

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Business Model Canvas* (BMC)

2.1.1. Definisi *Business Model Canvas* (BMC)

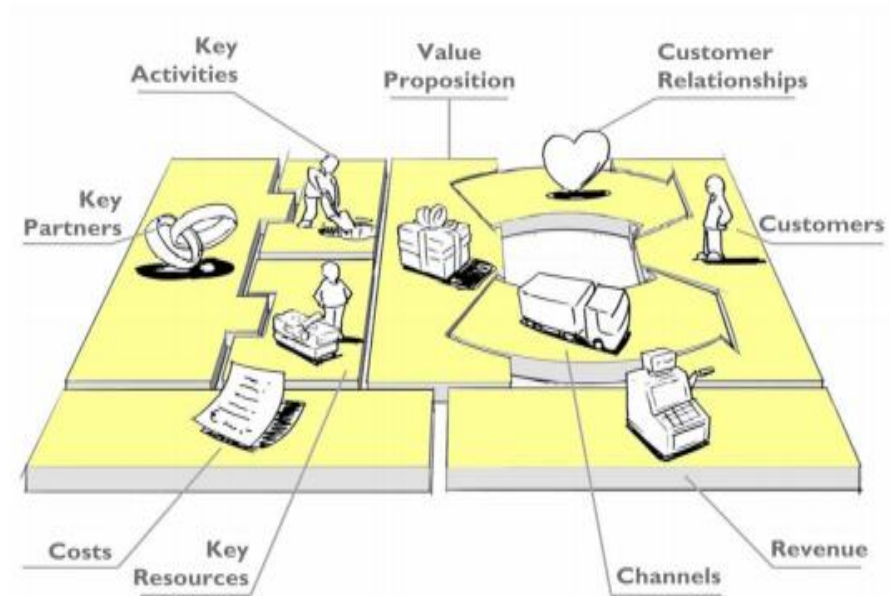
Menurut *Osterwalder & Yves Pigneur* (2014) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para pelanggannya. Adapun bagian dalam *Business Model Canvas* tersebut meliputi *Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership* dan *Cost Structure*.

Manfaat dari *Business Model Canvas* bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendongkrak permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. *Business Model Canvas* ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh sang pembaca. Pihak *stakeholder* perusahaan bisa menyesuaikan bentuk *Business Model Canvas* ini sesuai dengan kebutuhan usahanya.

2.1.2. Elemen-Elemen *Business Model Canvas*(BMC)

Dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” 2010 Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka *Business Model* yang berbentuk kanvas dan terdiri dari 9 kotak yang saling berkaitan. Kotak kotak itu berisikan elemen elemen yang penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya.

Gambar 2.1 9 Elemen *Business Model Canvas* (BMC)



Sumber : *Osterwalder & Yves Pigneur* (2012)

1. *Customer Segment*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:30) Customer segment atau segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/produk yang dibelinya. Customer Segmen adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna atau penikmat, yang bukan pembeli memberikan pendekatan langsung, tetapi perusahaan harus memperhatikan kemauan dan keinginan mereka. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-

segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:62) Tidak semua kumpulan pelanggan bisa di sebut segmen. Suatu kelompok pelanggan disebut sebagai segmen apabila:

1. Memerlukan pelayanan (*Value Propositions*) yang tersendiri, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*Channels*) yang berbeda
3. Perlu pendekatan (*Customer Relationships*) yang berbeda
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda
5. Mempunyai kemauan bayar yang berbeda dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima

Untuk mengidentifikasi suatu segmen yang akan dilayani dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan:

1. Untuk siapa kita membuat *Value Proposition*?
2. Siapa pelanggan utama?
3. Siapa yang mendatangkan *Revenue*?
4. Siapa penikmat atau pengguna *Value Proposition*?

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ragam Customer Segments sebagai berikut:

1. Pasar Terbuka
Model bisnis yang menetapkan sasaran pelanggannya pada pasar terbuka tidak menetapkan segmen khusus tertentu. Disini, perusahaan semua orang adalah pelanggan. Perusahaan barang elektronik biasanya menggunakan pendekatan segmentasi ini. Sebagai contoh, produsen pesawat televisi tidak membagi secara tegas kelompok pelanggan yang dituju. Demikian juga bisnis

yang bergerak dibidang perdagangan Sembilan bahan kebutuhan pokok (pedagang beras atau gula). Semua lapisan masyarakat, dari kelas bawah sampai atas semua membutuhkan barang itu. Jadi, pedagang tidak perlu membuat segmentasi atau pengelompokkan pelanggan.

2. Ceruk Pasar

Model bisnis mengarah ke pasar khusus (ceruk) yang jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. Value proposition, Distribution Channels, dan Customer Relationships semua didesain khusus mengarah ke kelompok pelanggan khusus. Sebagai contoh, perusahaan penerbangan yang menyediakan pesawat carter pribadi,. Pesawat ini ditujukan untuk eksekutif/perusahaan yang banyak melakukan perjalanan antar kota/Negara dengan jadwal yang tidak tetap. Kebutuhan mereka tidak bisa dipenuhi oleh layanan penerbangan regular. Di Jakarta ada perusahaan yang menyediakan helicopter yang mendarat di puncak-puncak gedung tinggi. Layanan helikopter ini ditujukan bagi eksekutif puncak/pengusaha yang sehari-hari harus pindah dari satu tempat ke tempat yang lain di Jakarta, sementara menggunakan transportasi darat (mobil) akan kesulitan karena banyak akses jalan yang macet. Di industry transportasi, ada kebutuhan untuk rombongan eksekutif yang ingin berpergian sambil melakukan rapat. Untuk ini PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) menyediakan gerbong khusus yang didesain pula, sehingga bisa dipakai untuk pertemuan/rapat. Gerbong ini bisa di carter. Di industri makanan ada perusahaan yang menyediakan makanan untuk penyandang autis. Ada perusahaan media yang menerbitkan majalah bagi kelompok orang yang memiliki hobi tertentu, misalnya majalah *Mancing*.

3. Pasar Tersegmentasi

Model bisnis diarahkan untuk melayani pelanggan yang diklasifikasikan lagi berdasarkan kebutuhan dan permasalahan mereka. Sebagai contoh, beberapa bank mengelompokkan nasabahnya berdasar jumlah simpanannya, penghasilannya, atau kekayaan. Kelompok-kelompok nasabah itu sebenarnya sama, yaitu para nasabah bank, tetapi mempunyai permasalahan dan kebutuhan berbedah. Nasabah kelompok atas mempunyai kebutuhan untuk menginvestasikan uangnya agar mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Nasabah kelompok menengah mempunyai kebutuhan untuk kemudahan menarik uang dengan mudah. Sementara nasabah kelompok bawah mempunyai kebutuhan untuk bisa mendapatkan kredit secara mudah.

4. Diversifikasi Pasar

Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya mempunyai kebutuhan yang sama, akan tetapi berbedah karakteristiknya.

Sebagai contoh, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) mengelompokkan layanannya ke pelanggan penumpang jarak jauh dan pelanggan penumpang commuter.

Pelanggan penumpang jarak jauh adalah para penumpang yang berpergian lintas kota. Sedangkan pelanggan penumpang commuter adalah layanan sosial ke pelanggan kereta jarak dekat. Pelanggan ini adalah para penumpang yang memanfaatkan jasa kereta untuk berangkat dan pulang kerja. Kedua kelompok pelanggan PT KAI itu mempunyai kesamaan, yaitu pelanggan jasa transportasi. Akan tetapi kebutuhan kedua kelompok itu berbeda. Pelanggan komersial, membutuhkan jasa transportasi jarak jauh atau antar kota. Penumpang komuter, membutuhkan

jasa transportasi jarak pendek untuk pergi dan pulang kerja sehari-hari. Dengan demikian PT KAI harus memberikan perlakuan yang berbeda dari dua segmen pelanggan itu.

5. Multipasar

Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling berkaitan (*multiside market*). Bank yang menyediakan layanan kartu kredit melayani dua segmen pelanggan yang saling terkait. Bank selain melayani pemegang kartu, juga melayani outlet yang melayani transaksi menggunakan kartu kredit. Hanya dengan cara seperti ini, bank dapat memberikan nilai tambah bagi kedua segmen pelanggan tersebut. Pemegang kartu kredit membutuhkan keleluasaan, kemudahan dan keamanan bertransaksi, tanpa harus membawahi uang tunai yang besar. Dengan demikian, pemegang kartu kredit membutuhkan banyak outlet yang bisa menerima kartu kredit yang dimilikinya. Sebaliknya, pemilik outlet menginginkan banyak transaksi termasuk dari pemilik kartu kredit. Bank penyedia kartu kredit harus bisa memenuhi kebutuhan kedua pihak tersebut. Oleh karena itu, bank menerbitkan bulletin dan katalog produk yang disediakan oleh pemilik outlet.

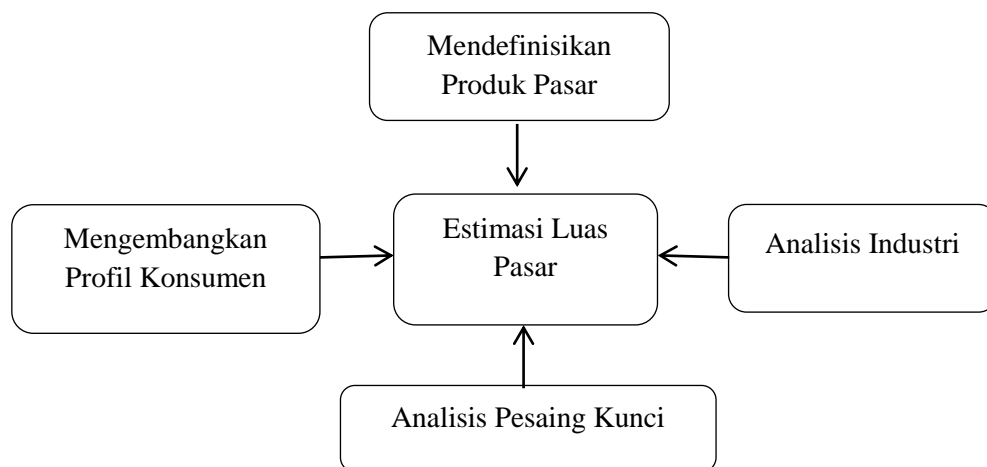
Menurut Subagyo (2010) peranan segmentasi dalam marketing:

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

Ali, Hasan (2013) menjelaskan mengenai analisis segmentasi pasar yang merupakan proses estimasi luas pasar yang memiliki respon yang sama yang diperkirakan akan menjadi calon pembeli yang menguntungkan dengan cara:

1. Mendefinisikan pasar produk yang dilayani
2. Menganalisis industri untuk mengetahui peluang dan daya tarik pasar
3. Menganalisis pesaing kunci untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
4. Mengembangkan profil konsumen untuk mengetahui segmen pasar yang *profitable*.

Gambar 2.2 Estimasi Luas Pasar



Sumber: Ali, Hasan (2013)

Fandy dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap *segmentasi*
 - a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain lain
 - b. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).
2. Tahap *Targeting*
 - a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran

- b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan
3. Tahap *Positioning*
Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

2. *Value Propositions*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:31) *Value Propositions* merupakan satu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. *Value propositions* ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi keinginan pelanggan. Keunikan yang ditawarkan ini haruslah sesuatu yang menonjol berbeda dibanding dengan pesaing, namun juga harus sesuatu yang betul-betul ditambahkan oleh Customer Segments ini. Value proposition adalah nilai (atau manfaat) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Manfaat ini terwujud dalam bentuk sekumpulan produk atau jasa. Bagi pelanggan, value proposition terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Value proposition-lah yang menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan bukan produk atau jasa perusahaan lain. Sedangkan Menurut (Kotler, 1996:24) *Value Propositions* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik untuk pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada pada perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia serta mau membeli lagi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22) menyebutkan bahwa paling tidak ada sebelas bentuk value proposition. Meskipun demikian,

kita dapat menggolongkannya menjadi dua kelompok besar yaitu kuantitatif dan kualitatif. Contoh value proposition kuantitatif adalah harga murah dan kecepatan pelayanan. Contoh value proposition kualitatif adalah rasa kenyang, rasa rileks, rasa senang, bangga dan sebagainya.

Kesebelas elemen Value proposition yang disampaikan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur adalah sebagai berikut:

1. *Newness*

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun. Contohnya, ketika pertama kali minuman dalam kemasan botol diperkenalkan, perusahaan menawarkan nilai yang benar benar baru bagi pelanggannya. Semula orang Indonesia kalau hendak mau menikmati minuman teh harus duduk dirumah atau restoran dan sejenisnya. Kalaupun hendak menikmatinya di perjalanan, harus membawah sendiri dari rumah. Dengan adanya kemasan teh botol yang didistribusikan secara luas, minuman teh bisa dinikmati secara instan.

2. *Performance*

Umumnya, untuk menciptakan nilai, perusahaan harus melakukan peningkatan kinerja produk atau jasanya. Contohnya, produsen motor akan menambah nilai dengan cara menambah kapasitas mesin sehingga motor berlari lebih cepat. Contoh lain adalah produsen prosesor computer, peningkatan kemampuan prosesor computer akan menambah nilai bagi pengguna computer untuk mengolah data atau grafis secara lebih cepat dan akurat.

3. *Customization*

Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual palanggan. Kita ambil contoh produk

sepeda motor kembali. Motor modifikasi adalah contoh produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* adalah bentuk penyesuaian kebutuhan individual tetapi bisa diproduksi secara massal

4. *Getting the Jobs Done*

Nilai dapat diciptakan hanya dengan membantu pelanggan melakukan pekerjaan tertentu. Sebagai contoh adalah jasa yang diberikan oleh Advertising Agency. Advertising Agency akan merancang dan membuat iklan untuk membantu perusahaan menjalankan fungsi promosi. Dengan bantuan Advertising Agency, perusahaan dapat lebih berkonsentrasi menjalankan strategi promosi.

5. *Design*

Suatu produk atau jasa dapat unggul di pasar bisa jadi karena desainnya. Contoh paling mudah adalah di dunia fashion. Suatu rancangan pakaian akan menentukan keberhasilan dan kegagalan di pasar. Rancangan yang sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar, akan sukses dipasar. Sebaliknya, desain pakaian yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar, akan gagal dipasar.

6. *Brand/Status*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan dengan cara memberi status. Status sosial ekonomi seseorang dapat dilihat dari merk mobil yang dikendarai. Demikian pula, seseorang yang menginap di hotel bintang 5 berbeda status sosial ekonominya dengan orang yang menginap di hotel bintang tiga. Pelanggan starbuck berbeda status sosial ekonominya dengan pelanggan warung kopi, meskipun sama-sama minum kopi. Perusahaan dapat mendesain value proposition untuk memenuhi kebutuhan pengakuan status pelanggan.

7. *Price*

Pada segmen pasar yang sensitif harga, harga yang rendah untuk produk atau jasa sejenis akan memberi nilai tersendiri. Contohnya, RIM mengeluarkan Blackberry berharga di bawah dua juta rupiah merupakan upaya untuk memberi nilai tambah dari aspek harga. Jenis telepon ini menjadi alternatif bagi segmen kelas bawah yang membutuhkan alat komunikasi *mobile*.

8. *Cost Reduction*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Sebagai contoh adalah perusahaan lunak akuntansi, CRM (Customer Relationship Management) atau payroll akan sangat membantu penggunaannya untuk menghemat biaya maupun tenaga perusahaan dalam menjalankan aktivitas. Perusahaan-perusahaan jasa konsultasi manajemen juga menawarkan system yang sasaran akhirnya akan mengurangi biaya operasional perusahaan.

9. *Risk Reduction*

Perusahaan dapat memberi nilai untuk pelanggan dengan cara mengurangi resiko yang dihadapi pelanggan. Praktik umum yang dilakukan oleh para produsen adalah memberi garansi dalam bentuk perbaikan atas kerusakan. Produsen mobil atau barang elektronik menawarkan nilai ini kepada pelanggannya. Jenis perusahaan yang memberi nilai tambah khusus pengurangan risiko adalah perusahaan-perusahaan asuransi.

10. *Accessibility*

Cara lain memberi nilai untuk pelanggan adalah memberi akses kepada pelanggan yang semula tidak bisa mendapatkan jasa atau produk. Di Indonesia kita bisa melihat peran perusahaan pembiayaan sepeda motor dan mobil. Dengan bantuan

perusahaan pembiayaan, warga masyarakat yang secara ekonomi tidak bisa membeli sepeda motor atau mobil, sekarang bisa membelinya.

11. Kenyamanan/kegunaan

Perusahaan dapat menciptakan nilai untuk pelanggan dengan cara membuat mereka dapat melakukan aktivitasnya menjadi lebih nyaman. Industri penerbitan, baik media maupun buku di Indonesia sekarang sedang berada dalam transisi menuju penerbitan digital. Bagi pembaca generasi muda, bacaan yang dapat di akses secara mudah melalui jaringan internet dan dapat dibaca juga pada perangkat alat baca buku elektronik (e-bookreader) akan memberi kenyamanan dan kepraktisan. Dalam satu alat baca elektronik (e-bookreader), seseorang dapat menyimpan ratusan buku yang dapat diakses dengan mudah dimana saja, kapan saja.

3. *Channels*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:32) *Channels* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan value proposition-nya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan adalah factor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya. *Channels* menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara cara meningkatkan kesadaran (*awareness*) , memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya,dan memberi bantuan purnajual. *Channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan value proposition yang ditawarkan.

Sedangkan Menurut Kotler dan Keller (2009:106) *Channels* adalah sekelompok organisasi yang saling bergantung yang terlihat dalam

proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Tjiptono, Fandy (2008:285) Channels merupakan saluran pemasaran yang dapat diartikan juga kegiatan yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Alexander dan Osterwalder (2012:26) merinci fungsi *Channels* untuk:

1. Memunculkan kesadaran dari pelanggan mengenai adanya produk atau jasa perusahaan
2. Membantu pelanggan mengevaluasi *Value Proposition* perusahaan
3. Memfasilitasi pelanggan membeli produk atau jasa perusahaan
4. Menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan
5. Menyediakan dukungan pascapenjualan

Osterwalder membagi Channels dalam 5 fase mulai dari pengenalan sampai pendistribusian “janji” yaitu:

1. Fase 1 Awareness

Pada fase awareness (membangun kesadaran) Channels berfungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu diajukan pada tahap ini adalah “Bagaimana kita dapat memunculkan kesadaran dikalangan segmen yang disasar mengenai produk/jasa perusahaan kita?”

Contoh Channels untuk membangun awareness adalah iklan. Pengenalan melalui iklan, dapat berupa visual, audio, maupun audio-visual. Pengenalan secara visual, dapat menggunakan gambar maupun text. Contoh pengenalan visual adalah iklan, brosur, spanduk, reklame, kartu nama, buku, jurnal, artikel dan sebagainya. Contoh pengenalan dalam bentuk audio adalah iklan di radio atau bentuk suara yang lain. Contoh bentuk pengenalan secara audio visual adalah iklan di televisi. Media penyampai

materi janji beragam. Mode penyampaian “janji”-pun beragam seperti televisi, radio, internet, on-line service, event, penyampaian lisan, dan masih banyak lagi.

2. Fase 2 *Evaluation*

Setelah berkenalan, tiba saatnya untuk mempercayai. Fase ini dapat merupakan fase penjajagan. Kedua belah pihak (perusahaan dan pelanggan) dapat saling menilai. Pertanyaan yang perlu diajukan pada fase ini adalah: Apa yang dapat kita lakukan untuk membantu pelanggan mengevaluasi produk/jasa kita?

Banyak cara untuk menilai :

- Pengalaman masa lalu
- Referensi
- Observasi langsung baik aspek teknis maupun *performance*

Penilaian menjadi suatu titik penting dalam menindaklanjuti beberapa fase kemudia. Pengelolaan harus dikelola secara tepat agar pelanggan maupun perusahaan tidak dirugikan dikemudian hari. Cara menilai perlu dilakukan tanpa meninggalkan aspek efektivitas dan efisiensi.

3. Fase 3 *Purchase*

Setelah saling mengevaluasi, tiba saatnya perusahaan dan pelanggan untuk melakukan proses transaksi. Pada fase ini, tantangannya adalah bagaimana mengelola agar proses tersebut berlangsung secara efektif dan efisien.

Untuk melakukan transaksi, perusahaan dapat memilih transaksi secara fisik maupun non fisik. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek lokasi, waktu dan mode proses.

Transaksi secara fisik dimungkinkan bila memang pelanggan dan perusahaan bertemu dan melakukan kontak langsung. Sedangkan proses nonfisik berlaku kebalikannya, tidak ada kontak langsung.

Pertimbangan lokasi proses mengakomodasi keinginan dan kebutuhan pelanggan untuk tempat pertemuan. Tempat pertemuan dapat terjadi di toko bila menginginkan kontak langsung maupun di internet bila ingin secara virtual. Kelebihan adanya toko sebagai tempat pertemuan memungkinkan pelanggan dan perusahaan dapat saling berinteraksi dan memahami. Namun, hal ini sulit dilakukan bila pelanggan dan perusahaan dipisahkan oleh jarak fisik.

Waktu di sini perlu menjadi pertimbangan tersendiri. Ada kalanya pelanggan mempunyai suatu kebutuhan justru di luar jam operasional perusahaan. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan apakah perusahaan perlu beroperasi lebih lama dari yang saat ini. Tentu dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi.

4. Fase 4 Delivery

Setelah proses transaksi, fase berikutnya yang perlu dirancang adalah Delivery. Delivery adalah pemenuhan “janji” atau pembuktian value proposition. Dalam fase ini, pelanggan maupun perusahaan masing-masing mempunyai hak dan kewajiban.

Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan kewajiban untuk menghargai pemenuhan “janji” tersebut sebagai imbalan. Di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam value propositions, dan berhak mendapatkan penghargaan.

Dalam menetapkan model delivery, aspek yang perlu dipertimbangkan adalah efektivitas dan efisiensi. Apakah pelanggan akan membawa sendiri pemenuhan “janji” yang telah

didapatkan atau perusahaan yang akan memberikan pelayanan penuh sampai pada pengiriman. Pada fase delivery ini, yang perlu juga dirancang bagaimana pendistribusian penghargaan oleh pelanggan atas “janji” yang telah diberikan perusahaan.

5. Fase 5 After Sales

Fase akhir dari *Channels* adalah fase purnajual. Penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana kondisi dan perasaan pelanggan setelah mendapatkan “janji” yang ditawarkan. Fase ini akan berhubungan erat dengan elemen *Customer Relationships*. Bisa dibilang fase ini merupakan penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup sekali saja. Meskipun demikian fase ini merupakan fase ini sering dilupakan atau tidak diperhatikan perusahaan. Padahal pada fase ini dapat menjadi suatu fase evaluasi untuk melihat apakah pelanggan telah mendapat “janji” sesuai yang ditawarkan.

Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kerja sama jangka panjang. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi penyampaian keluhan/saran/ide/masukan perlu didesain dan dikelola dengan baik.

4. *Customer Relationships*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Dalam *Business Model Canvas* (BMC), elemen *Customer Relationships* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu. *Value propositions*

yang baik, penetapan customer segments yang tepat, dan *Channels* yang bagus, tidak akan banyak membantu perusahaan menciptakan *value streams*, apabila *Customer Relationships* tidak di desain dengan baik.

Menurut Tim PPM Manajemen (2010:130) bagi perusahaan atau organisasi apapun, *Customer Relationships* memiliki peran yang vital, karena menjalankan paling tidak 3 fungsi:

1. Mengakuisisi (*acquisition*) pelanggan, yaitu mengubah calon pelanggan (prospek) menjadi pelanggan aktual
2. Mempertahankan Pelanggan (*Customer retention*), yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan
3. Meningkatkan Penjualan (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan

Terdapat beragam cara bagi perusahaan untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya. Alexander Ostewalder dan Yves Pigneur menyebutkan ada enam kategori *Customer Relationships*. Perusahaan dapat menggunakan keenam kategori sekaligus. Enam kategori *Customer Relationships* yaitu:

1. *Personal Assistance*
Dalam hubungan *personal assistance*, pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas dari perusahaan pada akuisisi maupun transaksi. Komunikasi ini tidak harus tatap muka, namun bisa juga melalui telepon, email, atau pesan instan. Rumah sakit dalam menjalin hubungan dengan pelanggannya (pasien) menggunakan pola hubungan ini. Mulai dari calon pasien mengontak rumah sakit, mendaftar menjadi pasien,

penanganan dan perawatan oleh dokter, control pascaperawatan, semua dilayani oleh manusia.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Disini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu. Contohnya pada industry perbankan, bank umumnya memilah pelanggannya berdasarkan besarnya dana yang disimpan di bank tersebut. Nasabah yang menyimpan dana sangat besar akan mendapat pelayanan khusus. Misalnya, nasabah akan didatangi oleh petugas dari bank ke kantor atau ke rumahnya. Apabila datang ke bank, nasabah akan diterima di ruang khusus, tanpa harus mengantri untuk dilayani oleh teller. Pelayanan mandiri prioritas adakah contoh hubungan *Dedicated Personal Assistance* dari bank mandiri.

3. *Self-service*

Dalam jenis ini, perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan sarana untuk melakukan hubungan tersebut. Para operator telepon seluler mengandalkan pola ini untuk melayani pelanggan umumnya. Untuk mengakuisisi pelanggan, operator telepon seluler memanfaatkan iklan. Selanjutnya, mulai proses pembelian pelanggan tidak perlu berhubungan dengan perusahaan. Hal yang sama juga berlaku pada perusahaan penerbangan berbiaya rendah. AirAsia, misalnya, telah menyediakan sarana untuk bertransaksi mulai dari pesan tiket pesawat sampai dengan check-in secara online. Demikian pula dengan industry perbankan, nasabah kelas bawah didorong untuk menggunakan jasanya secara self-service. Setelah menjadi nasabah, mereka diarahkan untuk bertransaksi menggunakan mesin ATM. Setiap nasabah yang datang dan

meminta pelayanan teller akan dikenakan biaya. Bank BCA adalah contoh yang menonjol dari kasus ini.

4. *Automated Service*

ini merupakan jenis hubungan personal assistance dengan self-service. Disini, pelanggan mendapatkan pelayanan istimewa, namun semuanya serba otomatis. Profil pelanggan istimewa berikut preferensinya didata dengan baik dan menggunakan peralatan otomatis dipenuhi kebutuhannya. Nasabah kartu kredit bisa dijadikan contoh untuk model hubungan ini. Nasabah yang berbelanja dalam jumlah besar menggunakan kartu kredit, akan dicatat oleh bank. Pola belanjanya akan dimonitor sehingga diketahui preferensi belanjanya. Berdasarkan data tersebut, bank akan merekomendasikan restoran, barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

5. *Communities*

dalam jenis hubungan ini, perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan tidak secara individual, tetapi secara kelompok. Komunitas bisa berdasarkan hobi atau kepentingan. Produsen sepeda polygon, misalnya, mengadakan acara wisata bersama dengan bersepeda. Pada acara seperti itulah perusahaan tersebut menawarkan produk baru atau menjual *spare part*. Demikian pula produsen mobil akan memanfaatkan klub pelanggan untuk kegiatan promosi (akuisisi pelanggan baru) maupun untuk meningkatkan penjualan *spare part* atau produk baru.

6. *Co-Creation*

Dengan jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri. Sebagai contoh adalah perusahaan jasa desain interior bangunan rumah. Konsultan akan menawarkan tipe-tipe tertentu yang disesuaikan dengan selera konsumen. Konsumen akan terlibat akan memilih

model, bahan, biaya. Sekarang sedang berkembang juga jasa bengkel motor modifikasi. Disini bengkel menawarkan modifikasi khusus motor sesuai dengan keinginan pelanggan.

5. *Revenue Streams*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap customer segment. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transaction*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*).

Menurut Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:31) menyebutkan bahwa ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

1. Penjualan Aset

Jual beli merupakan aktivitas ekonomi manusia yang telah hadir di muka bumi ini sejak peradaban dimulai berabad-abad lampau. Hasil produksi perusahaan manufaktur adalah aset perusahaan tersebut. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2. Biaya pemakaian

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran atas jasa atau barang tidak berwujud lainnya yang dimanfaatkan oleh pelanggan. Semakin banyak jasa yang ditawarkan dimanfaatkan oleh pelanggan, semakin banyak pula pelanggan akan membayar, dan akhirnya semakin besar pula aliran pendapatan. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industry jasa tentunya akan mengutamakan aliran pendapatan jenis ini, meskipun tidak dapat dihindari penciptaan aliran pendapatan jenis lainnya.

3. Biaya langganan

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas hak dan aksesibilitas untuk jasa yang dapat dimanfaatkan selama periode waktu tertentu pula. Contoh sederhana dari aliran pendapatan ini adalah biaya keanggotaan pada klub-klub olahraga. Dengan membayar sejumlah uang untuk biaya keanggotaan atau biaya berlangganan, dan bagi klub olahraga akan menjadi aliran pendapatannya. Pelanggan mempunyai hak untuk memanfaatkan sarana dan prasarana olahraga yang disediakan oleh klub untuk suatu periode waktu tertentu.

4. Sewa

Berbeda dengan biaya pemakaian ataupun biaya langganan, aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas penyerahan hak eksklusif untuk pemanfaatan asset yang dimiliki perusahaan. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang tentunya berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Perusahaan penyedia jasa penyewaan kendaraan dapat menjadi salah satu contoh sederhana untuk menggambarkan aliran pendapatan jenis ini.

5. Lisensi

Aliran pendapatan lainnya, yaitu lisensi, tercipta dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan karena mereka mendapatkan izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual perusahaan yang dilindungi secara hukum. Aliran uang yang dibayarkan oleh pelanggan kepada perusahaan akan disebut sebagai biaya lisensi. Dengan lisensi tersebut, pemegang lisensi akan mendapatkan hak untuk menggunakan kekayaan intelektual milik si pemberi lisensi.

6. Biaya jasa perantara

Biaya jasa perantara (*brokerage fee*) merupakan suatu aliran pendapatan yang pada umumnya diperoleh oleh perusahaan ataupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan, yang pada umumnya merupakan perusahaan yang melakukan penjualan asset atau jasa, kepada perusahaan perantara atas jasanya mewujudkan transaksi penjualan yang memberikan pendapatan bagi si perusahaan penjual tersebut. Di Indonesia aliran pendapatan seperti ini banyak diterapkan oleh perusahaan perusahaan agen property, maupun perorangan yang bekerja sebagai agen asuransi.

7. Iklan

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari pembayaran oleh pelanggan atas penggunaan media komunikasi sebagai tempat untuk mengiklankan atau mempromosikan produk barang atau jasanya. Secara tradisional, aliran pendapatan jenis ini umumnya dapat dinikmati oleh perusahaan-perusahaan yang berada dalam industry media, baik media cetak, elektronik, maupun media internet dan media luar ruang.

8. Donasi

Aliran pendapatan jenis donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang (atau produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang) dari individu maupun organisasi yang kita kenal dengan sebutan “Donor”, menggantikan termonologi umum yang sering kita sebut sebagai pelanggan (*customer*). Persamaan donor dengan pelanggan adalah bahwa keduanya akan ditempatkan di dalam building block yang sama dalam model bisnis ini, yaitu segmen pelanggan (*customer segment*). Dan keduanya tentu akan menerima sebetuk *value proposition* dari organisasi model bisnis ini. Sedangkan perbedaan keduanya

terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk, baik barang maupun jasa yang diterima oleh donor. Dengan memberikan sejumlah donasi, donor akan mendapatkan suatu manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab social.

6. *Key Resources*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:35) Key Resource menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasiannya model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan value propositions yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, asset intelektual (merek, hak cipta, paten, data base pelanggan), dan sumber daya manusia. Dari keempat sumber daya ini, sumberdaya intelektual merupakan salah satu asset yang sangat penting karena sulit ditiru. Key Resource adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan key activities untuk menawarkan value proposition, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan uang.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:169) Key Resources dalam organisasi berbentuk:

1. Manusia

Manusia merupakan sumber daya utama dalam organisasi. Bahkan dalam industri berbasis pengetahuan dan industri kreatif, manusia menjadi aspek yang sangat krusial. Pada perusahaan-perusahaan farmasi, misalnya, model bisnisnya sangat ditentukan oleh para ilmuwan yang berpengalaman dan tenaga kerja terampil.

2. Fasilitas

Fasilitas disini dapat berupa fasilitas fisik dan nonfisik. Fasilitas fisik misalnya adalah pabrik, bangunan, kendaraan, mesin. Fasilitas non fisik misalnya adalah berupa system kerja. Para peritel seperti *Carrefour* dan *Alfamart* sangat mengandalkan pada keunggulan system yang mengatur bisnis mereka.

3. Teknologi

Pada perusahaan-perusahaan yang *High-tech* , teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan, bagi perusahaan telekomunikasi seperti PT Telkom, PT Indosat dan sejenisnya penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value proposition* yang dijanjikan kepada pelanggan.

4. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti Brand, hak paten, hak cipta, produk database kini menjadi komponen yang semakin penting dalam model bisnis. Merk aqua misalnya, menjadi sumber daya yang sangat bernilai bagi *Aqua group*. Perusahaan-perusahaan jasa keuangan dan perbankan, menjadi *database* pelanggan sebagai sumber daya untuk menawarkan produk dan memberi pelayanan yang sesuai.

5. *Channels*

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *Consumer good* saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting. Demikian pula dengan P&G , saluran distribusi menjadi sumber daya yang krusial untuk bersaing dengan Unilever, misalnya.

7. ***Key Activities***

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:36) yang dimaksud *Key Activities* (kegiatan inti) adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. Seperti juga halnya dengan key resource , key activities

berperan penting dalam mewujudkan value propositions. Kegiatan inti dari konsultan IT (*Information Technology*) adalah kemampuan menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam suatu system IT yang tepat, atau kemampuan dokter mendiagnosis penyakit pasien. Tidak semua kegiatan di cantumkan dalam kotak “*Key Activities*” ini, melainkan hanya kegiatan kunci yang benar-benar menunjang keberhasilan suatu organisasi mengantarkan *value proposition*-nya ke customer. Hal ini tidak berarti bahwa kegiatan lainnya tidak penting. Hanya saja kegiatan lain tersebut cukup dilakukan dengan memahami standar minimal. Key Activities adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:187) Setiap organisasi memiliki beragam aktivitas. Dalam pengembangan model bisnis, yang perlu di desain hanyalah aktivitas utama (*Key Activities*) saja. Ciri-ciri Key Activities di antaranya adalah:

1. Kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan Value Propositions
2. Menyalurkan Value Proposition kepada pelanggan
3. Kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan
4. Kegiatan untuk menangani aliran pendapatan

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:188) Secara Garis besar Key Activities dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Operasi Produksi
Meliputi aktivitas-aktivitas yang terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyerahan produk dalam jumlah besar serta bermutu tinggi. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis

pada perusahaan-perusahaan manufaktur. Sebagai contoh adalah produsen mobil seperti atau produsen barang konsumsi.

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengelolaan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

Key Activities dalam kegiatan produksi secara umum dapat digeneralisasikan melalui kerangka sistem proses: *input-transformasi-output*.

2. Operasi Jasa (Pelayanan)

Key activities pada bidang operasi jasa (peyanan) untuk membantu mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan, untuk memberikan solusi solusi baru bagi mereka. Aktivitas-aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lainnya.

3. Platform dan Jaringan

Organisasi yang bergerak dibidang ini misalnya eBay, Visa, Microsoft, Kaskus, dan sebagainya) secara terus menerus melakukan pengembangan dan penyempurnaan pada platform mereka. Aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan network meliputi perancangan, pembangunan, dan pengembangan hardware dan software, termasuk jaringan internet dan website.

8. *Key Partnerships*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:37) *Key Partnerships* atau kemitraan kunci merupakan mitra kerjasama mengoperasikan organisasi. Organisasi membutuhkan kemitraan ini untuk berbagai motif yang umumnya adalah: penghematan karena tidak tercapainya ekonomi skala, mengurangi risiko, memperoleh sumber daya atau pembelajaran.

Oswerlader (2004) menyintesis definisi kemitraan adalah kesempatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumber daya, dan/atau kegiatan yang diperlukan. Dari definisi tersebut kita tahu bahwa kemitraan:

- 1) Melibatkan dua atau lebih pihak
- 2) Suatu bentuk kesepakatan
- 3) Kesepakatan dalam bentuk kegiatan dan sumber daya dalam melakukan kemitraan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, antara lain :

- 1) Aliansi strategi antara non pesaing
- 2) *Competition*: kemitraan strategi antar pesaing
- 3) Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
- 4) Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:204) Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki 4 tujuan yaitu:

- 1) Optimasi operasi
- 2) Mendapatkan sumber daya
- 3) Mendapatkan pengetahuan
- 4) Akuisisi pasar

9. Cost Structure

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:38) Cost Structure atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini. Semua upaya untuk mewujudkan Value Proposition melalui channels yang tepat, Key Resources, dan

Key Activities yang andal, semuanya membutuhkan biaya. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi perusahaan yang dipilih, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:40) menyebutkan terdapat dua jenis Cost structure yaitu:

1. *Cost Driven*

Dalam model bisnis yang menekankan pada cost driven, upaya difokuskan pada minimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya menjadi ramping. Caranya adalah dengan cara menetapkan segmen pelanggan yang sensitif harga (low-budget), menawarkan value proposition murah, mengurangi SDM melalui otomatisasi, dan mengalihdayakan nonaktivitas inti.

2. *Value-Driven*

Dalam model bisnis yang menekankan value driven, efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama. Sasaran utamanya adalah memberi kepuasan kepada pelanggan dengan memberi pelayanan premium. Caranya adalah menetapkan sasaran pada segmen pelanggan yang tidak sensitif harga, value proposition yang menawarkan kemewahan dan pelayanan personalized. Contohnya adalah industry penerbangan.

Menurut Osterwalder dan Yves pigneur (2012:40) Cost Structure memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Fixed Cost*

Biaya tetap atau *Fixed cost* yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari fixed cost adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.

2. *Variable cost*

Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.

3. *Economies of Scale*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of Scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya

4. *Economies of Scope*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.1.3 Proses desain Model Bisnis

Proses desain menurut Osterwalder (2012) memiliki 5 fase yaitu sebagai berikut:

1. Menggerakkan : mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses
2. Memahami : meneliti dan menganalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis
3. Mendesain : membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada lalu memilih yang terbaik
4. Menerapkan : menerapkan protorype model bisnis di lapangan, dan
5. Mengelola : mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar

2.1.4 Inovasi *Business Model Canvas* (BMC)

Inovasi model bisnis dilakukan berdasarkan empat tujuan, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terjawab
2. Menghadirkan teknologi, produk atau jasa yang baru ke pasar
3. Meningkatkan, membangun atau mengubah pasar yang sudah ada dengan model bisnis yang lebih baik, atau
4. Menciptakan pasar yang benar-benar baru.

Kondisi persaingan yang sangat kompetitif, membuat kita harus membangun model bisnis yang inovatif dan kreatif. Terdapat sembilan kotak yang merepresentasikan elemen kunci yang secara umum akan ada pada semua model bisnis, melalui sembilan kotak tersebut memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan.

2.2. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan *UU Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Berikut kutipan dari isi UU 20/2008.

2.2.1. Pengertian UMKM

Menurut Undang-Undang:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang 20/2008
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang 20/2008
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang 20/2008.

2.2.2. Kriteria UMKM

Tabel 2.1 Karakteristik Dunia Usaha Sesuai UU No.20 Tahun 2008

No	URAIAN	KRITERIA	
		ASET	OMZET
1	USAHA MIKRO	Maks. 50 Jt	Maks. 300 Jt
2	USAHA KECIL	>50 Juta – 500 juta	>300 Juta – 2,5 Miliar
3	USAHA MENENGAH	>500 Juta – 10 Miliar	>2,5 Miliar – 50Miliar
4	USAHA BESAR	>10 Miliar	>50 Miliar

Sumber: Dhewanto dkk (2015:23)

2.2.3. Klasifikasi UKM (Usaha Kecil Menengah)

Berdasarkan pengembangannya, UKM di Indonesia dapat di bedakan menjadi 4 kriteria, diantaranya:

1. ***Livelihood Activities***, yaitu UKM yang dimanfaatkan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya adalah pedagang kaki lima.
2. ***Micro Enterprise***, yaitu UKM yang punya sifat pengrajin namun belum punya sifat kewirausahaan.
3. ***Small Dynamic Enterprise***, yaitu UKM yang telah memiliki jiwa entrepreneurship dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
4. ***Fast Moving Enterprise***, yaitu UKM yang punya jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi sebuah Usaha Besar (UB).

2.2.4. Ciri-Ciri UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

1. Jenis komoditi/ barang yang ada pada usahanya tidak tetap, atau bisa berganti sewaktu-waktu
2. Tempat menjalankan usahanya bisa berpindah sewaktu-waktu

3. Usahanya belum menerapkan administrasi, bahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha masih disatukan
4. Sumber daya manusia (SDM) di dalamnya belum punya jiwa wirausaha yang mumpuni
5. Biasanya tingkat pendidikan SDM nya masih rendah
6. Biasanya pelaku UMKM belum memiliki akses perbankan, namun sebagian telah memiliki akses ke lembaga keuangan non bank
7. Pada umumnya belum punya surat ijin usaha atau legalitas, termasuk NPWP

2.2.5. Jenis-jenis UMKM

Seperti yang dijelaskan dari pengertian UMKM yang tertuang dalam Kepres RI No. 19 Tahun 1998 sebagai kegiatan ekonomi rakyat pada skala kecil yang perlu dilindungi dan dicegah dari persaingan yang tidak sehat. Pada dekade terakhir ini mulai marak bermunculan bisnis UMKM mulai dari skala rumahan hingga skala yang lebih besar. Berikut ada 3 jenis usaha yang termasuk UMKM :

1. Usaha Kuliner

Salah satu bisnis UMKM yang paling banyak digandrungi bahkan hingga kalangan muda sekalipun. Berbekal inovasi dalam bidang makanan dan modal yang tidak terlalu besar, bisnis ini terbilang cukup menjanjikan mengingat setiap hari semua orang membutuhkan makanan

2. Usaha Fashion

Selain makanan, UMKM di bidang fashion ini juga sedang diminati. Setiap tahun mode tren fashion baru selalu hadir yang tentunya meningkatkan pendapatan pelaku bisnis fashion.

3. Usaha Agrobisnis

Siapa bilang usaha agrobisnis di bidang pertanian harus bermodalkan tanah yang luas. Anda bisa memanfaatkan perkarangan rumah yang disulap menjadi lahan agrobisnis yang menguntungkan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa temuan-temuan atau teori-teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal-jurnal melalui internet. Penulis juga dapat membandingkan cara kerja maupun peranan teori yang telah dipakai di penelitian terdahulu terhadap suatu jenis masalah yang berbeda.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan Data	Hasil
1	Rony Christian, 2014	Analisis Penerapan <i>Business Model Canvas</i> sebagai Alat	Kualitatif	Wawancara	9 elemen Bisnis Model Kanvas itu sudah ada dalam berlangsungnya usaha Pellizco.Id selama 1 tahun ini meskipun memang masih belum sempurna

		Penentu Strategi Pada UMKM Phellysco.Id			
2	Falicia Priono, 2015	Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko MOI Collection	Kualitatif	Wawancara	Pemberian saran terhadap Toko <i>Moi Collection</i> dalam bisnis model yang diterapkannya untuk lebih menumbuhke-mbangkan usaha ke arah yang lebih baik.
3	David Adithya & Maherni Eka, (2016)	Analisis Model Bisnis pada Bisnis Sepatu Guten.Inc Mengguna-kan Model Bisnis Canvas	Kualitatif	Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi, Studi Kasus	Dihasilkan gambaran mengenai model bisnis <i>existing</i> menjadi lebih jelas, sehingga dapat diberikan saran peneliti bagi pihak Guten.Inc.
4	Gustomi Yorri, 2017	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> sebagai Strategi Usaha Bisnis pada Bidang Kuliner	Kualitatif	wawancara	Usaha Warung Makan Lesehan Mulya pada dasarnya telah menerapkan Business Model Canvas.
5	Florenca, (2015)	Peracncangan <i>Business</i>	Kualitatif	Observasi dan wawancara	Hasil penelitian mengatakan bahwa desain ulang model bisnis

		<p><i>Model Canvas</i> pada CV Sekawan Cosmetic Sidoarjo</p>			<p>dapat mengetahui apa yang harus dikembangkan dan apa yang harus yang harus dihilangkan.</p>
--	--	--	--	--	--

2.4. Kerangka Berfikir

Dengan bertambahnya jumlah unit usaha pada UMKM dibidang makanan dan minuman menyebabkan tingkat persaingan yang ada menjadi lebih ketat. Untuk menghadapi persaingan ini perusahaan senantiasa dituntut untuk menjalankan aktivitas bisnis dengan baik serta memperhatikan model bisnis yang dijalankan. Salah satu usaha yang mengalami permasalahan dalam model bisnisnya adalah UMKM Duo Jago Malang. UMKM Duo Jago Malang adalah usaha kuliner yang memproduksi dan menjual bakpia dan sudah berdiri selama bertahun-tahun, namun upaya pemasarannya masih mengandalkan *Direct selling* dan dari mulut ke mulut. Diawali dengan proses penerapan terhadap objek penelitian, selanjutnya akan dirancang sebuah model bisnis. Model bisnis yang akan digunakan adalah *Business Model Canvas*. Business Model Canvas (BMC) akan memetakan UMKM Duo Jago Malang tersebut kedalam sembilan blok yang menjadi komponennya, yaitu: *Customer segment*, *value proposition*, *Channels*, *Key Partners*, *Customer Relationship*, *Key Activities*, *Revenue stream* dan *Cost structure*.

Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran

