EVALUASI MODEL BISNIS PADA PT TODDIE MEDIA GLOBAL

Irene Felita

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: irenefelita95@gmail.com

Abstrak—Lingkungan bisnis di Indonesia terus berubah-ubah. Para pendatang baru yang muncul dalam suatu industri selalu berusaha untuk mencari celah pasar. Perusahaan yang telah lama berada dalam suatu industri harus dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang ada dan perlu terus melakukan *improvement* yang berkelanjutan pada model bisnis perusahaan. Evaluasi Model Bisnis perusahaan harus dilakukan secara berkala agar suatu bisnis dapat unggul. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana hasil evaluasi terhadap model bisnis perusahaan agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui *continuous improvement*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Metode pengolahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber, sedangkan metode analisis data yang dipakai adalah dengan menggunakan analisis SWOT pada setiap elemen. Dari hasil penelitian diketahui bahwa model bisnis perusahaan sudah baik namun perlu memperbaiki beberapa elemen yang kurang seperti *customer relationship*, dan perlu adanya tambahan *key resources* dan *key partnership*.

Kata Kunci—Model Bisnis, Evaluasi, Analisis SWOT, Keunggulan Kompetitif.

I. PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis di Indonesia terus berubah-ubah. Hal ini dapat disebabkan karena kondisi ekonomi negara yang berubah-ubah, politik, dan tentunya keinginan konsumen yang terus berubah. Para pendatang baru yang muncul dalam suatu industri selalu berusaha untuk mencari celah pasar. Perusahaan yang telah lama berada dalam suatu industri harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang ada. Sebuah perusahaan perlu terus melakukan *improvement* yang berkelanjutan. Untuk melakukan *improvement* yang berkelanjutan perlu adanya model bisnis yang sesuai. Perusahaan yang tidak dapat menyesuaikan model bisnisnya dengan perubahan akan kalah dalam persaingan. Seperti halnya perusahaan ponsel yang memiliki market share yang cukup tinggi di era tahun 2000-an yaitu Nokia. Hampir seluruh masyarakat di Indonesia menggunakan Nokia. Nokia telah menjadi *market leader* ponsel di seluruh dunia, yang akhirnya kemudian menyerah dan dikalahkan oleh para pesaing baru yang muncul seperti ponsel-ponsel yang menggunakan sistem android dan ios. Pada akhir tahun 2007, *market share* tertinggi dari Nokia yaitu sebesar 50.9%, kemudian terus menurun hingga pertengahan tahun 2013 sebesar 3.1% (Statista, 2013). Sedangkan para kompetitor seperti Samsung dan Apple mulai memasuki pasar ponsel

Nokia. Nokia gagal untuk menguasai pasar karena terlambat untuk mengikuti perubahan teknologi yang ada dan gagal dalam membaca keinginan konsumen (Gero, 2013). Maka dari itu, agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang ada, perusahaan harus selalu mengevaluasi model bisnis yang dibuatnya dan menyesuaikannya dengan perubahan-perubahan yang ada dan membuatnya menjadi lebih unggul dibandingkan pesaing-pesaingnya.

Sebuah model bisnis dapat menjadi sumber dari keunggulan kompetitif itu sendiri. Model bisnis yang baik dapat membantu dalam perkembangan keunggulan kompetitif dari perusahaan (Casadesus-Masanell, 2010). Sebuah produk baru membutuhkan perencanaan model bisnis yang matang agar mampu bersaing dengan para kompetitor-kompetitor yang telah lama bergerak dalam bidang tersebut.

Keunggulan kompetitif strategis berarti barang dan jasa yang disediakan dapat meningkatkan penjualan, profit dan dapat memberikan nilai tambah kepada konsumen. Barney (2002) mengatakan “*a firm experiences competitive advantages when its actions in an industry or market create economic value and when competing firms are engaging in similar actions*” yang artinya sebuah perusahaan mengalami keunggulan kompetitif ketika tindakan yang dilakukan dalam suatu industri atau pasar membuat nilai ekonomis dan ketika bertanding dengan perusahaan lain dengan tindakan serupa. Barney (1991) juga mengatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh ketika sebuah perusahaan sedang mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak diimplementasikan oleh kompetitor yang potensial dan perusahaan lain sulit untuk menduplikasi nilai tersebut (dalam O’Shannassy, 2008).

PT Toddie Media Global adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, yang membantu memenuhi kebutuhan keluarga muda. Perusahaan ini memulai usahanya dengan Toddie *magazine*, kemudian mengembangkan jasa *baby-spa* dan *maternity massage*, serta menyediakan aneka perlengkapan bayi. Saat ini PT Toddie Media Global juga sedang mengembangkan usahanya dalam bidang produksi makanan yaitu makanan untuk bayi. PT Toddie Media Global memiliki keinginan untuk terus mengembangkan usahanya dan melakukan *continuous improvement*. *Continuous improvement* yang pernah dilakukan oleh perusahaan khususnya dalam *distribution channels* dari PT Toddie Media Global sendiri. PT Toddie Media Global dalam jasa *baby-spa* dan *maternity massage* awalnya membuka cabang yang ditangani langsung oleh perusahaan, kemudian melakukan *improvement* dengan mulai menjual *franchise* agar Toddie

Baby-spa ini lebih mudah dikenali masyarakat luas dengan mulai banyaknya *franchisee* dari *Toddie Baby-spa* tersebut. PT *Toddie Media Global* ini berkembang cukup pesat, perusahaan ini berdiri pada tahun 2011 dan saat ini sudah memiliki sebanyak 10 cabang yang tersebar di beberapa kota di Indonesia antara lain Surabaya, Malang, Kediri, Purwokerto, Balikpapan, Banjarmasin, Samarinda, Ambon, Gorontalo, dan Serpong. PT *Toddie Media Global* ingin terus melakukan pengembangan usaha secara terus menerus agar dapat unggul dari para pesaing. Suatu perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkala agar dapat melakukan *improvement* (Linzalone, 2015) dalam elemen-elemen model bisnisnya sehingga dapat terus meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dan tentunya dapat memaksimalkan revenue stream dari perusahaan itu sendiri.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana model bisnis yang saat ini dijalani dan hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dari PT *Toddie Media Global*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model bisnis dari PT *Toddie Media Global*, melakukan evaluasi model bisnis menggunakan SWOT, dan merumuskan keunggulan kompetitif PT *Toddie Media Global*.

Penelitian ini menggunakan teori model bisnis, evaluasi, analisis SWOT, dan keunggulan kompetitif. Model bisnis adalah pemikiran dasar dari organisasi untuk menciptakan nilai (Linder, 2010). Teori untuk evaluasi model bisnis diambil dari Osterwalder dan Pigneur (2010) untuk evaluasi pada 9 elemen model bisnis yaitu adalah *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key activities, key resources, key partners, dan cost structure* dengan menggunakan analisis SWOT. Evaluasi didefinisikan sebagai “*The process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives*” yang artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan (Stufflebeam, 2007). Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif merupakan kinerja yang unggul dalam indikator bisnis yang spesifik. Kinerja yang unggul ini memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang dapat dilihat sebagai pembeda yang positif dalam kinerja jika dibandingkan dengan para kompetitornya (João, 2013).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Moleong, 2007). Bagian ini memuat rancangan penelitian atau desain penelitian, sasaran dan target penelitian (populasi dan sampel), teknik pengumpulan data dan teknik analisis.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus. Metode studi kasus menurut Yin didefinisikan sebagai pendekatan penelitian yang melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber (dalam Sarosa, 2012). Metode ini digunakan untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan model bisnis PT *Toddie Media Global*.

Objek penelitian dalam tulisan ini adalah evaluasi dan perencanaan model bisnis PT *Toddie Media Global*. Sedangkan subjek penelitian yang dipilih penulis adalah pemilik dan para manager dari PT *Toddie Media Global*. Penulis memilih PT *Toddie Media Global* sebagai subjek karena perusahaan ini ingin terus melakukan *continuous improvement* sehingga perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan saat pertemuan (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan teknik wawancara in depth interview, yaitu interaksi antara peneliti dengan seorang peserta tunggal biasanya membutuhkan waktu beberapa menit untuk melakukan wawancara tatap muka. Penulis juga menggunakan metode wawancara semi terstruktur, yaitu penulis mempersiapkan pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban pertanyaan.

Pemilihan narasumber pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Narasumber dalam penelitian ini ada 3 yaitu pemilik dan pimpinan dari PT *Toddie Media Global*, manajer divisi Trading dan manajer divisi *Baby-spa* dari PT *Toddie Media Global*. Metode penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*.

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan metode triangulasi. Metode triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Menurut Mukhtar (2013, p. 138) triangulasi sumber berarti membandingkan dan melihat kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif dengan tujuan untuk dapat mengetahui alasan yang menyebabkan terjadinya perbedaan informasi. Keabsahan data akan diuji dengan cara membandingkan data hasil wawancara para narasumber pada PT *Toddie Media Global*.

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2013). Aktivitas dalam teknik analisis data antara lain : reduksi data (*data reduction*), display data (*data display*), dan verifikasi atau penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari data-data yang diperoleh melalui wawancara kepada 3 narasumber, elemen-elemen model bisnis dari PT *Toddie Media Global* dideskripsikan adalah sebagai berikut :

Customer Segmentation

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan, perusahaan membagi *Customer Segmentnya* untuk treatment spa menjadi 3, yaitu *maternity spa* untuk ibu mengandung dan ibu pasca melahirkan, *baby-spa* dan *aqua swim* untuk bayi usia 0-12 bulan, anak usia 1 tahun hingga 7 tahun. Produk makanan bayi juga memiliki *segment* tersendiri yaitu untuk orang tua yang memiliki bayi berusia hingga 0-12 bulan. Sedangkan untuk segmentasi berdasarkan sisi pendapatan, perusahaan ini membidik pelanggan dengan tingkat ekonomi menengah hingga menengah ke atas. Segmentasi pelanggan dari PT Toddie Media Global ini berfokus pada ibu hamil, bayi usia 0 tahun hingga anak-anak usia 7 tahun. Jadi terlihat bahwa perusahaan memiliki segmentasi pelanggan yang lebih spesifik. Sedangkan berdasarkan sisi pendapatan, segmentasi pelanggan dari perusahaan ini adalah pelanggan yang memiliki ekonomi menengah dan menengah keatas. Hal ini dapat dilihat dari penetapan harga yang sesuai dengan kualitas produk dan jasa yang sangat baik. Pembagian segmentasi pelanggan pada PT Toddie Media Global ini lebih berfokus pada customer needs. Perusahaan berusaha memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dari segmentasi pelanggan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Value Proposition

Proposisi nilai adalah gabungan dari produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk pelanggan. Dari data yang diperoleh dari wawancara dengan narasumber, PT Toddie Media Global membagi kegiatan utamanya dalam 3 kegiatan besar yaitu: *baby-spa*, trading, dan produksi makanan bayi. Segmen pelanggan yang dibidik oleh PT Toddie Media Global juga merupakan pelanggan dengan segmen menengah hingga menengah ke atas sehingga *value proposition* yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan secara keseluruhan adalah *Trustworthiness* yang mana perusahaan ingin pelanggan mengenal produk dan jasa dari PT Toddie Media Global sebagai produk yang berkualitas dan terpercaya. Proposisi nilai yang diciptakan perusahaan untuk divisi *Baby-spa* untuk segmen pelanggan menengah dan menengah keatas adalah *Trustworthiness*. Perusahaan memberikan pelanggan kenyamanan dan kepercayaan terhadap jasa dari PT Toddie dengan harga yang sesuai dengan kualitas yang baik dan terapis-terapis yang berpendidikan. Kenyamanan yang diberikan perusahaan adalah kenyamanan tempat *treatment*, adanya tempat bermain untuk anak-anak, tempat *treatment* yang bersih dan wangi. Terapis yang digunakan berasal dari sekolah-sekolah berbasis kesehatan. Perusahaan juga menetapkan SOP untuk treatment dengan memilih tenaga kerja yang benar-benar ahli di bidangnya sehingga pelanggan puas dengan *treatment* yang diberikan. Perusahaan juga sudah memiliki Surat Ijin Fisioterapi. Perusahaan juga memberikan kenyamanan lebih dengan adanya *home visit service* untuk treatment-treatment. Dengan *value proposition* seperti ini, perusahaan memberikan harga dan penawaran jasa yang sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. *Value Proposition* dari divisi Trading adalah kecepatan dan ketepatan pengiriman, serta kondisi barang yang baik ketika sampai di tempat tujuan. Divisi Trading ini merupakan divisi untuk mendistribusikan produk-produk dari PT Toddie Media Global kepada gerai-gerai cabang Toddie *Baby-spa*, maka dari itu kecepatan dan

ketepatan pengiriman, serta kondisi produk saat sampai sangat diperlukan untuk memenuhi permintaan produk untuk didistribusikan melalui gerai-gerai dari Toddie *Baby-spa* itu sendiri. Untuk melakukan pendistribusian ini perusahaan melakukan semuanya dari kantor pusat yang terletak di Surabaya. *Value Proposition* dari divisi produksi makanan bayi ini adalah *Trustworthiness*, dimana perusahaan memilih langsung bahan-bahan baku yang alami dan tidak menggunakan pemanis buatan untuk diolah menjadi makanan bayi dalam kemasan agar setiap bayi-bayi yang mengkonsumsi produk dari Toddie ini dapat memperoleh kandungan gizi yang baik. Hal ini dapat dilihat pada kemasan produk makanan tertera bahan-bahan apa saja yang digunakan dan kandungan gizi dari produk tersebut. Perusahaan juga sudah memperoleh ijin dari dinas kesehatan untuk produk makanan bayi *Healthie Snack* bermerek "*Healthie Meal*". Produk yang saat ini tersedia adalah biskuit bayi rasa pisang. *Packaging* untuk produk ini tersedia dalam kemasan 100 gram.

Channels

Channels menggambarkan bagaimana perusahaan mendistribusikan *value proposition* kepada *customer* dan bagaimana cara perusahaan menjangkau pelanggan. Dari hasil wawancara dengan para narasumber, PT Toddie Media Global memiliki sebuah divisi khusus yaitu divisi trading untuk menangani masalah distribusi produk-produk dari Toddie Media pusat di Surabaya ke seluruh gerai cabang dari Toddie *Baby-spa*. Kegiatan perusahaan untuk melakukan komunikasi dengan pelanggan adalah baik secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi secara langsung yang dilakukan perusahaan adalah komunikasi pasca-treatment dimana perusahaan menanyakan secara langsung ke pelanggan bagaimana treatment yang sudah dilakukan, apakah pelanggan puas atau tidak, dan kritik dan saran dari pelanggan. Komunikasi secara tidak langsung yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan adalah dengan komunikasi melalui media *social* baik *facebook* dan *Blackberry Messenger*, serta melalui kertas kritik dan saran. PT Toddie Media Global memiliki 12 gerai Toddie *Baby-spa* yang tersebar di 10 kota besar di Indonesia antara lain: Surabaya, Malang, Banjarmasin, Purwokerto, Gorontalo, Ambon, Jakarta, Serpong, Samarinda, Balikpapan. Cabang-cabang dari Toddie *Baby-spa* ini dibentuk dengan tujuan memudahkan pelanggan untuk memperoleh jasa dan produk-produk dari PT Toddie Media Global. Produk makanan bayi dari PT Toddie Media Global juga didistribusikan melalui gerai-gerai cabang dari Toddie *Baby-spa*. Saat ini, hanya Toddie *Baby-spa* yang dapat di *franchise* sedangkan yang lain masih dalam tahap pengembangan.

Customer Relationship

Customer Relationship menggambarkan bagaimana hubungan perusahaan dengan pelanggan dan bagaimana perusahaan menjangkau dan menjaga hubungan baik dengan segmentasi pelanggan yang dituju. Dari hasil wawancara dengan pemilik dan manajer, serta beberapa feedback dari pelanggan, Cara perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan adalah dengan memberikan pelanggan kemudahan untuk melakukan reservasi untuk treatment dan memberikan feedback. PT Toddie Media Global saat ini memiliki

hubungan yang cukup baik dengan pelanggan dilihat dari adanya *feedback-feedback* positif yang diperoleh setelah *treatment baby-spa, maternity spa*, maupun *treatment-treatment* lain yang diberikan oleh Toddie. Perusahaan memperoleh *feedback* dari pelanggan secara langsung dan tidak langsung. *Feedback* langsung adalah melalui para terapis yang bertanya langsung kepada pelanggan mengenai *treatment* yang baru dijalani. *Feedback* tidak langsung adalah melalui media sosial dari Toddie baik di *website, BlackBerry Messenger*, dan *Facebook*. Hubungan dengan customer yang cukup baik membantu perusahaan dalam mempromosikan produk dan jasanya. Para pelanggan perusahaan yang memperoleh jasa yang baik mempromosikan kepada teman-teman dari para pelanggan sehingga cukup meningkatkan pengenalan brand dari Toddie *Baby-spa* ini. Perusahaan ini belum memiliki divisi khusus untuk menangani hubungan dengan pelanggan.

Revenue Streams

Revenue Streams menggambarkan bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan-pendapatannya. Dari hasil wawancara dengan para narasumber, PT Toddie Media Global memiliki beberapa aliran pendapatan, antara lain: 1. Divisi *baby-spa*. Pendapatan dari divisi *baby-spa* ini diperoleh dari pembayaran *treatment-treatment* di setiap gerai Toddie *Baby-spa*, baik yang dikendalikan langsung oleh perusahaan utama maupun gerai *franchise*. 2. Divisi *trading*. Pendapatan dari divisi ini diperoleh dari hasil keuntungan penjualan barang di setiap gerai dari Toddie *Baby-spa*. 3. Divisi produksi makanan bayi. Pendapatan dari divisi ini diperoleh dari hasil penjualan makanan bayi dalam kemasan yang sudah dijual di setiap gerai Toddie *Baby-spa*. 4. *Royalti Franchise*. Biaya royalti *franchise* yang harus dibayarkan kepada perusahaan oleh para *franchisee* setiap bulannya.

Pendapatan yang masuk dikelola oleh Toddie pusat dan dana dialirkan ke setiap divisi untuk modal. Pendapatan untuk *baby-spa* yang dikendalikan langsung masuk per hari. Pendapatan untuk *baby-spa* yang di *franchise* masuk ke gerai masing-masing kemudian para *franchisee* membayar royalti setiap bulannya. Aliran pendapatan yang paling besar adalah dari divisi *baby-spa* karena proses bisnis utama dari PT Toddie Media Global adalah Toddie *Baby-spa*.

Key Resources

Key Resources menggambarkan bagaimana sumber daya yang digunakan perusahaan dapat membantu proses bisnis dari perusahaan. Dari hasil wawancara dengan narasumber, sumber daya yang digunakan perusahaan dapat dikategorikan sebagai: sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya finansial, dan sumber daya intelektual. PT Toddie Media Global menggunakan sumber daya manusia sebagai sumber daya utama perusahaan karena perusahaan bergerak dalam bidang jasa sehingga harus menjaga kualitas dari sumber daya manusia yang digunakan. Sumber daya manusia yang digunakan oleh Toddie adalah sumber daya yang dipilih langsung, untuk terapis diambil dari sekolah-sekolah dan universitas-universitas berbasis kesehatan, sedangkan untuk jumlah sumber daya yang digunakan kurang lebih sekitar 10 orang (terapis dan admin) untuk setiap gerai cabang Toddie *Baby-spa*. Masing-masing divisi dipimpin oleh 1 orang manager yang bekerja di kantor pusat Toddie di Surabaya.

Karyawan perusahaan bekerja di bagian keuangan, pemasaran, staff, dan supir yang bekerja di kantor pusat sebanyak 10 orang. Sistem perekrutan karyawan pada PT Toddie Media Global adalah melalui iklan-iklan di koran dan website perusahaan. Saat ini, perusahaan kekurangan sumber daya manusia untuk handle hubungan perusahaan dengan pelanggan dan promosi. Sumber daya fisik yang digunakan oleh perusahaan antara lain fasilitas pabrik, mesin sederhana untuk pembuatan makanan bayi untuk divisi produksi yang terletak di Malang, 2 buah kendaraan untuk pengantaran barang dari Toddie pusat, gudang dan kantor pusat Toddie yang terletak di Jl. Kombes Pol Duriyat, Surabaya, bangunan untuk gerai Toddie *Baby-spa* yang dikendalikan langsung oleh kantor pusat yang terletak di Surabaya Barat, Surabaya pusat dan Jakarta, dan teknologi-teknologi yang diperlukan untuk *treatment* antara lain *heater* dan *whirlpool* mini untuk bayi. Sumber daya finansial yang digunakan oleh perusahaan diperoleh dari modal internal / modal dari pemilik perusahaan dan rekan-rekan pemilik perusahaan. Pendanaan untuk setiap aktivitas perusahaan diperoleh dari perputaran modal dari setiap divisi PT Toddie Media Global. Untuk sumber daya finansial, perusahaan tidak ingin memberikan data-data keuangan yang merupakan rahasia perusahaan. Sumber daya intelektual perusahaan antara lain adalah merek dan hak paten Toddie, serta ijin dari dinas kesehatan untuk produk makanan bayi "*Healthie Snack*". Upaya yang telah dilakukan perusahaan adalah mendaftarkan merek dan hak paten, membuat SOP, serta ijin dari dinas kesehatan untuk produk makanan bayi *Healthie Snack*.

Key Activities

Key Activities merupakan gambaran mengenai kegiatan-kegiatan utama dari perusahaan yang mendukung jalannya model bisnis dari perusahaan. Aktivitas dari PT Toddie Media Global antara lain *treatment* dari divisi *Baby-spa*, distribusi barang dan produk dari perusahaan, dan produksi makanan bayi. Aktivitas divisi *baby-spa* antara lain *treatment* untuk bayi, anak-anak, ibu hamil, ibu pasca melahirkan. Aktivitas dari divisi *trading* adalah perusahaan mensupply produk-produk mainan bayi dan pakaian bayi, serta produk dari PT Toddie Media Global untuk kemudian didistribusikan ke seluruh gerai cabang Toddie *Baby-spa*. *Supply Chain* untuk distribusi ini adalah *supplier* – Toddie pusat – Toddie cabang. Aktivitas utama divisi produksi adalah *manufacturing*. Proses produksi dari divisi produksi ini masih sederhana karena masih dalam skala kecil sehingga *supply chain*nya adalah pembelian bahan baku dari pasar, kemudian diolah, dan dikemas dalam kemasan kemudian disalurkan ke Toddie pusat untuk didistribusikan ke seluruh gerai cabang Toddie *Baby-spa*. Aktivitas utama dari perusahaan adalah penyediaan jasa melalui divisi *baby-spa* sedangkan divisi distribusi dan divisi produksi adalah divisi pendukung untuk aktivitas utama tersebut.

Key Partnership

Key Partnership adalah *partner-partner* perusahaan untuk mendukung model bisnis dari perusahaan. Berdasarkan informasi dari 3 informan perusahaan, *partner* utama perusahaan adalah sekolah dan universitas berbasis kesehatan untuk perekrutan sumber daya manusia untuk terapis di Toddie *Baby-spa*. *Partner* utama untuk divisi *trading* adalah

para supplier untuk mensuplai mainan, pakaian dan makanan bayi selain produk produksi Toddie sendiri. Partner utama dari divisi produksi dari perusahaan ini belum ada karena masih memproduksi dalam skala yang kecil sehingga belum perlu dibutuhkan *partner supplier* tetap untuk mensuplai bahan baku dari produksi makanan bayi sendiri. Perusahaan tidak ingin memberikan data mengenai nama-nama supplier dari perusahaan, sehingga data yang diperoleh peneliti terbatas dan tidak mendetail.

Cost Structure

Cost Structure merupakan biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, biaya-biaya yang dapat diefisienkan dan yang tidak perlu dikeluarkan perusahaan. Dari hasil wawancara dengan narasumber, biaya perusahaan dibagi menjadi 2 katagori antara lain : biaya tetap dan biaya variable. Biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan antara lain biaya sewa tempat, biaya listrik dan air, biaya gaji, dan overhead pabrik produksi makanan bayi. Biaya tetap terbesar perusahaan adalah biaya gaji karyawan dan sewa tempat. Proporsi biaya tetap kurang lebih 80% dari total biaya yang dikeluarkan perusahaan. Biaya variabel adalah biaya yang dipengaruhi oleh jumlah dan kuantitas produk dan jasa yang dihasilkan. Biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan antara lain biaya terkait bahan baku produksi dan bahan untuk treatment seperti minyak, dll. Biaya variable terbesar adalah bahan baku produksi makanan bayi. Proporsi biaya variabel kurang lebih 20% dari total biaya yang dikeluarkan perusahaan. PT Toddie Media Global memiliki estimasi mengenai biaya tetap dan variabel dan kurang lebih sudah sesuai dengan kenyataannya. Biaya-biaya yang dapat diefisienkan tidak ada karena menurut para informan, biaya-biaya tersebut sudah cukup efisien dan ada kemungkinan untuk biaya tersebut semakin besar. Perusahaan tidak hanya mementingkan cost yang dikeluarkan, tetapi juga diimbangi dengan value yang diterima pelanggan untuk setiap biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan. Pelanggan dari Toddie ini memperoleh manfaat yang sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

Analisis SWOT

Analisis model bisnis perusahaan menggunakan analisis SWOT. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), penilaian SWOT dibagi menjadi 4 bagian yaitu penilaian hubungan dengan pelanggan, penilaian proporsi nilai, penilaian pendapatan dan biaya, serta penilaian infrastruktur. Berdasarkan informasi yang diperoleh mengenai model bisnis PT Toddie Media Global, penilaian SWOT dideskripsikan sebagai berikut:

1. Penilaian Hubungan dengan Pelanggan

Penilaian hubungan perusahaan dengan pelanggan dapat diukur dari 3 elemen model bisnis yaitu *customer segment*, *channels*, dan *customer relationship*. Analisis SWOT dari *customer segment*, *channels*, dan *customer relationship* adalah sebagai berikut:

Customer Segments

Kekuatan elemen ini adalah perusahaan memiliki sistem *membership* untuk menjangkau pelanggan yang dituju dan adanya sistem *member get member*. Hal ini disebut kekuatan dari segmentasi pelanggan karena dengan menerapkan hal ini,

perusahaan dapat menjangkau lebih banyak pelanggan baru. Perusahaan juga memiliki fokus untuk melayani keluarga muda. Hal ini disebut kekuatan karena perusahaan memiliki tujuan yang jelas segmentasi mana yang dituju sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.

Kelemahan dari elemen ini adalah perusahaan belum memiliki *database* pelanggan yang selalu *terupdate* untuk pelanggan non-member Toddie *Baby-spa*. Hal ini menjadi kelemahan perusahaan karena perusahaan tidak mengetahui dan tidak dapat *meng-follow up* untuk pelanggan-pelanggan baik baru atau lama. Peluang yang dilihat dari elemen ini adalah PT Toddie Media Global memiliki peluang untuk mengembangkan segmentasi pelanggan ke ibu non hamil karena perusahaan memiliki fokus untuk melayani keluarga muda. Hal ini dilihat perusahaan sebagai peluang karena perusahaan memiliki edukasi mengenai *treatment* untuk kesehatan keluarga muda dan juga masih banyak yang memerlukan manfaat dari *treatment* yang dilakukan sehingga segmentasi pasar baru masih sangat besar. Perusahaan melihat hal ini sebagai peluang karena perusahaan mengerti manfaat dari *treatment* yang dilakukan oleh perusahaan dan masih banyak dari segmentasi pasar yang dipilih oleh perusahaan yang masih belum dijangkau. Ancaman bagi perusahaan apabila muncul pesaing baru yang memiliki skala nasional dan memiliki segmen pasar yang sama. Hal ini dilihat sebagai ancaman dari perusahaan karena mulai banyak pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama.

Channels

Kekuatan dari elemen ini adalah terdapat 12 gerai cabang dari Toddie *Baby-spa* yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia. Hal ini dinilai sebagai kekuatan dari *channels* yang dimiliki perusahaan karena pelanggan dapat dengan mudah menjangkau gerai Toddie *Baby-spa*, perusahaan dapat menjual *franchise* sehingga perkembangan perusahaan dapat lebih besar. Hal ini dinilai sebagai kekuatan dari elemen ini karena dengan menjual *franchise*, perusahaan lebih mudah melakukan *market development* di kota-kota yang belum memiliki cabang dari Toddie *Baby-spa*. Divisi *Treatment baby-spa* juga menyediakan layanan datang ke rumah untuk memudahkan pelanggan menjangkau pelayanan dari Toddie. Hal ini dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan memberikan kemudahan lebih untuk pelanggan. Kekurangan dari divisi *trading* adalah belum memiliki sistem informasi yang jelas mengenai persediaan barang di setiap gerai. Hal ini menjadi kekurangan karena dengan tidak adanya sistem informasi yang jelas, perusahaan kesulitan untuk mengetahui jumlah dan barang apa saja yang perlu di kirimkan ke setiap gerai, perusahaan juga kekurangan SDM untuk *handle* distribusi barang. Perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk menangani pendistribusian barang sehingga terjadi keterlambatan karena *overload*. PT Toddie Media Global melihat peluang untuk mengembangkan distribusinya melalui media *online* untuk produk-produk yang ditawarkan karena hampir semua orang sekarang *online* dan perusahaan sudah memiliki *website* dan sosial media lainnya. Hambatan untuk menyampaikan produknya ke pelanggan di kota yang belum memiliki cabang Toddie namun membutuhkan *treatment* dari Toddie *baby-spa*. Hal ini menjadi ancaman perusahaan apabila ada pesaing yang lebih

dahulu memasuki segmentasi pelanggan dari Toddie *Baby-spa* di kota-kota yang belum terjangkau oleh perusahaan.

Customer Relationship

Kekuatan elemen ini adalah perusahaan memiliki beberapa cara untuk menjangkau pelanggan antara lain melalui media sosial maupun secara langsung. Hal ini menjadi kelebihan perusahaan dalam menangani hubungan dengan pelanggan karena perusahaan dapat lebih mudah menjangkau pelanggan dengan menyediakan berbagai media untuk berkomunikasi langsung dengan pelanggan. Kekurangan dari divisi ini adalah kekurangan SDM untuk *menghandle* hubungan dengan pelanggan dan merekap *feedback*. Hal ini menjadi kelemahan dari elemen ini karena dengan kurangnya SDM yang dibutuhkan perusahaan, elemen ini belum dapat berfungsi dengan baik. Perusahaan jasa menggunakan SDM sebagai sumber daya utamanya. PT Toddie Media Global melihat peluang untuk mengembangkan produk dan jasanya dengan memperoleh *feedback* yang baik. Peluang ini dilihat perusahaan karena banyaknya promosi langsung dari pelanggan yang sudah melakukan *treatment* di Toddie *Baby-spa* ke rekan dari pelanggan tersebut. Hambatan apabila anak-anak dari pelanggan sudah cukup besar dan tidak membutuhkan *treatment* lagi maka akan selesai hubungan dengan perusahaan. Hal ini dilihat sebagai ancaman karena segmentasi pelanggan yang dimiliki perusahaan hanya sampai anak-anak dan apabila sudah melampaui batas usia akan putus hubungan dengan perusahaan.

2. Penilaian Proposisi Nilai

Penilaian proposisi nilai perusahaan dilihat dari elemen *value proposition*. Analisis SWOT dari *value proposition* adalah sebagai berikut:

Value Proposition

Kekuatan *value proposition* perusahaan adalah kualitas bahan baku untuk produksi dipilih sendiri oleh perusahaan dan menggunakan bahan baku yang alami dan tanpa pemanis buatan. Hal ini dilihat sebagai kekuatan dari perusahaan karena dengan bahan-bahan yang dipilih sendiri oleh perusahaan, perusahaan dapat melihat bahan yang baik dan juga sehat, berguna bagi kesehatan pengkonsumsi. Perusahaan juga memiliki surat ijin fisioterapis. Hal ini menjadi kekuatan karena dengan memiliki surat ijin fisioterapis, perusahaan dapat meyakinkan pelanggan mengenai *value* yang ingin disampaikan kepada pelanggan yaitu *trustworthiness*, dimana pelanggan dapat merasa aman dan nyaman melakukan *treatment* di Toddie *Baby-spa*. Nilai yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan mengenai pentingnya kesehatan baik produk dan jasa dari *feedback* pelanggan yang puas dengan pelayanan Toddie *baby-spa*. Gerai Toddie *Baby-spa* mudah dijangkau oleh pelanggan dalam sisi tempat maupun harga, karena di Surabaya sendiri sudah memiliki 3 gerai yang terletak di Surabaya Timur, Tengah, dan Barat sehingga pelanggan dapat memilih lokasi terdekat. Kelemahan elemen ini dalam perusahaan yaitu kurangnya SDM untuk melakukan promosi untuk produksi makanan bayi, sehingga belum banyak yang mengenal *brand* makanan bayi dari Toddie. Hal ini dilihat sebagai kelemahan karena sumber daya manusia sangat diperlukan oleh perusahaan untuk menangani promosi perusahaan agar perusahaan dapat dikenal masyarakat. PT

Toddie Media Global melihat peluang untuk menyampaikan *value proposition* dengan melakukan edukasi kepada pelanggan akan pentingnya *treatment*. Peluang ini dilihat perusahaan karena banyaknya masyarakat Indonesia yang mulai melihat kesehatan sebagai sesuatu yang penting. Ancaman untuk perusahaan serupa dalam bidang jasa *baby-spa* meniru *value proposition* dari PT Toddie Media Global. Hal ini dilihat sebagai ancaman bagi perusahaan karena hal-hal yang dimiliki Toddie masih mudah ditiru oleh pesaing di bidang serupa.

3. Penilaian Pendapatan dan Biaya

Penilaian pendapatan dan biaya perusahaan dilihat dari elemen *revenue streams* dan *cost structure*. Analisis SWOT dari *revenue streams* dan *cost structure* adalah sebagai berikut:

Revenue Streams

Kekuatan aliran pendapatan yang dimiliki perusahaan antara lain: aliran dana masuk lebih dari 1 cabang sehingga lebih banyak yang diperoleh perusahaan. Hal ini dilihat sebagai kekuatan perusahaan dalam elemen ini karena dengan adanya lebih dari 1 aliran, perusahaan tidak bergantung pada 1 aliran pendapatan saja. Adanya royalti perusahaan hasil dari penjualan *franchise* setiap bulan ke kantor pusat. Hal ini dilihat sebagai kekuatan karena perusahaan dapat memperoleh pendapatan secara rutin setiap bulannya. Belum ditemukan adanya kelemahan dalam aliran pendapatan perusahaan. PT Toddie Media Global melihat peluang untuk mengembangkan divisi baru untuk menambah aliran pendapatan yaitu Toddie Cut. Peluang ini dilihat perusahaan sebagai kekuatan karena Toddie bergerak di bidang jasa dan memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan keluarga muda. PT Toddie Media Global memiliki peluang untuk memperkuat aliran pendapatan dari penjualan produksi makanan bayi dengan skala yang lebih besar. Ancaman untuk perusahaan apabila pembayaran dari gerai-gerai cabang terlambat. Hal ini dilihat sebagai ancaman dalam elemen ini karena aliran pendapatan akan menjadi terhambat.

Cost Structure

Kekuatan struktur biaya dari perusahaan adalah perusahaan memiliki estimasi terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan. Hal ini dilihat sebagai kelebihan karena dengan adanya estimasi biaya yang akurat, perusahaan dapat memprediksi biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan lebih mengoptimalkan penggunaan biaya. Belum ditemukannya kelemahan dalam struktur biaya perusahaan. Peluang untuk menurunkan biaya-biaya yang masih bisa diefisienkan dari divisi distribusi dan produksi dengan memiliki *supplier* tetap untuk divisi produksi. Perusahaan melihat adanya peluang untuk mengefisienkan biaya dengan adanya *supplier* tetap untuk pembelian bahan baku produksi. Ancaman kenaikan harga bahan-bahan baku dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan misalnya biaya sewa gedung, dll. Perusahaan melihat hal ini sebagai ancaman karena dengan adanya kenaikan bahan baku dan biaya sewa, pengeluaran perusahaan akan semakin besar dan akan berdampak pada pendapatan perusahaan.

4. Penilaian Infrastruktur

Penilaian infrastruktur perusahaan dilihat dari elemen *key resources*, *key activities* dan *key partnership*. Analisis SWOT

dari *key resources*, *key activities* dan *key partnership* adalah sebagai berikut:

Key Resources

Kekuatan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah perusahaan memiliki SDM untuk terapis-terapis yang berpendidikan kesehatan dan kompeten di bidangnya. Hal ini dilihat sebagai kekuatan karena dengan adanya terapis-terapis yang berpendidikan dan kompeten akan dapat memenuhi *value* yang ingin perusahaan sampaikan kepada pelanggan. Hak kekayaan intelektual perusahaan sudah dipatenkan. Hal ini menjadi kekuatan perusahaan dalam elemen ini sehingga perusahaan memiliki *brand* yang dilindungi oleh negara. Kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya finansial masih dari internal perusahaan. Hal ini menjadi kelemahan karena pendanaan dari internal sangat terbatas. Kapasitas produksi makanan bayi masih terbatas karena masih merupakan industri rumah tangga sehingga kurang dapat memenuhi kebutuhan gerai cabang Toddie lain. PT Toddie Media Global melihat peluang untuk mengembangkan perusahaannya lebih lagi dan untuk itu diperlukan modal yang cukup besar dan ada peluang untuk memperoleh pinjaman dari perbankan. Ancaman perekrutan karyawan oleh perusahaan lain. Hal ini menjadi ancaman karena perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mencari orang baru yang kompeten di bidangnya.

Key Activities

Kekuatan aktifitas utama yang dimiliki perusahaan adalah aktivitas dari perusahaan cukup banyak antara lain *baby-spa*, *trading*, produksi makanan bayi, dan *franchise*. Hal ini menjadi kelebihan karena dengan memiliki lebih dari 1 aktivitas, dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki upaya untuk mengembangkan usahanya. Kualitas produksi dan jasa yang dihasilkan perusahaan cukup baik sehingga tercipta kepuasan pelanggan. Hal ini menjadi kekuatan karena dengan adanya hal ini pelanggan mendapatkan kepuasan yang sebanding dengan harga yang dibayar. Kekurangan SDM karena semua aktivitas di kendalikan dan di evaluasi oleh kantor pusat. Hal ini dilihat sebagai kekurangan karena semua kendali dari kantor pusat, apabila kekurangan SDM akan kesulitan mengendalikan cabang-cabang dari Toddie *Baby-spa*. Peluang yang dilihat oleh perusahaan yaitu untuk membuka divisi baru yaitu Toddie *cut* dan lain-lain karena perusahaan berfokus untuk melakukan pengembangan dalam lingkup *customer segment* yang sudah ditentukan. Ancaman yang dilihat adalah adanya pesaing meniru aktivitas utama perusahaan. Hal ini dilihat sebagai ancaman karena aktivitas dari perusahaan cukup mudah ditiru.

Key Partnership

Perusahaan memiliki hubungan yang cukup baik dengan partner perusahaan dilihat dari ketersediaan *supplier* untuk perusahaan, adanya saling komunikasi apabila ada produk baru dalam divisi *trading*. Kekurangan dari *key partnership* adalah belum adanya *partner/supplier* tetap untuk divisi produksi. Hal ini dilihat sebagai kekurangan karena jika bahan baku tidak tersedia di pasar, perusahaan akan mengalami keterlambatan produksi karena tidak memiliki *supplier* tetap yang menyediakan bahan baku yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan melihat peluang untuk menambah *partner* dari perusahaan yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja

perusahaan dan pendapatan. Hal ini dilihat sebagai peluang karena adanya perusahaan-perusahaan ternama yang ingin bekerja sama dengan PT Toddie Media Global. Ancaman perusahaan apabila *partner* memutuskan hubungan dengan perusahaan. Hal ini dilihat sebagai ancaman karena perusahaan akan kesulitan untuk mencari *partner* baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian pada PT Toddie Media Global, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Perusahaan ini membagi segmentasi pelanggan menjadi 3 yaitu ibu mengandung, bayi usia 0 tahun hingga anak-anak usia 7 tahun. Proposisi nilai yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan yang dituju adalah *trustworthiness*, dimana pelanggan dapat mempercayai kinerja dari perusahaan dalam kualitas produk dan jasa. Dalam menjangkau pelanggan, perusahaan memiliki 12 gerai cabang Toddie *Baby-spa* dan tersebar di kota-kota besar di Indonesia. Aktivitas utama perusahaan adalah memberikan *treatment* untuk jasa *baby-spa* dan *maternity spa*, melakukan distribusi untuk produk Toddie maupun mainan dan makanan bayi, dan melakukan produksi makanan bayi. Pendapatan terbesar perusahaan adalah dari divisi *baby-spa*, kemudian memperoleh pendapatan dari penjualan baju, makanan bayi, dan mainan bayi, memperoleh keuntungan hasil penjualan produk makanan bayi Toddie sendiri dan memperoleh royalti dari *franchisee*. Perusahaan memiliki *partner* antara lain *supplier* baju, mainan dan makanan bayi, dan *supplier* minyak untuk *treatment*.

Hasil evaluasi menggunakan analisis swot terhadap elemen-elemen model bisnis perusahaan adalah sebagai berikut:

Customer segments. Perusahaan menerapkan sistem *membership* untuk mengurangi tingkat perpindahan pelanggan namun masih belum memiliki *database* pelanggan non member. Perlu dilakukan peningkatan terhadap elemen ini dengan menambah segmen baru yang bisa dijangkau oleh Toddie seperti ibu non hamil dan perlu dilakukan peningkatan edukasi perusahaan untuk menjangkau segmen baru.

Value propositions. Perusahaan memberikan nilai tambah yaitu "*trustworthiness*" untuk divisi jasa yang sudah tersampaikan dengan baik kepada pelanggan dan adanya *home visit service* yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Perusahaan dapat memberikan edukasi mengenai pentingnya *treatment* dan manfaat apa saja yang diperoleh setelah melakukan *treatment*.

Channels. Perusahaan sudah memiliki 12 gerai cabang yang tersebar di seluruh Indonesia yang menjadi keunggulan dari perusahaan sendiri, hanya saja perusahaan masih belum memiliki sistem informasi dalam divisi *trading* yang jelas mengenai persediaan barang untuk setiap gerai cabang sehingga masih terjadi keterlambatan pengiriman. Perusahaan dapat meningkatkan distribusi produknya melalui penjualan secara *online* dengan memaksimalkan penggunaan *website* dan sosial media dari perusahaan.

Customer relationships. Perusahaan menjalin hubungan yang cukup baik dengan pelanggan dengan memberikan diskon promo member, memudahkan reservasi pelanggan, dapat memanfaatkan *database member* untuk menginformasikan

promo-promo yang ada. Perusahaan juga perlu meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan dengan menambah SDM untuk membentuk divisi baru khusus menangani hubungan dengan pelanggan karena perusahaan secara umum merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Perusahaan juga dapat melakukan upaya-upaya dengan pengadaan *survey* dan kotak kritik dan saran untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Revenue streams. Perusahaan memiliki keunggulan yaitu adanya aliran pendapatan yang lebih dari satu. Perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan aliran pendapatan yang lain seperti Toddie Cut untuk jasa potong rambut anak, dan dapat terus dikembangkan lebih banyak lagi. Elemen ini sudah cukup optimal karena sudah memiliki sistem pembayaran yang cukup baik antar pihak.

Key resources. Perusahaan memiliki keunggulan menggunakan SDM untuk terapis yang berpendidikan dari sekolah berbasis kesehatan namun masih mengalami kekurangan SDM untuk *menghandle* beberapa bagian. SDM penting karena perusahaan bergerak dalam bidang jasa. Perusahaan perlu meningkatkan sistem rekrutmen yang baik agar dapat SDM yang berkualitas. Sumber daya fisik dan intelektual sudah digunakan secara optimal, untuk sumber daya finansial dapat ditingkatkan untuk memperoleh pinjaman dari bank apabila msembutuhkan modal untuk mengembangkan usaha.

Key activities. Perusahaan sudah memiliki lebih dari 1 aktivitas utama dan dapat terus meningkatkan efektivitas dari aktivitas tersebut dengan menambah jumlah pekerja. Perusahaan juga dapat aktif mencari para *franchisee* agar Toddie *Baby-spa* semakin berkembang pesat di Indonesia.

Key partnership. Perusahaan perlu terus menjalin hubungan baik dengan *supplier* perusahaan dan meningkatkan hubungan baik dengan sekolah-sekolah dan universitas berbasis kesehatan untuk merekrut terapis yang diperlukan. Perusahaan juga dapat memikirkan untuk memiliki *supplier* tetap untuk mengembangkan produksi makanan bayi dalam skala yang lebih besar dan menambah kerjasama dengan perusahaan mainan ternama untuk meningkatkan pengenalan masyarakat akan *brand* dari Toddie.

Cost Structures. Perusahaan sudah optimal dalam memprediksi biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, perusahaan dapat menurunkan biaya-biaya yang masih dapat dikurangi. Perusahaan masih kekurangan SDM sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan kembali estimasi-estimasi biaya ke depannya dan mempertimbangkan juga biaya promosi yang lebih lagi agar masyarakat lebih mengenal PT Toddie Media Global. Secara umum, perusahaan sudah optimal untuk tidak mengarah pada *cost driven* namun lebih memperhatikan *value driven* karena harganya yang cukup tinggi namun seimbang dengan *value* yang diperoleh pelanggan.

innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 8 Iss 2 pp. 123 – 149. Retrieved September 20, 2015, from <http://dx.doi.org/10.1108/1536-541011066470>

Gero, P. (2013, Oktober 19). Otobiografi Mantan CEO Ungkap Sebab Kejatuhan Nokia. *Kompas Cyber Media*.

Retrieved June 18, 2015, from <http://tekno.kompas.com/read/2013/10/19/0513568/otobiografi.mantan.ceo.ungkap.sebab.kejatuhan.nokia>

João S, Areias & Vasco Eiriz. (2013). Building competitive advantage through inter-organizational projects. *Strategic Direction*. Vol. 29 Iss 9 pp. 31 – 34. Retrieved September 20, 2015, from <http://dx.doi.org/10.1108/SD-08-2013-0057>

Linder, Jane & Cantrell, Susan. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape* Vol. 34. Retrieved September 21, 2015, from <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>

Linzalone, Roberto & Giovanni Schiuma. (2015), "A review of program and project evaluation models", *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 Iss 3 pp. 90 – 99. Retrieved November 9, 2015, from <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-04-2015-0024>.

Moleong, L.J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mukhtar. (2013). *Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta : GP Press Group

O'Shannassy, Tim. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 Iss 2 pp. 168 – 180. Retrieved September 20, 2015, from <http://dx.doi.org/10.1108/17554250810926357>

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Retrieved September 21, 2015, from https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=osterwalder+%26+pigneur+%282010%29+business+model+generation&ots=yWFOFgD31z&sig=AZ3eN-LnaJxSPHPGFKvBzHoxskg&redir_esc=y#v=onepage&q=osterwalder%20%26%20pigneur%20%282010%29%20business%20model%20generation&f=false

Sarosa S. (2012) *Penelitian Kualitatif : Dasar-dasar*. Jakarta: PT. Indeks

Statista. 2013. Global market share Nokia smartphones from 1st quarter 2007 to 2nd quarter 2013. Retrieved September 18, 2015, from <http://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007/>

Stufflebeam, D.L. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Application*. San Fransisco: Jossey-Bass

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RND*. Bandung : Alfabeta

DAFTAR PUSTAKA

Casadesus-Masanell, Ramon & Joan E. Ricart. (2010). *Competitiveness: business model reconfiguration for*