

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Model Bisnis

Menurut Khanagha et al. (2014) dalam (Foss & Saebi, 2017), model bisnis adalah sebuah pemikiran yang membentuk cara berjalanya suatu bisnis. Kegiatan inovasi model bisnis dapat berkisar dari perubahan *incremental* dalam masing-masing komponen model bisnis, perpanjangan model bisnis yang ada, pengenalan model bisnis paralel, hingga ke gangguan model bisnis, yang berpotensi memerlukan penggantian model yang ada dengan model yang secara fundamental berbeda. Sedangkan menurut Abdelkafi et al. dalam (Foss & Saebi, 2017), inovasi model bisnis terjadi ketika perusahaan memodifikasi atau meningkatkan setidaknya satu dari dimensi nilai. Menurut Amit and Zott (2012) dalam (Foss & Saebi, 2017). Definisi dari inovasi bisnis model terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a. Konten, yaitu dengan menambahkan aktifitas yang baru.
- b. Struktur, yaitu dengan menghubungkan aktivitas dengan cara yang berbeda.
- c. *Governance*, yaitu dengan merubah orang yang melakukan kegiatan tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model bisnis yang merupakan cara terbaik dalam menentukan bentuk dari suatu bisnis dan menentukan inovasi yang harus dilakukan pada perusahaan. Menurut Spieth et al. (2014) dalam (Foss & Saebi, 2017) terdapat tiga bentuk dari motivasi dalam melakukan riset *business model innovations*.

- a. *Explaining the business*

Menjelaskan dengan tentang bagaimana bentuk dari bisnis. Jika ingin melakukan inovasi pada bisnis tentunya harus mengetahui gambaran tentang bisnisnya terlebih dahulu.

- b. *Running the business*

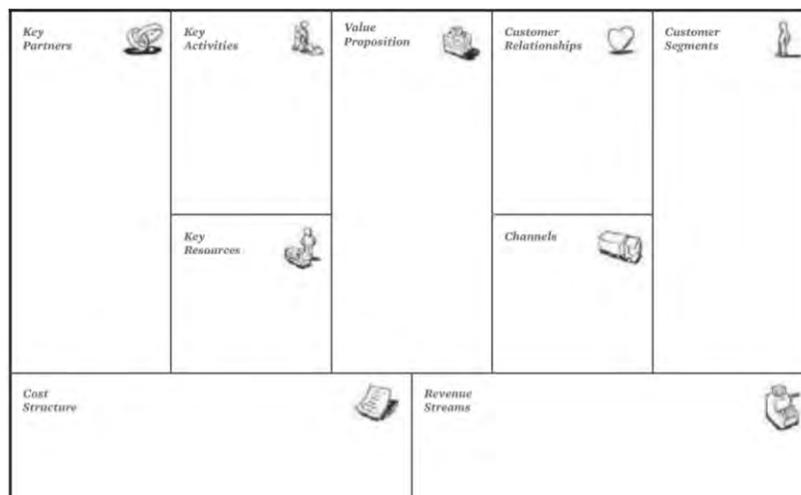
Mengetahui tentang bagaimana sebuah bisnis berjalan. Untuk melakukan inovasi harus mengetahui berjalannya bisnis agar mengerti apa yang mau dikembangkan.

- c. *Developing the business*

Tentunya setelah mengetahui tentang gambaran bisnis dan mengetahui bagaimana proses dari bisnis tersebut, akan mengetahui kekurangan dan kelebihan dari perusahaan lalu disimpulkan untuk mengetahui inovasi yang dapat dilakukan pada bisnis.

2.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah suatu model yang dikembangkan dan ditulis dalam buku “*Business model Generation*” yang ditulis oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). *Business Model Canvas* adalah suatu model yang terdiri dari sembilan blok yang berkaitan dan membentuk kanvas. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. Sembilan blok itu melingkupi empat bidang utama bisnis: pelanggan, penawaran, infrastruktur organisasi, proses, dan sistem. Berikut ini merupakan gambaran sembilan elemen *Business Model Canvas*:



Gambar 2.1 Business Model Canvas

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dilihat sembilan elemen pada *Business Model Canvas* yaitu *customer segments, value propositions, Channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

2.2.1 Customer Segments

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) Pelanggan adalah fokus dari model bisnis apa pun. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama. Agar lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Sebuah model bisnis dapat mendefinisikan satu atau beberapa Segmen Pelanggan besar atau kecil. Menurut penelitian yang dilakukan oleh

Osterwalder dan Pigneur (2010) dalam buku *Business Model Generation* ada beberapa segmen pelanggan, berikut adalah contoh segmen pasar:

a. *Mass marker* (Pasar Terbuka)

Model bisnis yang berfokus pada pasar massal atau pasar terbuka, tidak membedakan antara Segmen konsumen yang berbeda. Dalam segmentasi pasar ini semua dapat menjadi konsumen. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semuanya fokus pada satu grup besar. Pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang serupa, menjadi fokus utama dari proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan. Model bisnis jenis ini banyak dijumpai di sektor elektronik, perusahaan melakukan produksi massal suatu produk elektronik tanpa menargetkan siapa konsumen pastinya, semua orang bisa menjadi konsumen dari barang tersebut.

b. *Niche marker* (Pasar Terbatas)

Model bisnis yang menargetkan pasar terbatas melakukan penjualan secara spesifik dan menargetkan konsumen secara khusus, Semua hubungan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari pasar. Nilai proposisi, saluran distribusi, dan pelanggan semua hubungannya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari pasar model bisnis ini. Model bisnis ini dapat dijumpai dalam industri pakaian yang menjual pakaian untuk anak-anak dan juga orang dewasa, dari hal tersebut dapat terlihat bahwa produk tersebut ada yang ditargetkan untuk orang dewasa dan untuk anak-anak.

c. *Segmented* (Pasar Tersegmentasi)

Model Bisnis ini dimaksudkan untuk menghadapi konsumen yang di klasifikasikan berdasarkan kebutuhan dan masalah mereka. Contoh dapat diambil dari bank yang mengelompokkan nasabah menjadi sejumlah kelompok berdasarkan jumlah kekayaan yang di simpan atau jumlah penghasilannya. Kelompok nasabah tersebut sebetulnya sama yaitu sebagai nasabah bank, namun memiliki permasalahan dan kebutuhan yang berbeda. Nasabah yang memiliki jumlah kekayaan yang tergolong tinggi mempunyai kebutuhan menginvestasikan uangnya, nasabah yang memiliki kekayaan menengah berkebutuhan untuk menarik uang dengan mudah, nasabah dengan kekayaan yang rendah memiliki kebutuhan untuk mendapat kredit dengan lebih mudah. (Tim PPM Manajemen, 2012).

d. *Diversified* (Pasar Terdiversifikasi)

Model bisnis ini dimaksudkan untuk menghadapi dua atau lebih segmen konsumen yang permasalahan dan kebutuhannya tidak berkaitan. Kedua atau lebih segmen terlihat mempunyai kebutuhan yang sama, namun memiliki karakteristik yang berbeda. Contoh dapat diambil dari PT KAI yang mengelompokkan layanan pada penumpang jarak jauh dan penumpang jarak dekat. Harus diberika perlakuan berbeda pada kedua segmen pasar tersebut. (Tim PPM Manajemen, 2012).

e. *Multi-sided platforms (or multi-sided market)* (Multipasar)

Model bisnis ini dimaksudkan untuk menghadapi dua atau lebih segmen konsumen yang saling berkaitan. Contoh dapat diambil dari bank yang melayani pemegang kartu juga melayani *outlet* yang menerima pembayaran menggunakan kartu kredit. (Tim PPM Manajemen, 2012).

2.2.2 *Value Proposition*

Value Propositions adalah sejumlah produk dan layanan yang membuat nilai untuk segmen konsumen tertentu (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Value propositions* adalah alasan mengapa konsumen lebih memilih produk atau jasa dari satu perusahaan dibandingkan perusahaan yang lain dengan alasan produk atau jasa tersebut punya kelebihan memecahkan masalah atau kepuasan konsumen. *Value Proposition* dapat berbentuk produk ataupun jasa yang menampilkan hal yang baru dan inovatif meskipun produk atau jasa tersebut mengikuti pola yang sudah ada di dunia bisnis namun menambahkan pilihan atau atribut tertentu. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *value propositions* membuat suatu nilai bagi segmentasi konsumen. Dengan gabungan elemen yang berbeda yang memenuhi kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya desain, pengalaman pelanggan). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) dalam buku *Business Model Generation* ada beberapa elemen dalam menciptakan suatu nilai antara lain:

a. *Newness* (Kebaruan)

Newness adalah suatu nilai memenuhi kebutuhan yang sangat baru kebutuhan yang sebelumnya belum terpenuhi pelanggan karena tidak ada penawaran yang serupa. Contoh dapat diambil saat pertama kali teh dengan menggunakan kemasan botol, perusahaan menawarkan nilai yang sangat berbeda pada konsumen.

b. *Performance* (Kinerja)

Performance adalah suatu nilai yang terlihat saat suatu perusahaan memaksimalkan kinerja produk atau jasa. Meningkatkan kinerja produk atau layanan sudah menjadi cara yang umum untuk menciptakan nilai.

c. *Customization* (Keberagaman)

Customization adalah nilai yang didapat dari kebutuhan khusus dari konsumen atau menyesuaikan dengan permintaan konsumen secara spesifik.

d. *Getting the Job Done* (Menyelesaikan pekerjaan)

Getting the Job Done adalah nilai yang terbentuk dengan membantu konsumen menyelesaikan suatu pekerjaan.

e. *Design* (Desain)

Design adalah suatu nilai yang penting namun susah untuk diukur, suatu produk dapat terlihat lebih menarik dari produk lainnya hanya dengan memiliki desain yang lebih baik.

f. *Brand / Status* (Merk / Status)

Brand / Status adalah suatu nilai yang terbentuk oleh perusahaan dengan cara memberi status kepada pelanggan hanya dengan menggunakan produk atau jasa nya.

g. *Price* (Harga)

Price adalah nilai yang diberikan saat perusahaan menawarkan suatu produk atau jasa dengan harga yang lebih murah.

h. *Cost Reduction* (Pengurangan Biaya)

Cost Reduction adalah nilai yang muncul saat perusahaan membantu konsumen mengurangi biaya.

i. *Risk Reduction* (Pengurangan resiko)

Risk Reduction adalah nilai pengurangan resiko pada konsumen yang dapat terjadi pada konsumen saat membeli produk atau jasa perusahaan.

j. *Accessibility* (Akses)

Accessibility adalah nilai yang tercipta dengan mempermudah akses untuk konsumen yang sebelumnya sulit atau atau tidak bisa mendapatkan produk atau jasa.

k. *Convenience/ Usability* (Kenyamanan / Kemudahan penggunaan)

Convenience/ Usability Nilai yang terbentuk dengan membuat produk atau jasa lebih mudah atau lebih nyaman digunakan oleh konsumen.

2.2.3 Channels

Channels adalah bagian dari 9 elemen yang menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau segmen konsumen untuk menyampaikan proposisi nilai. (Osterwalder & Pigneur, 2010) beberapa fungsi dari *Channels* sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesadaran dari konsumen tentang produk atau jasa perusahaan.
- b. Membantu pelanggan memberika evaluasi terhadap nilai proposisi perusahaan.
- c. Membantu konsumen untuk membeli produk atau jasa secara spesifik.
- d. Menyampaikan suatu nilai proposisi kepada konsumen.
- e. Menyediakan layanan dukungan setelah pembelian kepada pelanggan (*after sales servis*).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Channels* terbagi menjadi 2 yaitu:

1. *Channels* sendiri bersifat langsung, seperti tenaga sales *in-house* atau situs Web, atau mereka bisa tidak langsung, seperti toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi. Saluran sendiri yang khususnya bersifat langsung memiliki margin yang lebih tinggi, tetapi bisa jadi mahal untuk ditempatkan dan dioperasikan.
2. *Channels partner* bersifat tidak langsung dan mencakup berbagai macam pilihan, seperti distribusi grosir, retail, atau situs Web milik *partner*. *Channels partner* mengarah ke margin yang lebih rendah, tetapi mereka memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauan dan manfaatnya dari kekuatan *partner*.

2.2.4 Customer Relationships

Customer relationship menggambarkan beberapa jenis hubungan yang di bentuk oleh perusahaan kepada segmen konsumen secara spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan apa yang ingin dibentuk kepada setiap segmen konsumen. Hubungan yang dimiliki perusahaan dan konsumen bermacam-macam mulai dari pelayanan khusus kepada setiap konsumen, memanfaatkan sebuah komunitas, hingga berupa *self-servis* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) terdapat beberapa hal yang dapat menggerakkan *Customer Relationship* yaitu:

- a. *Customer acquisition*

Mencari konsumen baru, mulai dari konsumen kompetitor hingga mengubah dari yang sebelumnya belum menjadi konsumen menjadi konsumen (mengubah calon konsumen menjadi konsumen sesungguhnya)

b. *Customer Retention*

Menjaga konsumen yang sudah ada untuk tetap menjadi konsumen tetap (menjaga loyalitas).

c. *Boosting Sales (upselling)*

Mendorong konsumen yang sudah ada untuk memperbanyak belanja pada perusahaan

Menurut Osterwalder dan Pigneur terdapat beberapa kategori *customer relationship* yaitu:

1. *Personal assistance*

Pada kategori ini *customer relationship* berdasarkan pada interaksi manusia. Konsumen dapat berkomunikasi dengan perwakilan atas nama perusahaan langsung untuk mendapat bantuan selama proses atau setelah proses selesai, hubungan ini dapat terjadi melalui *call centers*, *e-mail* atau dengan cara lain.

Contohnya pada

2. *Dedicated personal assistance*

Pada kategori ini *customer relationship* berdasarkan perwakilan perusahaan secara khusus memberikan perlakuan khusus dan sering kali berkembang dengan seiringnya waktu.

Contohnya pada hubungan antara klien penting pada suatu perusahaan yang diberikan perlakuan khusus.

3. *Self-servis*

Dalam kategori ini *customer relationship* perusahaan menetapkan bahwa tidak ada hubungan langsung dengan konsumen. Perusahaan hanya menyediakan sarana untuk melakukan hubungan itu.

Contohnya Pemesanan tiket pesawat pada Airasia hingga *check-in* dapat dilakukan sendiri.

4. *Automated servis*

Dalam kategori ini *customer relationship* merupakan hubungan yang lebih canggih dari bentuk *self-servis* dengan *automated processes*. konsumen melayani diri sendiri namun semuanya serba otomatis.

Contohnya, *profile online* pribadi memberikan konsumen akses untuk layanan yang sudah disesuaikan. Layanan otomatis dapat mengenali konsumen dan karakteristik nya, kemudian menawarkan sebuah buku atau rekomendasi film.

5. *Communities*

Dalam kategori ini Perusahaan membangun hubungan dengan konsumen bukan secara

individu namun secara berkelompok.

Contohnya pada produsen sepeda polygon yang membuat acara bersepeda bersama untuk membangun hubungan dengan konsumennya. Pada acara itu perusahaan menawarkan produk barunya.

6. *Co-creation*

Pada kategori ini *customer relationship* dibangun dengan melibatkan konsumen untuk menciptakan nilai untuk konsumen itu sendiri.

Contohnya seorang arsitektur yang akan menerima konsep rumah dari ide konsumen lalu akan melakukan desain bangunan dan menyesuaikan dengan keinginan konsumen agar sesuai, hal ini membuat konsumen terlibat dalam hubungan ini.

2.2.5 **Revenue Streams**

Revenue streams adalah bagian dari sembilan elemen yang mewakili pemasukan atau pendapatan yang di hasilkan perusahaan dari segmen konsumen dari nilai yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), bisnis model dapat melibatkan dua jenis *revenue streams*:

1. *Transaction revenues*: pendapatan yang didapat dari satu kali transaksi dengan konsumen.
2. *Recurring revenues*: Pendapatan secara berulang kali yang berasal dari pembayaran langsung untuk memberikan *value proposition* untuk konsumen atau memberi layanan dukungan setelah pembelian.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), ada beberapa cara untuk menghasilkan *revenue streams* yaitu dengan:

a. *Asset sale* (penjualan asset)

Merupakan cara menghasilkan *revenue streams* yang paling umum, dilakukan dengan menjual hak milik suatu produk fisik.

Contohnya adalah *Tokopedia* yang menjual alat tulis, alat elektronik, dan lain sebagainya.

b. *Usage fee* (biaya pemakaian)

Revenue Stream pada cara ini dihasilkan dengan penggunaan layanan tertentu, semakin banyak digunakan, semakin banyak konsumen membayar.

Contohnya hotel yang menghitung jumlah malam kamar digunakan untuk menentukan pembayaran konsumen, kemudian usaha rental *playstation* yang mencatat jumlah

penggunaan untuk menentukan biaya.

c. *Subscription fee* (biaya langganan)

Revenue streams ini dihasilkan dengan menjual akses pada layanan secara berkelanjutan.

Contohnya Pusat olahraga memberi biaya keanggotaan untuk para konsumen agar dapat menikmati fasilitas pusat olahraga yang tersedia.

d. *Lending/Renting/Leasing* (sewa)

Revenue stream yang dihasilkan dengan memberi hak khusus untuk menggunakan sejumlah asset kepada konsumen untuk waktu yang ditentukan dengan imbalan sejumlah biaya.

Contohnya adalah seseorang yang menyewakan apartemen nya untuk ditinggali oleh seseorang selama periode waktu yang di tentukan.

e. *Licensing* (lisensi)

Revenue stream yang dihasilkan dengan memberi izin kepada konsumen untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi oleh hukum.

Contohnya membayar biaya lisensi, agar konsumen memiliki hak untuk menggunakan hak kekayaan intelektual seperti hak cipta, hak paten, dan lain-lainnya.

f. *Brokerage fee* (jasa perantara)

Revenue stream ini dihasilkan dari intermediasi yang dari dua pihak atau lebih. Pendapatan dengan cara ini sering disebut dengan jasa perantara atau keagenan.

Contohnya agen properti yang mendapat komisi setiap kali dapat mempertemukan penjual dan pembeli lalu terjadi transaksi jual beli properti.

g. *Advertising*

Revenue stream yang dihasilkan dari biaya untuk iklan dari suatu produk, jasa atau merk tertentu.

Contohnya media elektronik, media cetak, internet dan lain-lain.

2.2.6 Key Resource

Dalam sembilan elemen *key resource* merupakan aset yang paling penting untuk membuat model bisnis berjalan dengan benar. Semua model bisnis membutuhkan *key resource* (sumber daya utama). Sumber daya ini membuat perusahaan dapat menciptakan nilai proposisi, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan konsumen dan menghasilkan pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. *Physical*

Kategori ini melingkupi aset yang berbentuk fisik (fasilitas manufaktur, properti, mesin) dan fasilitas yang non fisik (sistem, dan jaringan distribusi)

Contohnya dalam mengatur bisnis nya *indomaret* dan *hypermart* dan bergantung dengan sistem nya.

b. *Intellectual*

Dalam kategori ini sumber daya intelektual seperti merk, hak paten, hak cipta, hubungan mitra, dan basis data konsumen merupakan komponen penting dalam model bisnis yang baik.

c. *Human*

Sumber daya manusia menjadi kebutuhan setiap perusahaan. Tidak ada perusahaan yang dapat berjalan dengan baik tanpa memiliki SDM yang baik. Dalam beberapa model bisnis tertentu seperti industri kreatif SDM menjadi hal yang paling krusial, karena sangat membutuhkan kreatifitas manusia dalam bisnis.

d. *Financial*

Financial merupakan sumber daya keuangan model bisnis, beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya keuangan dan jaminan keuangan seperti uang tunai, kredit, atau saham untuk memperkerjakan karyawan.

2.2.7 Key Activities

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), dari sembilan elemen ini *key activities* adalah elemen yang paling penting untuk membuat model bisnis nya berkerja. Setiap model bisnis memiliki sejumlah *key activities*. *Key activities* merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. *Production* (Produksi)

Aktivitas ini berhubungan dengan desain, membuat, dan memberikan produk dalam kuantitas atau kualitas besar. Kegiatan produksi banyak dilakukan oleh model bisnis manufaktur.

b. *Problem solving* (Pemecahan masalah)

Aktivitas ini berkaitan dengan membuat solusi baru untuk masing-masing individu

pelanggan. Pada umumnya kegiatan ini banyak dilakukan oleh model bisnis konsultan, rumah sakit, dan perusahaan layanan lainnya.

c. *Platform / Network* (Jaringan)

Model Bisnis yang di rancang dengan platform sebagai *key resource* banyak dilakukan oleh platform atau sumber daya utama yang berkaitan dengan *network*. *Network, platform, software, dan merk* pun dapat berfungsi sebagai platform.

2.2.8 *Key Partnership*

Key Partnership menjelaskan tentang jaringan dari pemasok dan kemitraan yang membuat model bisnis dapat berjalan. Perusahaan membuat membentuk kemitraan untuk banyak alasan, dan kemitraan menjadi landasan untuk banyak model bisnis. Perusahaan membentuk aliansi untuk mengoptimalkan bisnis model, mengurangi resiko, atau mendapatkan sumber daya (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), ada kemitraan dapat dibedakan menjadi empat tipe yaitu:

- a. Strategi aliansi dengan yang bukan pesaing.
- b. Strategi Kerjasama dengan para pesaing (*coopetion*).
- c. Penggabungan usaha (*join venture*) untuk mengembangkan bisnis baru.
- d. Hubungan antara pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), untuk membedakan antara tiga motivasi menciptakan kemitraan hal ini dapat berguna:

a. *Optimization and economics of scale* (Optimasi dan skala ekonomi)

Bentuk yang paling mendasar dari kemitraan atau hubungan pembeli-pemasok dibuat untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktivitas. Perusahaan tidak bisa memiliki semua sumber daya atau melakukan segala aktivitas dengan sendirinya. Optimasi dan skala ekonomi dari kemitraan biasanya terbentuk untuk mengurangi biaya, dan sering menggunakan *outsourcing* atau pembagian infrastruktur.

b. *Reduction of risk and uncertainty* (Pengurangan resiko dan ketidakpastian)

Kemitraan dapat mengurangi resiko dalam lingkungan yang memiliki karakter tidak pasti. Tidak biasa untuk pesaing membentuk persaingan untuk membentuk strategi aliansi di suatu daerah saat berkompetisi di daerah lain.

c. *Aquisition of particular resource and activities* (Akusisi sumber daya dan aktivitas)

tertentu).

Beberapa perusahaan mempunyai semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka memperluas kemampuan mereka sendiri dengan mengandalkan perusahaan lain untuk menyiapkan sumber daya tertentu atau melakukan aktivitas tertentu. Kemitraan tersebut bisa termotivasi oleh kebutuhan mendapat pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

2.2.9 *Cost Structure*

Cost structure menjelaskan tentang semua biaya yang keluar selama mengoperasikan suatu bisnis tertentu. Elemen ini memberi gambaran tentang biaya yang paling penting saat menjalankan suatu bisnis tertentu. Membuat dan menyampaikan nilai, menjaga hubungan konsumen dan menghasilkan pendapatan semua mengeluarkan biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) ada dua bentuk dari *cost structures*, yaitu:

a. *Cost-Driven*

Model bisnis *Cost-driven* berfokus pada meminimalkan biaya sebisa mungkin. Pendekatan ini mengarah pada membuat dan menjaga *cost structure* paling ramping, menggunakan nilai proposisi dengan harga rendah, otomasi sepenuhnya, dan *outsourcing* yang luas.

b. *Value-Driven*

Beberapa perusahaan kurang peduli pada efisiensi biaya namun lebih memperhatikan pada pembuatan nilai. Nilai proposisi *premium* dan pelayanan dengan kualitas tinggi biasanya menjadi ciri dari model bisnis *value-driven*.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *cost structure* memiliki karakter sebagai berikut:

a. *Fixed cost* (Biaya tetap)

Biaya tetap sama, meskipun volume barang atau jasa yang di hasilkan besar ataupun kecil.

b. *Variabel cost* (Biaya variabel)

Biaya yang bervariasi secara proposional dengan *volume* barang atau jasa yang diperoleh.

c. *Economies of scale* (Skala ekonomi)

Keunggulan dari biaya yang dinikmati oleh perusahaan saat hasil produknya meningkat. Perusahaan besar, sering kali memanfaatkan kecepatan dari pembelian massal yang

memiliki harga jauh lebih rendah.

d. *Economies of scope*

Unggulnya biaya yang dirasakan suatu perusahaan karena lingkup operasional yang besar.

2.3 Analisis SWOT pada Elemen *Business Model Canvas*

Menilai sebuah model bisnis secara keseluruhan adalah hal yang penting, namun melihat bagian-bagian dari model bisnis secara rinci merupakan cara yang menarik untuk melakukan inovasi dan pembaruan. Sebuah cara yang efektif untuk melakukan ini adalah dengan menggabungkan analisis *strength, weakness, opportunity, threat (SWOT)* dengan bisnis model kanvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) analisis *SWOT* sudah banyak di ketahui oleh pebisnis. Analisis ini digunakan oleh organisasi untuk menganalisa *strength* dan *weakness* perusahaan dan mengidentifikasi potensi *opportunities* dan *threats*. *SWOT* merupakan alat yang menarik dikarenakan sangat sederhana, tetapi penggunaannya bisa samar karena keterbukaannya menawarkan sedikit arahan tentang aspek mana yang harus dianalisis perusahaan. Namun saat digabungkan dengan bisnis model kanvas, analisis *SWOT* dapat fokus pada penilaian dan evaluasi model bisnis suatu perusahaan dan pada Sembilan elemen perusahaan. Analisis *SWOT* dapat menjadi alat yang baik yang dapat membantu kita menghasilkan sejumlah alternatif rancangan strategi. Elemen-elemen dari analisis *SWOT* adalah terdiri dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threat* (ancaman). penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. *Strength* (Kekuatan)

Strength, berarti kemampuan atau kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan terhadap pesaing lain.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Weakness merupakan kekurangan atau keterbatasan yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan oleh perusahaan lain.

c. *Opportunities* (Peluang)

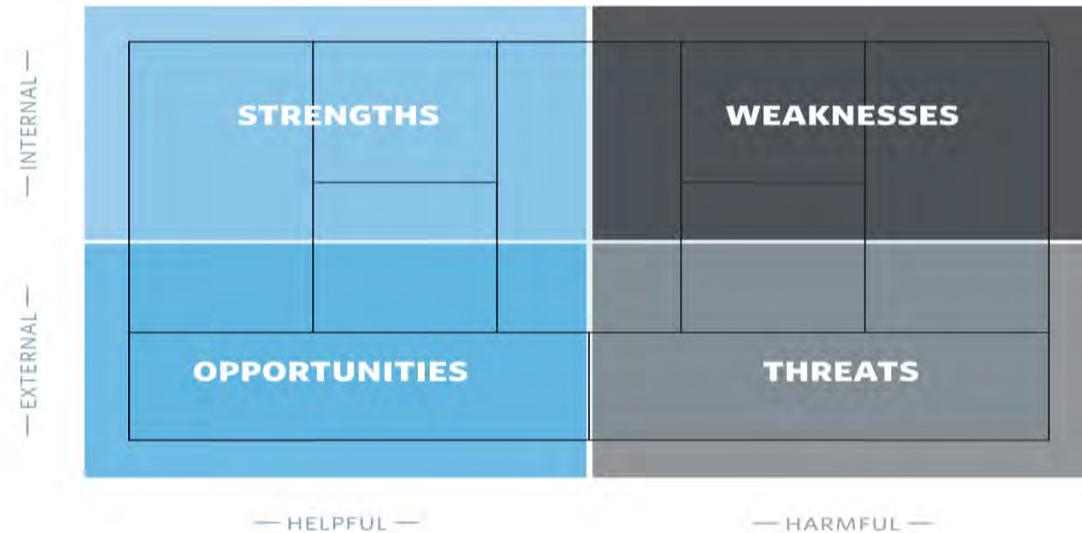
Opportunities adalah situasi yang menguntungkan untuk perusahaan. Hal ini sering kali berhubungan dengan tren, dan perubahan.

d. *Threat* (Ancaman)

Threat merupakan situasi yang kurang menguntungkan untuk perusahaan. *Threat* dalam perusahaan memiliki banyak bentuk seperti kompetitor baru, produk dengan

inovasi baru, perubahan peraturan pemerintah, dan sebagainya.

Berikut adalah gambaran matriks *SWOT*:



Gambar 2.2 Matriks *SWOT*

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) analisis *SWOT* terbagi menjadi empat penilaian, yaitu:

- Value proposition assessment* (Penilaian proposisi nilai)
Elemen yang dinilai di tahap ini adalah *value propositions*
- Cost/revenue assessment* (Penilaian biaya atau pendapatan)
Elemen yang dinilai di tahap ini adalah *revenue stream* dan *cost structure*
- Infrastructure assessment* (Penilaian infrastruktur)
Elemen yang dinilai di tahap ini adalah *key resource*, *key activities*, dan *key partnership*
- Customer interface assessment* (Penilaian hubungan pelanggan)
Elemen yang dinilai di tahap ini adalah *customer segments*, *Channels*, dan *customer relationship*

Hubungan antara *SWOT* dan *Business Model Canvas* adalah, *SWOT* digunakan untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman dari sembilan elemen yang dimiliki oleh *Business Model Canvas* yang sudah diidentifikasi. Tujuan menggabungkannya adalah untuk mendapatkan analisis *Business Model Canvas* yang terfokus dan mendapatkan evaluasi terhadap model bisnis perusahaan.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.3 Kerangka Penelitian

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Berdasarkan gambar 2.3 merupakan alur penelitian yang akan dilakukan secara kualitatif tentang strategi pengembangan bisnis pada UD. MEGA JAYA. Penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi bisnis model yang dimiliki oleh UD. MEGA JAYA dengan menggunakan *Business Model Canvas* yang memiliki sembilan elemen yang kemudian akan dianalisis menggunakan analisis *SWOT* untuk merancang *Business Model Canvas* yang baru untuk UD. MEGA JAYA.