

Pertemuan 10

STARTUP

Business Model

Canvas

Fokus Pembelajaran

StartUp – Business Model Canvas

1. Customer Segments
2. Value Proposition
3. Channels
4. Customer Relationships
5. Revenue Streams
6. Key Resources
7. Key Activities
8. Key Partnerships
9. Cost Structure

Business Model

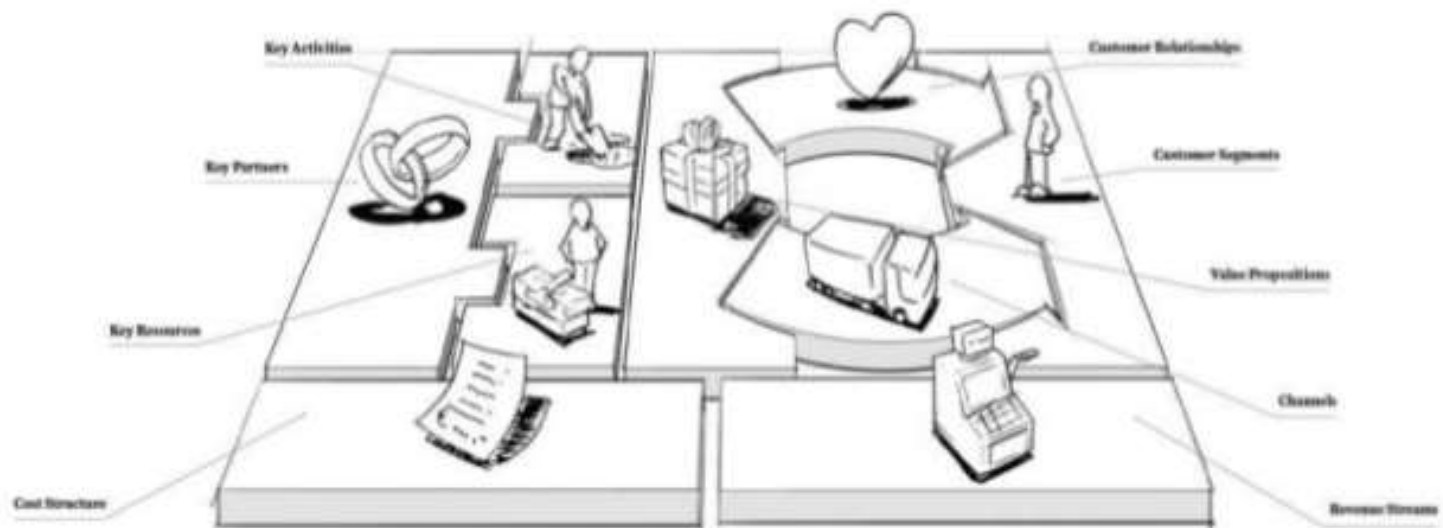
Definisi

Model bisnis menggambarkan alasan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menghasilkan nilai (*value*) untuk berbagai pihak yang terlibat dalam proses itu sendiri.

Tujuan model bisnis ialah untuk membantu startup memvalidasi sumber daya, aktivitas, kanal, hingga hubungan yang akan dijalin

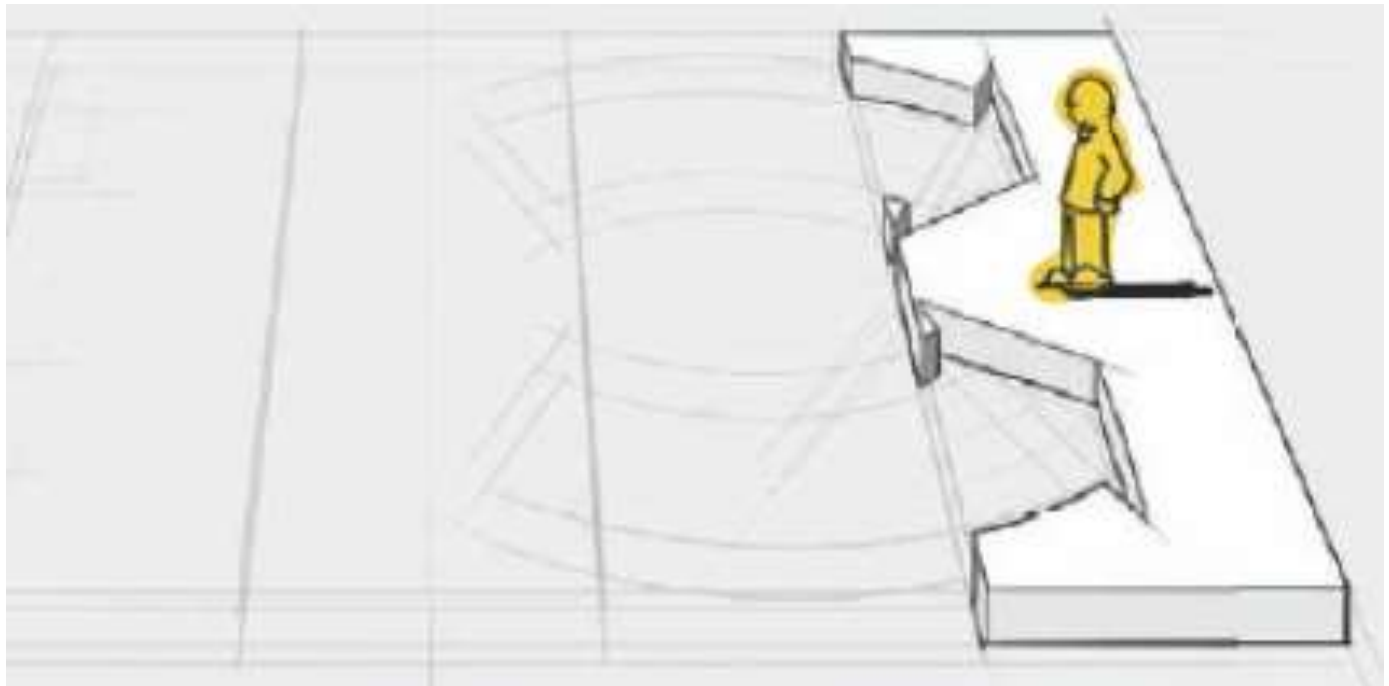
Building Blocks (Lanjutan)

The 9 Building Blocks



1. Customer Segments

Customer Segments mendefinisikan kelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan.



Customer Segments (Lanjutan)

- Siapa pengguna utama produk tersebut?
- Bagaimana karakteristiknya?
- Siapa pelanggan terpenting ?

Customer Segments (Lanjutan)

- Pelanggan merupakan jantung dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang bisa bertahan lama.
- Untuk kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan dalam segmen yang berbeda berdasarkan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya.
- Model bisnis dapat mendefinisikan Segmen Pelanggan besar atau kecil.

Customer Segments (Lanjutan)

- Organisasi harus membuat keputusan tentang segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang diabaikan. Setelah keputusan ini dibuat, model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati dan memahami tentang kebutuhan pelanggan tertentu.
- Grup pelanggan mewakili segmen terpisah jika:
 - ✓ Kebutuhan mereka diperoleh dari pihak yang berbeda
 - ✓ Mereka dihubungi melalui saluran distribusi yang berbeda
 - ✓ Mereka membutuhkan jenis hubungan yang berbeda
 - ✓ Mereka memiliki profitabilitas yang berbeda
 - ✓ Mereka bersedia membayar untuk berbagai aspek penawaran

Jenis Segmen Pelanggan

a. Pasar Umum

- Model bisnis yang berfokus pada pasar massal dan tidak membedakan antara Segmen Pelanggan
- Model bisnis ini sering ditemukan pada sektor elektronik

b. Pasar Terbatas

- Model bisnis yang menargetkan pasar khusus melayani Segmen Pelanggan khusus
- Model bisnis itu sering ditemukan dalam hubungan antara pemasok-pembeli

Jenis Segmen Pelanggan (Lanjutan)

c. Tersegmentasi

- Model bisnis yang membedakan antara segmen pasar dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda.
- Misalnya membedakan antara sekelompok besar pelanggan yang memiliki aset besar dan kelompok klien kecil dengan aset sedikit.

d. Beraneka Ragam

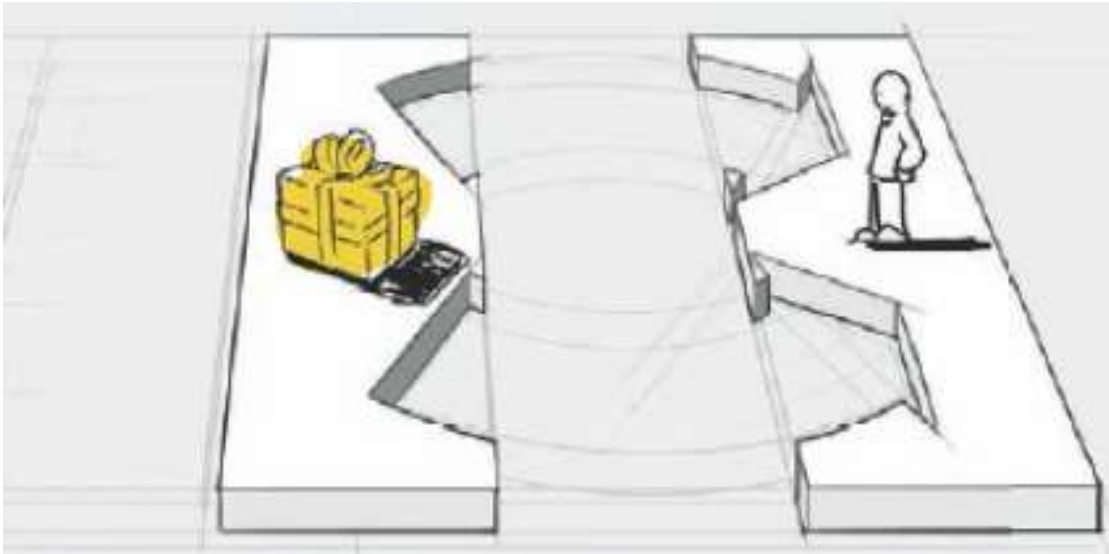
- Model bisnis yang beragam dan melayani segmen pelanggan yang tidak terkait dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda.
- Contoh: Amazon.com mendiversifikasi bisnis ritelnya dengan menjual layanan "cloud computing"

Jenis Segmen Pelanggan (Lanjutan)

e. Platform multi-sisi (atau pasar multi-sisi)

- Model bisnis yang melayani dua atau lebih Segmen Pelanggan yang saling tergantung
- Contoh: Perusahaan kartu kredit membutuhkan nasabah pemegang kartu kredit dan sejumlah besar pedagang yang menerima kartu kredit tersebut

2. *Value Propositions*



- Proposisi Nilai (*Value Propositions*) menjelaskan bundel produk (penggabungan produk) dan layanan bagi Segmen Pelanggan tertentu
- Value Propositions merupakan alasan mengapa pelanggan beralih ke perusahaan yang lain → kepuasan kebutuhan pelanggan

Value Propositions (Lanjutan)

- Nilai/solusi apa yang ditawarkan kepada pelanggan dan apa manfaatnya?
- Masalah apa yang coba diselesaikan dengan produk/layanan startup?
- Apa yang menjadi kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan?
- Bundel produk dan layanan apa yang ditawarkan ke setiap Segmen Pelanggan?

Value Propositions (Lanjutan)

- Value Propositions terdiri dari satu bundel produk dan/atau layanan yang dipilih untuk memenuhi persyaratan Segmen Pelanggan tertentu
- Value Propositions menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan melalui gabungan elemen berbeda yang memenuhi kebutuhan segmen tersebut.
- Nilai dapat berupa kuantitatif (mis. harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (mis. desain, pengalaman pelanggan).

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

a. Kebaruan

- Beberapa Value Propositions memuaskan serangkaian kebutuhan yang sama sekali baru yang sebelumnya tidak diterima oleh pelanggan karena tidak ada penawaran serupa.
- Misalnya: Ponsel menciptakan industri baru di bidang telekomunikasi seluler. Di sisi lain, produk seperti dana investasi tidak ada hubungannya dengan teknologi baru.

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

b. Performa

- Meningkatkan kinerja produk atau layanan secara tradisional merupakan cara umum untuk menciptakan nilai.
- Sektor PC secara tradisional mengandalkan faktor ini dengan membawa mesin yang lebih kuat ke pasar.

c. Kustomisasi

- Menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan spesifik pelanggan individu atau Segmen Pelanggan.

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

d. Menyelesaikan Pekerjaan

- Nilai dapat diciptakan hanya dengan membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan tertentu.

e. Desain

- Desain adalah elemen penting tetapi sulit untuk diukur.
- Suatu produk mungkin menonjol karena desain yang unggul seperti dalam industri fashion dan elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian yang sangat penting dari Value Proposition.

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

f. Merek / Status

- Pelanggan dapat menemukan nilai dalam tindakan sederhana menggunakan dan menampilkan merek tertentu.
- Misalnya mengenakan arloji Rolex menandakan kekayaan, tetapi di sis lainnya, memakai merek biasa tapi terbaru untuk menunjukkan bahwa mereka “mengikuti trend” atau kekinian

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

g. Harga

- Menawarkan nilai yang sama dengan harga yang lebih rendah adalah cara umum untuk memenuhi kebutuhan Segmen Pelanggan yang sensitif terhadap harga.
- Semakin banyak, tawaran gratis mulai meresap ke berbagai industri. Penawaran gratis berkisar dari surat kabar gratis hingga email gratis, layanan ponsel gratis, dan banyak lagi.

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

h. Pengurangan Biaya

- Membantu pelanggan mengurangi biaya adalah cara penting untuk menciptakan nilai.
- Salesforce.com, misalnya, menjual aplikasi pengelolaan Customer Relationship Management (CRM) yang dihosting. Ini memberikan keuntungan kepada pembeli dari biaya dan kesulitan karena tidak harus membeli, menginstal, dan mengelola perangkat lunak CRM sendiri.

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

i. Pengurangan Risiko

- Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang mereka tanggung saat membeli produk atau layanan.
- Misalnya pembeli mobil bekas, jaminan servis satu tahun mengurangi risiko kerusakan dan perbaikan pasca-pembelian.

Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

j. Aksesibilitas

- Membuat produk dan layanan untuk pelanggan yang sebelumnya tidak memiliki akses adalah cara lain untuk menciptakan nilai.
- Hal ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.
- Contoh: Reksadana memberikan contoh lain penciptaan nilai melalui peningkatan aksesibilitas. Produk keuangan inovatif ini memungkinkan bahkan bagi mereka yang memiliki kekayaan sederhana untuk membangun portofolio investasi yang beragam.

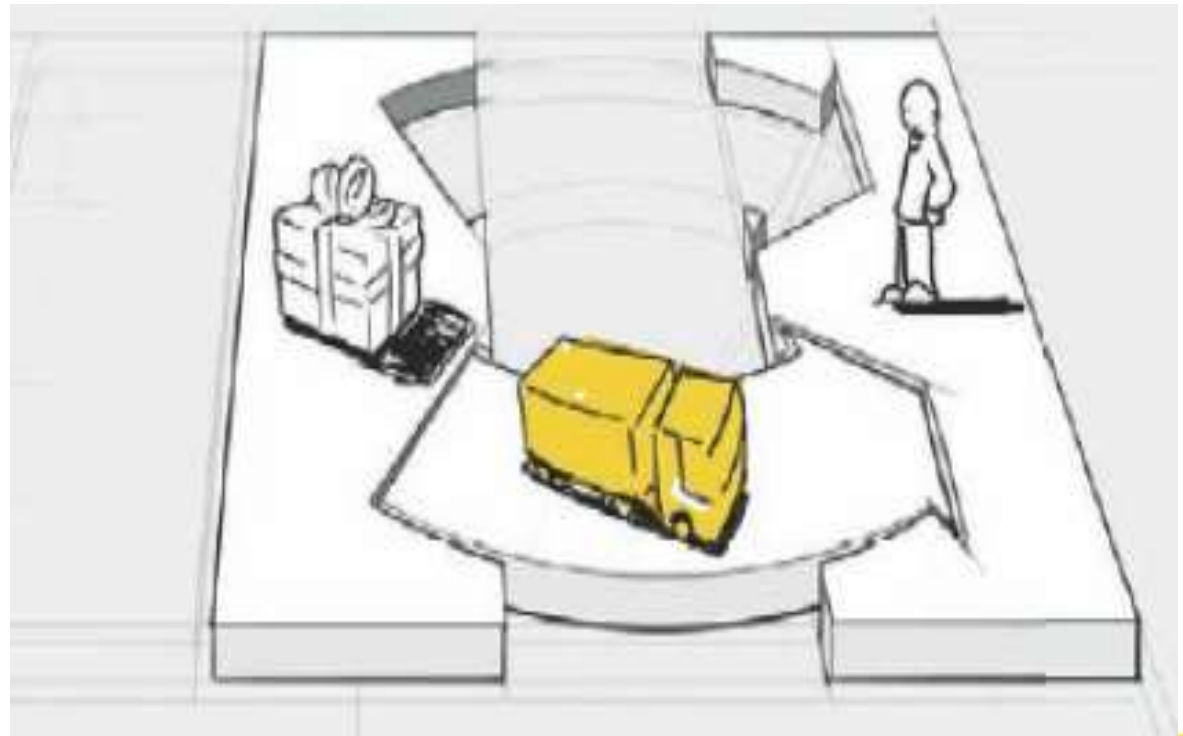
Elemen-Elemen pada Penciptaan Nilai Pelanggan

k. Kenyamanan / Kegunaan

- Untuk dapat menciptakan nilai yang substansial dengan membuat berbagai hal lebih nyaman atau lebih mudah digunakan.
- Contoh: iPod dan iTunes, Apple menawarkan kemudahan pencarian, membeli, mengunduh, dan mendengarkan musik digital yang belum pernah terjadi sebelumnya kepada para pelanggan. Sekarang mendominasi pasar

3. *Channels (Saluran)*

Saluran menjelaskan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau Segmen Pelanggan untuk memberikan Value Propositions



Channels (Lanjutan)

- Bagaimana startup berkomunikasi dengan Pelanggan?
- Bagaimana menyampaikan produk/layanan ke Pelanggan?
- Mana yang paling berhasil?
- Mana yang paling hemat biaya?
- Bagaimana kita mengintegrasikannya dengan rutinitas pelanggan?

Channels (Lanjutan)

- Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan antarmuka perusahaan dengan pelanggan.
- Media sosial, situs online, atau aplikasi ponsel bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- Saluran melayani beberapa fungsi:
 - a. Meningkatkan kesadaran di antara pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan
 - b. Membantu pelanggan mengevaluasi Value Propositions perusahaan
 - c. Mengizinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu
 - d. Menyampaikan Value Propositions kepada pelanggan
 - e. Memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian

Fase pada Saluran

1. Kesadaran

Bagaimana meningkatkan kesadaran tentang produk dan layanan perusahaan?

2. Evaluasi

Bagaimana perusahaan membantu pelanggan mengevaluasi Value Propositions organisasi perusahaan?

3. Pembelian

Bagaimana agar pelanggan membeli produk dan layanan?

4. Pengiriman

Bagaimana memberikan Value Propositions kepada pelanggan?

5. Setelah penjualan

Bagaimana perusahaan menyediakan dukungan kepada pelanggan pasca pembelian?

Sifat Saluran

a. Saluran langsung

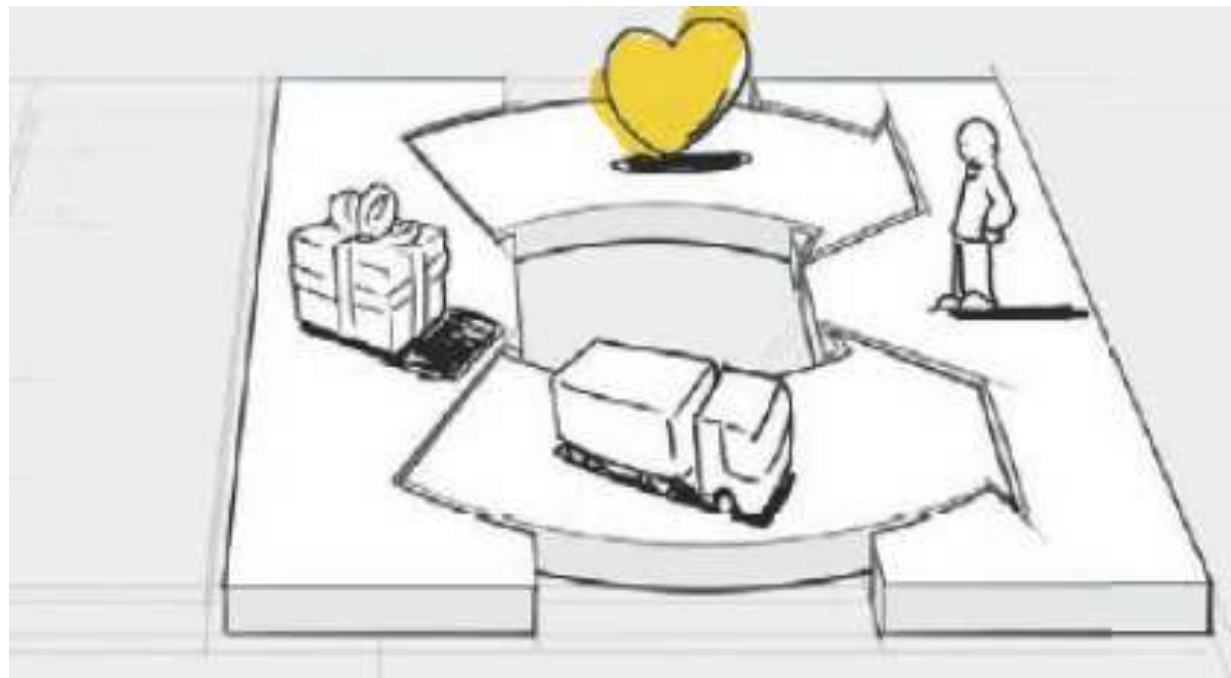
- seperti tenaga penjualan in-house atau situs Web

b. Saluran tidak langsung

- seperti toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi.
- Saluran Mitra bersifat tidak langsung, seperti distribusi grosir, eceran, atau situs web milik mitra. Saluran Mitra mengarah pada margin yang lebih rendah, tetapi memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauannya dan mendapat manfaat dari kekuatan mitra.

4. *Customer Relationships*

Customer Relationships menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan Segmen Pelanggan tertentu



Customer Relationships (Lanjutan)

- ✓ Jenis hubungan apa yang diharapkan oleh masing-masing Segmen Pelanggan untuk membangun dan mempertahankannya?
- ✓ Yang mana yang sudah didirikan?
- ✓ Seberapa mahal hubungan tersebut?
- ✓ Bagaimana mengintegrasikannya dengan model bisnis kami yang lain?

Customer Relationships (Lanjutan)

- Hubungan dapat berkisar dari pribadi hingga otomatis.
- Beberapa jenis segmentasi dalam startup digital seperti B2C (Business to Consumer), B2B (Business to Business), C2C (Customer to Customer), B2G (Business to Government) - atau gabungan dari beberapa segmentasi seperti B2B2C dan B2B2G
- Motivasi pada Hubungan pelanggan:
 - ✓ Akuisisi pelanggan
 - ✓ Retensi pelanggan
 - ✓ Meningkatkan penjualan

Kategori *Customer Relationships*

a. Asisten Pribadi

- Hubungan yang didasarkan pada interaksi manusia.
- Pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan pelanggan (asisten) untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian.

b. Bantuan pribadi khusus

- Hubungan yang melibatkan pelanggan dengan client individu.
- Mewakili tipe hubungan terdalam dan biasanya berkembang selama periode waktu yang lama.
- Contoh: dalam layanan perbankan swasta, bankir yang berdedikasi melayani individu bernilai tinggi.

Kategori *Customer Relationships* (Lanjutan)

c. Swalayan

- Jenis hubungan ini, perusahaan tidak memiliki hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan bagi pelanggan.

d. Layanan otomatis

- Jenis hubungan yang memadukan bentuk layanan mandiri pelanggan dengan proses otomatis.
- Contoh: layanan otomatis yang memberikan informasi terkait pesanan atau transaksi, dan memberikan akses kepada pelanggan ke layanan yang dibutuhkan

Kategori *Customer Relationships* (Lanjutan)

e. Komunitas

- Perusahaan memanfaatkan komunitas pengguna untuk menjadi lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan untuk memfasilitasi koneksi antara anggota masyarakat.

f. Co-creation

- Semakin banyak perusahaan yang melampaui hubungan pelanggan-vendor tradisional untuk menciptakan nilai bersama dengan pelanggan.

.

5. *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan)

Aliran Pendapatan menunjukkan uang yang dihasilkan perusahaan dari setiap Segmen Pelanggan (biaya harus dikurangkan dari pendapatan untuk menghasilkan pendapatan)



Revenue Streams (Lanjutan)

- Apa yang dibayarkan oleh pelanggan?
- Untuk apa mereka membayar saat ini?
- Bagaimana cara mereka membayar?
- Berapa kontribusi masing-masing Aliran Pendapatan untuk pendapatan keseluruhan?

Revenue Streams (Lanjutan)

- Jika pelanggan merupakan jantung dari model bisnis, Revenue Streams adalah arteri-nya.
- Berhasil menjawab pertanyaan itu memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan satu atau beberapa Revenue Stream dari setiap Segmen Pelanggan.
- Setiap Revenue Stream dapat memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga, tawar-menawar, lelang, ketergantungan pasar, ketergantungan volume, atau manajemen hasil.

Revenue Streams (Lanjutan)

Model bisnis dapat melibatkan dua jenis Revenue Streams yang berbeda:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk menyampaikan Value Propositions kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca-pembelian

Cara Menghasilkan Revenue Stream

a. Penjualan Aset

- Revenue Stream yang berasal dari penjualan produk fisik.
- Contoh: Amazon.com menjual buku, musik, elektronik, dan lebih banyak lagi secara online.

b. Biaya Pemakaian

- Revenue Stream dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin banyak layanan yang digunakan, semakin banyak pelanggan membayar.
- Contoh: Operator telekomunikasi membebanikan pelanggan untuk jumlah menit yang dihabiskan untuk telepon.

Cara Menghasilkan Revenue Stream

c. Biaya Berlangganan

- Revenue Stream dihasilkan dengan menjual akses berkelanjutan ke layanan.
- Contoh: Gimnasium menetapkan pembayaran bulanan kepada anggotanya dengan imbalan akses ke fasilitas olahraga. Game komputer berbasis web, memungkinkan pengguna untuk memainkan online dengan imbalan biaya berlangganan bulanan. Layanan Nokia's Comes with Music memberi pengguna akses ke perpustakaan musik dengan biaya berlangganan.

Cara Menghasilkan Revenue Stream

d. Pinjaman / Menyewa / Leasing

- Revenue Stream ini dibuat dengan memberikan sementara kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset tertentu untuk periode tertentu dengan imbalan biaya.
- Pemberi pinjaman memberikan keuntungan berupa pendapatan berulang. Penyewa menikmati manfaat atas pengeluaran biaya untuk waktu yang terbatas daripada menanggung biaya kepemilikan penuh.
- Contoh: usaha “rent a car” memungkinkan pelanggan untuk menyewa daripada membeli mobil.

Cara Menghasilkan Revenue Stream

e. Perizinan

- Revenue Stream dihasilkan dengan memberikan izin kepada pelanggan untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi.

f. Biaya Broker (Makelar)

- Revenue Stream berasal dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua atau lebih pihak.
- Misal Penyedia kartu kredit yang memperoleh pendapatan dengan mengambil persentase dari nilai setiap transaksi penjualan yang dilakukan antara pedagang dengan pelanggan.

Cara Menghasilkan Revenue Stream

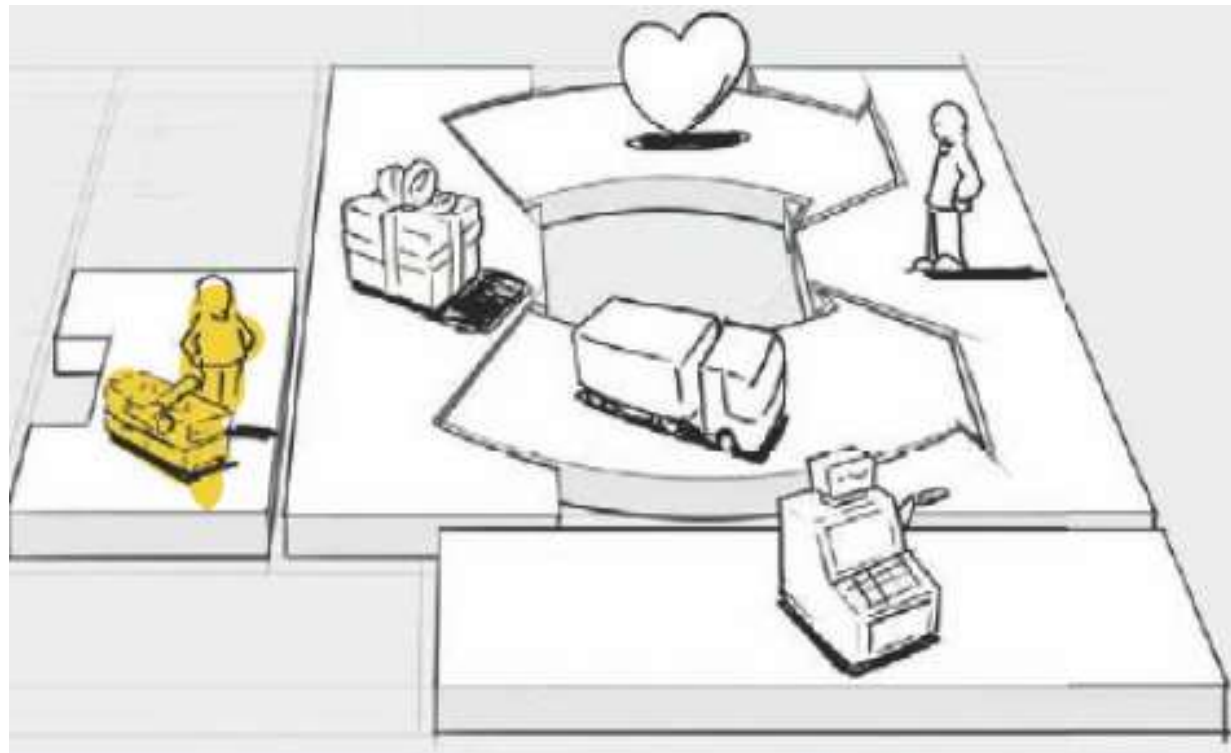
g. Iklan

- Revenue Stream dihasilkan dari biaya mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

Setiap Revenue Stream mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan.

6. *Key Resources*

Sumber Daya menjelaskan aset terpenting yang diperlukan agar model bisnis dapat berfungsi



Key Resources (Lanjutan)

- Sumber Daya apa yang dibutuhkan oleh Value Propositions ?
- Bagaimana Saluran Distribusinya?
- Bagaimana hubungan dengan pelanggan?
- Bagaimana Aliran Pendapatannya?

Key Resources (Lanjutan)

- Setiap model bisnis membutuhkan Sumber Daya yang memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan Value Propositions, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan mendapatkan pendapatan.
- Keperluan Sumber Daya yang Berbeda tergantung pada jenis model bisnis.
- Sumber daya dapat berupa fisik, keuangan, intelektual, atau manusia
- Dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

Kategori Sumber Daya

a. Fisik

- Mencakup aset fisik seperti fasilitas manufaktur, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem point-of-sales, dan jaringan distribusi.
- Retail seperti Wal-Mart dan Amazon.com sangat bergantung pada sumber daya fisik, yang seringkali padat modal.

b. Intelektual

- Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan kepemilikan, paten dan hak cipta, kemitraan, dan basis data pelanggan merupakan komponen yang semakin penting dari model bisnis yang kuat.

Kategori Sumber Daya (Lanjutan)

c. Manusia

- Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, terutama orang-orang yang menonjol dalam model bisnis tertentu.
- Sumber daya manusia sangat penting dalam industri pengetahuan-intensif dan kreatif.
- Contoh perusahaan farmasi sangat bergantung pada sumber daya manusia dimana model bisnisnya didasarkan pada sekelompok (team) ilmuwan yang berpengalaman dan tenaga penjualan yang besar dan terampil.

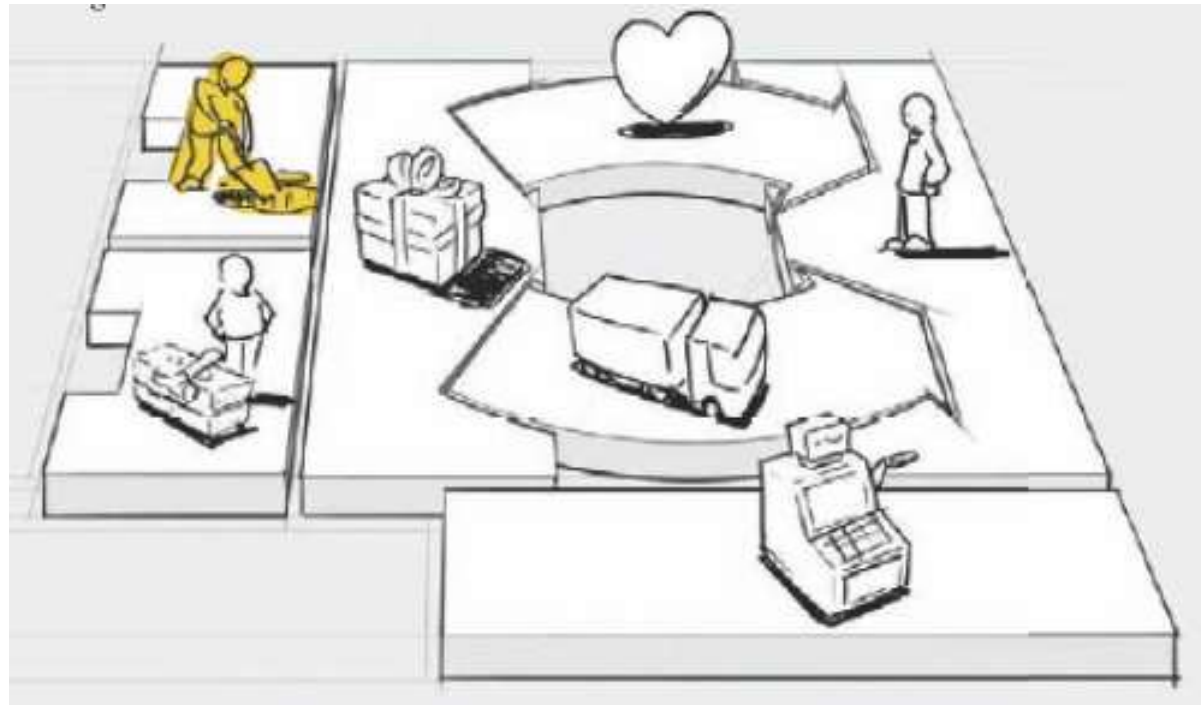
Kategori Sumber Daya (Lanjutan)

d. Keuangan

- Sumber daya keuangan seperti uang tunai, jalur kredit, saham.
- Contoh produsen telekomunikasi, memberikan contoh pengungkit sumber daya finansial dalam model bisnis.

7. *Key Activities*

Activities menjelaskan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnisnya berfungsi



Key Activities (Lanjutan)

- Apa Kegiatan Utama yang dibutuhkan oleh Value Propositions?
- Bagaimana saluran distribusnyai?
- Bagaimana hubungan dengan pelanggan?
- Bagaimana aliran pendapatan?

Key Activities (Lanjutan)

- Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah Activities yang merupakan tindakan paling penting yang harus dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses.
- Activities tergantung pada jenis model bisnis.
- Contohnya Microsoft dengan Aktivitas Utama mencakup pengembangan perangkat lunak. Produsen Komputer dengan Aktivitas Utama mencakup manajemen rantai pasokan. Konsultan dengan Aktivitas Utama meliputi pemecahan masalah.

Kategori *Activities*

a. Produksi

- Kegiatannya berkaitan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk dalam jumlah besar dan / atau berkualitas tinggi.
- Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan manufaktur.

b. Penyelesaian masalah

- Aktivitas Utama berkaitan dengan memberikan solusi baru untuk masalah pelanggan individu.
- Konsultan, rumah sakit, dan organisasi layanan lainnya biasanya didominasi oleh kegiatan penyelesaian masalah.

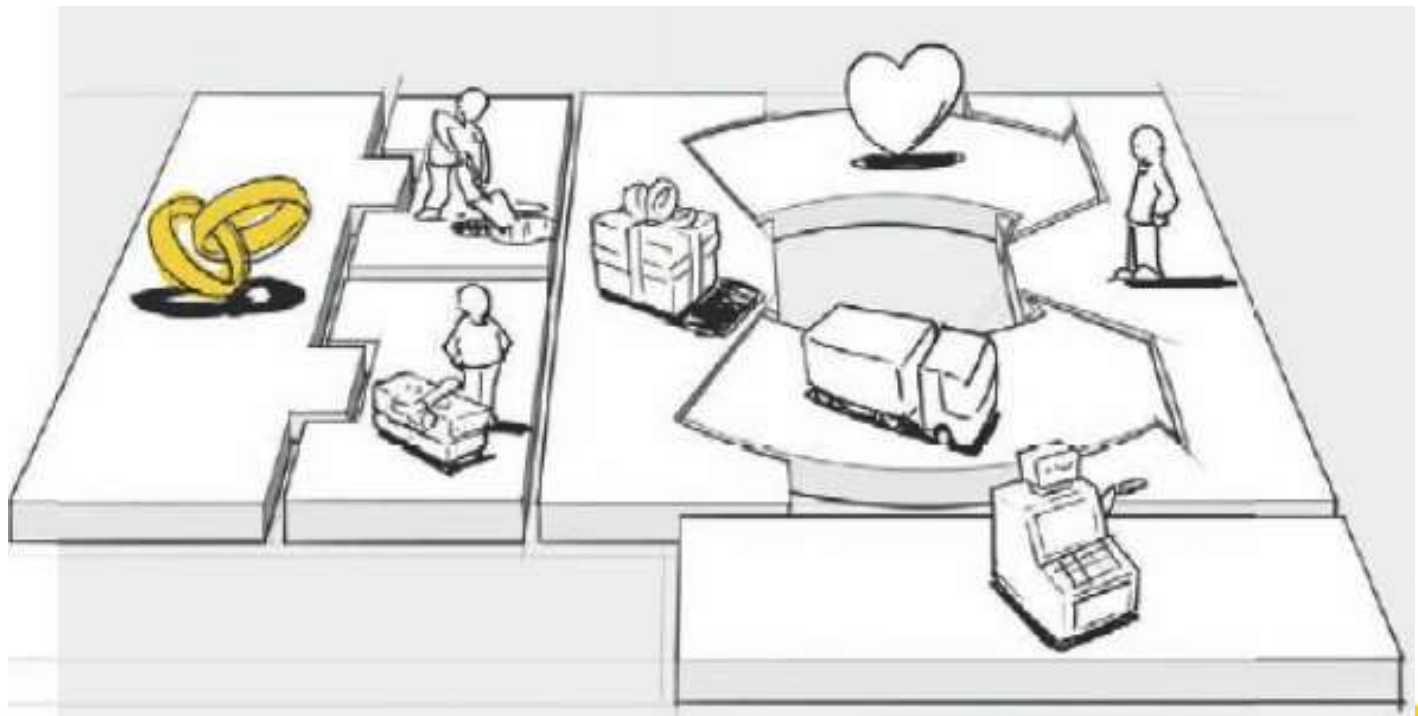
Kategori *Activities* (Lanjutan)

c. Platform / jaringan

- Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai Sumber Daya Utama didominasi oleh kegiatan utama yang terkait dengan platform atau jaringan.
- Jaringan, platform matchmaking, perangkat lunak, merek dapat berfungsi sebagai platform.
- Model bisnis eBay mengharuskan perusahaan untuk terus mengembangkan dan memelihara platformnya.
- Model bisnis Microsoft mengharuskan pengelolaan antarmuka antara perangkat lunak vendor lain dan platform sistem operasi Windows.

8. *Key Partnerships*

Key Partnerships (Kemitraan) menggambarkan hubungan pemasok dan mitra agar model bisnis dapat berfungsi



Key Partnerships (Lanjutan)

- Siapakah Mitra Utamanya?
- Siapakah pemasok utamanya?
- Sumber Daya Utama apa yang diperoleh dari mitra?
- Kegiatan Utama apa yang dilakukan oleh mitra?

Key Partnerships (Lanjutan)

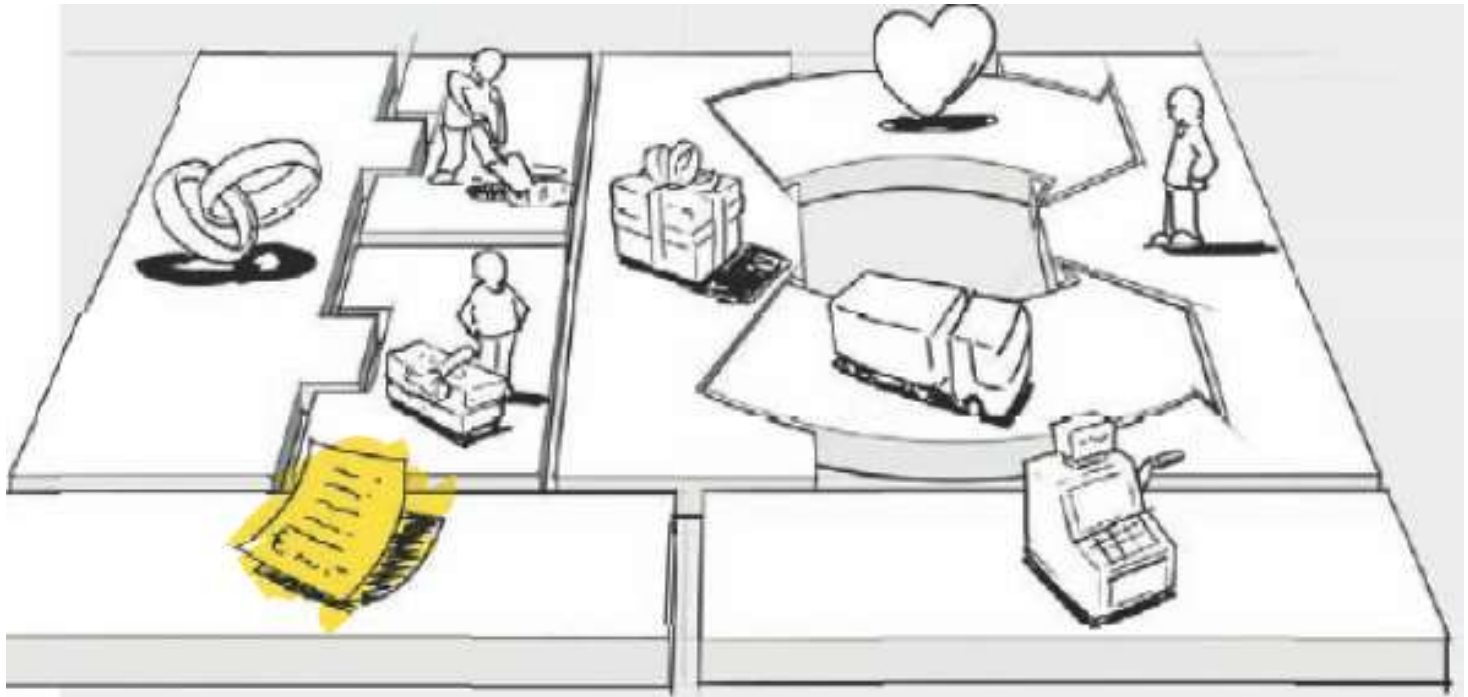
- Perusahaan menjalin Kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan bagi banyak model bisnis.
- Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

Empat jenis kemitraan:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing
2. Co-petition: kemitraan strategis antar pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang dapat diandalkan

9. *Cost Structure*

Cost Structure menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis



Cost Structure (Lanjutan)

- Biaya apa yang paling penting yang melekat dalam model bisnis?
- Sumber Daya Utama mana yang paling mahal?
- Kegiatan Utama mana yang paling mahal?

Jenis *Cost Structure*

a. Didorong oleh biaya

- Model bisnis ini sedapat mungkin berfokus pada meminimalkan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan *Cost Structure* semiminal mungkin, menggunakan Proposisi Nilai harga rendah, otomatisasi maksimum, dan outsourcing yang luas.

b. Didorong oleh nilai

- Proposisi Nilai Premium dan layanan personalisasi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang didorong oleh nilai.
- Contoh: Hotel mewah, dengan fasilitas mewah dan layanan eksklusif, termasuk dalam kategori ini.

Karakteristik *Cost Structure*

a. Biaya tetap

- Biaya yang tetap sama walaupun memproduksi volume yang berbeda: barang atau jasa.
- Contohnya termasuk gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur fisik.

b. Biaya Variabel

- Biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.
- Beberapa bisnis, seperti gojek ditandai oleh tingginya proporsi biaya variabel.

Karakteristik *Cost Structure* (Lanjutan)

c. Skala Ekonomi

- Keuntungan biaya yang dinikmati bisnis saat outputnya diperluas.
- Misalnya: Perusahaan mendapat manfaat dari tingkat pembelian grosir yang lebih rendah.

d. Ekonomi ruang lingkup

- Keuntungan biaya yang dinikmati bisnis karena ruang lingkup operasi yang lebih besar.
- Misalnya: kegiatan pemasaran atau Saluran Distribusi yang sama dapat mendukung banyak produk