

II. LANDASAN TEORI

2.1. Model Bisnis (*Business Model*)

2.1.1. Pengertian *Business Model*

Ada beberapa definisi dari peneliti mengenai model bisnis, antara lain model bisnis merupakan gambaran dari operasi perusahaan, termasuk semua komponen, fungsi dan proses yang mengakibatkan biaya untuk dirinya sendiri dan nilai bagi pelanggan (Watson, 2005). Di sisi lain memandangnya sebagai suatu kisah atau cerita yang menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja (Magretta, 2002). Ada juga yang menyatakan bahwa model bisnis merupakan suatu ide sebuah organisasi untuk menciptakan nilai (Linder & Cantrell, 2000). Selain itu, ada yang mendefinisikan model bisnis merupakan suatu kerangka kerja untuk membuat uang, untuk lebih spesifik ia menganggap bahwa itu adalah serangkaian kegiatan sehubungan dengan apa yang dilakukan perusahaan, bagaimana perusahaan dapat melakukannya, apa yang dilakukan perusahaan sehingga dapat menawarkan kebutuhan pelanggan yang mereka inginkan sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan (Afuah, 2003). Pengertian lain diberikan oleh Slavik yang mengartikan bahwa model bisnis adalah sistem sumber daya dan kegiatan yang membuat nilai yang berguna untuk pelanggan dan penjualan nilai ini menghasilkan uang bagi perusahaan (Slavik, 2011).

Model bisnis juga dapat diartikan sebagai lingkungan kompetitif yang memiliki kemampuan untuk membuat margin dan pertumbuhan tergantung dari apa yang kompetitor lakukan. Model bisnis tidak hanya berarti dimana suatu perusahaan menciptakan nilai pelanggan dan menangkap nilai pelanggan tetapi, fokus untuk menciptakan nilai pelanggan tanpa memperhatikan keuntungan kompetitif. Dikarenakan lingkungan kompetitif yang selalu berubah, maka model bisnis memerlukan kewaspadaan yang konstan, serta harus disesuaikan dan diperkuat dari waktu ke waktu sebagai perkembangan lingkungan kompetitif (Jim Euchner & Abhijit Ganguly, 2014). Ada bukti bahwa kesuksesan, tergantung pada sebanyak apa inovasi organisasi yang dilakukan, misalnya desain model bisnis (Teece David, 2012). Oleh karena itu, model bisnis, merupakan suatu penciptaan nilai yang akan

digunakan oleh seorang pengusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya (Silvana Trimi & Berbegal Jasmina, 2012).

2.1.2. Elemen – elemen *Business Model*

Ada beberapa penelitian mengenai elemen – elemen model bisnis, antara lain ;

Pertama, pada penelitian John Mullins dan Randy Komisar pada tahun 2009, model bisnis yang sukses berdiri di atas lima elemen yang menjadikan kelayakan ekonomi dari suatu bisnis yaitu *Revenue Model* didefinisikan sebagai uang yang berasal dari konsumen dalam transaksi pembelian apa yang perusahaan jual. *Gross Margin Model* didefinisikan sebagai pendapatan yang berasal dari perbedaan antara penjualan dan biaya produksi. *Operating Model*, meliputi biaya langsung dan tidak langsung untuk aktivitas produksi. *Working Capital Model*, uang yang harus tersedia selama aktivitas perusahaan berjalan sampai dengan pelanggan membeli barang. *Investment Model*, merupakan penggunaan uang yang dibutuhkan perusahaan dalam perkembangan bisnis (Mullins, 2009).

Kedua, pada penelitian Allan Afuah pada tahun 2003, model bisnis terbagi menjadi empat elemen, antara lain *Industry Factor* yang bertujuan menganalisis dampak dari target pasar yang dipilih oleh perusahaan seperti pesaing, hambatan, dan pelanggan. *Resources* yang berguna untuk membantu menciptakan perbedaan nilai/nilai yang unik. *Cost* merupakan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai suatu nilai. *Position* yang bertujuan untuk mencari tempat yang tepat, yang belum ditempati oleh pesaing, sehingga perusahaan dapat menyampaikan nilai – nilai unik yang telah dibuat terhadap target pasar yang dipilih (Alan & Afuah, 2003).

Ketiga, pada penelitian David Watson pada tahun 2005, model bisnis terbagi menjadi enam elemen yaitu, *Competitors*, merupakan hal yang dapat menghambat perusahaan masuk ke target pasar, dapat menimbulkan ancaman produk pengganti. *Customer*, perlu dievaluasi sesuai dengan karakteristik yang sesuai dengan target perusahaan seperti jenis kelamin, umur, jumlah pendapatan, tingkah laku, dan sebagainya. *Economy of company*, peningkatan dalam skala ekonomi, mampu mengakuisisi, dan mendapatkan deviden. *Management*, dapat dilihat dari hubungan

perusahaan dengan mitra kerja, dapat memfokuskan pada analisis produk seperti adanya merek, mampu menjadi keunggulan kompetitif, mampu membuat kebaruan produk, dapat menentukan tempat penjualan yang strategis. *Product*, difokuskan kepada loyalitas merek, menciptakan produk baru, keunggulan kompetitif, dan lain sebagainya. *Supplier* ditentukan dari kekuatan negoisasi dan peluang untuk membeli. (David & Watson, 2005).

Keempat, pada penelitian W. M. Johnson, C. M. Christensen, dan H. Kagerman pada tahun 2008, model bisnis terbagi menjadi empat elemen, antara lain ; *Customer Value Proposition*, meliputi siapa target konsumen perusahaan yang ingin dimasuki, pekerjaan apa yang akan dilakukan dalam mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan, penawaran mengenai apa yang dijual, dan bagaimana menjualnya. *Profit formula*, mendefinisikan mengenai bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi dirinya sendiri sekaligus memberikan nilai bagi pelanggan, antara lain meliputi *revenue model*, *cost structure*, *margin model*, *resources velocity*. *Key Resources*, merupakan sumber daya yang dibuuhkan oleh perusahaan antara lain orang, teknologi, produk, fasilitas, peralatan, *channel*, dan merek yang dibutuhkan untuk memberikan nilai tambah bagi sasaran target pelanggan. *Key Processes*, merupakan aktivitas – aktivitas perusahaan meliputi pelatihan, pengembangan, manufaktur, penganggaran, perencanaan, penjualan, dan pelayanan (Johnson, et al. 2008).

Kelima, pada penelitian Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, mendefinisikan model bisnis terbagi menjadi sembilan elemen antara lain *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Semua elemen ini disebut sebagai *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabel 2.1. Perbandingan Model Bisnis Lama dan Baru

Elemen – Elemen Model Bisnis	Elemen – Elemen <i>Business Model Canvas</i> Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010
John Mullins dan Randy Komisar (2009), Model Bisnis (5 elemen): (<i>Revenue Model, Margin Model, Operating Model, Working Capital Model, Investment Model</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer Segment</i> - <i>Value Proposition</i> - <i>Channels</i> - <i>Customer Relationship</i> - <i>Revenue Streams</i> - <i>Key Resource</i> - <i>Key Activities</i> - <i>Key Partnership</i> - <i>Cost Structure</i>
Allan Afuah (2003), Model Bisnis (4 elemen) : (<i>Industry Factor, Resources, Cost, Position</i>)	
David Watson (2005), Model Bisnis (6 elemen) : (<i>Competitors, Customer, Economy of Company, Management, Product, Supplier</i>)	
Johnson, Christensen, dan Kagerman (2008), Model Bisnis (4 elemen) : (<i>Customer Value Proposition, Profit Formula, Key Resources, Key Process</i>)	

Pada setiap peneliti diatas memiliki beberapa macam elemen model bisnis dan fokusnya yang berbeda – beda, tetapi ada beberapa yang memiliki kesamaan antara yang satu dengan lainnya seperti, elemen *revenue model* hanya dimiliki oleh (John Mullins & Randy Komisar tahun 2009, Johnson, Christensen, Kagerman tahun 2008), *customer value proposition* hanya dimiliki oleh (David Watson, 2005 & Johnson, Christensen, Kagerman tahun 2008), *key resources* yang dimiliki oleh (Allan Afuah tahun 2003, dan Johnson Christensen tahun 2008), dan lain sebagainya.

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan *Business Model Canvas* sebagai alat yang dapat membantu peneliti mengevaluasi setiap elemen – elemen daripada model bisnis. Peneliti menggunakan BMC, dikarenakan BMC mempunyai elemen yang cukup luas dan detail untuk dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap daripada sisi model bisnis suatu perusahaan. Sehingga yang paling cocok digunakan untuk penelitian adalah *Business Model Canvas* (BMC).

2.2. Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)

Untuk mendukung terciptanya usaha yang sangat kompleks, prosedur baru untuk menciptakan dan menguji model bisnis telah muncul. Salah satu perkembangan ini adalah bisnis model kanvas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, et al. 2005), yaitu sebuah konseptual yang membantu untuk membuat keputusan yang tepat dan juga waktu yang tepat pada pengembangan bisnis model (Trimi Silvana & Berbegal Jasmina, 2012).

Dalam *Business Model Canvas* terdapat sembilan elemen didalamnya seperti *customer segment, value propositions, channel, customer relationship, revenue streams, key resources. Key activities, key partnership, cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.1. *Customer Segments*

Elemen pertama dari *Business Model Canvas*, yaitu *customer segment*. Dalam menjalankan roda bisnis, pertama – tama organisasi harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen – komponen lain dalam model bisnis (PPM Manajemen, 2012). Sedangkan ada pengertian lain bahwa *Customer segment* adalah pihak tertentu yang menggunakan jasa atau produk dari organisasi sesuai dengan kebutuhannya. Merekalah yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa atau barang yang dibelinya (Frans & Royan, 2014)

. Dalam rangka untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkannya dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Misalnya saja, tingkat ekonomi (yang dibedakan antara tingkat menengah ke bawah atau keatas atau jika ingin lebih spesifik lagi dapat disegmentasikan berdasarkan pendapatan bulanan dari target pelanggan kita), umur (yang dibedakan antara anak-anak, remaja, dewasa), komunitas tertentu seperti (komunitas mobil, komunitas memasak, dan sebagainya), perilaku khusus dari target pelanggan kita (seperti terkadang memang ada pelanggan yang menginginkan barang-barang mahal atau *branded*, ada juga yang lebih mencari harga-harga murah atau terjangkau).

Untuk mengetahui kepada siapa kita menciptakan nilai serta siapa pelanggan yang paling penting untuk dilayani, ada beberapa contoh yang dapat dilihat, seperti *mass market*, *niche market*, *segmented*, dan *diversified* (Osterwalder, Alexander dan Pigneur, Yves, 2010). Proses membagi pasar menjadi beberapa kelompok atau segmen dapat didasarkan oleh beberapa faktor seperti *demographic segmentation*, *geographic segmentation*, *psychological*, dan *behavioural*. Dengan demikian, perusahaan akan memiliki pemahaman yang lebih baik dari target konsumen mereka dan membuat pemasaran mereka menjadi lebih efektif (Gunter & Furnham, 1992). Dalam elemen *customer segment*, segmentasi yang akan menjadi dasar dalam penelitian adalah *mass market* dan pembagian segmen yang didasarkan pada

beberapa faktor, peneliti akan lebih menekankan pada *demographic segmentation* dan *behavioural*.

Faktor – faktor yang mempengaruhi baik atau buruk elemen *customer segment* dapat dilihat dari seberapa sering perusahaan UD. Budi Luhur mendapatkan konsumen baru, bagaimana cara UD. Budi Luhur membagi konsumen terhadap setiap segmen yang ada (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.2. Value proposition

Value proposition merupakan deskripsi dari pengalaman pengguna yang menyadari setelah pembelian dan penggunaan produk. Proposisi nilai pelanggan ini bisa dibidang alat yang terpenting dalam pemasaran produk. Dengan tidak adanya proposisi nilai pelanggan, perusahaan berjalan membabi buta di pasar. Bisnis meremehkan fakta bahwa konsumen mereka memiliki pilihan lain. Mereka mengabaikan fakta bahwa produk yang ditawarkan oleh perusahaan memiliki beberapa kekurangan yang signifikan dan itu dapat menghambat upaya perusahaan menawarkan produk di pasar (Pamela & Hudadoff, 2009). Selain itu ada pengertian lain bahwa tidak hanya pelanggan yang harus membayar biaya, karena membeli suatu produk atau jasa, tetapi perusahaan juga harus menyeimbangkan waktu, kenyamanan fisik, resiko, mental yang akan diterima oleh pelanggan (Cindy, Barnes, et al. 2009). Ada beberapa elemen yang terdapat di *value proposition* antara lain *newness* (produk baru), *performance* (kinerja), *customization*, *getting the job done*, *design*, *branded*, *price* (harga), *cost reduction* (pengurangan biaya). *Risk reduction* (pengurangan resiko), *accessibility* (aksesibilitas), (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ada elemen – elemen lainnya yang terdapat didalam *value proposition* seperti *capability*, *impact*, dan *cost* (Cindy, Barnes, et al. 2009). Ada juga beberapa *value* yang dapat dirasakan konsumen seperti kenyamanan dan keamanan kualitas produk, perusahaan yang dapat dipercaya, ketepatan waktu, *responsiveness* (Jozee & Lapierre, 2000). Dalam elemen *value proposition*, yang akan menjadi dasar penelitian adalah *newness*, *performance*, *customization*, *design*, *branded*, *price*, dan *accessibility*,

Faktor – faktor yang mempengaruhi baik atau buruk elemen *value propositions* dapat dilihat dari bagaimana perusahaan menciptakan proposisi nilai yang baik sesuai dengan kebutuhan pelanggan, bagaimana cara perusahaan agar dapat menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga pelanggan merasa sangat puas, bagaimana perusahaan menghadapi produk ancaman pengganti serta layanan yang tersedia dari kompetitor dengan menawarkan harga atau nilai yang lebih baik.

2.2.3. Channels

Saluran distribusi merupakan materi atau informasi koneksi antara klien dengan perusahaan. *Channel* digunakan untuk memasok nilai. Perusahaan mencari *channel* yang dapat memberikan produk atau layanan kepada pelanggan dengan kualitas yang baik, efisien, dan dengan biaya yang wajar. *Channel* dibagi menjadi dua kelompok yaitu *channel* langsung, ketika perusahaan memiliki *channel* sendiri dan *channel* tidak langsung, ketika *channel* tersebut didapat dari *outsourcing* (Slavik, Stefan, et al. 2014). Selain itu ada 3 macam lainnya dari *channel* antara lain saluran tradisional, saluran modern, saluran institusi (Frans & Royan, 2014).

Ada delapan fungsi dari *channel* yang dijelaskan secara singkat yaitu, memberikan informasi produk bagi pelanggan, *product customisation*, *product quality assurance*, *lot size*, *availability*, *after-sales servive*, *logistic* (Wei & Guan, 2010). Dalam penetapan *channel* pada suatu perusahaan ada hal-hal yang perlu diperhatikan seperti *awareness*, *evaluation*, *purchase*, *delivery*, *after sales* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam elemen *channel*, yang akan menjadi dasar penelitian adalah tipe *channel* langsung dan tipe saluran tradisional.

Faktor – faktor yang mempengaruhi baik atau buruk elemen *channel* dapat dilihat dari apakah perusahaan memiliki koneksi yang efektif dan juga efisien, seberapa kuat perusahaan memiliki hubungan koneksi dengan pelanggan, seberapa mudah pelanggan dapat melihat *channel* perusahaan, apakah perusahaan sudah memiliki saluran yang cocok untuk segmen pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.4. Customer Relationship

customer relationship bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, serta menawarkan produk dan jasa lama atau baru terhadap pelanggan lama dan baru (Frans & Royan, 2014) . Perusahaan harus mempunyai metode atau cara yang tepat untuk mengakomodasi upaya pembangunan hubungan yang baik terhadap konsumen. Oleh sebab itu ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membangun hubungan yang baik dengan konsumen lama maupun konsumen baru seperti *personal assistance, dedicated personal assistance, self-service, automated service, communities, co-creation* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pembinaan hubungan dengan pelanggan ini bertujuan untuk mendapatkan pelanggan

Faktor – faktor yang mempengaruhi baik atau buruk elemen *customer relationship* dapat dilihat atau dinilai dari seberapa kuat hubungan yang dibangun oleh perusahaan terhadap pelanggan, bagaimana kualitas hubungan dengan pelanggan yang dibangun, apakah perusahaan memiliki merek produk yang kuat atau lemah (Osterwalder, Pigneur, 2010).

2.2.5. Revenue Streams.

Revenue streams menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap segmen pelanggan. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap bertahan hidup (Frans & Royan, 2014). Setiap *revenue streams* mungkin memiliki mekanisme harga yang berbeda, seperti daftar harga tetap, harga tawar menawar, lelang, dan sebagainya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam model bisnis ini, *revenue streams*, dapat dibedakan menjadi 2 pendapatan, seperti pendapatan yang dihasilkan hanya dengan melakukan transaksi pelanggan hanya satu kali saja dan pendapatan yang didapat berulang kali akibat pembayaran yang berlangsung baik dengan memberikan proposisi nilai kepada pelanggan atau memberikan imbalan pasca pembelian.(Frans & Royan, 2014) :Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendapatkan *revenue streams* yaitu *asset sale, usage fee, subscriptions fees, lending, licensi, brokerage fees*, dan juga *advertising*.(Osterwalder & Pigneur, 2010):

Setiap *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda. Jenis mekanisme harga yang dapat dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan. Ada 2 jenis utama dari mekanisme harga yaitu; *Fixed menu pricing* dan berdasarkan 4 variabel yaitu *list price*, *product feature dependent*, *customer segment dependent*, *volume dependent* dan *Dynamic pricing* juga memiliki 4 jenis didalamnya seperti *negotiation*, *yield management*, *real time market*, *auctions* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam elemen *revenue stream*, yang akan menjadi dasar penelitian adalah *sales*.

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi baik atau buruk elemen *revenue streams* dapat dilihat dari seberapa besar margin yang diperoleh oleh perusahaan, apakah perusahaan dapat memprediksi pendapatan, bagaimana rata-rata pendapatan perusahaan perbulannya, darimana saja perusahaan memperoleh pendapatan, bagaimana cara perusahaan mengumpulkan pendapatan terlebih dahulu sebelum mengeluarkan biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.6. Key Resources.

Sumber daya kunci menggambarkan aset – aset terpenting yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. Aset – aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan proposisi nilai yang dijanjikan kepada pelanggan dengan baik. Sumber utama dapat dikategorikan menjadi beberapa macam seperti *physical*, *intellectual*, *human*, *financial* (Frans & Royan, 2014). Dari beberapa sumber daya yang ada, sumber daya intelektual merupakan aset yang sangat penting karena sulit ditiru (Frans & Royan, 2014).

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi baik buruk pada elemen *key resources* dapat dilihat dari seberapa mudah sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat ditiru oleh kompetitor – kompetitor lainnya (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

2.2.7. Key Activities

Key Activities adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. Seperti halnya sumber daya kunci, kegiatan ini berperan penting dalam mewujudkan proposisi nilai. Tidak semua kegiatan perlu dikategorikan dalam *key activities* ini, melainkan hanya untuk kegiatan – kegiatan kunci yang betul – betul menunjang keberhasilan organisasi dalam mengantarkan proposisi nilainya ke pelanggan (Frans & Royan, 2014).

Setiap model bisnis pasti memiliki *key activities* tersendiri. Ini adalah tindakan penting yang harus diambil oleh sebuah perusahaan agar setiap kegiatan yang dilakukan menjadi berhasil. Contohnya pembuat *microsoft*, kegiatan utamanya meliputi pengembangan perangkat lunak. Untuk produsen *PC Dell*, kegiatan utamanya meliputi manajemen rantai suplai. Untuk konsultasi McKinsey, kegiatan utamanya meliputi pemecahan masalah. *Key activities* dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu; *production, problem solving, platform/network* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Adapun kategori – kategori lain dalam *key activities* seperti penjualan, distribusi, pemajangan (*merchandising*), dan pengiriman (Frans & Royan, 2010). Dalam elemen *key activities*, yang akan menjadi dasar dalam penelitian akan difokuskan kepada aktivitas penjualan distribusi, dan juga pengiriman.

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi baik atau buruknya elemen *key activities* dapat dilihat atau dinilai dari seberapa efisienkah perusahaan dapat menjalankan kegiatan utamanya, seberapa mudah kompetitor untuk meniru kegiatan utama yang dijalankan oleh perusahaan, apakah perusahaan mempunyai standarisasi dalam *key activities* yang dijalankan, apakah perusahaan mampu meningkatkan efisiensi dalam kegiatan yang dijalankan, seberapa besar pengaruh dalam penggunaan IT untuk meningkatkan efisiensi dalam segala macam kegiatan yang ada pada perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.8. Key Partnership

Mitra kunci merupakan mitra kerja sama pengoperasian organisasi. Organisasi membutuhkan kemitraan ini untuk berbagai tujuan yang umumnya adalah penghematan karena tidak tercapainya skala ekonomi dan mengurangi resiko dalam memperoleh sumber daya seperti produsen, pemasok dan konsultan (Frans & Royan, 2014). Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan bagi banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya. Dalam *key partnership* ini dapat dibedakan menjadi empat bagian yaitu aliansi strategis antara non pesaing, strategi kemitraan antara pesaing, *joint venture* untuk mengembangkan bisnis baru, hubungan antara pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hal ini dapat berguna untuk membedakan antara tiga motivasi dalam menciptakan kemitraan seperti optimasi pada skala ekonomi, pengurangan resiko ketidakpastian, akuisisi sumber daya tertentu pada suatu kegiatan.

Faktor –faktor yang dapat mempengaruhi baik atau buruk elemen *key partnership* dapat dilihat dari seberapa besar kemampuan perusahaan menjalin hubungan dengan mitra kerja yang dimiliki, seberapa baik hubungan dengan mitra perusahaan, seberapa besar perusahaan memiliki *outsourcing* untuk bisa melakukan kolaborasi yang besar dengan mitra kerja (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.9. Cost Structure

Cost structure menggambarkan semua biaya yang muncul setelah dioperasikannya suatu model bisnis. Semua upaya untuk mewujudkan proposisi nilai melalui *channel* yang tepat, *key resource*, dan *key activities* membutuhkan biaya. Struktur biaya dipengaruhi strategi yang dipilih oleh perusahaan, apakah mengutamakan biaya rendah atau manfaat istimewa (Frans & Royan, 2014). Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan itu semuanya dikenakan biaya.. Apabila perusahaan dapat membuat struktur biaya menjadi rendah maka perusahaan tersebut sudah membangun bisnis modelnya dengan baik dan bisa mendapatkan laba. Biaya harus diminimalkan

dalam setiap model bisnis tetapi struktur biaya yang rendah lebih penting untuk beberapa model bisnis daripada kepada orang lain. Oleh sebab itu ada 2 jenis kelas yang terdapat pada *cost structure* seperti *cost driven* dan *value driven* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Selain itu *cost structure* juga mempunyai karakteristik tersendiri yaitu *fixed cost*, *variable cost*, *economic of scale*, dan *economic of scope*. Dalam elemen *cost structure* yang akan menjadi dasar dalam penelitian adalah *cost structure* dengan jenis *value driven*

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi baik atau buruk elemen *cost structure* dapat dilihat dari bagaimana cara perusahaan memprediksi segala macam biaya yang akan dikeluarkan, apakah perusahaan mampu menyesuaikan struktur biaya dengan model bisnis yang dijalankan, apakah perusahaan mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

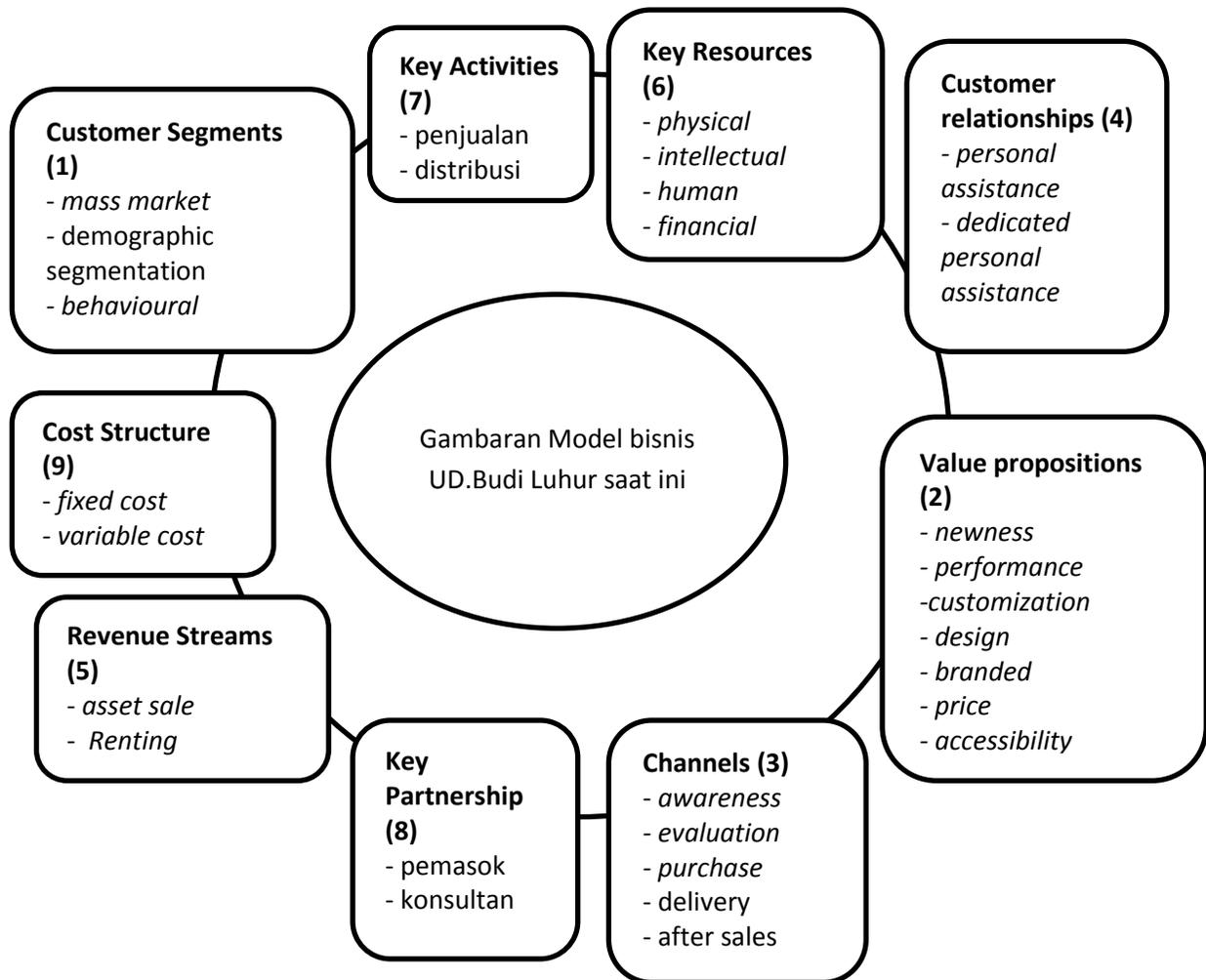
Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
David J Teece : “ <i>Business Models, Business Strategy Innovation</i> ” (2010)	Untuk memahami makna dari model bisnis dan mengeksplorasi hubungan mereka dengan strategi bisnis, manajemen inovasi, dan teori ekonomi.	kualitatif	Sebuah model bisnis menggambarkan desain atau arsitektur penciptaan nilai, menangkap serta memberikan nilai. Inti dari model bisnis adalah menyeimbangkan antara kebutuhan pelanggan dengan kemampuan pelanggan untuk membayar. Selain itu juga merupakan cara perusahaan merespon dan memberikan nilai kepada pelanggan, serta meminta pelanggan untuk membayar dan apabila pelanggan membayar dengan nilai yang lebih tinggi daripada biaya yang dikeluarkan perusahaan, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan.
Slavik, Stefan, Bednar, Richard : “ <i>Analysis of Business Model</i> ” (2014)	Untuk mengetahui gambaran pengetahuan tentang model bisnis sebagai	Kualitatif	Model bisnis dibangun pada kegiatan utama, yaitu penjualan, pemasaran, produksi, dan didukung oleh manajemen sumber daya manusia, infrastruktur, dan

	konsep visualisasi beserta komponen – komponennya.		pengadaan. Sumber daya yang memiliki biaya paling mahal adalah mesin, teknologi, dan pekerja. Kegiatan yang memiliki biaya paling mahal adalah produksi, logistik, pergudangan dan pemasaran.
Bastian, Coes : “ <i>Critically Assessing The Strengths And Limitations Of The Business Model Canvas</i> ” (2014)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi segi positif dan negatif tentang <i>Business Model Canvas</i> (BMC).	Kualitatif	Kekuatan BMC lebih difokuskan pada pelaksanaan dari sebuah ide dalam hal menciptakan nilai, menangkap nilai, serta memberi nilai. Keterbatasan utama berdasarkan data yang diteliti antara lain; mengesampingkan kekuatan eksternal untuk model bisnis, seperti kompetisi, faktor pasar dan kekuatan eksternal lainnya, dan juga keterbatasan lainnya yaitu sempitnya proposisi nilai. Selain itu <i>Business Model Canvas</i> sulit digunakan oleh organisasi yang bertujuan non-profit.

Sumber : Olahan Penulis (2015)

2.4. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



Sumber : olahan penulis 2015

Pada penelitian ini akan dimulai dari menganalisa model bisnis yang sedang dijalankan oleh UD. Budi Luhur melalui teknik wawancara. Kemudian, setelah mendapatkan hasil analisa maka peneliti akan melakukan pembahasan pada aseta elemen – elemen model bisni perusahaan UD. Budi Luhur menggunakan faktor – faktor yang menentukan baik buruk pada setiap elemen.