

BUSINESS MODEL CANVAS

Setiawan

Fakultas Keperawatan Universitas Padjadjaran

Email : setiawan17@unpad.ac.id

ABSTRAK. model bisnis berfokus pada akuisisi nilai, sementara strategi bisnis menekankan pada pelestarian keunggulan bersaing yang lebih luas. Di perusahaan, model bisnis merupakan arsitektur perubahan inovasi menjadi nilai ekonomi, sementara strategi bisnis tidak hanya berhenti pada nilai ekonomi perusahaan, tetapi juga pemegang saham. Selanjutnya, walaupun model bisnis juga dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi, namun organisasi menggunakan strategi bisnis untuk menanggapi dinamika lingkungan industri dan makro, serta memutuskan posisi bersaing yang akan dipertahankan atau melakukan aksi agresif untuk menyerang pemimpin pasar. Tujuan dari konsep model bisnis telah didefinisikan dengan menekankan penciptaan nilai sebagai bagian dari mengelola pengembangan teknologi. Model bisnis demikian dipahami sebagai alat yang berfokus untuk menengahi antara pengembangan teknologi dan penciptaan nilai ekonomi. Metode penerapan model bisnis di perusahaan memiliki beberapa manfaat. Pertama, terkait dengan komponen-komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi pelanggan dan perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Keempat, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya. Hasil bagi perusahaan kecil, model bisnis didesain untuk kompetensi internal sehingga menghasilkan keuntungan kompetensi bagi perusahaan kecil. Simpulan, Hal ini konsisten dengan *resourced-based theory*, yang melihat bahwa perusahaan kecil sebagai kumpulan dari berbagai sumber daya dan kapabilitas). Keuntungan kompetitif dapat muncul dari keputusan yang baik atas aktivitas biasa (misalnya: produksi), koordinasi yang baik antara berbagai aktivitas-aktivitas tersebut (misalnya: proses pengembangan produk), manajemen yang baik (misalnya: supply chain management). Saran, Inovasi model bisnis canvas dapat membuat peluang yang besar dalam periode pertumbuhan ekonomi yang cepat. Namun, pemilihan model bisnis yang tepat bagi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial karena akan memengaruhi atmosfer ekonomi dan peluang pasar.

Kata Kunci: model, bisnis, Inovasi, canvas

ABSTRACT. *The business model focuses on value acquisition, while the business strategy emphasizes sustaining a broader competitive advantage. In a company, a business model is an architecture for converting innovation into economic value, while a business strategy does not only stop at the economic value of the company, but also the shareholders. Furthermore, although the business model is also influenced by the dynamics of the external and internal environment of the organization, the organization uses a business strategy to respond to the dynamics of the industry and macro environment, and decide which competitive position to maintain or take aggressive action to attack market leaders. The purpose of the business model concept has been defined by emphasizing value creation as part of managing technology development. The business model is thus understood as a tool that focuses on mediating between technology development and economic value creation. The method of implementing business models in companies has several benefits. First, with regard to its components, the business model makes it easier for planners and decision makers in the company to see the logical relationship between the components in their business, so that value can be generated for customers and the company. Second, the business model can be used to test the consistency of the relationship between its components. Third, business models can be used to test markets and assumptions used when developing a business. Fourth, the business model can be used to show how radical a change is made and its consequences. Results for small companies, business models are designed for internal competence so as to generate competency gains for small companies. In conclusion, this is consistent with resourced-based theory, which sees small companies as a collection of various resources and capabilities). Competitive advantage can arise from good decisions over ordinary activities (eg: production), good coordination between the various activities (eg: product development process), good management (eg: supply chain management). Suggestion, Canvas business model innovation can create great opportunities in periods of rapid economic growth. However, choosing the right business model for a company is very crucial because it will affect the economic atmosphere and market opportunities.*

Keywords : model, business, innovation, canvas

PENDAHULUAN

1. Pendahuluan

Setiap orang dapat memiliki ide yang luar biasa, tapi yang dikenang dalam sejarah adalah orang yang berhasil mewujukannya. Dalam dunia riset mereka adalah inventor, para penemu yang produknya dipakai oleh masyarakat. Dalam dunia bisnis mereka adalah wirausahawan yang berhasil menjadikan ide menjadi sebagai bisnis besar.

Ide tidak akan menjadi apa-apa kalau tidak dapat dieksekusi. Sebaliknya eksekusi langsung sebuah ide juga dapat mengakibatkan pemborosan waktu dan biaya yang luar biasa. Dalam konteks bisnis, yang diperlukan adalah bagaimana cara mengubah ide menjadi sebuah bisnis dengan cara yang cepat dan efisien.

Alat yang banyak dipakai untuk mengubah ide menjadi bisnis adalah model bisnis (*business model*). Model bisnis menyederhanakan realitas bisnis yang kompleks menjadi elemen-elemen pokok yang mudah untuk dibuat. Pada umumnya orang mengenal “*business plan*” atau studi kelayakan sebelum memulai sebuah bisnis. Namun “*business plan*” umumnya dibuat dengan sangat rinci padahal masih banyak asumsi yang belum terbukti.

Business Model Canvas merupakan alat pembuat model bisnis yang kini sangat populer dalam dunia kewirausahaan karena kemampuannya dalam menggambarkan elemen inti dalam sebuah bisnis dengan lebih mudah dalam satu lembar kanvas. Selain itu keunggulan BMC adalah kemudahannya untuk diubah-ubah model bisnis dengan cepat dan melihat implikasinya perubahan suatu elemen pada elemen bisnis yang lain.

2. Model Bisnis

Konsep model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Istilah ini muncul dalam jurnal akademik di tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit di tahun 1960 (Jones, 1960). Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2003; Afuah dan Tucci, 2000; Osterwalder, 2004). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara yang umum untuk menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan (Zott dan Amit, 2003).

Banyak penelitian telah mengembangkan berbagai definisi model bisnis. Para akademisi

memberikan pengertian yang cukup beragam mengenai model bisnis. Meskipun demikian, pengertian model bisnis dapat dipilah menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen (elemen), dan model bisnis sebagai strategi bisnis. Pengertian model bisnis sebagai metode adalah model bisnis adalah suatu cara untuk menciptakan nilai, sedangkan pengertian model bisnis dilihat dari komponen-komponennya, misalnya adalah model bisnis terdiri dari komponen produk, manfaat dan pendapatan, pelanggan, aset, dan pengetahuan. Pengertian model bisnis sebagai strategi bisnis adalah model bisnis yang digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi bisnis perusahaan. Secara umum, model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba (PPM Manajemen, 2012).

Model bisnis adalah sebuah deskripsi tentang bagaimana sebuah perusahaan membuat sebuah nilai tambah di dunia kerja, termasuk di dalamnya kombinasi dari produk, pelayanan, citra, dan distribusi dan sumber daya serta infrastruktur. Demikian pula konsep model bisnis telah diposisikan antara input yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan output ekonomi. (Afuah, 2004; Davenport et al, 2006; Osterwalder dan Pigneur, 2004). Model bisnis juga dapat didefinisikan sebagai arsitektur untuk produk, pelayanan dan sistem informasi, termasuk di dalamnya deskripsi dari aktor-aktor bisnis dan peraturannya, keuntungan potensial untuk berbagai aktor di dalamnya dan sumber-sumber pendapatan (Timmers, 1998). Inti dari konsep model bisnis adalah rantai nilai dari perusahaan (Porter 1985). Model ini dirancang untuk digunakan sebagai alat bantu dalam memanfaatkan peluang (Makinen dan Seppanen, 2007).

Meskipun semua penelitian mengusulkan definisi yang berbeda untuk konsep model bisnis, namun definisi-definisi tersebut dapat diidentifikasi dan memiliki kesamaan tertentu. Pertama, mayoritas definisi model bisnis memasukkan penciptaan nilai pelanggan sebagai salah satu elemen inti. Penciptaan nilai pelanggan yang dibahas disebutkan dalam berbagai istilah seperti “desain penciptaan nilai” atau “menciptakan nilai”, tetapi makna utama dari istilah-istilah itu sama. Model bisnis harus menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Kedua, logika

pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan juga disebutkan dalam definisi model bisnis yang beragam seperti “model pendapatan”, “penangkapan nilai”, “rumus keuntungan”, “kembaliannya keuntungan untuk perusahaan”, dan lain-lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan model bisnis juga harus menjelaskan bagaimana perusahaan menghasilkan keuntungan dari operasionalnya. Ketiga, banyak definisi model bisnis membahas nilai jaringan perusahaan dengan istilah seperti “struktur rantai nilai”, “mitra jaringan”, “hubungan dengan perusahaan luar”, “hubungan transaksional dengan mitra”, dan lain-lain. Oleh karena itu, temuan dari literatur menunjukkan bahwa konstruk model bisnis juga harus berorientasi eksternal dan menjelaskan mengenai hubungan perusahaan dengan berbagai pelaku bisnis yang ada di dalam jaringannya. Keempat, berbagai definisi model bisnis juga membahas sumber daya dan kemampuan yang dimiliki

perusahaan, seperti “kompetensi inti”, “sumber daya”, “aset”, “proses”, “kegiatan”, dan lain-lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kerangka model bisnis yang baik juga harus menggambarkan sumber daya dan kemampuan perusahaan. Akhirnya, sebagian besar definisi model bisnis yang dianalisis akan membahas mengenai beberapa jenis strategi, pilihan keputusan atau prinsip. Keputusan- keputusan ini dibahas dengan istilah seperti “target pasar”, “target pelanggan”, “posisi dalam jaringan”, “strategi kompetitif”, atau “aturan”. Dengan demikian, tinjauan literatur menunjukkan bahwa membangun model bisnis juga dapat menjelaskan keputusan strategis besar yang dibuat oleh perusahaan (Nenonen dan Storbacka, 2010). Macam-macam definisi model bisnis berdasarkan penulis dari berbagai macam literatur mengenai model bisnis dan elemen konsep model bisnisnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Berbagai Penelitian Model Bisnis dan Elemen Model Bisnis

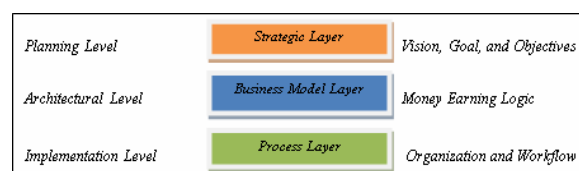
Peneliti (Tahun)	Definisi	Elemen dalam Konsep Model Bisnis
Amit dan Zoot (2001)	Sebuah model bisnis menggambarkan isi, struktur, dan tata kelola transaksi yang didesain sedemikian rupa sehingga menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Content of transactions</i> • <i>Structure of transaction</i> • <i>Governance of transaction</i> • <i>Value creation design</i>
Chesbrough dan Rosenbloom (2002)	Kami menawarkan sebuah interpretasi dari model bisnis sebagai suatu konstruk yang menengahi proses penciptaan nilai.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Value proposition</i> • <i>Market segment</i> • <i>Structure of value chain</i> • <i>Cost structure and profit potential</i> • <i>Position within value network</i> • <i>Competitive strategy</i>
Magretta (2002)	Model bisnis menjawab pertanyaan seperti siapa pelanggan, apakah nilai yang diberikan pada pelanggan, bagaimana menghasilkan uang dalam bisnis, apakah logika ekonomi yang mendasari penjelasan bagaimana kita dapat memberikan nilai dengan pelanggan dengan biaya yang sesuai.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer definition</i> • <i>Value to customer</i> • <i>Revenue logic</i> • <i>Economic logic</i>
Osterwalder <i>et al</i> (2005)	Sebuah model bisnis adalah alat konseptual yang berisi kumpulan elemen dan hubungan elemen tersebut yang dapat mengekspresikan logika bisnis secara spesifik dari perusahaan. Ini adalah deskripsi dari nilai sebuah perusahaan yang memiliki satu atau beberapa segmen pelanggan dan arsitektur jaringan mitra untuk membuat, memasarkan, dan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Value proposition</i> • <i>Target customer</i> • <i>Distribution channel</i> • <i>Relationship</i> • <i>Value configuration</i> • <i>Core competency</i> • <i>Partner network</i>

Peneliti (Tahun)	Definisi	Elemen dalam Konsep Model Bisnis
	memberikan nilai untuk menghasilkan dan mendapatkan pendapatan secara berkelanjutan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost structure</i> • <i>Revenue model</i>
Shafer <i>et al</i> (2005)	Secara fundamental, bisnis adalah proses menciptakan nilai dan menangkap kembali nilai itu, dan model hanyalah sebuah representasi dari realitas. Kami mendefinisikan model bisnis sebagai representasi dari logika inti yang mendasari perusahaan dan pilihan strategis untuk menciptakan dan menangkap nilai dalam sebuah jaringan nilai.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic choices (customer, value proposition, capabilities, pricing, competitors, offering, and strategy)</i> • <i>Create value (resources/assets, process/activities)</i> • <i>Capture value (cost, financial aspects, and profit)</i> • <i>Value network</i>
Tikkanen <i>et al</i> (2005)	Kami mendefinisikan model bisnis perusahaan sebagai sistem yang diwujudkan dalam komponen dan material terkait dan aspek kognitif. Kunci komponen dari model bisnis termasuk jaringan perusahaan dari hubungan, operasi diwujudkan dalam bisnis perusahaan yaitu proses, sumber daya, dan akuntansi keuangan sesuai dengan konsep perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Material aspects: strategy and structure, network, operations, finance, and accounting.</i> • <i>Belief system: reputational rankings, industry recipe, boundary beliefs, and product ontologies.</i>
Voelpel <i>et al</i> (2005)	Konsep bisnis tertentu (cara melakukan bisnis) tercermin dari proposisi nilai inti bisnis untuk pelanggan; ini membentuk nilai jaringan yang terdiri dari kemampuan strategis sendiri serta lainnya, misalnya mitra bisnis yang berkelanjutan secara terus menerus mengubah dirinya dan memenuhi tujuan berbagai pihak.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer value propositions</i> • <i>Value network proposition</i> • <i>Sustainable return for stakeholders</i>
Chesbrough (2007)	Model bisnis melakukan dua fungsi penting: penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Pertama, mendefinisikan serangkaian kegiatan dari pengadaan bahan baku untuk memenuhi pelanggan akhir yang akan menghasilkan produk atau jasa baru. Kedua, model bisnis menangkap nilai dari sebagian kegiatan tersebut bagi perusahaan dan mengembangkannya.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Value proposition</i> • <i>Target market</i> • <i>Value chain</i> • <i>Revenue mechanism</i> • <i>Value network or ecosystem</i> • <i>Competitive strategy</i>
Zott dan Amit (2007)	Sebuah model bisnis menggambarkan isi, struktur, dan tata kelola transaksi yang didesain sedemikian rupa sehingga menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis. Sebuah model bisnis memaparkan bagaimana sebuah organisasi terkait dengan <i>stakeholder</i> eksternal dan bagaimana terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan mereka untuk menciptakan nilai untuk pertukaran semua mitra.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Content of transactions</i> • <i>Structure of transactions</i> • <i>Governance of transactions</i> • <i>Value creation design</i> • <i>Links to external stakeholders</i>

Peneliti (Tahun)	Definisi	Elemen dalam Konsep Model Bisnis
Johnson <i>et al</i> (2008)	Sebuah model bisnis terdiri dari empat elemen yang terkait (pelanggan, nilai proposisi, rumus keuntungan, sumber daya utama, dan proses kunci) yang diambil bersama-sama menciptakan dan memberikan nilai.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer value proposition (incl. target customer, job to be done, and offering)</i> • <i>Profit formula (incl. revenue model, cost structure, margin model, and resource velocity)</i> • <i>Key resources</i> • <i>Key processes (incl. metrics, rules and norms)</i>
Zott dan Amit (2008)	Sebuah model bisnis menggambarkan isi, struktur, dan tata kelola transaksi yang didesain sedemikian rupa sehingga menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis. Sebuah model bisnis memaparkan bagaimana sebuah organisasi terkait dengan <i>stakeholder</i> eksternal dan bagaimana terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan mereka untuk menciptakan nilai untuk pertukaran semua mitra.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Content of transactions</i> • <i>Structure of transactions</i> • <i>Governance of transactions</i> • <i>Transactional link to exchange partner</i> • <i>Content of exchange and interaction</i>
Storbacka dan Nenonen (2009)	Model bisnis didefinisikan sebagai konfigurasi kemampuan yang saling terkait untuk mengatur konten, proses, dan manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Content of exchange and interaction</i> • <i>Process of exchange and interaction</i> • <i>Management of exchange and interaction</i>

Sumber: Nenonen dan Storbacka (2010)

Selain itu, ada diskusi yang kerap kali menjadi bahan pertanyaan di antara pakar-pakar bisnis yaitu perbedaan antara strategi bisnis dan model bisnis (Stahler, 2002; Seddon dan Lewis, 2003). Akademisi dengan latar belakang pendidikan manajemen lebih sering menggunakan istilah strategi, sedangkan akademisi dengan latar belakang pendidikan teknologi informasi fasih menggunakan istilah model bisnis. (Seddon dan Lewis, 2003). Strategi bisnis, model bisnis, dan model proses memiliki tujuan yang sama namun terletak pada lapisan bisnis yang berbeda (Osterwalder, 2004). Strategi bisnis berada dalam *strategic layer* yang berisi visi, misi, dan tujuan dari bisnis yang masuk dalam level perencanaan. Model bisnis berada dalam *business model layer* yang berisi logika dalam mengumpulkan uang dan merupakan level arsitektural. Selain itu dalam tingkat paling bawah terdapat *process layer* yang merupakan level implementasi yang berisi aturan kerja dan organisasi. Pendekatan multi-layer dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Lapisan Bisnis

Sumber: Osterwalder (2004)

Dari gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa model bisnis berfokus pada akuisisi nilai, sementara strategi bisnis menekankan pada pelestarian keunggulan bersaing yang lebih luas. Di perusahaan, model bisnis merupakan arsitektur perubahan inovasi menjadi nilai ekonomi, sementara strategi bisnis tidak hanya berhenti pada nilai ekonomi perusahaan, tetapi juga pemegang saham. Selanjutnya, walaupun model bisnis juga dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi, namun organisasi menggunakan strategi bisnis untuk menanggapi dinamika lingkungan industri dan makro, serta memutuskan posisi bersaing yang akan dipertahankan atau melakukan aksi

agresif untuk menyerang pemimpin pasar (PPM Manajemen, 2012).

Tujuan dari konsep model bisnis telah didefinisikan dengan menekankan penciptaan nilai sebagai bagian dari mengelola pengembangan teknologi. Model bisnis demikian dipahami sebagai alat yang berfokus untuk menengahi antara pengembangan teknologi dan penciptaan nilai ekonomi. (Chesbrough and Rosenbloom, 2002).

Penerapan model bisnis di perusahaan memiliki beberapa manfaat. Pertama, terkait dengan komponen-komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi pelanggan dan perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Keempat, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya (PPM Manajemen, 2012).

Bagi perusahaan kecil, model bisnis didesain untuk kompetensi internal sehingga menghasilkan keuntungan kompetensi bagi perusahaan kecil. Hal ini konsisten dengan *resourced-based theory*, yang melihat bahwa perusahaan kecil sebagai kumpulan dari berbagai sumber daya dan kapabilitas (Barney dan Wright, 2001). Keuntungan kompetitif dapat muncul dari keputusan yang baik atas aktivitas biasa (misalnya: produksi), koordinasi yang baik antara berbagai aktivitas-aktivitas tersebut (misalnya: proses pengembangan produk), manajemen yang baik (misalnya: *supply chain management*) (Porter, 1985; Gulati dan Singh, 1998).

Inovasi dalam model bisnis dapat membuat peluang yang besar dalam periode pertumbuhan ekonomi yang cepat. Namun, pemilihan model bisnis yang tepat bagi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial karena akan memengaruhi atmosfer ekonomi dan peluang pasar.

Ada beberapa elemen atau komponen yang sebaiknya ada di dalam model bisnis (Giesen *et al*, 2010):

- Nilai yang dikirimkan kepada pelanggan: *customer segments, the value proposition, the specific "job to be done", what it is sold and what to be sold*
- Bagaimana cara nilai tersebut sampai kepada pelanggan: *critical internal resources and process as well as internal partnership*

- Bagaimana mengumpulkan pendapatan: *the pricing model and form of monetization*
- Bagaimana posisi perusahaan diantara industri lainnya: *the company's role and relationships across the value chain.*

Perusahaan sebagai sebuah sistem terbuka sangat rentan dengan dinamika eksternalnya. Ketidakpastian di lingkungan eksternal perusahaan biasanya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kompleksitas, kestabilan, dan kelangkaan. Ketidakpastian ini dapat memengaruhi model bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinovasi dalam model bisnisnya untuk bertahan di tengah-tengah ketidakpastian tersebut. Inovasi model bisnis itu penting untuk manajer, pengusaha, dan peneliti akademis karena beberapa alasan. Pertama, model bisnis merupakan sumber yang seringkali kurang dimanfaatkan untuk masa depan. Kedua, pesaing mungkin akan lebih sulit untuk meniru atau mereplikasi sistem baru untuk seluruh aktivitas dari suatu produk atau proses. Pesaing relatif lebih mudah untuk menghancurkan inovasi produk atau proses. Ketiga, karena inovasi model bisnis merupakan alat kompetitif dan sangat kuat, manajer harus menyesuaikan diri terhadap persaingan, seringkali ancaman kompetitif berasal dari luar batas-batas tradisional industri (Amit dan Zott, 2012).

3. Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)

Lingkungan bisnis sekarang ini merupakan lingkungan yang kompetitif, cepat berubah, dan merupakan lingkungan yang semakin sulit untuk perusahaan terutama untuk membuat keputusan bisnis. Perusahaan dihadapkan dengan informasi baru tentang teknologi informasi, siklus hidup produk yang lebih pendek, pasar global, dan persaingan ketat. Dewasa ini perusahaan juga harus mengelola lingkungan, saluran distribusi, rantai pasok, implementasi TI yang mahal, kemitraan strategis, dan harus fleksibel untuk bereaksi dengan perubahan pasar.

Yang mengherankan, konsep dan perangkat lunak yang membantu manajer memfasilitasi keputusan strategis bisnis di lingkungan yang sulit ini masih langka. Tidak ada alat perangkat lunak yang berguna untuk menilai, memahami, mengukur, mengubah, berkomunikasi, atau bahkan mensimulasikan model bisnis (Osterwalder, 2004). Banyak manajer tidak mengerti bagaimana sebenarnya konsep bisnisnya, atau dengan kata lain manajer

tersebut tidak memiliki pemahaman intuitif tentang model bisnis perusahaannya meskipun model bisnis ini memengaruhi semua keputusan penting. Dalam banyak kasus, manajer jarang berkomunikasi dengan cara yang jelas dan sederhana (Linder dan Cantrell, 2000). Oleh karena itu, akan menarik apabila ada satu set alat yang memungkinkan pelaku bisnis untuk memahami model bisnis mereka dan unsur-unsur yang ada di dalam model bisnis mereka sehingga mereka dengan mudah mengkomunikasikan model bisnis perusahaannya kepada orang lain dan membiarkan mereka untuk mengubah dan bermain-main dengan model bisnis tersebut sekaligus belajar mengenai peluang bisnis (Osterwalder, 2004).

Dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” (2010), Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang berisikan elemen-elemen yang saling berkaitan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep model bisnis. Maka dari itu, konsep model bisnis kanvas merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru.

Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah:

a. Customer Segments

Pasar terdiri dari berbagai macam pembeli yang membeli suatu produk sesuai dengan keinginan, sumber daya, lokasi, dan kebiasaan membeli. Karena masing-masing memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, masing-masing pembeli merupakan pasar potensial tersendiri. Oleh sebab itu penjual idealnya mendesain program pemasarannya tersendiri bagi masing-masing segmen pasar tersebut, namun tidak semua kumpulan pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar. Suatu kelompok

pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

- Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
- Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
- Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama (Kotler, 2005). Pelanggan adalah jantung dari setiap model bisnis. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar.

Ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

1) Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *mass market* atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama. Tipe model bisnis ini dapat ditemukan pada pelanggan alat elektronik.

2) Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para

pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara *supplier-buyer*, misalnya pabrik perakitan mobil membutuhkan bahan-bahannya dari pabrik automobil utama.

Pemasar biasanya mengidentifikasi ceruk pasar dengan membagi-bagi sebuah segmen menjadi beberapa sub-segmen atau dengan mendefinisikan sebuah kelompok yang mencari gabungan manfaat khusus yang berbeda dengan yang dicari oleh kelompok lain. Contohnya, segmen perokok berat mencakup mereka yang berusaha untuk berhenti merokok dan mereka yang tidak peduli.

Ceruk pasar yang menarik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Pelanggan di pasar tersebut memiliki kumpulan kebutuhan yang benar-benar berbeda; mereka bersedia membayar harga tambahan kepada perusahaan yang paling memuaskan kebutuhan mereka; ceruk itu tidak mungkin menarik pesaing lain; perusahaan pengisi ceruk mendapatkan penghematan tertentu melalui spesialisasi; dan ceruk memiliki ukuran, laba, serta potensi pertumbuhan yang memadai.

3) Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

Segmentasi pasar merupakan pengelompokan individu (pelanggan) menjadi beberapa kelompok (segmen) dimana individu yang berada dalam satu segmen memiliki ciri-ciri atau perilaku yang relatif sama (homogen) dibandingkan individu pada kelompok lain (Kotler, 2003). Ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk melakukan segmentasi pasar, yaitu demografi, geografi, dan psikografi. Pendekatan demografi meliputi usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendidikan, dan pendapatan. Pendekatan geografi cenderung

membagi pelanggan berdasarkan wilayah tempat tinggal, sedangkan pendekatan psikografi meliputi gaya hidup, sikap-sikap, dan minat pelanggan (Airlangga, 2011).

4) Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volume pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar-pasar baru. Misalnya, pada tahun 2006, Amazon.com memutuskan untuk diversifikasi bisnis ritel yang selama ini digelutinya dengan cara menjual jasa layanan “*cloud computing*” yaitu jasa layanan yang bergerak di bidang penyimpanan online dan server. Hal ini menyebabkan amazon.com harus memulai bisnisnya dengan segmentasi pasar yang berbeda yang memiliki nilai tambah yang sangat berbeda pula.

5) Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*). Misalnya, perusahaan yang bergerak di bisnis surat kabar membutuhkan pembaca yang banyak untuk menarik perhatian pengiklan. Disisi lain, perusahaan juga membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

b. *Value Propositions*

Value propositions (Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value propositions* merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value propositions* ini dapat mengatasi kebutuhan pelanggan ataupun memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, *value propositions* adalah keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru.

Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya.

Dalam model bisnis kanvas, elemen *value propositions* memengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah *customer segments*. Hal ini bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Desain *value propositions* dapat dilakukan dengan inovasi nilai (*value creation*) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan *revenue streams*. Selain *value creation*, perusahaan juga dapat mengurangi atau menghilangkan *value propositions* yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau kurang penting untuk pelanggan sehingga dapat menurunkan biaya (PPM Manajemen, 2012).

Value proposition membuat nilai tambah untuk segmen pasar melalui pencampuran elemen-elemen yang sesuai dengan kebutuhan segmen pasar. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (Misalnya: harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (Misalnya: desain, pengalaman pelanggan).

Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah:

1) Kebaruan (*Newness*)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon selular.

2) Kinerja (*Performance*)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

3) Kustomisasi (*Customization*)

Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal. Dewasa ini, produk-produk *mass*

customization dan *co-creation* menjadi semakin penting.

4) Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan. Dengan bantuan perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.

5) Desain (*Design*)

Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus. Dalam industri fashion dan elektronik, desain adalah *value proposition* yang sangat penting.

6) Merek/Status (*Brand/ Status*)

Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam tangan Rolex akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.

7) Harga (*Price*)

Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Misalnya, RIM mengeluarkan Blackberry di bawah dua juta rupiah untuk memberi nilai tambah dari aspek harga.

8) Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, salesforce.com yang menjual aplikasi hosting *customer relationship management*. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbebas dari biaya membeli, menginstal, dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

9) Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan

pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan.

10) Akses (*Accessibility*)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

11) Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/ Usability*)

Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting. Misalnya perusahaan iPod dan iTunes yaitu Apple menawarkan kenyamanan pelanggan untuk mencari, membeli, mendownload, dan mendengarkan musik digital.

c. *Channels*

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau *sales* merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain:

- 1) Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari perusahaan.
- 2) Membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value proposition* dari perusahaan.
- 3) Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu.
- 4) Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan.
5. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian.

Menemukan *channels* yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value proposition* bagi perusahaan. Organisasi dapat memilih menyentuh pelanggannya melalui *own media* yang dimiliki perusahaan sendiri, *partner media*, atau perpaduan dari keduanya. *Partner channels* biasanya bersifat tidak langsung dan memiliki pilihan-pilihan yang beragam, misalnya *wholesales*, *retail*, dan lain- lain. *Partner channels* membuat margin yang diterima perusahaan rendah,

namun perusahaan dapat mengembangkan dan menggunakan keunggulan dari *partner*. *Owned channels* membuat margin yang diterima perusahaan tinggi, tapi juga boros dalam pembiayaan. Cara paling tepat adalah menggabungkan dan menyeimbangkan keduanya untuk membuat pelanggan puas dan memaksimalkan keuntungan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi *channels* dalam 5 (lima) fase yaitu *awareness*, *evaluation*, *purchase*, *delivery*, dan *after sales*. Pada fase *awareness*, *channels* berfungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan. Selanjutnya fase *evaluation* atau fase penjajagan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dan pelanggan. Fase selanjutnya adalah fase *purchase* yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk. Setelah proses transaksi, maka *channels* masuk pada fase *delivery* yang merupakan pembuktian *value propositions*. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam *value propositions*, dan berhak mendapatkan penghargaan. Selanjutnya fase terakhir adalah fase *after sales* atau fase purnajual yang seringkali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan. Fase purnajual adalah fase penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup sekali saja melakukan transaksi. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kerjasama jangka panjang.

d. *Customer Relationships*

Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

- 1) *Customer acquisition*
- 2) *Customer retention*
- 3) *Boosting sales (upselling)*

Tugas seorang pemasar (marketer) dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dan retensi pelanggan (*customer retention*). Dalam

kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka yang dikelola. Adapun dalam kelompok kedua (rentensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah ke merek kompetitor (Wind, 2002). Sedangkan *boosting sales* yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.

Berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat memengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain:

1) *Personal Assistance*

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering dilakukan melalui *call center*, *email*, maupun media lainnya.

2) *Dedicated Personal Assistance*

Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif. Di sini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu.

3) *Self Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.

Dalam perusahaan retail, *self service* mengacu pada format toko yang sering dikenal pada hari ini. Pelanggan bisa menelusuri pilihannya di waktu luang mereka, memilih keranjang belanja mereka sendiri, dan menyelesaikan proses belanja dengan membayar pada *cash register* di bagian depan toko (Neuman, 2006).

4) *Automated Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan,

namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*. Misalnya, profil pribadi secara online memberikan akses ke layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. *Automated service* ini dapat mengenali nasabah individu dan karakteristik pelanggan tersebut sehingga dapat menawarkan produk yang sesuai dengan pelanggan.

5) *Communities*

Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas. Perusahaan sering membuat komunitas secara online sehingga pelanggan dapat bertukar pikiran dan saling berbagi satu sama lain.

6) *Co-creation*

Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-pelanggan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri. Misalnya, toko buku online mengundang pelanggan untuk menulis resensi dan menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.

e. *Revenue Streams*

Revenue Streams adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya. *Revenue streams* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat, karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah dikurangi biaya-biaya usaha (PPM Manajemen, 2012). Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah apakah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya. Apabila pertanyaan ini dapat dijawab, maka perusahaan dapat menyimpulkan satu atau lebih dari *revenue streams* yang didapat dari masing-masing segmen pasar. Masing-masing *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda satu sama lain, misalnya harga tetap, *bargaining*, *auctioning*, *market dependent*,

volume dependent, dan *yield management*.
Macam-macam mekanisme harga dapat dilihat

pada Tabel 3.

Tabel 3. Mekanisme Harga

Harga Tetap Harga ditetapkan sesuai dengan variabel tetap	Harga Dinamis Harga berubah-ubah sesuai dengan kondisi pasar
Daftar Harga: Harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain.	Negosiasi: Harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi.
Berdasarkan Atribut Produk: Harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk.	Yield Management: Harga disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi. <i>Yield management</i> merupakan suatu metode yang membantu perusahaan untuk menjual persediaan pada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dan harga yang tepat. <i>Yield management</i> menuntun pengambil keputusan bagaimana cara mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan. (Kimes, 1994)
Berdasarkan Segmen Pasar: Harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar.	Real Time Market: Harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran.
Berdasarkan Volume: Harga berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan berdasar fungsi perhitungan tertentu.	Auction: Harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif.

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *Revenue Streams*:

- 1) Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
- 2) Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Ada beberapa cara untuk mendapatkan *Revenue Streams*:

- 1) Penjualan Aset (*Asset Sale*)
Pemahaman yang umum dari *asset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.
- 2) Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)
Revenue stream ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak

maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

- 3) Biaya Langganan (*Subscription Fees*)
Revenue stream ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan *member card* kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.
- 4) Sewa (*Lending/ Renting/ Leasing*)
Revenue stream ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat

dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali. Peminjam atau penyewa juga memiliki keuntungan yaitu dapat menikmati suatu produk maupun jasa dalam waktu tertentu tanpa harus memiliki produk itu sepenuhnya.

5) Lisensi (*Licensing*)

Revenue stream ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa. Lisensi umumnya digunakan pada industri media.

6) Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*)

Revenue stream ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari setiap nilai transaksi yang dilaksanakan antara pelanggan dengan pedagang. Contoh lainnya adalah agen *real estate* yang mendapatkan komisi setiap kali berhasil mencocokkan pembeli dan penjual dalam transaksi.

7) Iklan (*Advertising*)

Revenue stream ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*. Pada umumnya, industri media dan *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

8) Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan. Perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk yang akan diterima oleh donor. Namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

f. Key Resources

Key resources adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan maupun bekerjasama dengan *Key partners*.

Key resources dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1) Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

2) Intelektual (*Intellectual*)

Sumberdaya intelektual meliputi *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

3) Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

4) Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

5) Teknologi (*Technology*)

Pada perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.

6) Saluran Distribusi (*Channel*)

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *consumer good*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

g. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Hal ini adalah aksi yang paling penting supaya perusahaan dapat mengoperasikan perusahaannya dengan sukses. Seperti pada *key resources*, *key activities* juga diperlukan untuk membuat dan menawarkan pada pelanggan *value proposition*, mendapatkan pasar, dan menghasilkan pendapatan. Selain itu, *key activities* dibuat berdasarkan model bisnis.

***Key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:**

1) Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2) Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lain.

3) Platform dan Jaringan (*Platform/ Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan website. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaian dan penjaminan hubungan dengan para pelanggan.

h. *Key Partnership*

Key partnership adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari

beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya.

Kita dapat membedakan diantara keempat tipe yang berbeda dari *Partnership*:

- 1) Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing
- 2) *Coopetition* : kemitraan strategis antar pesaing
- 3) Usaha patungan untuk membuat bisnis baru
- 4) Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik

Hal ini dapat bermanfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan:

1) Optimasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumberdaya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

2) Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak biasa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

3) Perolehan Sumberdaya dan Kegiatan Tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

i. *Cost Structure*

Cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk

dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*.

Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis. Ada dua macam model bisnis *Cost Structure* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

1) *Cost-driven*

Model bisnis *cost-driven* fokus pada minimisasi biaya dimanapun minimisasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan *value propositions* yang murah, memaksimalkan otomatisasi, dan *outsourcing* yang luas.

2) *Value-driven*

Beberapa perusahaan kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga. *Value proposition* dan tingkat layanan pribadi yang tinggi biasanya mencirikan model bisnis ini.

Cost Structure memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

1) Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap. Menurut Hernanto (1989), biaya tetap adalah biaya yang besar kecilnya tidak tergantung pada besar kecilnya produksi, misalnya pajak tanah, sewa tanah, penyusutan alat-alat bangunan pertanian, dan bunga pinjaman.

2) Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik ditandai dengan tingginya proporsi biaya variabel. Menurut Hernanto (1989), biaya variabel adalah biaya yang berhubungan langsung dengan jumlah produksi.

3) Skala Ekonomi

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara

menurunkan tingkat pembelian massal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

4) *Economies of Scope*

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

4) **Desain Model Bisnis Kanvas**

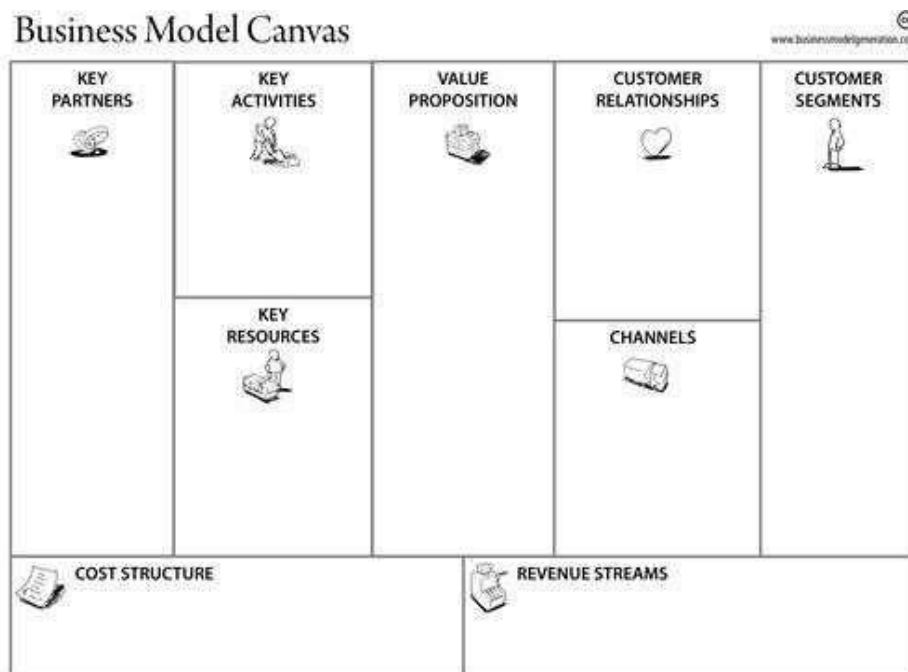
Memetakan sebuah model bisnis adalah sesuatu hal yang lumrah dilakukan, namun mendesain model bisnis yang baru dan inovatif adalah hal yang lain. Memetakan model bisnis merupakan salah satu tahap dalam mendesain model bisnis.

Dalam mendesain model bisnis, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

a. Memetakan model bisnis

Dalam memetakan model bisnis, dimulai dengan mendefinisikan dan mengisi kotak *customer segment*. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan yang menguntungkanlah yang akan menghidupi organisasi. Langkah selanjutnya mengisi kotak *value propositions* yang merupakan pernyataan keunikan produk ataupun jasa yang dijanjikan perusahaan kepada *customer segment* yang dibidik. Setelah *value propositions* diisi, maka selanjutnya kotak *channels* yang diisi. *Channels* menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan pelanggannya. Selanjutnya, kotak *customer relationship* diisi karena kotak ini mendefinisikan seberapa besar kegiatan organisasi dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Apabila *customer segments* difokuskan dengan baik, *value propositions* dinyatakan secara tajam serta *channels* dan *customer relationship* dijaga secara benar, maka kotak *revenue stream* dapat diisi dan mendatangkan dana ke dalam organisasi.

Kegiatan di belakang panggung, berupa kotak *key resources*, *key activities*, *key partnership* juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien. Efisiensi dalam kotak-kotak ini sangat diperlukan untuk menjaga kotak *cost structure* dapat tetap optimal. Kerangka model bisnis kanvas dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Bisnis Kanvas
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

- b. Menganalisis kelebihan, kekurangan peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen model bisnis yang ada.

Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep model bisnis yang ada sehingga perbaikan atau perubahan ke depannya dapat dilakukan oleh perusahaan.

- c. Menyempurnakan model bisnis atau membuat prototipe model bisnis lain

Dalam mendesain model bisnis baik menyempurnakan maupun membuat prototipe model bisnis yang lain, yang diperlukan adalah proses berfikir kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan model bisnis dan mengambil salah satu ide yang terbaik. Proses ini dinamakan *ideation*. Maka dari itu, penguasaan teknik ini sangat krusial untuk pembuatan model bisnis yang baru.

Secara umum, banyak industri menggunakan model bisnis yang dominan. Namun, hal ini tidak akan bertahan lama. Sekarang semakin banyak pilihan dalam mendesain model bisnis. Banyak model bisnis yang berkompetisi di pasar yang sama, beberapa bertahan dan beberapa hilang.

Salah satu tantangan ketika mencoba membuat model bisnis baru adalah menghilangkan status quo atau status anti perubahan dan menunda kekhawatiran atas masalah operasional sehingga dapat

dihasilkan ide-ide yang baru. Inovasi model bisnis bukan tentang melihat ke belakang karena masa lalu menunjukkan sedikit tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan model bisnis. Inovasi model bisnis juga bukan tentang menyalin atau *benchmarking*, tetapi tentang menciptakan mekanisme baru untuk menciptakan nilai dan memperoleh pendapatan. Sebaliknya inovasi model bisnis adalah tentang menantang ortodoksi untuk merancang sebuah model yang memuaskan kebutuhan pelanggan, bahkan sampai kebutuhan yang tersembunyi.

Untuk membuat pilihan baru dalam model bisnis, maka langkah yang dibutuhkan pertama kali adalah *generate* atau generasi ide yaitu mengumpulkan ide-ide sebelum mempersempit ke daftar singkat pilihan yang mungkin dan sintesis ide dimana ide dibahas, digabungkan, dan dipersempit ke sejumlah pilihan yang layak. Dalam menghasilkan ide dapat dilihat dari poin awal yang berbeda yaitu episenter inovasi model bisnis kanvas dan pertanyaan “bagaimana jika”. Ide untuk inovasi model bisnis dapat datang dari mana saja, dan masing-masing *building blocks* dapat menjadi titik awal untuk memulai inovasi. Ada 4 (empat) episenter dari inovasi model bisnis antara lain *resources-driven*, *offer-driven*, *customer-driven*, dan *finance-driven* dan masing-masing memiliki

dampak yang kuat terhadap blok lainnya. Selain itu, dalam membuat desain model bisnis, manajer juga dapat menggunakan pertanyaan “bagaimana jika”. Pertanyaan ini merupakan titik awal dalam pembuatan model bisnis. Pertanyaan ini menantang pikiran untuk menemukan model bisnis yang tepat. Beberapa pertanyaan “bagaimana jika” mungkin masih belum bisa terjawab karena terlalu provokatif. Namun, pertanyaan ini telah membangkitkan kreativitas karena memacu otak untuk berpikir lebih mendalam.

Selain cara di atas, masih banyak cara untuk membuat model bisnis yaitu dengan cara melihat bisnis dari sudut pandang pelanggan (*customer insights*) dengan pembuatan *empathy map*, berpikir secara visual (*visual thinking*) dengan cara membuat gambar-gambar dalam model bisnis, membuat *prototype* (*prototyping*), dan *storytelling*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press. New York.
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Canvas*. (T. Clark, Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Amit, R. and Zott, C. (2001) Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 6–7, 493–520.
- Airlangga, I. U., & Muchlisin, M. A. (2011). *Ir-perpustakaan universitas airlangga*. 12–31.
- Barney, J.B. (Eds.). (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Hernanto. F. 1989. *Ilmu Usahatani*. Penebar Swadaya, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*, 11th Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Linder, J. Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models : Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- Manajemen ppm. (2015). penjelasan singkat business model canvas. Retrieved April 5, 2017, from <https://www.slideshare.net/AhmadAsyarah/penjelasan-singkatbusiness-model-canvas>
- Makinen, S., & Seppanen, M. (2007). Assessing Business Model Concepts with Taxonomical Research Criteria. *Mgmt Res News*, 30(10), 735-748
- Neuman, W. Lawrence. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nenonen is a doctoral student at Hanken School of Economics, Finland, P.O. Box 479, 00101 Helsinki, Finland. Tel +358 50 56 26 028; Email suvi.nenonen@hanken.fi
- Kaj Storbacka is Professor, Marketing Strategy at Hanken School of Economics, Finland, P.O. Box 479, 00101. Tel +358 500 446 733; Email kaj.storbacka@hanken.fi
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur, (2012), *Business Model Generation*. Jakarta : Elex Media Komputindo.

LAMPIRAN

POTO KEGIATAN WORKSHOP KEWIRAUSAHAAN

