

EVALUASI DAN PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA PT. SARANA WARNA MEGAH

Kevin Djap

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31412139@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis yang digunakan oleh perusahaan, mengevaluasi dan merancang model bisnis baru perusahaan berdasarkan *business model canvas*. Jenis penelitian adalah kualitatif dan teknik pengumpulan data adalah wawancara semi terstruktur. Dari penelitian tersebut, ditemukan bahwa PT Sarana Warna Megah perlu melakukan perubahan pada elemen *customer segments*, perusahaan perlu menambah pelanggan baru yaitu kontraktor dalam skala besar dan supermarket. Pada *value propositions*, perusahaan dapat menambahkan fitur cat anti bau, cat *eco-friendly*, serta fitur-fitur lainnya. Perusahaan juga menciptakan *newness* dalam produk berupa warna yang kilap, mampu menyala dalam gelap, dan lain-lain. Perusahaan juga dapat menciptakan produk dan jasa baru seperti produk pendukung cat yaitu penghapus cat tembok, kuas, dan jasa konsultasi pengecatan. Pada *channel*, perusahaan menambah armada transportasi untuk efektivitas pengiriman. Perusahaan juga perlu melakukan promosi menggunakan internet dan aplikasi *smartphone*. Selain itu, perusahaan perlu menambah saluran distribusi dengan membuka *web store*. Pada *customer relationships*, perusahaan membutuhkan *dedicating personal assistance* untuk melayani lebih baik pelanggan perusahaan terutama kontraktor skala besar dan supermarket. Aktivitas *customer relationships* lainnya adalah memberikan hadiah bagi konsumen dalam rangka mempererat hubungan. Perusahaan juga perlu meningkatkan *customer follow-up* dengan mempertinggi intensitas hubungan. Pada *revenue streams*, perusahaan menambah sumber pendapatan dari produk pendukung cat, jasa konsultasi, dan penjualan kepada patner. Pada *key resources*, perusahaan menambahkan teknologi IT untuk mendukung aktivitas *web sales* dan aktivitas IT lainnya. Pada *key activities*, perusahaan menambah aktivitas R&D untuk pengembangan serta menambah aktivitas *network* yaitu IT. Perusahaan juga perlu standarisasi aktivitas dengan mengikutkan diri kepada badan-badan standar yang telah ada seperti SNI dan ISO. Pada *key partnerships*, perusahaan perlu berpatner dengan *advertising* untuk membantu perusahaan menjangkau konsumen dengan *channel* patner. Perusahaan juga perlu menambah jumlah patner sebagai opsi perusahaan dalam efisiensi. Pada *cost structure*, perusahaan menambah biaya IT, R&D, dan promosi. Penambahan biaya dikarenakan untuk mendukung aktivitas-aktivitas lainnya.

Kata Kunci—Evaluasi, perancangan, model bisnis, dan *business model canvas*.

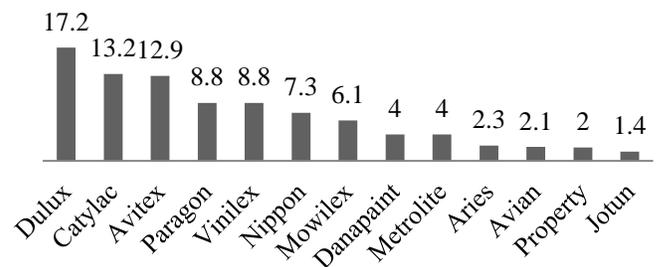
I. PENDAHULUAN

Industri cat di Indonesia mengalami kenaikan pertumbuhan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2010, nilai pasar cat mencapai Rp 10,47 triliun. Pada tahun 2011, nilai pasar cat mengalami kenaikan sebesar 8,6% menjadi Rp 11,84 triliun. Kenaikan terjadi lagi pada tahun 2012 menjadi Rp 12,57

triliun. Sedangkan pada tahun 2013, nilai pasar cat naik sebesar 13,8%. Sedangkan pada tahun 2014, nilai pasar cat akan melewati Rp 15 triliun rupiah (Muhammad Khamdi, 2014, para.6). Perkembangan industri cat yang sangat pesat ini mendorong perusahaan untuk berbondong-bondong memperluas *market share* masing-masing.

Persaingan industri cat di Indonesia sendiri sangatlah ketat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah merk cat yang sangat banyak. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, terdapat paling tidak 60 merk cat yang beredar di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, Semarang, dan Makassar. Selain itu, ketatnya persaingan dapat dilihat dari *market share* masing-masing perusahaan. Berdasarkan *survey* yang dilakukan tahun 2012, ditemukan bahwa *market share* tertinggi dikuasai oleh Dulux dengan 17,2%, diikuti dengan Catylax (13,2%), Avitex (12,9%), Paragon dan Vinilex yang sama-sama menguasai 8,8% (MARS Indonesia, 2013, para.5.6). Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya dominasi atas satu perusahaan dengan perusahaan yang lain

Gambar 1. *Brand Market Share* Industri Cat, 2012



Sumber: MARS Indonesia (2013)

Persaingan sendiri merupakan perhatian banyak negara dan wilayah yang sedang berusaha mempercepat pembangunan dan mencapai pasar internasional. Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan adalah inovasi bisnis model. Model bisnis itu sendiri merupakan cara berpikir suatu perusahaan, jalan untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi *stakeholders*. Model bisnis merupakan representasi dari pemikiran dan tindakan manajemen yang dapat membantu bisnis. Inovasi pada model bisnis sendiri dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan (Casadesus-Masanell dan Ricart, 2010).

Salah satu alat dalam melakukan inovasi model bisnis adalah *business model canvas*. *Business model canvas* dapat menjadi alat yang ampuh, sederhana, dan teruji dalam memahami, merancang, mengerjakan ulang, dan menerapkan model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Business model canvas* terdiri dari 9 blok dimana tiap blok mempengaruhi satu sama lain.

Blok *customer segments* menjelaskan mengenai orang, grup, organisasi yang perusahaan tuju untuk dilayani. Sedangkan *value propositions* menjelaskan produk dan servis yang menciptakan nilai untuk segmen konsumen tertentu. *Channels* menjelaskan mengenai cara perusahaan berkomunikasi dan mencapai konsumen. Sedangkan *customer relationships* menjelaskan tipe relasi yang perusahaan bangun dengan konsumen. *Revenue streams* menggambarkan sumber pendapatan perusahaan yang didapat dari konsumen. *Key resources* menjelaskan aset-aset yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan model bisnis. *Key activities* merupakan hal-hal penting yang perlu dilakukan perusahaan agar model bisnis berjalan. *Key partnership* adalah *supplier* dan patner yang dibutuhkan agar model bisnis bisa berjalan dengan baik. Sedangkan *cost structure* adalah segala biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan model bisnis.

Model bisnis itu sendiri di *design* dan di eksekusi pada lingkungan tertentu. Masalahnya, lingkungan bisnis sangatlah dinamis sehingga model bisnis yang hari ini sudah sesuai dengan lingkungan bisa menjadi tertinggal jaman atau tidak sesuai di kemudian hari. Oleh karena itu, menjadi sangat penting bagi kita menganalisa lingkungan secara berkala. Mengerti perubahan lingkungan membantu dalam mengadaptasi model secara efektif (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Salah satu alat evaluasi tersebut adalah *SWOT* atau *Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threats*. *SWOT* sendiri merupakan analisa yang memberikan landasan bagi terwujudnya keselarasan atas isu atau variabel organisasi. Dengan cara menuliskan daftar kondisi internal yang menguntungkan dan tidak menguntungkan serta isu eksternal dalam empat kuadran dari kotak *SWOT analysis*, perencana dapat lebih memahami bagaimana kekuatan dapat dimanfaatkan untuk mewujudkan peluang baru dan memahami bagaimana kelemahan dapat memperlambat kemajuan atau memperbesar ancaman organisasi. Selain itu, perencana dapat menemukan cara untuk mengatasi ancaman dan kelemahan serta perencanaan strategi (Helms dan Nixon, 2010).

Mengkaji model bisnis secara teratur sangat penting. Tetapi perusahaan perlu melakukan melakukan evaluasi sebagai tindak atas perubahan yang terjadi dalam bisnis. Salah satu alat yang dapat digunakan adalah *Blue Ocean Strategy (BOS)*. *BOS* mengajak kita untuk merubah prespektif dari pertarungan *head to head* melawan pesaing demi pangsa pasar atau berulang kali berusaha untuk tumbuh segmentasi pasar yang tak ada habisnya. Sebaliknya, kita diajak untuk melihat diri mereka sebagai penjelajah, mencari untuk menemukan permintaan baru pelanggan. *BOS* percaya bahwa pelanggan melakukan pembelian karena didasari atas atribut penawaran seperti kualitas, ketersediaan, dan harga. *BOS* menyarankan bagi manajer yang ingin menemukan *blue ocean* yaitu pasar yang benar-benar baru, dengan bereksperimen dan menciptakan manfaat baru, serta bersama-sama mengurangi biaya dengan menghapus nilai-nilai yang kurang bermanfaat. *BOS* menawarkan kerangka kerja empat langkah yang terdiri dari *eliminate, reduce, raise, dan create* (Sheehan dan Vaidyanathan, 2009).

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri cat adalah PT. Sarana Warna Megah. Perusahaan berlokasi di Jl. Dukuh Kupang Barat I / 198, Surabaya. Perusahaan telah berdiri sejak tahun 1985. Perusahaan menawarkan produk cat dengan

berbagai macam kegunaan seperti lapisan tembok, minyak, genteng, plamir, meni kayu dan besi, poster, scotlight, gold, dan lukis. Selain itu perusahaan memiliki beberapa merk seperti AGA, Asri, Postex.B, Satelit, Wallex, dan Artha. Selain itu, perusahaan juga memiliki jasa pengecatan yang menggunakan cat merk perusahaan. Dalam praktek bisnis, PT. Sarana Warna Megah memiliki kendala berupa lemahnya *brand* perusahaan karena *brand* masih baru. Selain itu, pemasaran yang dilakukan perusahaan masih kurang dibandingkan dengan kompetitor-kompetitor perusahaan. Hal ini diperparah jalur distribusi perusahaan yang sangat terbatas dan tidak luas. Akibatnya, *market share* perusahaan tidak sebesar kompetitor-kompetitor lain.

Hal ini diperparah dengan *trend* penguatan mata uang *dollar* Amerika Serikat terhadap rupiah. Berdasarkan data yang didapat dari tahun 2013 hingga pertengahan 2015, nilai tukar rupiah telah melemah sebanyak 35% terhadap *dollar* Amerika Serikat (Kompas, 2015, para.1). Padahal, sebagian besar bahan baku perusahaan merupakan bahan baku impor. Perusahaan sendiri melakukan pembelian bahan baku menggunakan *dollar* Amerika Serikat, sedangkan pendapatan perusahaan menggunakan mata uang rupiah. Dengan pelemahan rupiah, perusahaan mengalami kenaikan biaya pembelian bahan baku. Kenaikan biaya ini pun dapat mempengaruhi harga produk dan jasa perusahaan maupun margin perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang terjadi serta masalah yang dihadapi perusahaan PT. Sarana Warna Megah, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai model bisnis perusahaan. Dengan mengetahui model bisnis yang dijalankan, peneliti dapat melakukan evaluasi sehingga ditemukan model bisnis baru yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yaitu Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moelong, 2007). Subjek yang dipilih adalah orang-orang yang terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional dan manajemen baik direktur utama, kepala bagian, hingga karyawan *front liner* perusahaan PT. Sarana Warna Megah. Objek dalam penelitian ini sendiri adalah model bisnis yang dijalankan perusahaan dan perancangan model bisnis PT. Sarana Warna Megah dalam rangka menciptakan *competitive advantage*. Dalam penelitian ini akan digunakan dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sumber daya sekunder. Data primer dihasilkan dari wawancara yang dilakukan kepada narasumber-narasumber dalam perusahaan. Sedangkan data sekunder berupa data organisasi, *database online*, majalah, dokumen-dokumen pemerintah dan lain-lain.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan penulis adalah wawancara. Menurut Sugiyono (2009, p.231) wawancara merupakan “pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.”. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur. Sugiyono (2009,

p.233) menyatakan “tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara dapat diminta pendapat, dan ide-idenya”. Teknik penentuan narasumber adalah teknik *snowball sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar, hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka dicari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data (Sugiyono, 2009). Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian adalah model Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2009). Uji validitas yang digunakan adalah triangulasi sumber yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.” (Sugiyono, 2009)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian, menunjukkan tiga hal penting yaitu:

A. Identifikasi Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

1. *Customer Segments*

Pelanggan perusahaan adalah kontraktor-kontraktor, toko bangunan (*retail*), dan konsumen / pengguna langsung. Kontraktor-kontraktor dan toko bangunan merupakan pelanggan utama perusahaan karena baik kontraktor dan toko bangunan merupakan pembeli yang langsung berhubungan dengan perusahaan. Selain itu, tipe segmentasi perusahaan PT. Sarana Warna Megah adalah *segmented*. Hal ini dikarenakan konsumen memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda sedikit yang ditunjukkan dengan perbedaan kebutuhan dalam volume atau jumlah transaksi. Pada pelanggan kontraktor dan toko bangunan, kebutuhan akan pasokan cat dan jasa pengecatan dalam jumlah dan skala besar sehingga pembelian dan permintaan jasa dilakukan dalam jumlah besar (partai). Sedangkan konsumen atau pengguna langsung merupakan konsumen yang kebutuhan produk cat AGA dalam jumlah dan skala kecil hingga sedang dan pembelian dilakukan pada toko bangunan. Pengguna langsung juga memiliki kebutuhan jasa pengecatan dengan skala kecil.

2. *Value Propositions*

Produk cat tembok AGA dan jasa pengecatan perusahaan memiliki beberapa nilai seperti: Nilai *newness* yang ditawarkan atas produk cat tembok AGA ini merupakan warna yang terus diperbaharui dan ditambahkan. Dari tahun ke tahun, perusahaan tidak berhenti berinovasi dalam menambahkan warna. Selain itu Cat tembok AGA memiliki daya sebar yang baik dikelasnya yaitu 8 hingga 10 m² untuk tiap liternya. Dengan daya sebar cat AGA, pengecatan pun dapat dilakukan lebih luas dikarenakan daya sebar yang tinggi. Selain itu, cat tembok AGA juga dapat digunakan di berbagai macam permukaan baik itu didalam maupun diluar tembok, asbestos, triplek, batu alam, spanduk, dan lain-lain. Cat tembok AGA juga tahan terhadap cuaca baik itu sinar matahari maupun hujan. Cat AGA juga memiliki fitur yaitu mampu di cuci menggunakan sikat maupun sabun apabila tembok dirasa kotor. Fitur lainnya adalah mampu mencegah pertumbuhan lumut dan jamur pada tembok yang telah dilapisi cat AGA. Selain itu cat AGA juga aman digunakan di ruangan terbuka maupun tertutup dikarenakan cat tidak mengandung

bahan *merkury*. Sedangkan jasa pengecatan yang dilakukan perusahaan memiliki keperforma yang baik. Hal ini disebabkan karena pengerjaan jasa yang dilakukan oleh orang yang telah berpengalaman dan profesional dalam bidang pengecatan. Perusahaan memberikan *training* secara khusus kepada pekerja dibidang pengecatan sehingga menjamin kompetensi pekerja jasa pengecatan.

Dari segi harga, Produk cat tembok AGA merupakan produk cat dengan harga yang lebih terjangkau / ekonomis dengan kualitas yang baik dibanding dengan produk pesaing-pesaing perusahaan. Selain itu baik jasa pengecatan, harga yang ditawarkan lebih murah dibanding pesaing perusahaan. Dari segi *risk reduction*, Produk cat tembok AGA memiliki garansi apabila terjadi kesalahan dalam pengecatan maupun kesalahan produk. Apabila dalam aplikasi pengecatan terdapat kesalahan, maka perusahaan akan mengirimkan tenaga ahli dalam mengarahkan dan menangani kesalahan yang ada. Apabila ditemukan terdapat kesalahan produk, perusahaan akan mengganti biaya-biaya yang muncul atas kesalahan tersebut. Selain itu, nilai terakhir yang diberikan perusahaan adalah *getting the job done*. Seringkali pelanggan tidak mampu melakukan pengecatan sendiri karena keterbatasan konsumen akan kemampuan mengecat atau keterbatasan sumber daya. Dengan adanya jasa pengecatan, pelanggan pun tidak perlu repot melakukan pengecatan sendiri.

3. *Channels*

PT. Sarana Warna Megah memiliki 2 jenis *channels* yaitu *direct* dan *indirect*. Jenis *channels direct* perusahaan adalah *sales force*. Perusahaan memiliki beberapa tenaga *sales* di berbagai kota di Indonesia. Sedangkan *indirect channel* berupa *partner store* dalam menjangkau pelanggan-pelanggan yang ada di seluruh Indonesia. *Partner store* perusahaan berupa toko-toko bahan bangunan. Sedangkan untuk daerah-daerah yang tidak terjangkau oleh perusahaan seperti Irian dan Ambon, perusahaan menggunakan distributor. Dalam aktivitas perusahaan untuk menaikkan kesadaran konsumen akan produk dan jasa, perusahaan menggunakan brosur yang ditempatkan di toko-toko bangunan serta papan reklame yang terletak ditengah jalan utama. Selain itu, ada juga *sales force* sebagai tenaga untuk mengedukasi calon konsumen mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengecatan sekaligus aktivitas promosi produk dan jasa perusahaan. Sedangkan aktivitas evaluasi proposisi nilai produk perusahaan dilakukan dengan cara perusahaan mengirimkan *sales force* untuk melakukan survei secara langsung terhadap pemilik-pemilik toko.

Dalam aktivitas pembelian, pelanggan dapat mendapatkan produk cat tembok AGA melalui toko-toko bahan bangunan yang menjual produk AGA. Wilayah persebaran produk cat tembok AGA di sekitar Pulau Jawa dan Bali, Kalimantan, Sulawesi, Irian, dan Ambon. Untuk jasa pengecatan, pelanggan dapat menghubungi bagian kantor untuk mendapatkan info dan penawaran mengenai jasa. Dalam pemenuhan permintaan pelanggan, perusahaan menyediakan alat transportasi untuk mengantar produk cat tembok AGA yang dipesan oleh pelanggan. Barang yang dipesan akan dibawa dari pabrik langsung menuju tempat yang diminta pelanggan. Sedangkan untuk wilayah-wilayah yang tidak dapat dijangkau kendaraan perusahaan atau pesanan dalam jumlah sangat besar maka akan digunakan ekspedisi. Sedangkan aktivitas *after-sales* yang disediakan, perusahaan menyediakan garansi atas produk yang

ditawarkan dengan cara menghubungi secara langsung toko bahan bangunan yang menjual produk cat AGA atau langsung dengan menghubungi kantor.

4. *Customer Relationships*

Pada PT. Sarana Warna Megah menggunakan jenis hubungan *personal assistance* dimana konsumen dapat menghubungi perwakilan pelanggan yang disediakan perusahaan melalui nomor telepon yang telah tertera untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan hingga *after-sales*. Dari hasil wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa hubungan dengan pelanggan perusahaan baik. Bahkan hubungan terjalin secara kuat walaupun hanya sebagian pelanggan saja. Usaha menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan dilakukan dengan cara melakukan kontrol atas kualitas produk sehingga produk yang dihasilkan memuaskan pelanggan. Selain itu perusahaan juga memonitor pengiriman dan melakukan pengecekan berkala kepada konsumen dengan menanyakan atau melakukan survei mengenai kepuasan pelanggan. Aktivitas hubungan perusahaan biasanya dilakukan melalui kunjungan ke pelanggan maupun melalui telepon.

5. *Revenue Streams*

Sumber penghasilan perusahaan berasal dari penjualan aset (*asset sales*) dan pemberian servis (*usage fee*). *Asset sales* adalah penjualan kepemilikan atas produk. Pada PT. Sarana Warna Megah, penjualan aset berupa cat tembok khususnya merk AGA. Sedangkan penentuan harga cat dilakukan dengan cara melakukan penghitungan biaya produksi (harga pokok produksi) kemudian menambahkan biaya-biaya lain diluar produksi dan yang terakhir menentukan margin keuntungan. Penentuan harga pada cat tembok AGA ini berdasarkan *product feature dependent* yang berbasis pada jumlah atau kualitas dari nilai proposisi atas suatu produk. Harga produk cat tembok berbeda-beda berdasarkan fitur-fitur seperti daya sebar dan daya tutup, anti jamur dan lumut, kualitas bahan *acrylic* dan *pigment* warna yang digunakan, ketahanan terhadap cuaca, dan fitur-fitur lainnya. Semakin banyak fitur yang diberikan dalam suatu peil cat maka semakin tinggi pula harga yang ditawarkan. Begitu juga dengan warna, semakin pekat suatu warna maka dibutuhkan pigmen warna dengan jumlah semakin banyak sehingga harga yang ditawarkan akan lebih tinggi dibanding dengan warna yang cenderung bening atau putih.

Sumber pendapatan perusahaan yang lain merupakan *usage fee*. *Usage fee* merupakan jenis pendapatan yang berasal dari penggunaan suatu jasa atau servis. Semakin banyak konsumen menggunakan servis, maka biaya yang perlu dikeluarkan pelanggan semakin tinggi. Pada perusahaan, *usage fee* berupa jasa pengecatan kepada *client*. Jasa pengecatan yang dilakukan bisa berupa proyek rumah, gedung, hingga fasilitas-fasilitas umum. Perusahaan melayani jasa pengecatan baik interior maupun eksterior. Dalam hal praktek jasa pengecatan, cat yang digunakan merupakan cat milik perusahaan sendiri yaitu cat tembok AGA.

Penghitungan harga jasa pengecatan perusahaan berdasarkan *list price* yang mana harga yang ditawarkan merupakan harga *fixed* untuk jasa yang diberikan. Penghitungan harga pengecatan berdasarkan per m².

6. *Key Resources*

Sumber daya perusahaan PT. Sarana Warna Megah terdiri dari berbagai macam tipe yaitu *physical, intellectual, human, dan financial*. Sumber daya *physical* perusahaan berupa mesin-

mesin produksi, gudang bahan baku dan barang jadi, kantor pemasaran, kantor bidang administrasi dan akuntansi, serta pabrik untuk produksi, bahan-bahan baku, dan kendaraan transportasi.

Sedangkan sumber daya intelektual milik perusahaan berupa *brand* perusahaan seperti merk AGA, *database* mengenai konsumen yaitu toko-toko bahan bangunan, data mengenai kontraktor-kontraktor, distributor, dan supplier penyedia bahan baku dan kemasan cat. Sumber daya lain perusahaan yaitu manusia. Tenaga manusia digunakan perusahaan untuk aktivitas jual beli, pemasaran, pembelian, pembukuan, administrasi, dan segala aktivitas yang dilakukan demi berjalannya perusahaan. Sumber daya yang terakhir adalah *financial*. *Financial* digunakan untuk melakukan pembelian aset, bahan baku, pembayaran utang, pembayaran biaya-biaya, *maintenance* mesin, pembayaran tenaga kerja, dan masih banyak lagi.

7. *Key Activities*

Pada perusahaan PT. Sarana Warna Megah, terdapat beberapa aktivitas kunci. Salah satu aktivitas kunci yang dilakukan perusahaan adalah aktivitas *production*. Aktivitas perusahaan dimulai dari perencanaan produksi. Perusahaan merancang kuantitas dan spesifikasi produk yang akan diproduksi. Setelah mendapatkan data perencanaan, perusahaan menghubungi perusahaan penyedia bahan baku. *Supplier* melakukan penawaran harga atas permintaan yang dilakukan perusahaan. Setelah menimbang tawaran dari beberapa *supplier*, perusahaan menentukan *supplier* yang dipilih sebagai pemasok bahan baku. Pembelian pun dilakukan dan bahan baku yang telah dibeli akan dikirim langsung ke gudang bahan baku perusahaan. Setelah bahan baku terkumpul, perusahaan melakukan aktivitas produksi. Normalnya, aktivitas produksi berjalan selama sehari penuh. Aktivitas selanjutnya adalah aktivitas pengecekan. Pengecekan dilakukan untuk melihat apakah produk cat yang dihasilkan telah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Setelah aktivitas pengecekan, dilakukan aktivitas pengemasan dimana menggunakan kemasan yang telah didapat dari *supplier* perusahaan. Setelah itu, cat yang telah dikemas akan dikirim menuju gudang barang jadi. Kemudian *sales force* perusahaan akan melakukan aktivitas pemasaran ke toko-toko bahan bangunan dan kontraktor-kontraktor. Apabila *sales force* mendapat pesanan, maka bagian *marketing* akan menghubungi gudang barang jadi dan gudang barang jadi akan mengirimkan barang jadi berupa cat menggunakan kendaraan perusahaan maupun ekspedisi menuju lokasi konsumen. Selain itu gudang barang jadi juga melakukan pengiriman ke distributor. Setelah itu hasil penjualan akan dilaporkan langsung ke bagian *accounting* untuk didata, evaluasi, dan pembuatan laporan keuangan.

Perusahaan memiliki aktivitas lain yaitu aktivitas *problem solving*. Aktivitas ini dilakukan dengan cara menyediakan jasa pengecatan menggunakan tenaga ahli perusahaan kepada kontraktor-kontraktor (developer rumah hunian). Aktivitas yang dilakukan adalah *training* pekerja, setelah itu pihak pemasaran akan melakukan pemasaran sesuai dengan segmen pelanggan yang dituju yaitu kontraktor-kontraktor dan kemudian apabila perusahaan menerima pesanan maka perusahaan akan mengirimkan timnya untuk melakukan pengecatan.

8. *Key Partnerships*

Pada perusahaan PT. Sarana Warna Megah, terdapat beberapa patner yaitu *supplier* bahan baku (minyak, tepung, dan lain-lain.), *supplier* kemasan akhir produk, distributor, serta ekspedisi. Peran mitra perusahaan adalah menyediakan bahan baku yang dibutuhkan perusahaan dengan kualitas yang tinggi serta harga yang kompetitif serta membantu perluasan jangkauan produk perusahaan ke pelanggan. Dilihat dari mitra dan peran mitra perusahaan, dapat disimpulkan bahwa tipe hubungan perusahaan dengan mitra adalah *buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*.

Selain itu, keinginan perusahaan bekerja-sama dengan mitra usaha perusahaan dilandasi oleh keinginan *optimization* dan *economic of scale*. Hal ini dikarenakan sangat tidak mungkin bagi perusahaan untuk memiliki segala sumber daya dan menjalankan segala aktivitas perusahaan. Dengan adanya patner, ketidak-mampuan perusahaan dalam menyediakan bahan baku utama cat dan kemasan akhir dapat diatasi. Selain itu dengan bermitra dengan patner / *supplier*, perusahaan dapat mengurangi biaya dan waktu karena perusahaan tidak perlu melakukan *research* dan melakukan investasi dalam pemenuhan bahan baku dan kemasan.

9. Cost Structure

Pada perusahaan PT Sarana Warna Megah, terdapat berbagai macam biaya. Biaya-biaya tersebut terbagi menjadi dua yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* adalah biaya yang tetap sama walaupun seberapa besar barang dan jasa yang dihasilkan. *Fixed cost* pada perusahaan adalah biaya gaji untuk para pekerja dan karyawan perusahaan, biaya sewa kantor, biaya *maintenance* untuk mesin dan kendaraan, dan biaya-biaya lain seperti listrik dan telepon. Sedangkan *variable cost* merupakan biaya yang berubah-ubah tergantung volume produk dan jasa yang dihasilkan. Pada perusahaan biaya *variable* adalah biaya pembelian bahan baku, biaya-biaya yang menyangkut aktivitas produksi, biaya komisi kepada *sales*, biaya pengiriman barang jadi kepada konsumen, dan biaya *training* karyawan.

Adapun perusahaan menggunakan pendekatan struktur biaya model bisnis berupa *value-driven*. Perusahaan yang menganut *value-driven* kurang memperhatikan masalah biaya. Malah sebaliknya perusahaan fokus pada penciptaan nilai atas produk dan jasa. Hal ini yang dijalankan pada PT. Sarana Warna Megah. Perusahaan fokus dalam penciptaan nilai karena perusahaan percaya apabila produk dan jasa yang dihasilkan tidak memiliki nilai yang baik maka pelanggan akan menjauhi produk dan jasa perusahaan. Selain itu perusahaan juga mendapatkan keuntungan atas *economies of scale* yaitu keuntungan biaya yang muncul karena jumlah volume produksi. Pada perusahaan, apabila perusahaan menghasilkan cat dengan jumlah semakin besar maka biaya yang dikeluarkan semakin sedikit. Pada perusahaan, apabila perusahaan menghasilkan cat dengan jumlah semakin besar maka biaya yang dikeluarkan semakin sedikit. Hal ini disebabkan perusahaan menggunakan mesin dalam produksi cat. Produksi dalam jumlah 100 unit dengan 1000 unit jelas akan lebih murah produksi yang 1000 unit karena untuk produksi 100 dengan 1000 unit sama-sama membutuhkan mesin. Dengan 1000 unit, biaya mesin dapat dibagi lebih banyak untuk tiap unitnya. Selain itu perusahaan juga mendapatkan keuntungan atas adanya *economies of scope* yaitu keuntungan biaya yang lebih murah karena besarnya variasi produk yang dihasilkan. Hal ini disebabkan dalam melakukan pemasaran, membawa produk

satu dengan membawa berbagai macam produk lebih menguntungkan membawa banyak macam produk. Apabila dalam praktik pemasaran produk yang dibawa hanya satu dan pembeli menolak membeli maka perusahaan akan mengalami kerugian biaya transportasi. Sedangkan apabila membawa produk dengan jumlah banyak, konsumen mendapat pilihan lebih banyak sehingga apabila konsumen tidak menginginkan satu produk, maka sales dapat memasarkan produk yang lainnya sesuai dengan keinginan konsumen.

B. Analisis SWOT

1. Customer Segments

Pada elemen kekuatan, hasil atas analisa menemukan bahwa perusahaan memiliki pelanggan yang cukup loyal. Biasanya pelanggan yang telah mencoba menggunakan produk AGA cenderung akan menggunakannya kembali. Hal ini disebabkan kualitas dan harga yang ditawarkan atas produk dan jasa telah sesuai dengan harapan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat memperoleh pelanggan baru tiap bulannya. Biasanya perusahaan mampu memperoleh empat hingga lima pelanggan baru berupa toko bahan bangunan tiap bulannya. Selain itu, pelanggan perusahaan telah tersegmentasi sesuai kebutuhan pelanggan. Dengan adanya segmentasi tersebut, perusahaan dapat melayani pelanggannya sesuai dengan lebih baik.

Sedangkan pada elemen peluang, peneliti menemukan bahwa peluang menumbuhkan pasar sangatlah besar. Saat ini besar pasar yang dilayani perusahaan tidak sebesar pasar pesaing. Sehingga peluang menambah keuntungan dengan memperluas *market share* masih sangat luas. Selain itu perusahaan memiliki peluang dalam melayani segmen pelanggan baru. Segmen pelanggan yang ingin dilayani adalah kontraktor-kontraktor dalam skala besar serta supermarket bahan bangunan.

Untuk elemen ancaman, peneliti melihat pasar perusahaan. Pasar tidak mengalami kejenuhan dikarenakan pertumbuhan pembangunan terus meningkat dari tahun ke tahun sehingga kebutuhan akan cat tidak pernah berkurang. Sedangkan ancaman kompetitor terhadap *market share* cukup kuat karena kompetitor telah memiliki *brand* dan reputasi yang baik dalam bidang cat. Akibat ancaman kompetitor yang cukup kuat, peluang konsumen berpindah ke merk lain pun cukup besar. Akan tetapi walaupun ancaman kompetitor cukup kuat, tingkat pertumbuhan persaingan tidak lah tinggi. Hal ini dapat dilihat dari jumlah industri cat yang pertumbuhannya lambat.

2. Value Propositions

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, peneliti menemukan bahwa nilai yang telah ditawarkan telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan membutuhkan cat sebagai pelapis dinding. Cat merk AGA berfungsi untuk melapisi dinding dengan daya sebar yang luas, serta dengan fitur-fitur seperti dapat dicuci dan sebagainya. Begitu pula dengan jasa yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan yaitu mengecat. Sedangkan efek jaringan atas nilai dari produk dan jasa AGA tidak ada. Produk dan jasa perusahaan kurang memiliki pengaruh kepada jaringan pelanggan. Hal ini disebabkan masih barunya produk AGA dan perusahaan belum memiliki *branding* yang kuat. Disisi lain, perusahaan memiliki sinergi yang kuat antara produk dan servis yang diberikan. Perusahaan memiliki produk cat tembok sekaligus jasa

pengecatan yang dilakukan menggunakan cat merk perusahaan. Hal ini menunjukkan kesesuaian dan keserasian antara produk dan servis, dimana mereka saling melengkapi. Selain itu dari sisi keluhan, perusahaan jarang menemui keluhan dari pelanggan. Hal ini menunjukkan pelanggan puas terhadap produk dan jasa perusahaan.

Pada elemen peluang, PT. Sarana Warna Megah memiliki servis yang berasal dari produk yang dihasilkan perusahaan. Selain itu produk dan servis telah terintegrasi karena servis yang ditawarkan menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan yaitu cat AGA. Sedangkan peluang menemukan kebutuhan pelanggan yang dapat dipuaskan terbuka sangat lebar seperti dengan menyediakan produk lain pendukung cat seperti thinner atau kuas cat. Selain itu perusahaan juga berpeluang memperluas proposisi nilai dari produk. Hal ini disebabkan perusahaan selalu berusaha melakukan inovasi-inovasi dengan menambahkan fitur seperti cat yang menyala dalam gelap, cat yang tidak berbau, dan fitur-fitur lainnya.

Pada elemen ancaman, ditemukan bahwa terdapat substitusi produk atas cat berupa *wallpaper* dinding. Adanya *wallpaper* tentu mengancam keberadaan cat dinding dikarenakan keduanya memiliki fungsi yang sama. Selain itu, kompetitor juga mengancam dari segi nilai. Hal ini disebabkan karena perbedaan sumber daya berupa mesin. PT. Sarana Warna Megah masih menggunakan mesin yang semi manual dimana pesaing menggunakan mesin berteknologi canggih. Sehingga nilai yang dihasilkan bisa lebih dari pesaing.

3. Channels

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, peneliti menemukan bahwa saluran distribusi PT. Sarana Warna Megah sudah efisien dan efektif. Hal ini disebabkan perusahaan sudah memiliki beberapa kantor cabang di kota-kota besar di Indonesia untuk membantu perusahaan dalam melakukan pemasaran. Akan tetapi, perusahaan memiliki kelemahan dalam jangkauan distribusi perusahaan. Hal ini dikarenakan masih banyak wilayah di Indonesia terutama Indonesia bagian barat seperti Sumatera yang belum terjangkau oleh perusahaan. Selain itu, produk perusahaan belum dapat memasuki supermarket-supermarket nasional. Akan tetapi walaupun jangkauan perusahaan belum luas, pelanggan dapat dengan mudah menemukan saluran distribusi perusahaan. Hal ini dikarenakan produk-produk perusahaan banyak beredar di berbagai toko bangunan. Selain itu, perusahaan juga menyediakan reklame pada toko bangunan yang menjual produk AGA sehingga memudahkan konsumen untuk menemukan. Disisi lain, perusahaan juga menyediakan *economic of scope* dimana perusahaan diuntungkan apabila semakin banyak jenis produk yang dihasilkan. Hal ini disebabkan perusahaan akan menghemat biaya apabila membawa berbagai jenis barang dibanding dengan membawa satu jenis barang saja. Selain itu, distribusi perusahaan juga memiliki kesesuaian terhadap segmen yang dituju. Hal ini dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi distribusi serta rendahnya keluhan pelanggan atas distribusi.

Pada elemen peluang, peneliti menemukan bahwa PT. Sarana Warna Megah berpeluang dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran distribusi, hal ini disebabkan perusahaan selalu membandingkan pilihan-pilihan distribusi dengan ketepatan waktu dan harga yang paling sesuai (terjangkau). Sedangkan peluang untuk melayani pelanggan secara langsung

tidak tersedia pada perusahaan. Hal ini disebabkan pemasaran secara *door-to-door* membutuhkan biaya yang sangat tinggi sehingga menjadi tidak relevan bagi perusahaan. Selain itu perusahaan juga berpeluang menemukan saluran distribusi baru seperti supermarket bahan bangunan dan supermarket yang berskala nasional. Dengan menjalin hubungan dengan kedua saluran distribusi tersebut, maka pasar yang dijangkau pun menjadi semakin luas.

Pada elemen ancaman, peneliti menemukan bahwa *channel* PT. Sarana Warna Megah terancam oleh kompetitor. Hal ini disebabkan perusahaan tidak memiliki kendali atas *channel* sehingga *channel* bebas bermitra dengan kompetitor. Sedangkan masalah relevansi *channel* terhadap konsumen tidaklah mengancam perusahaan karena *channel* dalam industri cat cenderung tidak mengalami perubahan.

4. Customer Relationships

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, peneliti menemukan bahwa relasi dengan pelanggan terjalin kuat. Tetapi tentu relasi yang terjalin tidak sepenuhnya kuat. Hanya sebagian saja dikarenakan besarnya jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan. Selain itu kualitas relasi yang dibangun dengan perusahaan yaitu tipe hubungan *personal assistance*, sudah cukup sesuai dengan pelanggan yang dituju. Perusahaan seringkali menghubungi pelanggan untuk menanyakan status pengiriman, menanyakan mengenai keluhan dan berbagai macam kendala yang dihadapi konsumen. Akan tetapi, sayangnya *switching cost* perusahaan rendah sehingga pelanggan yang ingin berpindah ke merk lain hanya perlu mengeluarkan sedikit biaya atas aktivitas perpindahan. Kelemahan lain perusahaan adalah merk perusahaan yang belum sekuat merk-merk pesaing lainnya. Hal ini disebabkan masih barunya merk perusahaan dan keterbatasan dalam melakukan pemasaran sehingga masyarakat belum menyadari merk perusahaan yaitu AGA.

Pada elemen peluang, perusahaan memiliki peluang dalam meningkatkan *customer follow-up*. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan meningkatkan frekuensi hubungan yang ada saat ini. Peluang mempererat hubungan dengan pelanggan juga sangat terbuka. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak pernah berhenti berusaha dalam meningkatkan hubungan yang telah terjalin. Disisi lain, perusahaan juga mampu mengidentifikasi pelanggan yang tidak menguntungkan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan melihat pelanggan berdasarkan kemampuan melakukan pembayaran. Apabila pelanggan perusahaan seringkali gagal bayar atau terlambat melakukan pembayaran, perusahaan dapat memindahkan kuota produk yang dipasok ke pelanggan tersebut ke pelanggan lain.

5. Revenue Streams

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, peneliti menemukan perusahaan dapat memprediksi penghasilan. Setiap tahunnya, perusahaan melakukan *forecasting* untuk memprediksi penghasilan. Dengan *forecasting* tersebut, perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan dengan lebih tepat. Perusahaan juga banyak memiliki pembelian berulang dikarenakan pelanggan yang telah menggunakan produk perusahaan bersifat loyal. Disisi lain, perusahaan memiliki beberapa sumber pendapatan seperti cat tembok, cat dekorasi, jasa pengecatan dan lain-lain. Selain itu, perusahaan memiliki beberapa *brand* sehingga perusahaan tidak tergantung pada satu *brand* saja. Selain itu pendapatan perusahaan juga bersifat

jangka panjang yang artinya perusahaan akan mendapatkan pendapatan selama perusahaan tetap menjalankan bisnisnya. Hal ini didukung juga atas kebutuhan akan cat yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Sedangkan masalah perusahaan menerima pendapatan sebelum atau sesudah mengeluarkan biaya tergantung situasi sehingga tidak dapat disebut kekuatan ataupun kelemahan. Hal ini disebabkan apabila pelanggan tetap melakukan pemesanan, maka perusahaan tanpa ragu melakukan produksi lebih dahulu sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya. Sedangkan untuk pelanggan yang baru, perusahaan mewajibkan pelanggan untuk melakukan pembayaran terlebih dahulu sebelum perusahaan melakukan produksi. Disisi lain, mekanisme harga yang ditentukan perusahaan telah sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari produk cat AGA perusahaan yang memiliki fitur setara dengan kompetitor tetapi harga yang ditawarkan dibawah harga kompetitor.

Pada elemen peluang, peneliti menemukan bahwa perusahaan memiliki peluang untuk menciptakan elemen lain yang pelanggan rela membayar. Dalam hal ini perusahaan dapat menambahkan fitur tertentu yang bermanfaat bagi konsumen sehingga konsumen rela membayar. Perusahaan juga memiliki peluang untuk menjual kepada patner perusahaan. Hal ini dikarenakan dalam melakukan pembelian, bahan baku yang dikirim *supplier* memiliki kemasan khusus. Kemasan ini tidak dibutuhkan oleh perusahaan tetapi sangat dibutuhkan bagi *supplier* pemasok perusahaan sehingga perusahaan dapat menjualnya kembali ke *supplier*. Sedangkan peluang sumber pendapatan lain sangat besar mengingat adanya produk pendukung cat yang dapat ditawarkan perusahaan. Apabila perusahaan menambah produk dengan menciptakan kuas untuk cat maka perusahaan akan memiliki sumber pendapatan yang baru. Peluang lain perusahaan adalah peluang meningkatkan harga. Dalam produk cat, terdapat kandungan yang hanya bisa didapat melalui transaksi *import*. Transaksi *import* menggunakan mata uang dollar sehingga perusahaan sangat tergantung pada mata uang. Dengan pelemahan rupiah, maka perusahaan akan merasakan dampak kenaikan harga bahan baku. Selain itu, adanya inflasi tiap tahunnya mengakibatkan biaya perusahaan meningkat sehingga perusahaan harus menaikkan harga produk dan jasa untuk menyesuaikan kenaikan biaya-biaya tersebut.

Sedangkan pada elemen ancaman, margin perusahaan terancam oleh teknologi. Hal ini dikarenakan teknologi yang digunakan perusahaan masih cukup sederhana dibandingkan dengan kompetitor. Keterbelakangan teknologi perusahaan dapat mempengaruhi kualitas dan kecepatan dalam produksi. Disisi lain, perusahaan memiliki dua sumber pendapatan dan bahkan perusahaan memiliki beberapa *brand* sehingga perusahaan tidak memiliki ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan. Sedangkan ancaman sumber pendapatan yang akan hilang dimasa depan tidak mempengaruhi perusahaan. Industri cat saat ini justru mengalami kenaikan dikarenakan pertumbuhan pembangunan.

6. Key Resources

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, peneliti menemukan bahwa sumber daya perusahaan mudah ditiru. Hal ini disebabkan karena sumber daya yang digunakan telah banyak tersedia dan mudah didapatkan. Sama halnya dengan pendapatan, sumber daya perusahaan dapat diprediksi karena

perusahaan melakukan *forecasting* tahunan. Pada elemen peluang, peneliti menemukan bahwa perusahaan berpeluang menggunakan sumber daya lebih sedikit untuk menghasilkan hasil yang tetap sama. PT. Sarana Warna Megah tidak pernah berhenti berusaha dalam melakukan perbaikan dan inovasi-inovasi. Sedangkan pada elemen ancaman, perusahaan terancam pasokan sumber daya terganggu. Hal ini bisa disebabkan pihak transportasi yang melakukan kesalahan hingga pengiriman bahan baku terlambat. Selain itu kualitas sumber daya juga terancam terganggu terutama untuk bahan baku. Pada musim-musim hujan, pasokan tepung atau yang disebut batu kapur sangat mungkin terganggu karena pengaruh cuaca yang menyebabkan kualitas tepung menjadi lembab sehingga tidak dapat digunakan atau hasil cat menjadi buruk. Apabila terjadi hal seperti itu, maka perusahaan akan meminta ganti rugi atas produk cacat yang diberikan oleh *supplier*.

7. Key Activities

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, diketahui bahwa aktivitas kunci perusahaan tidak sepenuhnya efektif dan efisien. Hal ini disebabkan adanya ketidakmampuan perusahaan dalam menangani pengiriman pada hari besar keagamaan tertentu terutama pada waktu lebaran. Permintaan cat pada saat lebaran sangatlah tinggi sehingga transportasi perusahaan tidak dapat mengatasi. Selain itu, aktivitas perusahaan dalam produksi dan jasa pengecatan mudah untuk ditiru. Hal ini disebabkan karena teknik produksi cat yang memang sederhana dan teknik pengecatan yang memang banyak dikuasai oleh pihak-pihak tertentu. Tetapi dibalik kelemahan tersebut, perusahaan mampu membagi aktivitas *in-house* dan *outsource* secara seimbang. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas *in-house* perusahaan berupa produksi cat, pemasaran, dan pengiriman. Sedangkan aktivitas *outsource* yang dilakukan adalah penyediaan bahan baku, kemasan, hingga ekspedisi dan distributor. Dalam hal ini, perusahaan menggunakan *outsource* dikarenakan perusahaan tidak mampu menyediakan semuanya sendiri dan ada pertimbangan khusus dalam mengurangi biaya.

Pada elemen peluang, perusahaan berpeluang melakukan standarisasi. Standarisasi dapat dilakukan perusahaan untuk menetapkan mutu produk dan jasa perusahaan. Selain itu perusahaan juga punya memiliki peluang yang sangat besar untuk melakukan efisiensi aktivitas menggunakan teknologi informasi. Selama ini perusahaan tidak menggunakan teknologi IT dalam tiap aktivitasnya. Dengan adanya IT, diharapkan perusahaan dapat melakukan segala pencatatan dan kontrol dalam perusahaan dengan lebih mudah dan efisien.

Pada elemen ancaman, aktivitas kunci perusahaan berpeluang mengalami gangguan. Hal ini bisa disebabkan dari kurangnya sumber daya perusahaan seperti perusahaan kekurangan bahan baku dikarenakan keterlambatan pengiriman. Dengan terganggunya aktivitas kunci, maka kualitas aktivitas kunci perusahaan bisa menurun. Menurunnya aktivitas kunci bisa berdampak pada penurunan kualitas produk dan jasa.

8. Key Partnerships

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, berdasarkan pengakuan narasumber, diketahui bahwa perusahaan dapat fokus dan menikmati bekerja dengan mitra. Dengan fokusnya perusahaan bekerja dengan mitra, kinerja dalam aktivitas perusahaan pun semakin optimal. Selain itu, perusahaan yang menikmati bekerja dengan mitra cenderung memiliki hubungan

yang baik dengan mitra. Pada elemen peluang, perusahaan berpeluang melakukan *outsourcing*. *Outsource* perusahaan bisa berupa bahan baku, kemasan, pengiriman, hingga *marketing*. Selain itu, perusahaan juga berpeluang melakukan penjualan kepada patner. Hal ini disebabkan seringkali pembelian bahan baku akan mendapatkan kemasan bahan baku. Kemasan bahan baku itu sendiri dapat dijual kembali kepada *supplier* sehingga dapat digunakan kembali. Dengan melakukan penjualan kepada *supplier*, perusahaan akan mendapatkan tambahan aliran pendapatan. Selain itu perusahaan juga berpeluang menjangkau konsumen melalui *channel* pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan bermitra dengan distributor maupun dengan *advertising*.

Sedangkan pada elemen ancaman, perusahaan tidak berpeluang kehilangan patner. Hal ini dikarenakan hubungan yang dijalin perusahaan dengan mitra telah terjalin baik dan saling menguntungkan satu sama lain. Sedangkan peluang mitra berkolaborasi dengan kompetitor terbuka lebar bahkan telah berjalan. Perusahaan tidak dapat menghalangi mitra berpatner dengan kompetitor. Bagi perusahaan, selama mitra berguna bagi perusahaan maka perusahaan akan tetap berpatner dengan mitra. Disisi lain, perusahaan tidak memiliki ketergantungan terhadap patner. Hal ini disebabkan perusahaan telah menetapkan jumlah minimal patner untuk tiap-tiap kebutuhan yaitu dua mitra. Sehingga apabila salah satu mitra tidak dapat menjalankan permintaan perusahaan, maka perusahaan dapat berpindah ke mitra yang lainnya. Dengan begini, mitra perusahaan tidak dapat mempermainkan perusahaan karena perusahaan memiliki alternatif.

9. Cost Structure

Pada elemen kekuatan dan kelemahan, peneliti menemukan bahwa perusahaan dapat memprediksi biaya di masa depan. Hal ini dikarenakan perusahaan melakukan *forecasting* untuk suatu periode tertentu. Selain itu, struktur biaya perusahaan telah sesuai dengan model bisnis perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan berusaha menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan prinsip perusahaan yaitu *value-driven*. Sedangkan masalah efisiensi, perusahaan sudah berhasil melakukan efisiensi biaya sehingga harga barang yang diproduksi pun menjadi terjangkau. Hal ini dapat dilihat dengan harga pasaran cat tembok AGA yang lebih terjangkau dibanding pesaing.

Pada elemen peluang, perusahaan berpeluang menurunkan biaya perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari perbandingan terhadap *supplier*, ekspedisi, maupun biaya-biaya lain. Perusahaan dapat melakukan perbandingan terhadap *supplier* satu dengan *supplier* lain sehingga dapat ditemukan *supplier* mana yang menghasilkan bahan baku dengan kualitas dan harga yang terbaik. Sedangkan pada elemen ancaman, perusahaan memiliki ancaman terhadap biaya yang tidak dapat diprediksi. Biaya-biaya yang tidak dapat diprediksi kebanyakan karena adanya musibah maupun *force majeure* sehingga mengganggu aktivitas perusahaan.

C. Evaluasi *Business Model Canvas* Menggunakan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Oceans Strategy*

Pada bagian *customer segments*, *reduce* ancaman kompetitor terhadap *market share* dan *create* pelanggan baru. Pada *value propositions*, *raise* nilai proposisi dan *accessibility* serta *brand*. selain itu *create* efek jaringan, produk pendukung cat. Pada bagian *channels*, *create web sales*. selain itu *raise* efektivitas

distribusi dan promosi melalui internet dan aplikasi *smartphone*. Pada bagian *customer relationships*, *create dedicated personal assistance*. Selain itu *raise* relasi dengan pelanggan, *brand awareness*, dan *customer follow-up*. Pada elemen *revenue streams* perusahaan perlu *create* elemen baru, menjual pada patner, dan sumber pendapatan lain. Pada *key resources*, perusahaan perlu *eliminate* pasokan sumber daya yang terganggu. Selain itu perusahaan perlu *raise* efisiensi sumber daya, kendaraan, dan sumber daya manusia. Perusahaan juga perlu *create* peralatan IT. Pada *key activities* perusahaan perlu *raise* efektivitas aktivitas *production* dan standarisasi aktivitas. Perusahaan juga perlu *create* aktivitas *platform* yaitu IT dan aktivitas *research and development (R&D)*. Pada *key partnerships* perusahaan perlu *raise* jumlah patner distributor, *supplier*, dan *advertising*. Perusahaan juga perlu *create* menjual kepada patner dan menjangkau pelanggan melalui *channel* patner. Pada *cost structure* perusahaan perlu *reduce* biaya. Perusahaan juga perlu *raise* biaya kendaraan, biaya gaji, dan biaya promosi. Perusahaan juga perlu *create* biaya pemberian hadiah, *web sales*, dan R&D.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Future business model canvas merupakan pembaruan sembilan blok model bisnis menggunakan hasil analisa *SWOT* yang kemudian di evaluasi dengan *blue ocean strategy*. Pada *customer segments*, perusahaan perlu menambahkan pelanggan baru yaitu kontraktor – kontraktor dengan skala besar dan supermarket bahan bangunan. Kontraktor – kontraktor besar merupakan konsumen yang membutuhkan cat dalam jumlah yang sangat besar dikarenakan proyek yang dilakukan dalam skala besar. Selain itu, kontraktor besar juga membutuhkan jasa pengecatan dalam jumlah yang besar pula karena skala proyek yang dikerjakan. Supermaret juga melakukan pembelian dengan besar. Hal ini dikarenakan supermaret memiliki konsumen dalam jumlah besar sehingga kebutuhan akan barang pun akan tinggi. Perusahaan juga perlu menaikan kesadaran akan *brand* perusahaan karena *brand* milik kompetitor cukup terkenal dikalangan masyarakat. Dengan menaikan kesadaran akan *brand* perusahaan, pelanggan tidak perlu ragu dalam melakukan pembelian.

Pada elemen *value propositions*, perusahaan perlu melakukan inovasi secara terus menerus dalam rangka menambah nilai dari produk dan jasa tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah performa produk perusahaan seperti fitur cat tembok tanpa bau, cat tembok ramah lingkungan, anti bakteri, anti menggelembung dan mengelupas, mampu menutup retak pada dinding, *UV protection*, dan lain-lain. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan sesuatu yang baru pada cat tembok dengan memberikan warna yang mampu menyala dalam gelap, warna yang kilap, dan lain-lain. Dengan adanya penambahan nilai atas produk dan jasa, maka perusahaan dapat memuaskan pelanggan yang menginginkan hal-hal baru. Selain itu perusahaan perlu menciptakan efek jaringan yaitu konsumen perusahaan menceritakan produk dan/atau servis kepada orang lain. Hal ini dilakukan dengan memberikan produk dan jasa dengan kualitas sebaik-baiknya seperti halnya yang dibahas tadi, yaitu dengan menambahkan fitur-fitur. Selain itu perusahaan dapat pula menghasilkan produk-produk lain sebagai pendukung produk dan jasa

perusahaan seperti dengan menyediakan seperti penghapus cat tembok, kuas, dan bahkan jasa konsultasi pengecatan. Selain itu, perusahaan juga mengalami kenaikan nilai *accessibility* dan *brand*. Hal ini disebabkan penambahan jalur distribusi dan promosi yang dilakukan perusahaan.

Pada elemen *channel*, perusahaan perlu memperluas jangkauan distribusi dengan menggandeng supermarket-supermarket baik yang nasional maupun yang khusus menjual bahan bangunan. Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan akan mampu menjangkau sebagian besar hingga seluruh wilayah di Indonesia. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas distribusi terutama dibagian *delivery* dengan cara melakukan penambahan armada pengiriman. Penambahan armada pengiriman akan membantu perusahaan menangani masalah kekurangan pada saat permintaan cat sedang tinggi-tingginya. Hal lain yang perlu dilakukan perusahaan berkaitan dengan *channel* adalah meningkatkan promosi yang dilakukan untuk menaikan kesadaran konsumen. Promosi perusahaan dapat dilakukan melalui internet maupun aplikasi *smartphone*. Promosi melalui internet dapat dilakukan dengan cara melakukan pemasaran melalui *website* pribadi perusahaan serta media-media sosial. Sedangkan promosi menggunakan aplikasi *smartphone* bisa berupa simulasi pengecatan dimana *user* aplikasi dapat mengaplikasikan cat pada bagian rumah tertentu sehingga pengguna dapat melihat hasil akhir sebelum melakukan pengecatan. Hal ini penting dilakukan mengingat *brand* perusahaan yang termasuk masih baru sehingga kurang dikenal oleh masyarakat. Promosi menggunakan internet maupun aplikasi sangat tepat dilakukan mengingat era saat ini telah memasuki era digital dimana manusia tidak bisa lepas dari internet maupun *smartphone*. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan jalur distribusi baru berupa *web sales*. Penjualan melalui *web sales* akan dilakukan melalui *website* pribadi perusahaan dan aplikasi yang diciptakan oleh perusahaan. Nantinya, aplikasi akan dapat diakses dari berbagai *platform mobile* seperti android, IOS, dan windows sehingga dapat memudahkan konsumen yang memiliki berbagai jenis *mobile phone*. Dengan adanya *web sales*, perusahaan dapat menjangkau seluruh wilayah Indonesia dengan mudah tanpa perlu menggunakan banyak sumber daya.

Pada elemen *customer relationships*, perusahaan perlu meningkatkan relasi dengan pelanggan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kunjungan secara langsung ke lokasi konsumen dan memberikan hadiah bagi konsumen yang loyal dan berkontribusi besar bagi pendapatan perusahaan. Selain itu perusahaan perlu menaikan *brand* perusahaan karena *brand* mempengaruhi *customer experience*. *Brand* perusahaan dapat dinaikan dengan melakukan promosi seperti yang telah dijelaskan pada elemen *channel*. Perusahaan juga perlu meningkatkan *customer follow-up* dengan cara menghubungi pelanggan utama perusahaan secara kontinu. *Customer follow-up* dapat dilakukan melalui telepon, *e-mail*, maupun melalui kunjungan secara langsung ke lokasi konsumen. Hal penting lain yang perlu dilakukan perusahaan adalah menyediakan *dedicated personal assistance* yang merupakan hubungan perusahaan dengan pelanggan dengan menyediakan perwakilan konsumen secara khusus untuk tiap individu konsumen. Hal ini penting dilakukan karena perusahaan perlu menjamin relasinya dengan pelanggan yaitu kontraktor besar dan supermarket-

supermarket terjalin secara baik. Kontraktor besar dan supermarket merupakan konsumen dengan pembelian dalam jumlah sangat besar sehingga penting bagi perusahaan menjamin kelangsungan hubungan.

Pada elemen *revenue streams*, perusahaan dapat menciptakan elemen lain yang pelanggan rela membayar. Elemen tersebut berupa penambahan fitur dan warna atas cat tembok. Dengan adanya penambahan tersebut, pelanggan yang ingin mendapatkan fitur terbaru tersebut akan rela membayar lebih dari biasanya. Perusahaan juga dapat menjual kepada patner. Hal ini dapat dilakukan dengan menjual *container* bahan baku perusahaan. Dalam melakukan pembelian bahan baku, bahan baku dikirim dalam wadah / *container*. Ketika bahan baku telah digunakan untuk aktivitas produksi, maka *container* tersebut tidak memiliki kegunaan bagi perusahaan. Akan tetapi *container* tersebut dibutuhkan oleh supplier perusahaan sebagai *container* produknya kembali. Oleh karena itu perusahaan memiliki kesempatan menjual kepada patner. Selain itu perusahaan perlu menciptakan sumber pendapatan lain. Sumber pendapatn lain didapat dari penjualan produk pendukung dan pelengkap cat seperti penghapus cat dan kuas cat.

Pada elemen *key resources*, perusahaan perlu menghapuskan situasi yang mengganggu pasokan sumber daya. Pasokan sumber daya bisa datang dari berbagai sumber tetapi yang paling berbahaya adalah gangguan dari pemasok itu sendiri. Pemasok yang tidak menguntungkan perusahaan adalah pemasok yang memasok baik bahan baku maupun kemasan dengan kualitas yang buruk atau pengiriman yang lambat. Perusahaan akan menggantikan pemasok yang buruk dengan pemasok yang baik. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan efisiensi sumber daya dengan membandingkan secara kualitas dan harga antara para pemasok. Perusahaan akan mengajukan pihak *supplier* untuk memberikan tawaran atas kualitas dan harga barang yang dipasok. Kualitas dan harga yang paling sesuai lah yang dipilih perusahaan sehingga perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan sumber daya peralatan IT, kendaraan, dan sumber daya manusia. Penambahan ini untuk mendukung model bisnis perusahaan yang baru.

Pada elemen *key activities*, perusahaan perlu meningkatkan efektivitas aktivitas produksi terutama dalam aktivitas pengiriman hingga barang tiba ke konsumen. Dalam hal ini, perusahaan perlu menambah kendaraan sehingga perusahaan tidak terhambat dalam pengiriman. Selain itu perusahaan perlu menetapkan standarisasi atas segala aktivitas perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti sertifikasi sejenis Standar Nasional Indonesia (SNI) atau *The International Organization for Standardization* (ISO). Dengan mengikuti standar yang berlaku, konsumen akan lebih percaya atas kualitas baik produk dan jasa perusahaan. Selain itu perusahaan yang berstandar akan dapat mengurangi biaya dengan cara meminimalkan pemborosan dan kesalahan serta meningkatkan produktivitas. Perusahaan juga berkesempatan melakukan efisiensi dengan cara menggunakan IT dalam melakukan aktivitas perusahaan. IT dapat digunakan dalam melakukan penghitungan, pencatatan, bertukar informasi, hingga melakukan penjualan. Perusahaan juga perlu menciptakan aktivitas *research and development* (R&D). R&D ini digunakan untuk penciptaan fitur baru, penciptaan produk baru, dan hal-hal yang memerlukan riset dan pengembangan.

Pada elemen *key partnerships*, perusahaan dapat menjual kepada patner seperti yang telah dibahas pada elemen *revenue streams*. Perusahaan menjual kemasan bahan baku kepada mitra perusahaan yaitu *supplier*. Perusahaan juga dapat menjangkau pelanggan melalui *channel* mitra yaitu dengan melakukan *partnership* dengan perusahaan distribusi dan *advertising*. Dengan jangkauan dan *channel* perusahaan distribusi dan *advertising* yang luas, maka pelanggan yang dijangkau pun akan semakin banyak. Perusahaan juga perlu menambah pilihan atas *supplier*. Opsi atas *supplier* dibutuhkan untuk mendukung aktivitas efisiensi pada biaya perusahaan.

Pada elemen terakhir yaitu *cost structure*, perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah jumlah patner perusahaan. Dengan semakin banyak patner perusahaan, maka perusahaan memiliki banyak opsi dalam pemilihan bahan baku dan ekspedisi. Perusahaan dapat membandingkan dan memilih mana perusahaan yang paling menguntungkan dan *cost efficient* bagi perusahaan. Perusahaan juga perlu menambah biaya pemberian hadiah sebagai pendukung aktivitas meningkatkan relasi dengan pelanggan. Selain itu perusahaan juga perlu menambah biaya *web sales* untuk menambah *channel*. Biaya lainnya yang perlu ditambah adalah biaya R&D sebagai pendukung aktivitas pengembangan. Biaya-biaya lainnya yang perlu ditambahkan perusahaan adalah biaya kendaraan, biaya gaji dan biaya promosi sebagai pendukung penciptaan model bisnis baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Masanell, R., Ricart J, E. (2010). Competitiveness: internationalization. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8, 123-149. Retrieved August 26, 2015, from emerald database. Business model reconfiguration for innovation and Casadesus.
- Cooper, D. R., Emory, C. W. (1996). *Metode penelitian bisnis*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Helms M. M., Nixon. J. (2010). Exploring swot analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3, 215-251. Retrieved November 28, 2015, from emerald database.
- Harefa, F. (2013, May 21). Tidak mudah bermain di bisnis cat. Mars Indonesia. Retrieved November 27, 2015, from www.marsindonesia.com.
- Khamdi, M. (2014, February 22). Penjualan cat diprediksi tembus rp 15 triliun. *Industri Bisnis*. Retrieved November 27, 2015, from www.industri.bisnis.com.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Canada: John Wiley & Sons, inc.
- Sheehan, N. T., Vaidyanathan. G. (2009). Using a value creation compass to discover blue oceans. *Strategy and Leadership*, 37, 13-20. Retrieved November 28, 2015, from emerald database.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukmana, Y. (2015, August 10). Rupiah tidak melemah sendirian. *Kompas*. Retrieved November 27, 2015, from www.kompas.com.