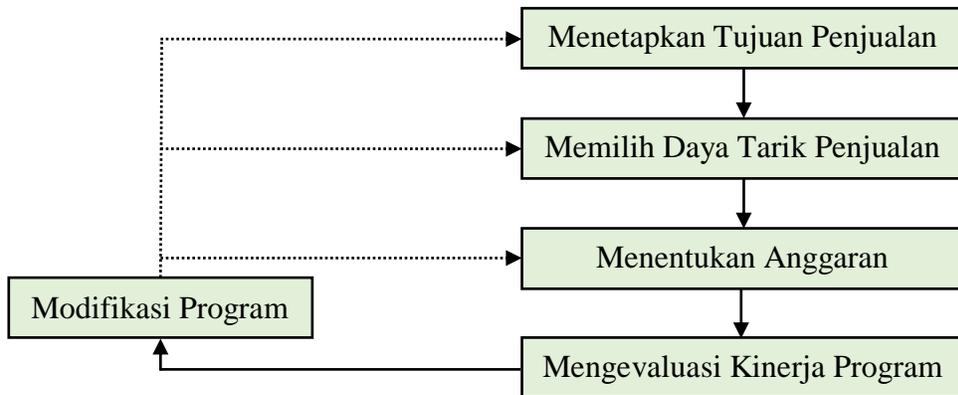
Menurut Kotler (1999:7) para perusahaan besar mencoba membangun sebuah saluran distribusi (*distribution channel*) seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pelanggan bisnis. Jadi *channel* bagi perusahaan adalah hal yang penting sebagai kepanjangan tangan perusahaan untuk menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya. Perantara digunakan karena efisiensinya yang lebih tinggi dalam penyediaan barang untuk pasaran sasaran (Kotler, 1999:7).

Perantara sendiri terbagi menjadi dua macam, yaitu:

- a. Agen perantara adalah agen, pialang dan perwakilan produsen yang mencari dan menemukan para pelanggan dan melakukan perjanjian dengan pihak lain tetapi tidak memiliki barang dagangan itu sendiri.
- b. Pedagang perantara adalah pedagang besar, pengecer dan para penjual kembali-lainnya, membeli suatu produk, memiliki produk tersebut, serta menjual kembali sebagai barang dagangan.

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012) mengatakan bahwa program penjualan dan distributor mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli akhir atau dengan pedagang grosir atau perantara eceran. Proses perancangan dan pengevaluasian program ini meliputi empat langkah pokok :

1. Menentukan tujuan penjualan dan distribusi dalam rangka menerapkan strategi pemasaran perusahaan.
2. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk digunakan dalam pencapaian tujuan.
3. Menentukan dan menugaskan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
4. Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program bilamana perlu.



Sumber :Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012)

Gambar 2.2. Perancangan Dan Pengevaluasian Program

Secara garis besar, pemasar bisa menggunakan tiga bentuk dasar sistem penjualan dan distribusi: sistem *personal selling* langsung, *trade selling systems*, dan *missionary selling systems*. Tabel merangkum masing-masing sistem tersebut yang berbeda dalam hal peranan *personal selling*.

Tabel 2.1. Bentuk dasar sistem penjualan dan distribusi

Tipe	Karakteristik Kunci
Sistem Langsung	
1. Sistem <i>Personal Selling</i> Langsung	<ul style="list-style-type: none"> - Produk didistribusikan secara langsung kepada pembeli akhir - Pesan penjualan disampaikan secara langsung kepada pembeli individu lewat kontak tatap muka (<i>Telemarketing</i> dan <i>online marketing</i> bisa digunakan untuk pengambilan pesanan). - Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk, saran teknis, layanan pelanggan, mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan.
2. <i>Trade Selling Systems</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produk didistribusikan melalui pedagang grosir dan/atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi kepada pembeli akhir. - Pesan penjualan disampaikan lewat kontak tatap muka (<i>Telemarketing</i> dan <i>Online marketing</i> bisa digunakan untuk pengambilan pesanan).

	<ul style="list-style-type: none"> - Fungsi utamanya adalah mendapatkan dukungan distributor, memberikan informasi produk, menyediakan pelatihan penjualan dan asistensi kepada para distributor.
3. Missionery selling e-systems	<ul style="list-style-type: none"> - Produk didistribusikan melalui pedagang grosir dan atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi ke pembeli akhir. - Pesan penjualan disampaikan lewat kontak tatap muka. - Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk dan layanan pelanggan secara langsung ke pembeli akhir atau mereka yang mempengaruhi pembeli.

Sumber: Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012)

Osterwalder dan pigneur (2012:26) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

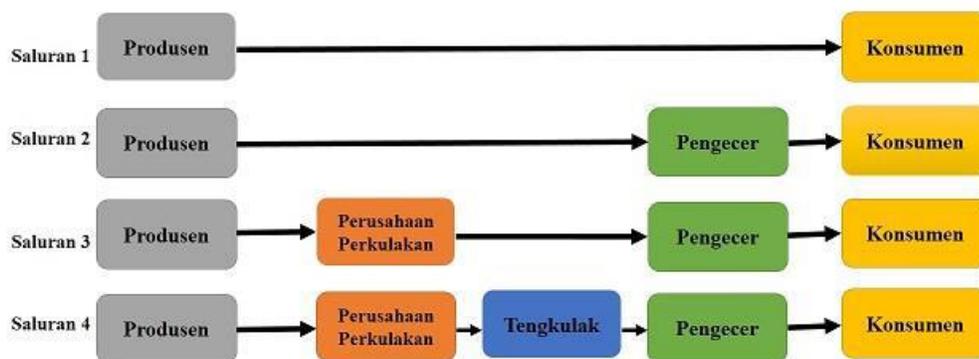
Menurut Kotler (1999:8) terdapat beberapa fungsi saluran distribusi (*distribusi channel functions*) yang mana saluran distribusi menggerakkan barang dan jasa dari produsen kepada konsumen. Mereka memecahkan kesenjangan utama seperti waktu, tempat, pemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari mereka yang ingin menggunakannya. Anggota saluran distribusi melakukan beberapa fungsi kunci:

1. Mengumpulkan informasi
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan promosi.
3. Menjaga komunikasi dengan pembeli prospektif.
4. Mencocokkan kebutuhan pelanggan dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

5. Sebagai media negosiasi.

Kotler (1999:9) menyatakan saluran distribusi dapat dijelaskan oleh seberapa banyak jumlah tingkat distribusi yang dilibatkan. Setiap lapisan perantara pemasaran yang melakukan beberapa kegiatan untuk membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat ke pembeli akhir disebut sebagai tingkat distribusi (*channel level*).

Berikut ini terdapat gambar saluran pemasaran perantara yang menggambarkan beberapa model saluran distribusi pemasaran hingga sampai ke konsumen.



Sumber : Kotler dan Armstrong (1999:9)

Gambar 2.3. Saluran Pemasaran Pelanggan

Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa sesungguhnya saluran distribusi sangat penting digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar tidak terkecuali perusahaan kecil yang banyak menggunakan saluran distribusi secara langsung.

2.1.2.4 Customer Relationship

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28) *Customer Relationship* adalah elemen bangunan pelanggan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan spesifik. Dalam elemen bangunan *customer relationship* ini menjelaskan bagaimana menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan agar para pelanggan tetap loyal kepada perusahaan. Untuk menjaga *customer relationship* perusahaan harus menghasilkan nilai pelanggan yang baik, serta menghadirkan kepuasan pelanggan, karena esensi dari hubungan

pelanggan yaitu bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaiknya kepada pelanggan serta dapat memuaskan pelanggan melalui produknya, maka dengan otomatis pelanggan pun akan loyal disitulah terbentuk hubungan pelanggan yang baik. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28) sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi dan tahapannya melalui :

1. Mendapatkan Pelanggan Baru (*Acquire*)

Pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi baru, dan pelayanan yang menarik.

2. Meningkatkan hubungan dengan Pelanggan yang telah ada (*Enhance*)

Perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang baik terhadap pelanggannya (*customer service*). Penerapan *cross selling* atau *up selling* pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan (*reduce cost*).

3. Mempertahankan Pelanggan (*Retain*)

Tahap ini merupakan usaha mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.

Penting bagi suatu perusahaan menjaga hubungan pelanggan dikarenakan pelanggan adalah target inti dari kegiatan bisnis yang kita lakukan. Tanpa menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan maka usaha yang kita jalankan akan sulit untuk diterima pelanggan. Kita ketahui bersama jika perusahaan sudah bisa menjaga hubungan baik dengan pelanggan maka sudah bisa dipastikan kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan itu dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan itu sendiri.

Ali (2013:102) menjelaskan bahwa konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan

yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat. Artinya konsep manajemen hubungan pelanggan berdasarkan penjelasan para ahli pada intinya adalah bagaimana perusahaan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan melalui nilai-nilai terbaik yang diberikan oleh perusahaan kepada para konsumen/pelanggan di dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan yang berkaitan dengan pelanggan.

Menurut Ali (2013:102) terdapat beberapa ide dasar dalam CRM antara lain:

1. CRM merupakan aktivitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar utama yaitu mengidentifikasi (*identify*), menarik (*attract*), mempertahankan (*depend*), dan memperkuat (*strengthen*) loyalitas merek, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan saling menguntungkan.
2. CRM sebagai bentuk pemasaran yang dikembangkan dari stimulus pemasaran langsung menekankan pada retensi pelanggan, kepuasan dari transaksi penjualan, dan loyalitas.
3. CRM merupakan strategi proaktif yang dirancang untuk membangun dan menciptakan basis ekuitas relasional pelanggan dan saluran yang dapat menghasilkan peningkatan retensi dan peningkatan capaian kinerja perusahaan.
4. CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola, memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *value* bagi perusahaan.

Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) adalah:

1. Bantuan Personal / *Personal Assistance*

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di tiap penjualan, melalui *call center*, *e-mail*, atau saluran lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Disini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu. Contohnya pada industry perbankan, bank umumnya memilah pelanggannya berdasarkan besarnya dana yang disimpan di bank tersebut. Nasabah yang menyimpan dana sangat besar akan mendapat pelayanan khusus. Misalnya, nasabah akan didatangi oleh petugas dari bank ke kantor atau ke rumahnya. Apabila datang ke bank, nasabah akan diterima di ruang khusus, tanpa harus mengantri untuk dilayani oleh teller. Pelayanan mandiri prioritas adakah contoh hubungan *Dedicated Personal Assistance* dari bank mandiri.

3. *Self-service*

Dalam jenis ini, perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan sarana untuk melakukan hubungan tersebut. Para operator telepon seluler mengandalkan pola ini untuk melayani pelanggan umumnya. Untuk mengakuisisi pelanggan, operator telepon seluler memanfaatkan iklan. Selanjutnya, mulai proses pembelian pelanggan tidak perlu berhubungan dengan perusahaan.

4. Layanan otomatis / *Automated Service*

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil *online* personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

5. Komunitas / *Communities*

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas *online* yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

6. Kokreasi / *Co-Creation*

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-*vendor* untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Misalnya, Amazon.com mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contoh lain YouTube.com mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan adalah bantuan personal, komunitas dan kokreasi. Menurut Smith dan Zook, (2011:63), mengemukakan tujuan dari hubungan pelanggan ini, antara lain :

1. Menciptakan nilai baru dan kesetiaan

Hubungan pelanggan yang baik melalui kemampuan perusahaan untuk merespon kebutuhan *customer*. Hubungan baik juga membantu untuk mempunyai pelanggan baru, karena pelanggan yang senang berbicara tentang layanan perusahaan kepada orang lain, dan bahkan dapat merekrut pelanggan baru.

2. Memperkuat merek

Hubungan kuat menciptakan merek yang lebih kuat. Hal tersebut dapat memaksimalkan loyalitas pelanggan, yang secara efektif dapat mempertahankan pelanggan, melindungi pelanggan dari serangan pesaing di dalam pasar.

3. Meningkatkan keuntungan

Peneliti melihat bahwa lebih menguntungkan menjual kepada pelanggan perusahaan daripada pelanggan baru. Menjaga pelanggan senang dapat meningkatkan keuntungan.

2.1.2.5 *Revenue Streams*

Revenue Stream didefinisikan oleh Osterwalder & Pigneur (2010:30) sebagai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan uang dari setiap *customer segment*. Macam-macam cara menghasilkan uang menurut Osterwalder & Pigneur (2010:31), antara lain: penjualan aset, biaya penggunaan, biaya langganan, sewa, pemberian ijin,

biaya perantara, dan iklan. Menurut Dopson, Lea R., Hayes & Miller (2009:4) “*Revenue is the money you take in*” – *Revenue* adalah uang yang menjadi pemasukan. Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa revenue adalah berbagai macam cara mendapatkan penghasilan dari berbagai macam customer segment.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap customer segment. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transaction*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*). Dari dua jenis pendapatan yang berbeda tersebut, dapat diturunkan pula berbagai upaya dalam menciptakan aliran pendapatan yaitu:

1. Penjualan Aset

Jual beli merupakan aktivitas ekonomi manusia yang telah hadir di muka bumi ini sejak peradaban dimulai berabad-abad lampau. Hasil produksi perusahaan manufaktur adalah asset perusahaan tersebut. Memperoleh pendapatan dari penjualan asset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2. Biaya pemakaian

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran atas jasa atau barang tidak berwujud lainnya yang dimanfaatkan oleh pelanggan. Semakin banyak jasa yang ditawarkan dimanfaatkan oleh pelanggan, semakin banyak pula pelanggan akan membayar, dan akhirnya semakin besar pula aliran pendapatan. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industry jasa tentunya akan mengutamakan aliran pendapatan jenis ini, meskipun tidak dapat dihindari penciptaan aliran pendapatan jenis lainnya.

3. Biaya langganan

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas hak dan aksesibilitas untuk jasa yang dapat dimanfaatkan selama periode waktu tertentu pula. Contoh sederhana dari aliran pendapatan ini adalah biaya keanggotaan pada klub-klub olahraga. Dengan membayar sejumlah uang untuk biaya keanggotaan atau biaya berlangganan, dan bagi klub olahraga akan menjadi aliran pendapatannya. Pelanggan mempunyai hak untuk memanfaatkan

sarana dan prasarana olahraga yang disediakan oleh klub untuk suatu periode waktu tertentu.

4. Sewa

Berbeda dengan biaya pemakaian ataupun biaya langganan, aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas penyerahan hak eksklusif untuk pemanfaatan asset yang dimiliki perusahaan. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang tentunya berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Perusahaan penyedia jasa penyewaan kendaraan dapat menjadi salah satu contoh sederhana untuk menggambarkan aliran pendapatan jenis ini.

5. Lisensi

Aliran pendapatan lainnya, yaitu lisensi, tercipta dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan karena mereka mendapatkan izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual perusahaan yang dilindungi secara hukum. Aliran uang yang dibayarkan oleh pelanggan kepada perusahaan akan disebut sebagai biaya lisensi. Dengan lisensi tersebut, pemegang lisensi akan mendapatkan hak untuk menggunakan kekayaan intelektual milik si pemberi lisensi.

6. Biaya jasa perantara

Biaya jasa perantara (*brokerage fee*) merupakan suatu aliran pendapatan yang pada umumnya diperoleh oleh perusahaan ataupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan, yang pada umumnya merupakan perusahaan yang melakukan penjualan asset atau jasa, kepada perusahaan perantara atas jasanya mewujudkan transaksi penjualan yang memberikan pendapatan bagi si perusahaan penjual tersebut. Di Indonesia aliran pendapatan seperti ini banyak diterapkan oleh perusahaan perantara agen property, maupun perorangan yang bekerja sebagai agen asuransi.

7. Iklan

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari pembayaran oleh pelanggan atas penggunaan media komunikasi sebagai tempat untuk mengiklankan atau mempromosikan produk barang atau jasanya. Secara tradisional, aliran pendapatan jenis ini umumnya dapat dinikmati oleh perusahaan-perusahaan yang berada dalam industry media, baik media cetak, elektronik, maupun media internet dan media luar ruang.

8. Donasi

Aliran pendapatan jenis donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang (atau produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang) dari individu maupun organisasi yang kita kenal dengan sebutan “Donor”, menggantikan termonologi umum yang sering kita sebut sebagai pelanggan (*customer*). Persamaan donor dengan pelanggan adalah bahwa keduanya akan ditempatkan di dalam building block yang sama dalam model bisnis ini, yaitu segmen pelanggan (*customer segment*). Dan keduanya tentu akan menerima sebetulnya *value proposition* dari organisasi model bisnis ini. Sedangkan perbedaan keduanya terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk, baik barang maupun jasa yang diterima oleh donor. Dengan memberikan sejumlah donasi, donor akan mendapatkan suatu manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

2.1.2.6 Key Resources

Key resources berperan sangat penting di dalam menjaga hubungan dengan pelanggan, mendapatkan pendapatan dan yang menghubungkan dengan pasar. *Key resources* didefinisikan oleh Osterwalder & Pigneur (2010:34) sebagai sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Osterwalder dan Pigneur (2012:34) mengatakan *key resources* merupakan elemen bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini

mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama (Osterwalder dan Pigneur, 2012:34).

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:169) *Key Resources* dalam organisasi berbentuk:

1. Manusia (*People*)

Manusia merupakan sumber daya utama dalam organisasi. Bahkan dalam industri berbasis pengetahuan dan industri kreatif, manusia menjadi aspek yang sangat krusial. Pada perusahaan-perusahaan farmasi, misalnya, model bisnisnya sangat ditentukan oleh para ilmuwan yang berpengalaman dan tenaga kerja terampil.

2. Fasilitas

Fasilitas disini dapat berupa fasilitas fisik dan nonfisik. Fasilitas fisik misalnya adalah pabrik, bangunan, kendaraan, mesin. Fasilitas non fisik misalnya adalah berupa system kerja. Para peritel seperti *Carrefour* dan *Alfamart* sangat mengandalkan pada keunggulan system yang mengatur bisnis mereka.

3. Teknologi

Pada perusahaan-perusahaan yang *High-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan, bagi perusahaan telekomunikasi seperti PT Telkom, PT Indosat dan sejenisnya penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value proposition* yang dijanjikan kepada pelanggan.

4. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti Brand, hak paten, hak cipta, produk database kini menjadi komponen yang semakin penting dalam model bisnis. Merk aqua misalnya, menjadi sumber daya yang sangat bernilai bagi *Aqua group*. Perusahaan-perusahaan jasa keuangan dan perbankan, menjadi *database* pelanggan sebagai sumber daya untuk menawarkan produk dan memberi pelayanan yang sesuai.

5. *Channels*

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *Consumer good* saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting. Demikian pula dengan P&G, saluran distribusi menjadi sumber daya yang krusial untuk bersaing dengan Unilever, misalnya.

2.1.2.7 Key Activities

Key activity merupakan kumpulan proses kegiatan yang terjadi di dalam suatu perusahaan. Menurut Jacob, Chase & Aquilano (2009:160) proses merupakan bagian dari perusahaan yang mengubah input menjadi output yang diharapkan memiliki *value* yang lebih besar kepada perusahaan daripada input awal. Sedangkan menurut Slack, Chambers, Johnston & Betts (2009:1) proses ialah bagaimana suatu perusahaan memproduksi barang dan jasa. Proses suatu produk makanan jadi dapat sampai ke customer. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:36) mengatakan elemen bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja.

Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus di ambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Sama seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan. Setiap aktivitas-aktivitas kunci di antara perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya. Jadi aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi perusahaan untuk menggerakkan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan dimasa depan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:188) secara garis besar *Key Activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Operasi Produksi

Meliputi aktivitas-aktivitas yang terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyerahan produk dalam jumlah besar serta bermutu tinggi. Aktivitas produksi

mendominasi model bisnis pada perusahaan-perusahaan manufaktur. Sebagai contoh adalah produsen mobil seperti atau produsen barang konsumsi. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengelolaan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan. *Key Activities* dalam kegiatan produksi secara umum dapat digeneralisasikan melalui kerangka sistem proses: *input-transformasi-output*.

2. Operasi Jasa (Pelayanan)

Key activities pada bidang operasi jasa (pelayanan) untuk membantu mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan, untuk memberikan solusi baru bagi mereka. Aktivitas-aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lainnya.

3. Platform dan Jaringan

Organisasi yang bergerak dibidang ini misalnya *eBay, Visa, Microsoft, Kaskus*, dan sebagainya) secara terus menerus melakukan pengembangan dan penyempurnaan pada platform mereka. Aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis *platform* dan *network* meliputi perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan *website*.

2.1.2.8 Key Partnership

Key partnership merupakan elemen bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012:38). Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi *key partnership* adalah hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan. Selain melaksanakan manajemen hubungan pelanggan yang baik, pemasar juga harus

melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (*partner relationship management*) yang baik pula (Kotler, 1999:22).

Mitra dalam manajemen hubungan pelanggan berdasarkan Kotler (1999:22) dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Mitra di dalam perusahaan.
2. Mitra pemasaran di luar perusahaan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, antara lain :

1. Aliansi strategi antara non pesaing.
2. *Competition*: kemitraan strategi antar pesaing.
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:204) Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki 4 tujuan yaitu:

1. Optimasi operasi
2. Mendapatkan sumber daya
3. Mendapatkan pengetahuan
4. Akuisisi pasar

2.1.2.9 Cost Structure

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010:40) *cost structure* merupakan semua biaya yang muncul untuk mengoperasikan bisnis model. Menurut Dopson, Lea R., Hayes & Miller (2009:4) beban adalah biaya yang dibutuhkan oleh benda yang akan digunakan untuk menjalankan bisnis. Di dalam industri makanan terdapat empat kategori beban yaitu: beban makanan, beban minuman, beban pekerja dan beban lain-lain. Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *cost structure* adalah biaya yang dibutuhkan agar bisnis tetap dapat beroperasi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:40) elemen bangunan *cost structure* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan,

dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. *Cost structure* pada intinya menjelaskan tentang biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan.

Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Hal biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam 2 kelas, yaitu yang terpacu biaya (*cost driven*) dan terpacu nilai (*value driven*). Banyak model bisnis yang berada di antara kedua titik ekstrem ini.

1. Terpacu Biaya (*cost driven*)

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum, dan *outsourcing* secara ekstensif.

2. Terpacu Nilai (*value driven*)

Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang terpacu nilai.

Menurut Osterwalder dan Yves pigneur (2012:40) *Cost Structure* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Fixed Cost*

Biaya tetap yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari fixed cost adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.

2. *Variable cost*

Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.

3. *Economies of Scale*

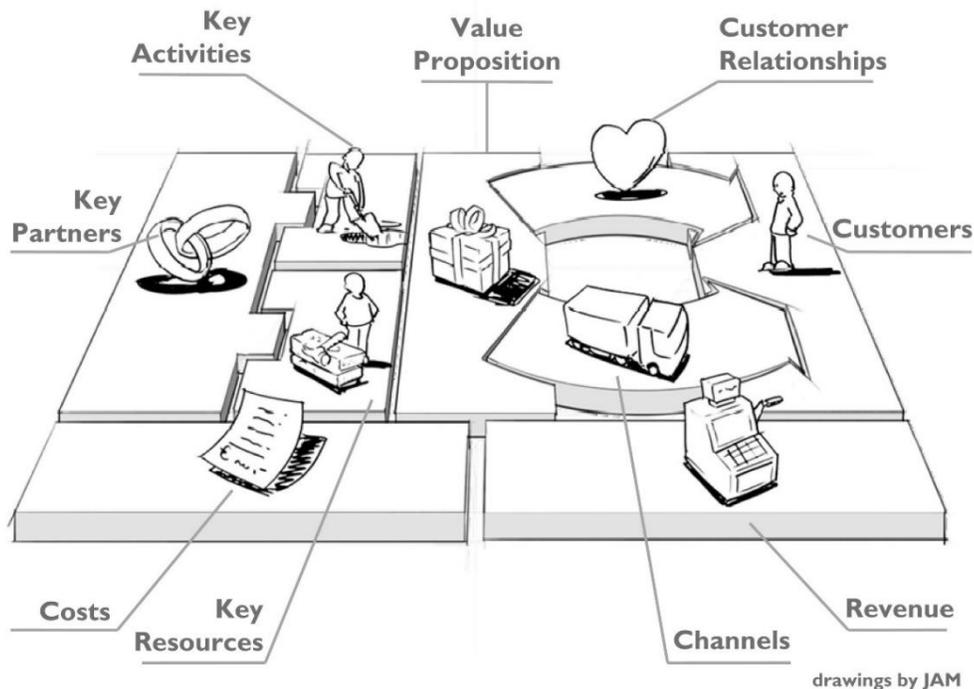
Struktur biaya yang mengandalkan *economies of Scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya

4. *Economies of Scope*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2013:12), Klasifikasi biaya yang umum digunakan adalah biaya dalam hubungan dengan:

1. Produk
2. Volume produksi
3. Departemen dan pusat biaya
4. Periode akuntansi
5. Pengambilan keputusan



Sumber : <https://dailysocial.id/post/tutorial-business-model-canvas-startup>

Gambar 2.4. (9) Elemen *Business Model Canvas*

2.1.3 Proses Desain Model Bisnis

Proses desain menurut Osterwalder (2012) memiliki 5 fase yaitu sebagai berikut:

1. Menggerakkan : mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses
2. Memahami :meneliti dan menalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis
3. Mendesain : membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada lalu memilih yang terbaik
4. Menerapkan : menerapkan prototype model bisnis di lapangan, dan
5. Mengelola : mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar

2.1.4 Inovasi *Business Model Canvas* (BMC)

Inovasi model bisnis dilakukan berdasarkan empat tujuan, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terjawab,
2. Menghadirkan teknologi, produk atau jasa yang baru ke pasar,
3. Meningkatkan, membangun atau mengubah pasar yang sudah ada dengan model bisnis yang lebih baik, atau
4. Menciptakan pasar yang benar–benar baru.

Kondisi persaingan yang sangat kompetitif, membuat kita harus membangun model bisnis yang inovatif dan kreatif. Terdapat sembilan kotak yang merepresentasikan elemen kunci yang secara umum akan ada pada semua model bisnis, melalui sembilan kotak tersebut memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan.

2.1.5 Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

1. *Strength* merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.
2. *Weakness* merupakan faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.
3. *Opportunity* merupakan faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.
4. *Threat* merupakan faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

2.2 Penelitian Terdahulu

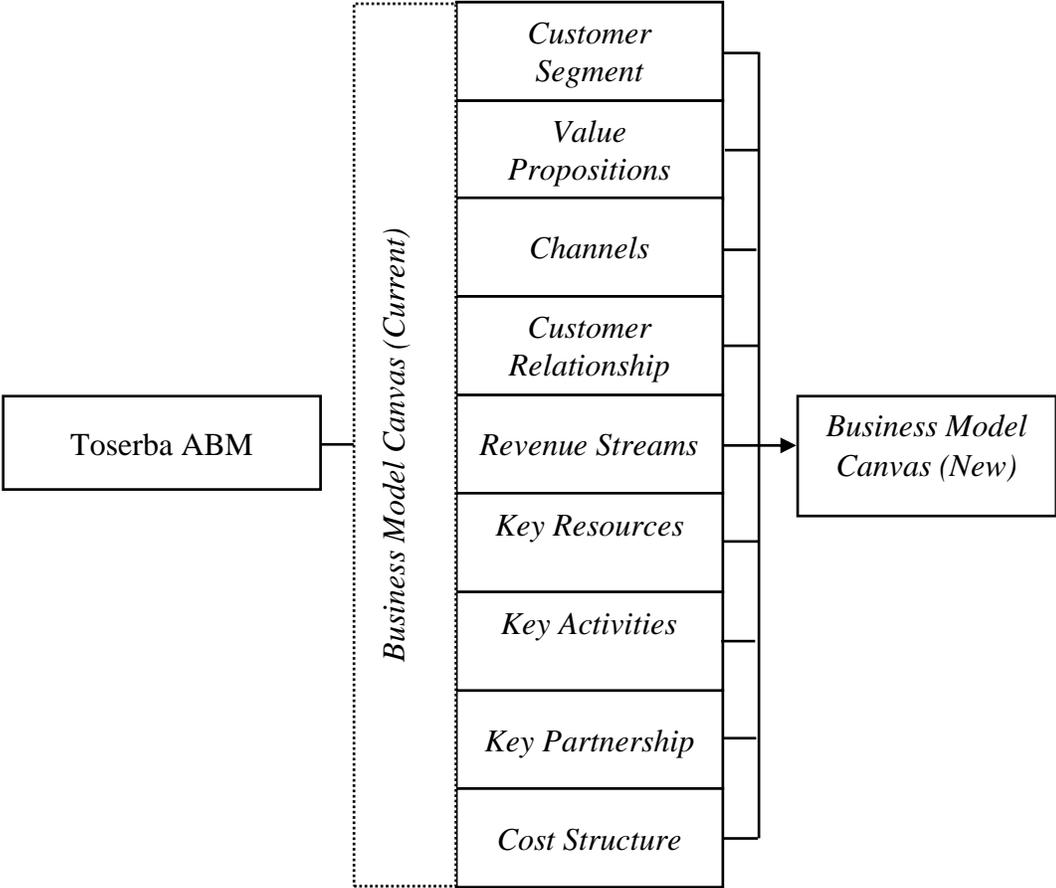
Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Serta penulis dapat membandingkan cara kerja maupun peranan teori yang telah dipakai di penelitian terdahulu terhadap suatu jenis masalah yang berbeda.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan Data & Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Feliciana Priyono, (2015)	Analisa Penerapan <i>Business Model Canvas</i> pada Toko MOI <i>Collection</i>	Kualitatif	Wawancara, Analisis SWOT	Pemberian saran terhadap Toko Moi <i>Collection</i> dalam bisnis model yang diterapkannya untuk lebih menumbuhke-mbangkan usaha ke arah yang lebih baik.
2	Florencia, (2015)	<i>Business Model Canvas</i> Pada Cv Sekawan <i>Cosmetics</i> Sidoarjo	Kualitatif	Wawancara	Diketahui bahwa melalui penyusunan ulang model bisnis dapat diketahui mana bagian yang perlu dikembangkan dan bagian yang perlu dihilangkan.
3	David Adithya & Maherni Eka, (2016)	Analisis Model Bisnis pada Bisnis Sepatu Guten.Inc Menggunakan Model Bisnis Canvas	Kualitatif	Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi, Studi Kasus	Dihasilkan gambaran mengenai model bisnis <i>existing</i> menjadi lebih jelas, sehingga dapat diberikan saran peneliti bagi pihak Guten.Inc.
4	Henry Mulya Gondosaputro (2017)	Analisis <i>Business Model Canvas</i> pada CV. TRIPUTR	Kualitatif	Wawancara	Diketahui berupa 9 elemen pada <i>current model canvas</i> dan perumusan pengembangan

		A PERKAS A			berupa gambar 9 elemen <i>future model canvas</i> .
5	Nita Jessica & Ratih Indriyani S.E.,M. M, (2017)	Analisis <i>Business Model Canvas</i> pada Tirotti Bakery	Kualitatif	Wawancara, Analisis SWOT	Pemberian saran terhadap Tirotti Bakery dalam bisnis model yang diterapkannya untuk lebih menumbuhkembangkan usaha ke arah yang lebih baik.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.5 Kerangka Pikir