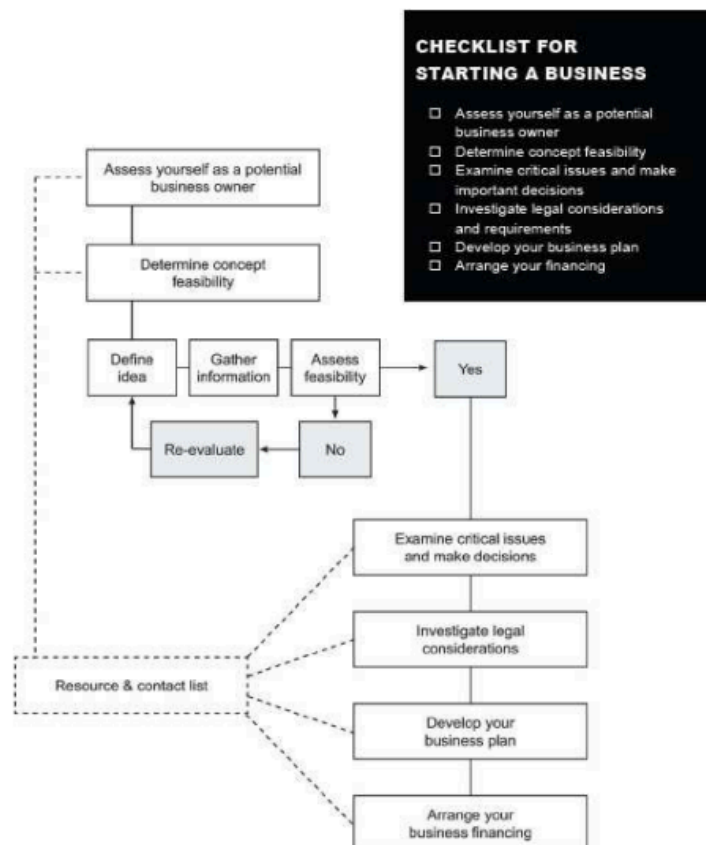


BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Start Up Planning

Menurut Scott Daugherty (2014) sebagai *executive director* SBDTC (*Small Business and Technology Development Center*) didalam membuat bisnis *start-up* ada beberapa hal yang harus direncanakan, yaitu sebagai berikut:



Gambar II.1 Business Start-Up Planning Sumber: Small Business and Technology Development Center. (2014). Business Start-Up & Resource Guide.

Berikut penjelasan dari masing-masing aspek didalam merencanakan business start-up :

- *Asses yourself as a potential business owner*

Adakalanya didalam mengelola bisnis menjadi sulit, itu dapat dikarenakan kurangnya kepemilikan bisnis, pengalaman atau keterampilan manajemen. *Self evaluation* yang jujur akan memungkinkan untuk menilai karakter personal masing – masing dan menentukan kesediaan didalam memenuhi tuntutan bisnisnya.

- *Determine Concept Feasibility*

Berupa pengumpulan informasi guna mengetahui peluang dari ide bisnis, baik dengan cara melakukan riset maupun analisis yang bertujuan membantu didalam mengevaluasi konsep dari ide bisnis tersebut.

- *Examine Critical Issues & Make Important Decision*

Melakukan *explore* didalam memulai bisnis, dan akan menghadapi berbagai keputusan-keputusan yang harus dibuat serta masalah-masalah didalam meminimalkan resiko dan meningkatkan kesuksesan.

- *Legal Consideration & Requirement*

Bertanggung jawab untuk memastikan bisnis yang dijalankan sesuai dengan persyaratan peraturan negara bagian, pendaftaran, ijin, lisensi, dan tanggung jawab karyawan. 3 hukum yang perlu untuk dipertimbangkan yaitu persyaratan kebutuhan, struktur bisnis secara hukum, dan tanggung jawab karyawan.

- *Develop Business Plan*

Business plan yang efektif akan memberikan tujuan-tujuan yang berguna seperti : Membantu untuk lebih fokus terhadap ide bisnis, membuat *track* untuk diikuti didalam tahap pertumbuhan bisnis, membuat *benchmarks* yang mana sebagai ukuran *progress* bisnis Memberikan dokumen yang digunakan untuk ekuitas dan pembiayaan

- *Arrange Your Business Financing*

Kunci utama didalam keberhasilan *startup* dan ekspansi bisnis yaitu kemampuan untuk memanfaatkan apa yang ada didalam perusahaan, baik mengelola modal maupun biaya – biaya yang diperlukan.

2.2 Business Model

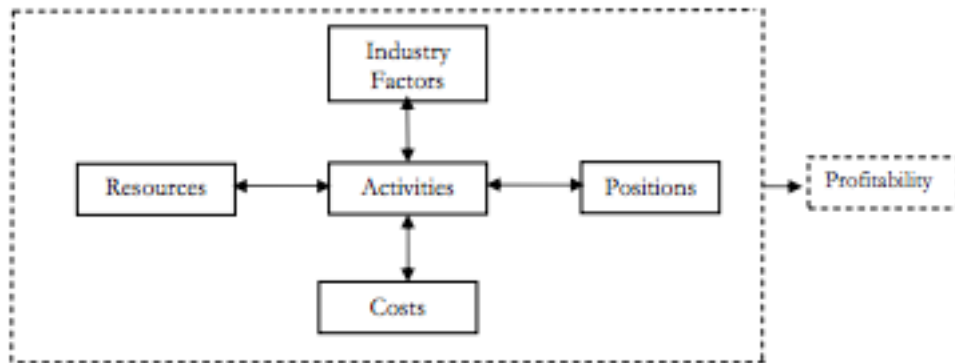
Dalam kegiatan bisnis, mutlak diperlukan suatu model agar bisnis tersebut dapat berjalan. Model tersebut menentukan bagaimana cara dan nilai apa saja yang ditambahkan oleh suatu perusahaan dalam menawarkan produk maupun jasa yang ditawarkan. Model bisnis berasal dari jurnalis keuangan Michael Lewis, yang dalam artikelnya meramalkan bahwa perusahaan masa depan akan didasarkan pada model bisnis yang terhubung hanya dengan internet. David T. Teece (2010) menganggap bahwa “model bisnis masih belum memiliki landasan teoretis yang tetap dalam ekonomi. “Sangat sulit untuk mengidentifikasi proses dan komponen itu, yang mana diperlukan untuk bisnis dan akan menentukan penciptaan nilai dalam perusahaan secara komprehensif dan secara fundamental.

Pandangan ekonomi murni dari model bisnis tidak mewakili pandangan yang kompleks pada perusahaan. Model bisnis harus (kecuali pendapatan dan biaya produksi) juga menangkap sisi lain bisnis dan itu menciptakan nilai. Definisi dalam gambar 2.2 pendapat saat ini, yang melihat model bisnis sebagai kombinasi tampilan ekonomi dan nilai. “Kami berpikir bahwa model bisnis adalah sistem sumber daya dan kegiatan, yang menciptakan nilai yang berguna bagi pelanggan dan penjualan nilai ini menghasilkan uang bagi perusahaan. Tujuan dari analisis model bisnis adalah untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan tentang komponen dasar model bisnis. Kami melihat pentingnya tujuan ini dalam meningkatkan fungsionalitas dan ekonomi dari model bisnis, dan dalam, menemukan dan mengembangkan kompetitif keuntungan, yang dapat dideteksi oleh perusahaan itu sendiri (Slavik, 2011)”.

Menurut John Mullins dan Randy Komisar (2009) model bisnis yang sukses terdiri lima pilar, yang mentakdirkan kelayakan ekonomi bisnis. Model pendapatannya didefinisikan oleh penulis sebagai uang yang berasal dari pelanggan yang mau membeli apa adanya perusahaan menjual. Model margin bruto adalah selisih antara pendapatan dari penjualan dan biaya untuk produksi, dengan demikian uang, yang masuk setelah pembayaran biaya langsung. Model operasi termasuk biaya tetap yang secara tidak langsung dibayar untuk produksi. Model modal kerja adalah uang tunai yang harus tersedia untuk memastikan operasi lancar sampai pelanggan membayar barang. Model investasi menjelaskan penggunaan uang yang ingin diinvestasikan oleh perusahaan untuk pengembangan bisnis. Resep untuk model yang sukses adalah keserasian dari kelima model, yang

membantu menjadi lebih baik efektif dan harmoni ini menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan bagi perusahaan. Sebuah kesuksesan perusahaan adalah salah satu yang setelah membayar margin kotor, biaya operasi, modal operasi dan investasi masih memiliki uang gratis. Hasil matematika yang positif adalah tanda keberhasilan dalam hadir dan mungkin juga di masa depan. Konsep ini dapat diterapkan untuk analisis bisnis ekonomi dan evaluasi kesehatan keuangan, tetapi abstrak dari komponen lain dari bisnis model. Model ini hanya memberikan sedikit perhatian pada nilai, yang ditawarkan kepada pelanggan, dan itulah mengapa model ini tidak berguna untuk analisis kompleks.

Konsep Alan Afuah (2003) membagi model menjadi 4 komponen, maka faktor penentu profitabilitas (Gambar 2.2), yang mempengaruhi semua kegiatan di perusahaan. Faktor-faktor analisis industri dampak dari elemen pasar: pesaing, hambatan dan pelanggan. Sumber daya membantu menciptakan diferensiasi berharga. Biaya membawa jenis nilai baru - model biaya rendah. Posisi tentang mencari tempat yang tepat, yang tidak ditempati, atau perusahaan dapat mengantarkan ke pasar baru yang ada, nilai-nilai yang menarik. Kerja sama komponen-komponen ini menciptakan model bisnis yang sukses dan keunikan mereka adalah sumber keunggulan kompetitif.



Gambar II.2 Components of business model by A. Afuah (2003)

Model ini tidak secara komprehensif mendefinisikan perusahaan sebagai sistem yang kompleks. Bisnis model harus menggambarkan sistem menciptakan pendapatan dan nilai, hubungan mereka dengan proses dan memberikan gambaran yang cukup memadai tentang struktur model bisnis. Kelemahan lain dari Konsep ini “tidak ada koneksi komponen ke dalam rantai kausal yang akan menunjukkan konektivitas dan ikatan elemen. Konsep ini tidak memungkinkan aplikasi praktis yang jelas hasil numerik konkret (Slavik, 2011) ”. Model juga termasuk komponen - faktor industri yang bukan milik model bisnis. Lingkungan eksternal dapat menentukan karakteristik model bisnis, tetapi bukan bagian dari itu.

David Watson (2005) menunjukkan dan mengevaluasi model bisnis melalui enam komponen: pesaing, pelanggan, ekonomi, manajemen, produk dan pemasok. Dia menawarkan wawasan baru dan tidak biasa ke dalam setiap komponen. Pesaing didefinisikan oleh hambatan masuk ke pasar, ancaman produk pengganti, persaingan dalam industri dan keuntungan menjadi yang pertama di pasar Indonesia. Pelanggan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mereka, jenis kontrak dan tingkat pembayaran. Ekonomi perusahaan dianalisis

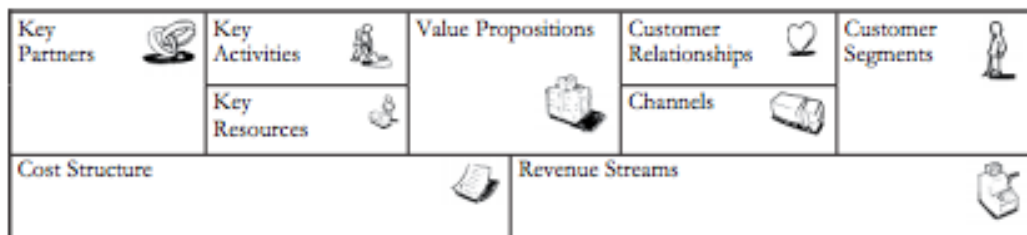
mempertimbangkan untuk akuisisi, skala ekonomi, penghasilan pertumbuhan perusahaan lain, dividen dan breakpoint. Manajemen dievaluasi oleh pandangan moral, pemeriksaan konflik, aturan akuntansi, kesuksesan di masa lalu dan hubungan dengan mitra. Analisis produk difokuskan pada loyalitas merek, keunggulan kompetitif, penciptaan produk baru, diferensiasi, tempat penjualan dan inovasi rantai nilai. Pemasok ditentukan oleh kekuatan negosiasi dan pembelian oportunistik mereka.

Model ini memiliki karakter yang kompleks. Keunikannya adalah bahwa model tersebut menganalisa faktor-faktor sektor, seperti persaingan, yang termasuk dalam lingkungan model bisnis, tetapi bukan bagian dari komponen model bisnis

Konsep lain dibuat oleh W. M. Johnson, C. M. Christensen dan H. Kagerman (2008) yang mendefinisikan model bisnis sebagai seperangkat empat komponen, yang saling berhubungan: nilai untuk pelanggan, rumus laba, sumber daya utama dan kegiatan utama. Perusahaan yang berhasil menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan laba. Kondisi yang diperlukan untuk keberhasilan adalah memiliki sumber daya (orang, teknologi, aset berwujud dan tidak berwujud, merek) dan melakukan kegiatan yang benar (pelatihan, pengembangan, produksi, penganggaran, perencanaan dan penjualan). Konsepnya secara komprehensif menggambarkan semua komponen penting dari bisnis.

Konsep Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, disebut Canvas (2009), mendefinisikan model bisnis menggunakan sembilan komponen: segmen pelanggan, hubungan pelanggan, distribusi saluran, proposisi nilai, sumber daya

utama, kegiatan utama, mitra, struktur biaya, dan pendapatan aliran. Kanvas adalah alat visualisasi yang kuat dan jelas menunjukkan semua komponen dan komponennya interkoneksi.



Gambar II.3 *The visualization tool Canvas by Osterwalder & Pigneur (2009)*

- Segmen pelanggan ditentukan oleh lima jenis pasar: massa, tersegmentasi, relung, beragam dan multi-sisi. Pasar massal mewakili sekelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sama. Jenis yang tersegmentasi membagi pelanggan ke dalam kelompok berdasarkan karakteristik yang sama. mereka adalah produk dan layanan yang disesuaikan untuk pelanggan di pasar khusus. Pasar yang beragam adalah terletak di dua atau lebih industri dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda. Jenis multi-sisi menggunakan interdependen segmen dan menghubungkan mereka (penyedia kartu kredit VISA menciptakan suatu hubungan antara tiga kelompok - bank, pemegang kartu dan pedagang).
- Dasar dari bisnis adalah penciptaan nilai utama, yang didefinisikan dalam misi perusahaan dan menjelaskan produk atau layanan inti yang dijual

perusahaan kepada pelanggan. Itu perusahaan menambah nilai utama juga "nilai ekstra" (atau kelompok nilai ekstra) yang disebut nilai tambah, yang meningkatkan rasa produk atau layanan untuk pelanggan.

- Perusahaan, yang memutuskan saluran distribusi, dapat memilih antara penjualan melalui jaringan penjualannya sendiri (penjualan langsung: toko, penjual, situs web, aplikasi di ponsel pintar, telepon) atau mengalihdayakan penjualan (tidak langsung: perantara). Hubungan standar dengan pelanggan adalah bantuan pribadi, yang didasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan berkomunikasi langsung dengan penjual selama seluruh proses penjualan. Modifikasi jenis ini adalah bantuan pribadi khusus, ketika klien memiliki satu-satunya agen, siapa yang merawatnya. Dalam tipe swalayan, perusahaan tidak memiliki kontak dengan pelanggan, dan hanya menyediakan layanan atau produk. Layanan otomatis menghubungkan layanan pelanggan yang canggih dengan proses otomatis (internet) dan menggunakan sistem CRM yang mengenali klien dan dapat merekomendasikan produk atau layanan yang cocok. Perusahaan semakin banyak menggunakan komunitas meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Jenis hubungan ini menyediakan basis data kualitas gratis pengamatan langsung dari pelanggan. Jenis hubungan modern adalah co-creation, yang membuat hubungan di luar standar dan klien menjadi co-pencipta produk atau layanan.
- Aliran pendapatan komponen menggambarkan arus kas. Di antara yang paling banyak digunakan, penulis termasuk penjualan barang dan jasa.

Persewaan dan sewa menghasilkan pendapatan dari penyediaan eksklusif hak untuk menggunakan aset tertentu. Lisensi menghasilkan uang dari memberikan izin kepada pelanggan menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi. Broker menghasilkan dari setiap transaksi. Iklan menghasilkan pendapatan dari penyediaan area medial.

- Sumber daya utama termasuk sumber daya nyata (fasilitas produksi, bangunan, kendaraan, dan peralatan) dan sumber daya intelektual (merek, pengetahuan, paten, hak cipta, kemitraan, pelanggan database dan sumber daya manusia - staf dan manajer). Aktivitas utama menggambarkan yang paling penting kegiatan yang terlibat dalam penciptaan nilai. Ini dapat berupa produksi, pengiriman produk, perancangan, pemasaran, penjualan
- Mitra kunci komponen menggambarkan perusahaan, otoritas atau orang yang paling penting yang bekerja sama dengan perusahaan. Optimalisasi dan skala ekonomi mengarah ke kemitraan yang melayani untuk mengurangi biaya. Berbagi pengetahuan, keuangan atau teknologi memotivasi perusahaan untuk bergabung dengan kegiatan dalam kemitraan. Contohnya adalah teknologi *Blue-ray*, yang dikembangkan oleh kelompok produsen elektronik terkemuka di dunia, dan setelah penelitian dan pengembangan mereka mulai menjual produk *Blue-ray* mereka secara individual. Akuisisi sumber daya dan kegiatan juga mendorong perusahaan untuk mencari mitra, karena perusahaan tidak memiliki semua yang diperlukan sumber daya atau tidak melakukan

semua kegiatan yang diperlukan untuk bisnis mereka. Sebagai contoh, perusahaan asuransi memiliki broker yang menjual produk dan perusahaan asuransi dapat menangani bisnis inti. Biaya mewakili penghargaan moneter produksi

2.3 Business Model Cambridge

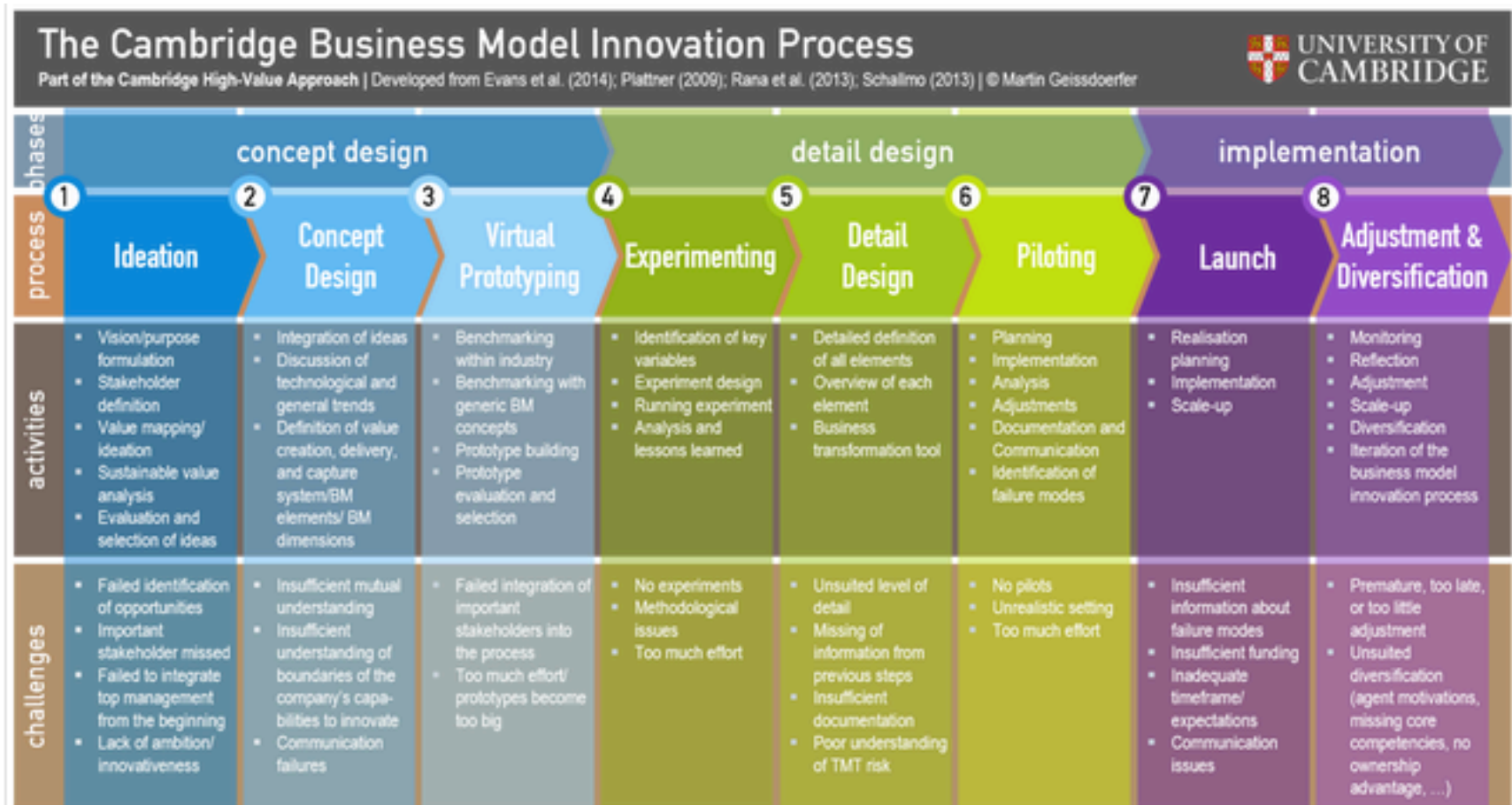
Daya saing yang menentukan dalam dunia yang semakin kompleks dan berkembang pesat mungkin juga merupakan kemampuan untuk berpindah dari satu model bisnis ke model bisnis yang lain dengan cepat dan sukses (Mitchell dan Coles, 2003). Tetapi hanya ada sedikit alat yang tersedia untuk membantu perusahaan dalam berinovasi model bisnis mereka.

Proses Inovasi Model Bisnis Cambridge (CBMIP) adalah kerangka pemandu yang komprehensif yang keduanya menunjukkan peta kegiatan dan tantangan apa yang umumnya diharapkan ketika terlibat dalam inovasi model bisnis yang berkelanjutan dan alat untuk menetapkan dan merencanakan fase yang berbeda dan mengidentifikasi tantangan yang disesuaikan untuk kebutuhan dan konteks spesifik perusahaan.

Geissdoerfer (2017) menyatakan bahwa ada delapan langkah dalam menentukan model bisnis :

- Ide: mendefinisikan stakeholder utama dan mendefinisikan tujuan dari inovasi model bisnis, dan proposisi nilai dan ide-ide konseptual pertama yang diidealkan.

- Desain konsep: Sebuah konseptualisasi kasar pertama dari elemen-elemen model bisnis utama dikembangkan dan didokumentasikan.
- Prototipe virtual: Menghasilkan berbagai prototipe dan merevisi untuk menyempurnakan dan mengkomunikasikan konsep model bisnis. Fase ini terdiri dari perbandingan dengan konsep dan solusi dari pihak lain.
- Bereksperimen: Asumsi utama dan variabel dari konsep diuji dalam simulasi dan percobaan lapangan, idealnya melalui uji coba terkontrol secara acak.
- Desain detail: Analisis mendalam dan detail dari semua elemen model bisnis dan interaksi antara elemen-elemen ini dilakukan.
- Uji coba: Seluruh konsep diuji dengan menjalankan versi terbatas model bisnis pertama dalam subbagian dari target pasar.
- Peluncuran: Model bisnis diluncurkan di semua unit organisasi yang bertanggung jawab dan target pasar.
- Penyesuaian dan diversifikasi: Model bisnis direvisi sesuai dengan rencana awal, harapan, dan kecocokan strategis. Berdasarkan evaluasi ini, penyesuaian dan diversifikasi dibuat dan, tergantung pada kelengkapan dari perubahan yang diperlukan, seluruh proses inovasi model bisnis dapat diulang



Gambar II.4 The Cambridge Business Model Innovation Process

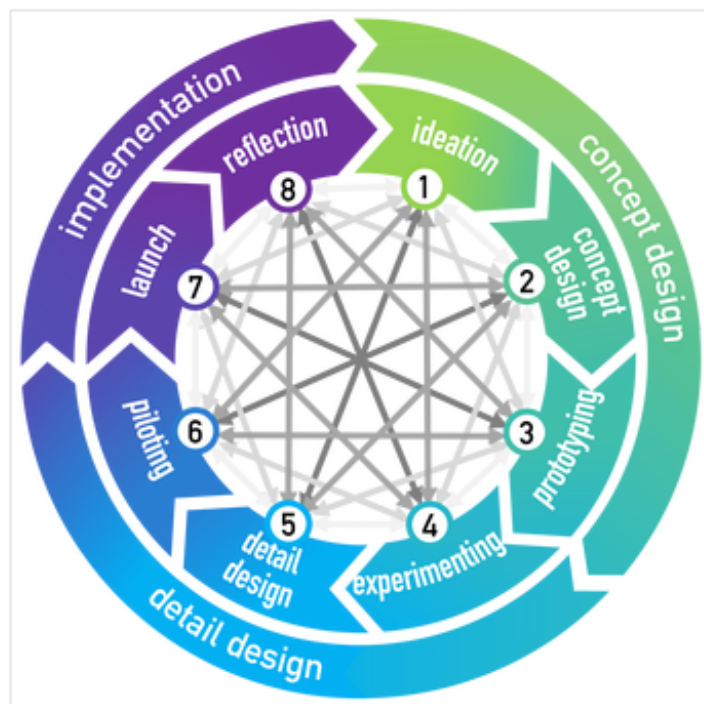
CBMIP pada Gambar 2.4, Keduanya bersifat deskriptif, dalam menunjukkan bagaimana inovasi model bisnis terjadi dalam praktik, dan preskriptif, dalam memberikan panduan tentang bagaimana model bisnis berkelanjutan idealnya harus dilakukan dalam organisasi. Proses ini biasanya siklikal atau berulang, yaitu setelah selesai, sebagian besar organisasi akan mengulanginya pada titik tertentu untuk beradaptasi atau bereaksi terhadap perubahan dalam industri dan lingkungan mereka. Pendekatan ini terdiri dari delapan fase atau langkah yang berurutan tetapi berulang; yang berarti bahwa sementara organisasi secara kasar mengikuti proses selangkah demi selangkah, itu juga dapat bolak-balik dalam proses, mengulangi dan menghilangkan tahapan sesuai dengan persyaratan dan keterbatasannya. Langkah-langkahnya adalah:

1. *Ideation*: Mendefinisikan para pemangku kepentingan utama dan tujuan dari inovasi model bisnis, dan proposisi nilai dan ide-ide konseptual pertama yang diidealkan.
2. Desain konsep: Sebuah konseptualisasi kasar pertama dari elemen-elemen model bisnis utama dikembangkan dan didokumentasikan.
3. Prototipe virtual: Berbagai prototipe dihasilkan dan direvisi untuk memperbaiki dan mengkomunikasikan model bisnis konsep. Fase ini juga terdiri dari perbandingan dengan solusi dan konsep dari pihak lain.
4. Bereksperimen: Asumsi utama dan variabel dari konsep diuji dalam simulasi dan percobaan lapangan, idealnya melalui uji coba terkontrol secara acak.

5. Detail desain: Analisis mendalam dan detail dari semua elemen model bisnis dan interaksi antara elemen-elemen ini dilakukan.
6. Uji coba: Seluruh konsep diuji dengan menjalankan versi terbatas model bisnis pertama dalam subbagian sasaran pasar.
7. Peluncuran: Model bisnis diluncurkan di semua unit organisasi yang bertanggung jawab dan target pasar.
8. Penyesuaian dan diversifikasi: Model bisnis direvisi sesuai dengan rencana awal, harapan, dan strategis cocok. Berdasarkan evaluasi ini, penyesuaian dan diversifikasi dilakukan dan, tergantung pada kelengkapan perubahan yang diperlukan, seluruh proses inovasi model bisnis dapat diulang.

Karena kualitasnya deskriptif dan preskriptif, proses ini dapat digunakan dalam dua cara untuk mengatasi implementasi desain celah. Pertama, CBMIP diciptakan untuk menyediakan kerangka kerja yang lebih komprehensif daripada yang ada dalam literatur, yang mampu secara luas mencakup berbagai tahap pemodelan bisnis, termasuk karakteristik dan komponen utama, kegiatan utama, transisi antara fase yang berbeda, dan tantangan potensial yang mungkin muncul. Dengan demikian, kerangka kerja dapat menginformasikan perencanaan dan pelaksanaan inovasi model bisnis dalam organisasi. Kedua, model ini juga sangat relevan untuk identifikasi dan integrasi alat-alat baru dan yang sudah ada ke dalam portofolio terstruktur dan sinergis yang mampu mengatasi tantangan dan membantu pemodelan bisnis dalam organisasi industri yang berbeda, ukuran, dan beroperasi dalam konteks yang berbeda.

Selain kontribusinya yang lebih luas terhadap pengetahuan di bidang inovasi model bisnis, keberlanjutan perusahaan, dan bidang yang muncul dari model bisnis yang berkelanjutan, pekerjaan ini akan bermanfaat bagi para manajer dan masyarakat pada umumnya. Manajer akan mendapat manfaat dari bimbingan yang diberikan dan antisipasi tantangan yang terkait dengan inovasi model bisnis yang berkelanjutan. Ini mengarah pada model bisnis yang lebih baik, menghasilkan lebih banyak manfaat pelanggan, nilai pemegang saham, dan pertumbuhan ekonomi. Akibatnya, ini juga akan menciptakan lebih banyak nilai sosial, ekonomi, dan lingkungan untuk kumpulan pemangku kepentingan yang lebih luas.



Gambar II.5 *The CBMIP is circular and iterative*

Prosesnya ternyata jauh dari linier dalam studi kasus. Beberapa iterasi dan putaran umpan balik ke tahapan sebelumnya terjadi selama dan setelah pelaksanaan. Di sebagian besar perusahaan, proses inovasi model bisnis bukanlah peristiwa tunggal tetapi akan diikuti oleh yang lain untuk mengatasi tantangan dan peluang yang bergeser di lingkungan, sumber daya, dan kemampuannya.

2.4 *Concept Design*

Menurut Geissdoerfer et. al (2017) langkah-langkah dalam tahap *concept design* adalah :

- *Ide (Ideation)*

Mendefinisikan para *stakeholder* utama dan mendefinisikan tujuan dari inovasi model bisnis, dan proposisi nilai dan ide-ide konseptual pertama yang diidealkan.

Aktifitas yang harus dilakukan dalam tahap ini adalah:

- Formulasi visi / tujuan (*Vision/purpose formulation*)
- Definisi pemangku kepentingan (*Stakeholder definition*)
- Pemetaan nilai / ideasi (*Value mapping/ideation*)
- Analisis nilai berkelanjutan (*Sustainable value analysis*)
- Evaluasi dan pemilihan ide (*Evaluation and selection of ideas*)

Sedangkan tantangan yang harus dihadapi adalah:

- Identifikasi peluang yang gagal (*Failed identification of opportunities*)
 - Pemangku kepentingan penting terlewatkan (*Important stakeholder missed*)
 - Gagal mengintegrasikan manajemen puncak dari awal (*Failed to integrate top management from the beginning*)
 - Kurangnya ambisi/inovasi (*Lack of ambition/innovativeness*)
- Desain konsep (*Concept design*)

Sebuah konseptualisasi kasar pertama dari elemen-elemen model bisnis utama dikembangkan dan didokumentasikan.

Aktifitas yang harus dilakukan dalam tahap ini adalah:

- Integrasi ide (*Integration of ideas*)
- Diskusi tren teknologi dan umum (*Discussion of technological and general trends*)
- Definisi penciptaan nilai, pengiriman, dan sistem pengambilan / elemen bisnis model / dimensi bisnis model (*Definition of value creation, delivery, and capture system/Business model elements/ Business model dimensions*)

Sedangkan tantangan yang harus dihadapi adalah:

- Tidak cukup saling pengertian (*Insufficient mutual understanding*)
 - Pemahaman yang tidak memadai tentang batasan inovasi perusahaan (*Insufficient understanding of boundaries of the company's innovate*)
 - Kegagalan komunikasi (*Communication failures*)
- Prototipe virtual (*Virtual prototyping*)

Berbagai prototipe dihasilkan dan direvisi untuk memperbaiki dan mengkomunikasikan konsep model bisnis. Fase ini terdiri dari perbandingan dengan konsep dan solusi dari pihak lain.

Aktivitas yang harus dilakukan dalam tahap ini adalah:

- Benchmarking dalam industri (*Benchmarking within industry*)
- Perbandingan dengan konsep model bisnis generik (*Benchmarking with generic business model concepts*)
- Membangun prototipe (*Prototype building*)
- Mengevaluasi dan seleksi prototipe (*Prototype evaluating and selection*)

Sedangkan tantangan yang harus dihadapi adalah:

- Gagal mengintegrasikan pemangku kepentingan penting ke dalam proses (*Failed integration of important stakeholders into the process*)
- Terlalu banyak usaha / prototype menjadi terlalu besar (*Too much effort/prototypes become too big*)

2.5 Kerangka Konsep

