

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

Menurut Webster's New World Dictionary (1991) *dalam* Udaya dkk (2013), strategi adalah (1) ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya; (2) sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu strategem atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988) *dalam* Udaya dkk (2013), strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus.

Menurut Wit dan Meyer (2004) *dalam* Udaya dkk (2013), keduanya mengatakan bahwa strategi harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu *process*, *content* dan *context*.

1. Strategy Process

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, di mana letak *strategy process* (proses strategi). Proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu sendiri; bagaimana strategi tersebut, dan bagaimana seharusnya strategi itu dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasi,

diimplementasi, diubah dan dikontrol; siapa yang tersangkut; kapankah kegiatan-kegiatan yang diperlukan dilaksanakan.

2. *Strategy Content*

Hasil/produk proses strategi disebut *strategy content*. Jika dinyatakan sebagai sebuah pertanyaan, *strategy content* berhubungan dengan apa dari strategi, apa itu strategi, dan bagaimana isi yang seharusnya dari strategi tersebut bagi perusahaan serta untuk unitnya masing-masing.

3. *Strategy Context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan *strategy content* ditentukan disebut *strategy context*. Bila dinyatakan sebuah pertanyaan, *strategy context* tersebut terkait dengan di mana strategi berada, diperusahaan mana dan di lingkungan apa proses strategi dan *strategy content* itu berada.

Ketiganya merupakan dimensi yang nyata dan bukan bagian terpisah dari sebuah strategi. Dengan demikian, setiap situasi masalah stratejik pada dasarnya mempunyai sifat tiga dimensional dengan karakteristik *process*, *content*, dan *context*. Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa strategi adalah ilmu merencanakan atau melakukan cara cerdas untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut David (2011), ada 4 kelompok besar jenis strategi, yaitu:

1. Strategi integrasi

Secara umum menggambarkan mengenai upaya kepemilikan usaha yang dapat membantu usaha yang sedang di jalankan yang membedakan hanyalah usaha siapa yang harus dimiliki.

- a. Integrasi depan, yakni upaya kepemilikan usaha yang dapat membantu distribusi produk.
- b. Integrasi belakang adalah upaya kepemilikan usaha yang dapat membantu pasokan untuk usaha.
- c. Integrasi horizontal adalah upaya kepemilikan usaha pesaing yang memungkinkan minimal mengurangi “serangan” terhadap usaha Anda, umumnya hal ini dilakukan dengan cara merger usaha.

2. Strategi intensif

Strategi ini menggambarkan bagaimana agar produk kita dapat menjangkau konsumen semaksimal mungkin baik dari segi konsumsi dan geografis.

- a. Strategi penetrasi pasar adalah dengan menggunakan produk yang sudah ada kemudian di kembangkan cara pemasarannya untuk dapat menghasilkan citra.
- b. Strategi pengembangan pasar
Hal ini umumnya “meletakkan” produk di geografis yang berbeda untuk menjangkau konsumen baru.
- c. Strategi pengembangan produk
Mengembangkan produk yang ada kemudian di perbaiki baik dari segi kualitas, bentuk atau rasa (variasi).

3. Strategi diversifikasi

Strategi ini secara umum menggambarkan sebuah strategi dimana Anda mendirikan sebuah usaha lain, yang membedakan adalah apakah usaha tersebut sejenis atau tidak.

a. Diversifikasi terkait

Anda membuat sebuah usaha yang sama dengan usaha yang Anda jalankan sekarang.

b. Strategi diversifikasi tidak terkait

Strategi ini dimana Anda mendirikan usaha yang berbeda dengan usaha yang Anda miliki sekarang.

4. Strategi defensif

Strategi ini menggambarkan ketika Anda harus mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan Anda atau ingin berhenti berbisnis dengan mewujudkan usaha Anda dengan nilai kekayaannya.

a. Penciutan

Penciutan bisa dengan mengurangi jumlah karyawan yang cukup signifikan, atau menutup beberapa toko-toko retail di mall untuk mengurangi biaya operasional.

b. Strategi divestasi

Menjual divisi dalam usaha Anda yang menurut Anda cukup merepotkan usaha Anda, Anda dapat menjual divisi dalam usaha Anda kepada perusahaan lain termasuk dengan karyawan yang bekerja dalam divisi tersebut.

c. Strategi likuidasi

Likuidasi dapat lakukan jika Anda benar-benar ingin menikmati nilai kekayaan usaha Anda, Anda dapat menjual aset-aset perusahaan Anda. Hal ini juga dapat Anda lakukan ketika Anda ingin benar-benar berhenti berbisnis.

B. Manajemen Strategis

Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*on going processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda. Sedangkan menurut Pearch dan Robinson

(1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa manajemen strategik adalah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam menghasilkan formulasi dan mengimplementasikan rencana-rencana yang dirancang untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

C. Model Bisnis

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), model bisnis adalah menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Sedangkan menurut Udaya dkk (2013), menyatakan model bisnis sebagai suatu konsep yang diciptakan para manajer mengenai bagaimana mereka mampu menyatukan berbagai strategi dan taktik ke dalam kesatuan untuk memperoleh keunggulan bersaing dan tingkat keuntungan serta tingkat pertumbuhan keuntungan yang lebih tinggi daripada para pesaingnya. Model bisnis tersebut menyangkut bagaimana perusahaan secara keseluruhan dapat:

1. Memilih para pelanggannya
2. Menetapkan dan membedakan penawaran-penawaran akan produk-produk lain
3. Menciptakan nilai bagi para pelanggan
4. Memproduksi barang atau jasa
5. Menurunkan biaya

6. Menyampaikan barang-barang tersebut ke pasar
7. Melakukan kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan
8. Mengatur sumber daya
9. Mencapai tingkat keuntungan yang tinggi dan terus-menerus, dan
10. Menumbuhkan perusahaan

Model bisnis tidak selalu mengakibatkan keunggulan bersaing, tetapi mampu membantu perusahaan meningkatkan keuntungan sehingga dapat meningkatkan nilai dari para pemiliknya (Hill dan Jones *dalam* Udaya dkk, 2013). Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa model bisnis adalah menggambarkan sebuah bisnis/usaha menjadi lebih ringkas dan jelas.

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

Bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012). *Business Model Canvas* merupakan wadah untuk melihat penggambaran dari perusahaan/bisnis dalam media kanvas, dan juga berguna dalam menilai dan mengubah model bisnis. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang.

1. *Customer Segmen* (Segmen Pelanggan)

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat

memberikan keuntungan), 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. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan (Osterwalder dan Pigneur, 2012).

a. Definisi Pasar

Menurut Machfeedz (2007), pasar merupakan kelompok konsumen yang berada di berbagai lokasi yang mempunyai aneka keinginan dan kebutuhan, sumberdaya, sikap, dan praktik pembelian yang saling berbeda antara satu dengan yang lain. Sifat pasar yang sangat heterogen memerlukan segmentasi pasar, suatu proses pemisahan pasar menjadi beberapa segmen atau bagian yang homogen dalam semua aspek yang berhubungan dengan pemasaran produk.

Menurut Subagyo (2010), pasar dalam arti sempit adalah tempat permintaan dan penawaran bertemu, dalam hal ini lebih condong ke arah pasar tradisional. Sedangkan dalam arti luas adalah proses transaksi antara permintaan dan penawaran, dalam hal ini lebih condong ke arah pasar modern. Permintaan dan penawaran dapat berupa barang atau jasa. Sedangkan secara umum pasar merupakan tempat pertemuan antara penjual dan pembeli. Menurut Kotler *dalam* Sugiyono (2013), melihat arti pasar dalam beberapa sisi yaitu:

- 1) Dalam pengertian aslinya: pasar adalah suatu tempat fisik di mana pembeli dan penjual berkumpul untuk mempertukarkan barang dan jasa.
- 2) Bagi seorang ekonom, pasar mengandung arti: semua pembeli dan penjual yang melakukan transaksi atas barang tertentu.
- 3) Bagi seorang pemasar: pasar adalah himpunan dari semua pembeli nyata dan pembeli potensial dari pada suatu produk.

b. Pengukuran Pasar

Masih menurut Subagyo (2010), pengukuran pasar sangat penting dalam pembuatan keputusan manajemen. Ada tiga tipe utama dalam pengukuran pasar:

- 1) Penjualan Aktual (*Actual Sales*) yaitu penjualan yang menggambarkan jumlah penjualan produk atau jasa perusahaan dan penjualan semua perusahaan dalam pasar yang sama yang telah terjadi, baik pada masa lalu maupun saat ini.
- 2) Ramalan Penjualan (*Sales Forecast*) merupakan perkiraan untuk tingkat permintaan untuk masa yang akan datang. Ramalan penjualan industri menunjukkan tingkat perkiraan akan dicapai oleh seluruh perusahaan yang memasarkan produk atau jasa ke suatu pasar dalam waktu tertentu di masa yang akan datang. Ramalan penjualan perusahaan menunjukkan tingkat permintaan yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan secara individual.
- 3) Potensi Pasar (*Market Potential*) yaitu menggambarkan batas permintaan tertinggi untuk suatu produk atau jasa dalam periode waktu tertentu.

Peluang penjualan maksimum yang dapat dicapai pada seluruh penjualan pada saat ini disebut potensi pasar saat ini (*Current Market Potential*), sedangkan penjualan maksimum yang dapat dicapai dalam periode waktu yang akan datang disebut potensi pasar masa datang (*Future Market Potential*).

c. Segmentasi Pasar

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

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

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

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

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

d. Pola Segmentasi Pasar

Menurut Tjiptono (2008), segmentasi pasar memiliki tiga macam pola yang berbeda, yaitu preferensi homogen, preferensi tersebar dan preferensi terkelompok-kelompok.

1) Preferensi Homogen

Pola ini, semua pelanggan secara kasar memiliki preferensi yang sama. Pasar tidak menunjukkan segmen alami.

2) Preferensi Tersebar

Pola ini, preferensi pelanggan sangat beranekaragam dan berbeda-beda.

3) Preferensi terkelompok-kelompok

Pola ini, pasar dapat menunjukkan kelompok-kelompok preferensi yang terpisah-pisah, yang disebut segmen pasar alami.

e. Prosedur Segmentasi Pasar

Menurut Subagyo (2010), segmentasi pasar dapat diidentifikasi dengan membagi-bagi pasar menurut variabel yang banyak sekali jenisnya. Prosedur untuk mengadakan segmentasi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1) Tahap Survey

Tahap ini peneliti pasar dapat melakukan wawancara informal terhadap kelompok fokus sebagai calon konsumen untuk mendapatkan wawasan tentang motivasi, sikap, dan perilaku mereka. Atas dasar temuan tersebut peneliti perlu mempersiapkan kuisioner formal yang ditunjukkan kepada calon konsumen yang disajikan dengan sampel.

Data yang dikumpulkan berisi hal-hal yang diperlukan seperti:

- a) Atribut dan peringkat kepentingannya
- b) Kesadaran akan merek dan penilaian akan merek
- c) Pola penggunaan produk
- d) Sikap terhadap kategori produk
- e) Demografi, psikografi, media grafi responden

Diusakan sampel yang diperlukan dapat memenuhi syarat, sehingga diharapkan dapat terkumpul data untuk membuat profil tiap segmen secara akurat.

2) Tahap Analisis

Tahap ini, peneliti menerapkan analisis faktor pada data untuk menghasilkan variabel-variabel yang berkorelasi tinggi. Selanjutnya peneliti analisis (*cluster*) untuk menciptakan sejumlah tertentu segmen yang berkelainan secara maksimal.

3) Tahap Penyusunan Profil

Tahap ini, setiap tandan hendaknya disusun profilnya berdasarkan sikap, perilaku, demografik, psikografik, dan kebiasaan konsumsi medianya. Selanjutnya masing-masing segmen diberi nama berdasarkan karakteristik khasnya yang dominan.

Menurut Subagyo (2010) manfaat segmentasi pasar adalah sebagai berikut :

- 1) Para penjual atau perusahaan akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mendapatkan serta membandingkan kesempatan-kesempatan dalam *marketing*.
- 2) Perusahaan dapat menggunakan pengetahuannya terhadap respon *marketing* yang berbeda-beda, sehingga dapat mengalokasikan *budgetnya* dengan lebih tepat terhadap berbagai segmen.
- 3) Perusahaan dapat mengatur lebih baik produknya dan *marketing appealnya*.

f. Targeting

Menurut Tjiptono (2008), *targeting* merupakan proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan.

Menurut Subagyo (2010), terdapat tiga faktor utama dalam *targeting* :

- 1) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang dapat mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen, biaya melayani setiap segmen, biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan, dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
- 2) Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi perusahaan.
- 3) Kesesuaian antara produk dan pasar.

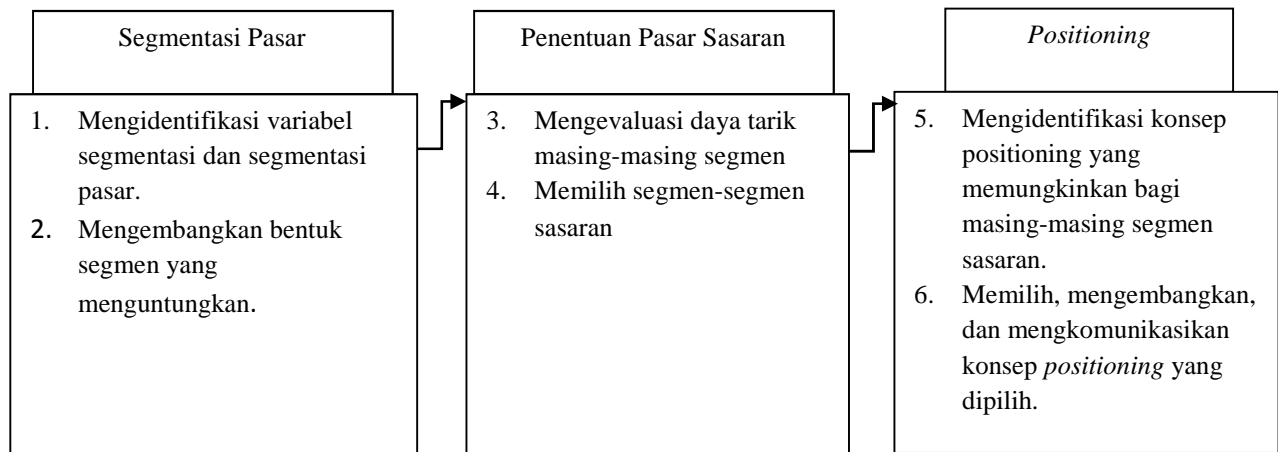
g. *Positioning*

Positioning berkenaan dengan upaya menciptakan persepsi merek, produk, maupun perusahaan yang unik dan unggul dalam benak konsumen.

h. STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

Menurut Tjiptono (2008), inti pemasaran strategis modern terdiri atas tiga langkah pokok yaitu segmentasi, penentuan pasar sasaran, dan *positioning*. Ketiga langkah ini sering disebut STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*). Langkah pertama adalah segmentasi pasar, yakni mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli yang terpisah-pisah yang mungkin membutuhkan produk dan bauran pemasaran tersendiri. Langkah kedua adalah penentuan pasar sasaran, yakni tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki/dilayani. Langkah ketiga adalah *positioning*,

yaitu tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat pokok yang istimewa dari produk di dalam pasar.



Sumber: Kotler (1994) dalam Tjiptono (2008)

Gambar 2.1 Segmentasi, Penentuan Pasar Sasaran dan *Positioning*

2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap Proposisi nilai berisi gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Menurut Kotler dan Armstrong (2001), nilai pelanggan (*customer value*) merupakan selisih antara nilai yang diperoleh pelanggan dengan memiliki dan menggunakan suatu produk, dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh produk tersebut. Osterwalder dan Pigneur (2012),

mengemukakan bahwa terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu:

a. Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

b. Desain

Desain itu penting tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang *superior*. Dalam industri fesyen dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

c. Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya, memakai jam tangan Rolex yang menunjukkan kekayaan. Lalu, pemain papan luncur memakai merek "*Underground*" terbaru untuk memperlihatkan bahwa mereka mengikuti mode.

d. Harga

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

e. Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

f. Pengurangan resiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Bagi pembeli mobil seken, garansi layanan satu tahun mengurangi risiko kerusakan dan perbaikan purnajual. Garansi tingkat-pelayanan mengurangi sebagian risiko yang diterima pembeli dari layanan TI yang di-*outsourcean*.

g. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.

h. Kenyamanan/kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti. Dengan iPod dan iTunes, *Apple* menawarkan kenyamanan bagi pelanggan dalam mencari, membeli, mengunduh, dan mendengarkan musik digital. Sekarang *Apple* mendominasi pasar tersebut.

3. *Channels* (Saluran)

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. 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 (Osterwalder dan Pigneur, 2012).

a. Definisi Saluran Distribusi

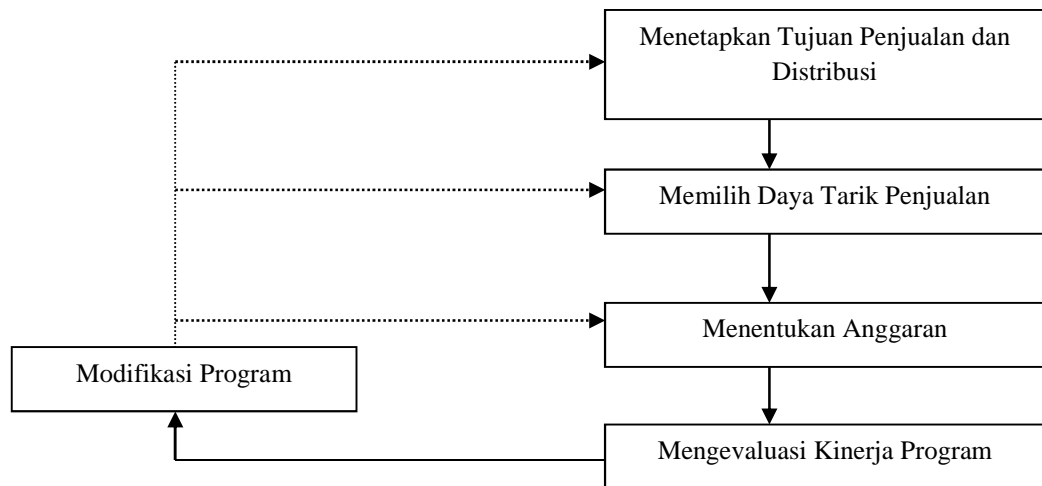
Menurut Kotler & Armstrong (2001), saluran distribusi adalah seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Tidak jauh berbeda menurut Machfeedz (2007), saluran distribusi adalah kelompok individu atau perusahaan yang mengarahkan aliran produk dari produsen ke konsumen. Dari uraian tersebut diketahui bahwa saluran distribusi adalah perusahaan yang mengalirkan produk dari produsen ke konsumen dengan efektif.

b. Saluran Penjualan dan Distribusi

Tjiptono dan 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 (lihat gambar 2.2):

- 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 sumberdaya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
- 4) Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program bila perlu.



Sumber: Tjiptono dan Chandra (2012)

Gambar 2.2 Proses perancangan dan pengevaluasian penjualan dan distribusi

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). - Fungsi utamanya adalah mendapatkan dukungan distributor, memberikan informasi produk, menyediakan pelatihan penjualan dan asistensi kepada para distributor.
3. <i>Missionary selling systems</i>	<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 : Tjiptono dan Chandra (2012)

4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis.

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

a. Bantuan Personal

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

b. Bantuan personal yang khusus

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

c. Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d. Layanan otomatis

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. Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan individu dan karakteristiknya, dan menawarkan informasi yang terkait dengan pesanan atau transaksi.

e. Komunitas

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.

f. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan.

5. Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil.

Menurut Dyckman (2002), pendapatan adalah arus masuk atau peningkatan lainnya atas aktiva sebuah entitas atau penyelesaian kewajiban (atau kombinasi dari keduanya) selama satu periode dari pengiriman atau produksi barang, penyediaan jasa, atau aktivitas lain yang merupakan operasi utama atau sentral entitas yang sedang berlangsung. Sementara itu Machfeedz (2007), berpendapat bahwa pendapatan ialah jumlah uang penjualan ditambah pendapatan lain yang diterima dari berbagai sumber seperti bunga, deviden, dan sewa.

Dari uraian tersebut diketahui bahwa pendapatan adalah arus masuk atas aktiva berupa uang penjualan dan pendapatan lain yaitu bunga, deviden, dan sewa yang diperoleh selama satu periode.

Osterwalder dan Pigneur (2012), menyatakan ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan yaitu:

a. Penjualan aset

Pengertian arus penjualan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. *Amazon.com* menjual buku, musik, produk konsumen elektronik dan sebagainya secara *online*. Fiat menjual mobil yang dapat dengan bebas dikendarai, dijual kembali, atau bahkan dihancurkan pembelinya.

b. Biaya penggunaan

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, maka akan semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya adalah operator telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.

Hotel menarik biaya dari pelanggan untuk lama menginap atas kamar yang digunakan. Layanan pengiriman paket menarik biaya dari pelanggan untuk pengiriman parcel dari satu lokasi ke lokasi tertentu.

c. Biaya Berlangganan

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus menerus atas suatu layanan. Sebuah *gym* menjual langganan keanggotaannya secara bulanan atau tahunan sebagai pertukaran untuk akses atas fasilitas olahraganya.

d. Pinjaman/Penyewaan/*Leasing*

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Di sisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan. *Zipcar.com* menjadi contoh yang tepat untuk ini. Perusahaan ini memungkinkan pelanggan menyewa mobil per jam di kota-kota Amerika Utara.

e. Lisensi

Lisensi adalah biaya dalam industri media. Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang hak menghasilkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus memproduksi atau mengomersialkan suatu layanan. Dalam hal ini, pemilik konten mempertahankan hak cipta sambil menjual

lisensi pemakaian kepada pihak ketiga. Sama halnya, di sektor teknologi, pemegang paten memberi hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan teknologi yang dipatenkan tersebut sebagai imbalan atas biaya lisensi.

6. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berdeda-beda sesuai jenis model bisnis. Perusahaan *microchip* memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainernya lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikaan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

b. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan dan *database* pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

c. Manusia

Setiap manusia memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu.

d. Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan jaminan finansial, seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan. seperti sumber daya utama aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada

jenis model bisnisnya. untuk produsen *software microsot*, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

a. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b. Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

c. *Platform/Jaringan*

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh *platform* atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, *platform matchmaking*, *software*, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai *platform*.

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

Blok 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 mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

- a. Aliansi strategis antara non-pesaing.
- b. *Competition*: kemitraan strategis antarpesaing.
- c. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
- d. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan 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, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain.

Menurut Wasilah (2009), biaya (*cost*) adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan. Biaya perlu diklasifikasikan untuk menyampaikan dan menyajikan data biaya agar berguna bagi manajemen dalam mencapai berbagai tujuannya. Sebelum memutuskan bagaimana menghimpun dan

mengalokasikan biaya dengan baik, manajemen dapat melakukan pengklasifikasian biaya atas dasar:

- a. Objek biaya
 - 1) Produk
 - 2) Departemen
- b. Perilaku biaya
- c. Periode akuntansi
- d. fungsi manajemen atau jenis kegiatan fungsional.

Masih dalam pendapat Wasilah (2009), ditinjau dari perilaku biaya terhadap perubahan dalam tingkat kegiatan atau volume maka biaya-biaya dapat dikategorikan dalam tiga jenis biaya, yaitu:

- a. Biaya variabel

Adalah biaya-biaya yang dalam total berubah secara langsung dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume, baik volume produksi ataupun volume penjualan. Di samping itu, biaya variabel mempunyai karakteristik umum yang lain di mana biaya per unitnya tidak berubah. Contoh dari biaya-biaya produksi yang dapat diidentifikasi sebagai biaya variabel adalah biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung, serta beberapa elemen biaya *overhead* pabrik dan elemen biaya penjualan.

- b. Biaya tetap

Adalah biaya-biaya yang secara total tetap tidak berubah dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume dalam batas-batas dari tingkat kegiatan yang relevan atau dalam periode waktu tertentu. Biaya tetap per

unit akan berubah dengan adanya perubahan volume produksi. Dalam jangka panjang biaya tetap juga akan menjadi biaya variabel.

c. Biaya semi variabel

Adalah biaya-biaya yang mempunyai atau mengandung unsur tetap dan unsur variabel. Untuk tujuan perencanaan dan pengendalian, biaya ini harus dipisah menjadi elemen biaya tetap dan elemen biaya variabel. Unsur tetap ini biasanya merupakan biaya minimum yang harus dikeluarkan untuk jasa yang digunakan. Sebagai contoh dari biaya semi variabel ini; biaya listrik, biaya telepon, biaya angkutan dan lain-lain.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini adalah:

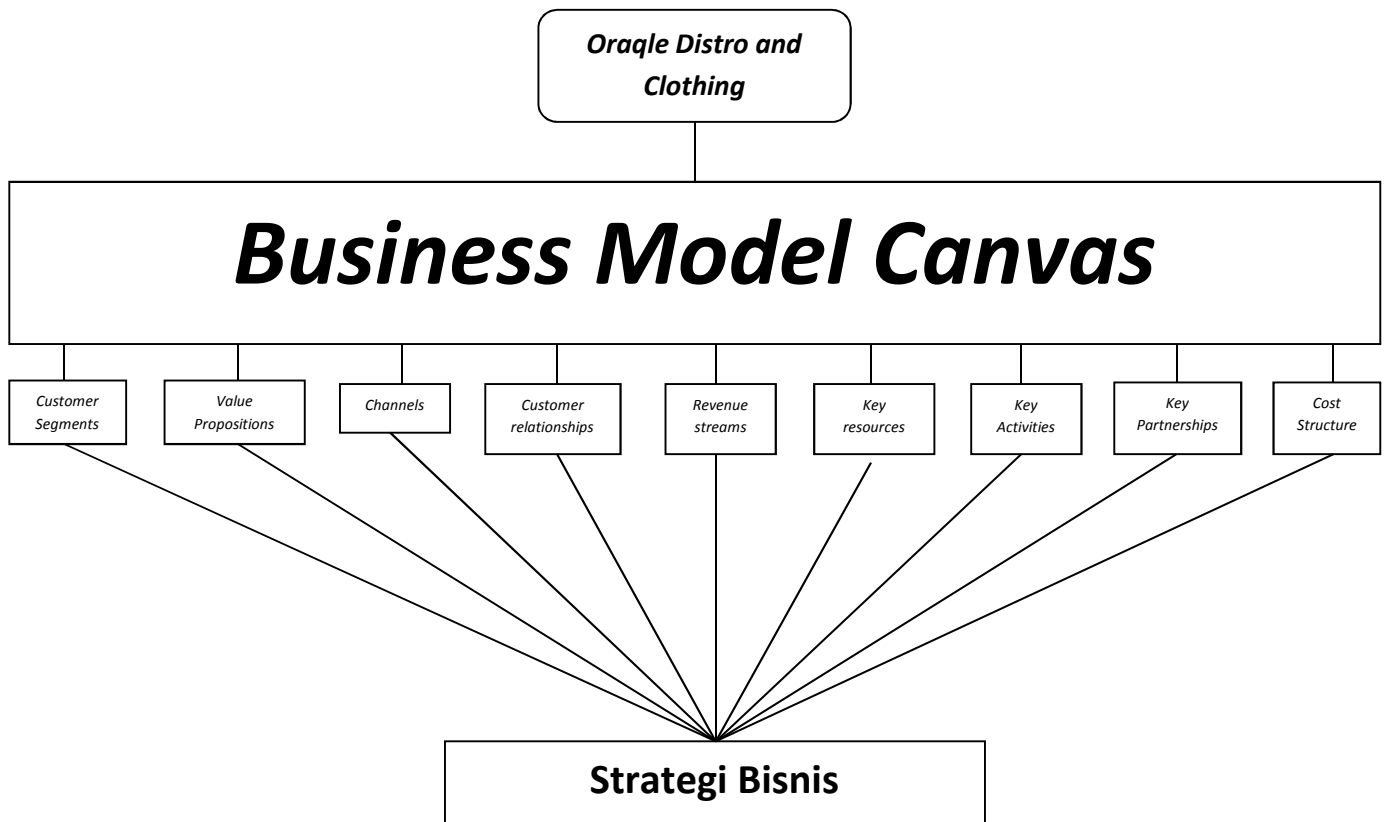
1. Dewobroto (2013) "*Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha*" berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa business model canvas dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial.
2. Tjitradi (2015) "*Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*" menyatakan analisa swot dan evaluasi *blue ocean* digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future business model canvas*.

3. Meitasari dan Tricahyono (2014) “*Strategi Pengembangan Bisnis Kuliner Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (studi kasus pada restoran Bebek Udig)*” Menyatakan bahwa sebuah gambaran mengenai model bisnis Bebek Udig dipetakan ke dalam sembilan blok *business model canvas* yaitu, *Value Propositions, Customer Segment, Channel, Customer Relations, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships dan Cost Structure*.

Kemudian dilakukan analisis SWOT di dapatkan hasil pembaharuan model bisnis yang dapat diterapkan oleh Bebek Udig. Hasil yang diperoleh adalah Bebek Udig memerlukan beberapa perbaikan pada model bisnisnya yaitu penambahan pada tujuh blok, yaitu *Key Activities* pada blok ini ditambahkan pencatatan data pelanggan dan pembuatan SOP, *Key Resources* ditambahkan admin sosial media, mematenkan resep masakan dan mengokohkan finansial, *Customer Relation* ditambahkan *loyalty feedback* dan souvenir, *Channels* ditambahkan pameran dan *event*, *Customer Segment* ditambahkan wisatawan, *Cost Structure* berdasarkan efek penambahan souvenir pada blok *customer relation* maka ditambahkan biaya pengadaan souvenir, *Revenue Streams* berdasarkan efek penambahan souvenir pada blok *customer relation* dan pameran serta *event* pada blok *channels* maka ditambahkan pendapatan penjualan souvenir dan pendapatan dari pameran.

F. Kerangka Pemikiran

Oraqle Distro and Clothing adalah sebuah distro yang terletak di Bandar Lampung yang mana menjual pakaian khusus untuk pria serta menjual berbagai macam barang seperti celana, tas, topi, dompet, jaket, sepatu, gelang, *sweater*, sandal, *boxer*, dari berbagai macam merek diantaranya evil army, uncle, dan moskav. Kemudian untuk menggambarkan sebuah bisnis ke dalam wadah yang ringkas dan jelas diperlukan sebuah model bisnis. Model bisnis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas*, sehingga terlihat bagaimana *Business Model Canvas* memetakan bisnis Distro tersebut dengan sembilan balok yang menjadi komponennya, yaitu: Segmen Konsumen, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktifitas Utama, Mitra Utama dan Struktur Biaya. Setelah diketahui apa saja yang terkandung dalam setiap blok dan menganalisisnya, maka tahapan selanjutnya adalah menciptakan atau merancang sebuah alternatif strategi bisnis.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran