

## ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA TIROTTI BAKERY

Nita Jessica dan Ratih Indriyani, S.E., M.M.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: nitajessicaa@gmail.com ; ranytaa@petra.ac.id

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Business Model Canvas* pada *Tirotti bakery* yang memiliki sembilan elemen, yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Berdasarkan hasil analisa SWOT, *Tirotti Bakery* dapat menciptakan inovasi baru yaitu dengan menjual roti keliling menggunakan gerobak motor. Inovasi tersebut dapat mempermudah pemasaran yang dilakukan oleh *Tirotti Bakery* dan dapat memperbanyak segmen pelanggan.

**Kata Kunci** — *Business Model Canvas*, SWOT

### I. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di Indonesia semakin menuju ke arah yang positif. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya industri-industri yang muncul dari skala yang besar maupun skala yang kecil. Industri yang paling banyak berkembang yaitu industri makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Data menunjukkan, bahwa pertumbuhan dan nilai investasi di sektor pangan selalu meningkat dalam beberapa tahun terakhir (Gapmmi, 2016). Oleh karena itu, banyak pebisnis di Indonesia yang mulai membuka bisnis kuliner.

Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor yang akan berkontribusi besar pada industri. Kemenperin memproyeksikan pertumbuhan industri makanan dan minuman mencapai 7,4-7,8% pada 2016 (Kemenprin, 2015). Dengan adanya data tersebut, semakin menarik orang-orang yang ingin berbisnis dibidang bakery. Seiring meningkatnya persaingan di industri bakery, meningkat pula persaingan bisnis dalam bidang ini. Ketatnya persaingan menuntut para pebisnis memberikan pelayanan dan kualitas yang memuaskan bagi pelanggannya. Persaingan dalam industri bakery memiliki cakupan yang luas, yaitu : rasa yang dihidangkan, harga yang ditawarkan hingga inovasi produk yang dimunculkan untuk memikat konsumen. Persaingan tersebut merupakan ancaman yang besar bagi perusahaan pendatang baru maupun pemain lama karena berdampak pada keuntungan yang dihasilkan.

Menurut McQuillan dan Scott (2015) model bisnis mengartikulasikan perspektif alternatif yang mendefinisikan bagaimana sebuah perusahaan dapat menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan, serta mengubah

pemasukkan menjadi keuntungan. Menurut Bask, Tinnila, dan Rajahonka (2010), model bisnis memiliki posisi di antara strategi bisnis dan proses bisnis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model bisnis adalah suatu ekspresi dari strategi perusahaan dalam bentuk yang konkret. *Business Model Canvas* merupakan suatu pendekatan model bisnis yang tepat dan dapat dengan mudah dipahami dan diimplementasikan penggunaannya. Menurut Hong dan Fauvel (2013) dalam penelitian terdahulu yaitu menekankan pada pentingnya menggunakan *Business Model Canvas* kepada para pengusaha dan para akademisi. *Business Model Canvas* sudah digunakan secara luas dalam berbagai pemetaan bisnis, sebagai suatu kerangka kerja (*framework*), untuk memetakan bisnis agar menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Royan, 2014). Dalam *Business Model Canvas* terdapat Sembilan elemen didalamnya yaitu *customer segments* (segmen pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channels* (jaringan), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya kunci), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (mitra kunci), dan *cost structure* (struktur biaya) (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

*Tirotti Bakery* merupakan usaha yang bergerak di bidang bakery. Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha memiliki toko yang berada di Jalan Raya Manyar 11F, Surabaya. *Tirotti Bakery* ini menjual berbagai macam kue yang modelnya bisa disesuaikan dengan keinginan kita sendiri, *cupcake*, roti dan *cookies*. Kue tersebut juga mempunyai berbagai macam dekorasi mulai dari bentuk hewan, benda, karakter kartun, dan lain-lain. Bentuknya pun bisa disesuaikan dengan yang pelanggan inginkan contohnya ingin yang 2D atau 3D. *Tirotti Bakery* memiliki rasa yang enak dan juga kualitas yang terjamin. Harga yang di tawarkan juga bervariasi tergantung dari bentuk dan pilihan kuenya.

Pada awal pembukaan, banyak konsumen yang membeli kue di *Tirotti Bakery* karena memiliki harga yang cukup terjangkau dengan kualitas yang baik. Namun setelah cukup berkembang, *Tirotti Bakery* mulai menaikkan harga agar mendapatkan profit yang lebih. Hal ini membuat konsumen *Tirotti Bakery* berkurang dan lebih memilih pesaing lainnya yang harganya lebih konsisten dalam penjualan. Dengan permasalahan yang ada, BMC penting digunakan untuk *Tirotti Bakery* agar dapat mengembangkan bisnis dengan menstabilkan harga yang diproduksi dan mencoba varian inovasi yang berbeda agar dapat memahami peluang yang ada di masyarakat.

Permasalahan yang akan dibahas dipenelitian ini yaitu :

1. Bagaimana evaluasi model bisnis yang diterapkan di *Tirotti Bakery* dengan pendekatan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana *Business Model Canvas* yang tepat untuk

diterapkan pada Tirotti Bakery?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu Untuk mengevaluasi model bisnis yang diterapkan di Tirotti Bakery dengan pendekatan *Business Model Canvas* dan Untuk mengetahui *Business Model Canvas* yang tepat untuk diterapkan pada Tirotti Bakery.

## II. METODE PENELITIAN

### Model Bisnis

Model bisnis yaitu suatu deskripsi yang lebih konkret mengenai suatu operasional perusahaan. Model bisnis dapat diposisikan antara strategi bisnis dan proses bisnis. Model bisnis sendiri adalah suatu ungkapan dari strategi perusahaan dalam bentuk yang lebih konkret, dan sering berada pada tingkat *strategic* bisnis unit (SBU level). Dalam model bisnis ini, strategi dan visi dari perusahaan biasanya disamakan ke dalam elemen *value propositions*, *customer relations*, dan *value networks*.

### Manfaat Model Bisnis

1. Berhubungan dengan komponen-komponen yang ada.
2. Model bisnis biasanya digunakan untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
3. Model bisnis dapat digunakan untuk membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan saat mengembangkan bisnis.
4. Model bisnis digunakan untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

### *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* sudah digunakan secara luas dalam berbagai pemetaan bisnis, sebagai suatu kerangka kerja (*framework*), untuk memetakan bisnis agar menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

### *Customer Segments*

*Customer segments* mendefinisikan kelompok yang berbeda dari orang atau organisasi suatu perusahaan yang bertujuan untuk menjangkau dan melayani. Model bisnis harus didesain dengan pemahaman yang kuat akan kebutuhan pelanggan.

### *Value Propositions*

*Value Propositions* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai pelanggan ini adalah alat yang terpenting dalam pemasaran produk. Dengan tidak adanya proposisi nilai pelanggan, perusahaan tidak berjalan dengan benar di pasar.

### *Channels*

*Channels* juga dapat diartikan sebagai sarana bagi perusahaan untuk berhubungan dengan pelanggannya. *Channels* merupakan cara untuk meningkatkan kesadaran, memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk / jasa, memberi bantuan paska pembelian.

### *Customer Relationships*

*Customer Relationships* bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, serta menawarkan produk dan jasa yang lama maupun yang baru terhadap pelanggan lama dan baru.

### *Revenue Streams*

*Revenue Streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap segmen pelanggan. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap bertahan hidup.

Menurut Hong dan Fauvel (2013), *revenue streams* menjelaskan bagaimana mekanisme penetapan harga, yang digunakan dalam model bisnis, dapat menangkap nilai (*capturing value*).

### *Key Resources*

*Key resources* ialah sumber daya yang memungkinkan organisasi dalam menjalankan *key activities* untuk menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan *customer segments*, dan menghasilkan pendapatan.

### *Key Activities*

*Key activities* merupakan aktivitas-aktivitas perusahaan yang harus dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan. Aktivitas ini merupakan yang paling penting dalam perusahaan yang harus diambil untuk mengoperasikan perusahaan dengan sukses.

### *Key Partnerships*

*Key partnerships* dapat dijelaskan sebagai suatu perjanjian kerjasama yang dibangun antara dua perusahaan atau lebih untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

### *Cost Structure*

Biasanya, biaya-biaya perusahaan sebaiknya diminimalkan dalam setiap model bisnis. *Cost structure* yang rendah akan menjadi lebih penting bagi beberapa model bisnis dibandingkan model bisnis yang lainnya, sehingga hal ini menjadi salah satu pertimbangan dalam usaha.

### Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kondisi pasar dan keadaan posisi perusahaan dipasar. Hal ini tentunya menjadi kegiatan manajemen untuk menyesuaikan perusahaan dengan keadaan dipasar. Penilaian ini dapat menjadi dasar untuk memperbaiki model bisnis secara bertahap atau dapat melakukan pembaharuan model bisnis perusahaan dalam bentuk inovasi model bisnis. Cara yang paling efektif dalam melakukan yaitu dengan mengobinasikan analisis SWOT dan *business model canvas*. Analisis SWOT terdapat empat perspektif dalam menilai elemen-elemen suatu model bisnis yaitu kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan dan mengidentifikasi ancaman dan peluang bagi perusahaan. *Business model canvas* memberikan fokus yang diperlukan untuk sebuah diskusi yang lebih terstruktur. Analisis SWOT menanyakan pertanyaan tentang internal dan eksternal untuk perusahaan. Bagian internal yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan untuk eksternal yaitu peluang yang dimiliki oleh perusahaan serta potensi ancaman apa yang dihadapi perusahaan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena mengenai apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai macam metode ilmiah

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Data kualitatif adalah dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung. Data kualitatif berfungsi untuk mengetahui kualitas dari objek yang diteliti. Data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data skunder. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh dari sumber data pertama

di lokasi penelitian atau subjek penelitian. Data sekunder adalah data yang didapatkan dari sumber data kedua dari data yang dibutuhkan.

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan wawancara. Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pihak pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan pihak terwawancara sebagai pihak yang memberikan jawaban atas pertanyaan (Moleong, 2010). Jenis wawancara yang digunakan yaitu wawancara semi terstruktur.

Dalam penelitian ini, narasumber ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Pengambilan *purposive sampling* dilakukan dengan pertimbangan tertentu, misalnya narasumber dianggap paling mengetahui data yang diharapkan (Sugiyono, 2011). Berikut ini adalah narasumber-narasumber dalam penelitian ini :

- a. Narasumber 1 : Bapak Robet Peter Rajimin, pemilik sekaligus pengelola Tirotti Bakery.
- b. Narasumber 2 : Bapak Erikson , sebagai pemilik Tirotti Bakery.
- c. Narasumber 3 : Bapak Ridwan Setiawan sebagai kepala produksi.
- d. Narasumber 4 : Ibu Diah Rahmawati sebagai kepala administrasi.
- e. Narasumber 5 : Pelanggan dari Tirotti Bakery.

Dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk melakukan pengecekan atau sebagai pembandingan data. Teknik triangulasi yang digunakan didalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber. Triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan untuk bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Menelaah data penelitian dari berbagai sumber.
- b. Melakukan reduksi data
- c. Menyusun kategori.
- d. Menguji keabsahan data.
- e. Menafsirkan data

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Tirotti Bakery

Tirotti Bakery adalah usaha yang bergerak dibidang bakery yang berlokasi di Jl. Raya Manyar 11F, Surabaya. Usaha ini mulai beroperasi pada tanggal 5 Agustus 2016, tetapi sebelumnya sudah membuka usaha ini melalui online shop. Dilihat dari banyaknya orang yang berulang tahun dan setiap hari ada, itu yang membuat pemilik ingin membuat toko Tirotti Bakery ini. Usaha ini menjual berbagai macam roti dan kue, tetapi yang sering dipesan pelanggan yaitu kue tart dan bentuk kue tart bisa di sesuaikan dengan yang diinginkan pelanggan. Awal mulanya hanya bisa membuat kue yang berbentuk 2D

saja, tetapi seiring dengan berjalannya waktu dan banyaknya pengalaman-pengalaman, usaha ini mulai berinovasi dengan membuat kue tart yang berbentuk 3D. Bentuk-bentuk yang unik dan lucu ini yang menjadi keunggulan dari Tirotti ini sendiri. Bentuk yang jarang ada di Surabaya khususnya pasti akan sangat diminati pelanggan. Pelanggan sangat suka dengan bentuk yang jarang ada dipasaran. Bentuk yang menyerupai hewan atau karakter-karakter lucu, seperti anjing, bola, burung hantu, bunga mawar, dan lain-lain. Kue tart yang berbentuk anjing dan bunga-bunga merupakan bentuk yang paling sering dipesan pelanggan, karena bentuknya seperti aslinya. Selain itu, Tirotti juga selalu mengikuti perkembangan bentuk kue tart dari luar negeri, itu yang membuat Tirotti semakin maju.

#### Identifikasi Sembilan Elemen *Business Model Canvas* *Customer Segments*

Pelanggan dari Tirotti sebenarnya kebanyakan dari kalangan muda tetapi banyak juga orang tua yang memesan kue tart dan roti, pelanggan yang membeli kue tart kebanyakan dari mahasiswa yang merayakan acara ulang tahunnya atau ibu-ibu muda. Jadi selama ini pengelompokan pelanggan dari Tirotti Bakery secara umum dan bukan khusus. Tirotti tidak mengelompokkan ke pelanggan secara khusus.

#### *Value Propositions*

*Newness* yang akan dikeluarkan oleh Tirotti Bakery yaitu Tirotti Bakery baru saja mengeluarkan produk terbaru yaitu kue kering dan roti gandum. Kue kering ini biasanya dibeli pelanggan untuk acara-acara seperti lebaran, paskah atau natal. Roti gandum memiliki manfaat yang banyak sehingga Tirotti Bakery melakukan pembaharuan dengan membuat roti gandum.

Elemen *performance* adalah peningkatan kinerja produk / jasa yang ditawarkan perusahaan. Cara Tirotti Bakery meningkatkan kualitas produk yaitu dengan memilih bahan baku yang memiliki kualitas terbaik. Tirotti Bakery juga memiliki mesin *display* kue tart yang di letakkan di toko agar kualitas dari kue tart masih terjaga. *Customization* dari Tirotti Bakery yaitu pelanggan dapat memesan kue tart yang berbentuk 3D dan dapat mendekorasi sesuai dengan bentuk yang diinginkan pelanggan. Pelanggan dapat memilih secara langsung roti yang diinginkan, tetapi tidak bisa memesan roti sesuai permintaan. Kue tart yang berbentuk anjing atau bunga-bunga merupakan hal yang paling banyak di pesan oleh pelanggan.

Cara melekatkan *brand image* yaitu dengan adanya kecepatan dalam merespon permintaan pelanggan. Pelanggan tidak harus datang ke toko untuk memesan kue, hanya melalui *chat* saja pesanan dapat langsung dikirim. Merek yang dimiliki oleh Tirotti Bakery sudah cukup terkenal. Tetapi, merek ini masih belum dikenal secara luas oleh masyarakat di Indonesia. Sehingga merek yang dimiliki oleh Tirotti Bakery masih belum dapat memberkan nilai status kepada pelanggannya.

*Price* merupakan hal yang mempengaruhi minat pelanggan, jika harga yang dijual terlalu mahal maka pelanggan akan berpindah ke tempat lain. Harga yang di tawarkan oleh Tirotti Bakery disesuaikan dengan kualitas produk dan pangsa pasar. Tirotti Bakery memiliki alternatif yang membuat pelanggan tidak akan berpindah yaitu dengan memberikan rekomendasi yang sesuai dengan *budget* pelanggan. Harga roti yang ditawarkan dapat bersaing dengan toko bakery lainnya.

Harga merupakan faktor yang cukup signifikan untuk membuat pelanggan lebih tertarik dalam membeli kue tart.

*Cost reduction* yang dilakukan oleh Tirotti Bakery dengan memberikan gratis ongkos kirim kepada pelanggan jika memesan kue tart atau roti dalam jumlah yang banyak. *Cost reduction* ini yang membantu perusahaan untuk mengurangi biaya pelanggan. Tentunya pesanan tersebut dikirim oleh Tirotti Bakery sendiri, sehingga jika ada produk yang rusak ketika tiba di pelanggan maka Tirotti Bakery akan langsung menggantinya dengan mengirimkan produk yang baru.

*Accessibility* pada Tirotti Bakery adalah kemudahan dalam membeli produk yang diinginkan, dapat langsung datang ke toko atau bisa melalui sosial media. Hal ini dapat memberikan nilai untuk elemen *accessibility*, yaitu perusahaan menyediakan produk bagi pelanggan yang sebelumnya tidak memiliki akses.

*Convenience* pada toko Tirotti Bakery berwujud memiliki suasana yang nyaman, karyawan yang ramah, dekorasi ruangan yang bagus dan roti-roti yang di pajang dengan rapi. Dengan adanya hal ini dapat memberikan pelanggan kenyamanan dalam membeli produk kue tart maupun roti. Tirotti Bakery juga memberikan kemudahan memesan produk yaitu pesanan dapat melalui toko maupun sosial media dan karyawan memberikan respon yang cepat dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan. *Customer problem* adalah permasalahan yang sering dihadapi oleh pelanggan dan pelanggan ingin mendapatkan solusi. Permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan Tirotti Bakery adalah kue yang memiliki rasa terlalu manis. Tirotti Bakery membuat kue yang *less sugar* dengan tujuan dapat dikonsumsi oleh orang yang sudah tua. Tirotti Bakery juga melakukan *getting the job done* dengan kualitas kontrol untuk memastikan bahwa takaran gula sudah sesuai.

### **Channels**

Cara yang digunakan Tirotti Bakery untuk menjangkau pelanggan dapat melalui saluran distribusi secara langsung yaitu dapat membeli secara langsung di toko dan melalui sosial media. Tirotti Bakery melakukan penjualan tidak langsung melalui toko resmi yang didirikan oleh Tirotti Bakery dan bekerjasama dengan *partner stores* yang menjual produk Tirotti Bakery. *Awareness* pada Tirotti Bakery dapat dengan memberikan promosi seperti menyebarkan brosur di dekat toko atau memberikan promosi melalui sosial media, dengan cara tersebut akan lebih menyadarkan pelanggan akan adanya Tirotti Bakery. *Evaluation* didapat dari kritik dan saran yang disampaikan pelanggan sehingga dapat mengetahui kelemahan Tirotti Bakery.

*Purchase* yang dilakukan Tirotti Bakery yaitu pelanggan dapat membeli langsung di toko dan bisa melalui sosial media. Jangkauan *delivery* yang dilakukan oleh Tirotti Bakery sebatas daerah Surabaya dan Sidoarjo saja. Jika melebihi jangkauan itu masih belum bisa dikarenakan biaya pengantaran yang tinggi dan keterbatasan waktu. Tirotti Bakery memiliki layanan *after sales* yang diberikan kepada pelanggan, agar dapat tercipta kedekatan dengan pelanggan. *After sales* yang di berikan kepada pelanggan setelah melakukan pembelian yaitu dengan memberikan kartu ucapan terima kasih dan kartu ucapan selamat ulang tahun.

### **Customer Relationships**

Hubungan antara pelanggan dan karyawan harus terjalin dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk yaitu hubungan *personal assistance*. *Personal*

*assistance* adalah hubungan yang berdasarkan pada interaksi antara pelanggan dan karyawan perusahaan yang melayani.

Pelanggan yang ingin membeli di toko Tirotti Bakery ada yang melayani yaitu bagian kasir. Tetapi, pelanggan juga bisa memilih sendiri produk yang diinginkan, dengan langsung mengambil roti yang diinginkan dan membawa langsung ke kasir. Tetapi jika ada pelanggan yang memiliki kesulitan dalam memilih roti maka pihak kasir tersebut bisa membantunya.

Pelanggan dapat memberikan kritik dan saran untuk produk-produk yang ditawarkan oleh Tirotti Bakery. Dengan adanya kritik dan saran yang diberikan, Tirotti Bakery bisa mengevaluasi apakah cara-cara yang selama ini mereka gunakan sudah benar atau tidak. Tentunya kritik dan saran tersebut bisa membantuk Tirotti Bakery untuk lebih berkembang lagi dan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tirotti Bakery selalu dapat menerima semua kritikan dari pelanggannya.

### **Revenue Streams**

Aliran pendapatan yang dimiliki oleh Tirotti Bakery yaitu pendapatan transaksi (*transaction revenues*), yaitu pendapatan yang di hasilkan dari pelanggan dengan satu kali pembayaran. Untuk aliran pendapatan yang berupa pendapatan yang berulang (*recurring revenues*) juga dimiliki oleh Tirotti Bakery.

Aliran pendapatan yang dihasilkan oleh Tirotti Bakery diperoleh dari hasil penjualan produk saja. Sehingga cara yang dilakukan dalam menghasilkan aliran pendapatan yaitu dengan melalui penjualan aset. Penjualan aset ini adalah pendapatan yang dihasilkan dari penjualan aset atau produk fisik. Penjualan dari produk yang berupa produk kue tart dan roti.

Penetapan harga yang ditetapkan Tirotti Bakery yaitu dinamis (*dynamic pricing*). Penetapan harga dinamis adalah perubahan harga yang terjadi didasarkan pada kondisi pasar. Jika bahan baku yang dibutuhkan mengalami kenaikan harga, maka produk yang dijual pasti akan dinaikkan juga harganya.

### **Key Resources**

Sumber daya fisik yang dimiliki Tirotti Bakery yaitu tanah dan gedung dari Tirotti Bakery, mobil untuk alat transportasi pengantaran produk, mesin untuk memotong adonan, oven, *mixer*, *proofing*, alat potong roti, rak-rak untuk menaruh adonan, kipas angin, air-conditioner, tempat untuk memajang display roti dan tentunya komputer untuk mengelola data Tirotti Bakery.

Sumber daya manusia yang ada di Tirotti Bakery sesuai dengan yang ada di struktur organisasi, yaitu bagian marketing, kasir, produksi, dan administrasi. Bagian marketing yaitu yang bertanggung jawab dalam promosi dan mencari order, bagian kasir yang mengelola keuangan dari pelanggan yang membeli, bagian produksi yaitu yang mengelola produk yang akan diberikan kepada pelanggan, dan bagian administrasi yang mengurus administrasi Tirotti Bakery. Modal yang dibutuhkan untuk mendirikan toko *bakery* tidak sedikit. Pemilik dari Tirotti Bakery sukses diusia muda untuk membuka toko *bakery*, dengan modal yang dikumpulkan sendiri. Hal itu merupakan suatu kebanggaan tersendiri dari pemilik Tirotti Bakery.

### **Key Activities**

Aktivitas utama yang dilakukan oleh Tirotti Bakery yaitu produksi dan proses, yaitu memproduksi roti dan kue tart dan proses penjualannya. Produksi yang dilakukan Tirotti Bakery yaitu pembuatan dan pembentukan adonan, pemanggangan,

kemudian menghias kue tersebut. Tirotti Bakery memiliki dua proses yaitu membuat kue tart dan roti. Proses yang pertama yaitu membuat kue tart, pertama harus membuat adonan terlebih dahulu, kemudian memasukkan ke dalam oven, dan setelah di oven kue tersebut dikeluarkan dan mulai dibentuk sesuai pesanan pelanggan. Untuk roti sama seperti membuat kue tart, harus di bikin adonannya dulu, kemudian dibentuk rotinya, dan yang terakhir baru dimasukkan ke dalam oven.

Proses pembelian dan pembayaran pada Tirotti Bakery secara khusus pada kue tart dan roti yaitu pelanggan memesan produk yang diinginkan, kemudian dari pihak Tirotti Bakery mengirimkan pilihan untuk rasa atau bentuk apa yang diinginkan pelanggan, dan menanyakan pesanan tersebut untuk tanggal berapa, dikirimkan kemana, nomor telepon dan alamat jika pelanggan mau pesannya dikirim. Untuk proses pembayaran harus transfer dahulu sebelum pembuatan, jika pembayarannya belum di transfer maka tidak akan dibuatkan pesannya. Pelanggan yang ingin mengambil langsung ke toko bisa membayar menggunakan kartu debit.

#### **Key Partnerships**

Tirotti Bakery memiliki kerja sama dengan *supplier* yang di butuhkan. Tidak hanya *supplier* saja tetapi Tirotti Bakery juga bekerjasama dengan *partner*. Adanya kerjasama dengan satu *supplier* saja tidaklah cukup, jika bahan baku dari *supplier* yang pertama habis, maka Tirotti Bakery perlu membeli bahan baku di *supplier* lainnya. Sebelum membuka toko *bakery* harus mencari dahulu toko mana yang menyediakan bahan baku, untuk cadangan jika dari *supplier* yang pertama kehabisan stok barang.

*Supplier* yang bekerja sama dengan Tirotti Bakery yaitu *supplier* bahan baku dan *supplier packaging*. *Supplier* bahan bakunya yaitu ada Toko 8, Surya Kencana, Tobaku, Hakiki Donata, dan masih banyak lagi. Selain dengan *supplier* Tirotti Bakery juga bekerja sama dengan *partner* yang lain yaitu dengan kafe Origin dan kafe Common Grounds yang ada di Galaxy Mall Surabaya. Untuk menjalin kerjasama dengan *partners* yaitu tentunya dengan memberikan harga yang spesial agar *partners* mau bekerja sama dan untuk pembayaran kalau bisa sama-sama saling percaya, jika penentuan tanggal pembayarannya sudah diundur maka harus di bayar dengan tepat waktu. Tirotti Bakery juga bekerja sama dengan Gojek untuk mengantarkan pesanan kue tart dan roti nya jika memang Tirotti Bakery kerepotan.

#### **Cost Structure**

Fokus struktur biaya Tirotti Bakery lebih pada *cost driven*. *Cost driven* lebih memfokuskan pada upaya perusahaan sebisa mungkin untuk meminimalisir biaya. Biaya yang tidak perlu dikeluarkan bisa dapat digunakan untuk modal yang lain. Dengan adanya penghematan, produksi akan semakin berjalan dengan lancar dan pengeluaranpun akan semakin sedikit. Biaya-biaya yang dikeluarkan dapat dilihat dari biaya tetap dan biaya variabel. Untuk biaya tetap Tirotti Bakery mengeluarkan untuk biaya sewa gedung, biaya telepon, biaya gaji karyawan setiap bulannya, lalu biaya air, listrik. Untuk biaya variabel yaitu biaya yang tidak menentu dikeluarkan oleh Tirotti Bakery, seperti biaya iklan di sosial media, endorse-endorse, bahan baku, promosi-promosi yang lain, biaya untuk *packaging*, biaya bahan bakar transportasi.

Penerapan faktor produksi tidak dapat diprediksi biayanya. Jika pesannya semakin banyak tentunya biaya yang

dibutuhkan untuk membeli bahan baku banyak juga. Hal itu yang membuat faktor produksi tidak dapat diprediksi biayanya. Penghematan yang sudah dilakukan Tirotti Bakery yaitu dengan membandingkan transportasi apa yang lebih menguntungkan dalam mengantarkan barang. Mengirimkan barang dengan menggunakan transportasi umum seperti gojek atau dengan transportasi sendiri, memang lebih murah jika menggunakan transportasi *online* tetapi Tirotti Bakery akan kehilangan aset yang berupa mobil yang bisa digunakan Tirotti Bakery sampai jangka waktu yang lama.

#### **Analisis SWOT**

##### **Customer Segments**

Kekuatan pada elemen ini yaitu Tirotti Bakery sudah memiliki pelanggan yang tersegmentasi dengan baik karena tidak membeda-bedakan pelanggan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah pelanggan berpindah ke pesaing lain karena adanya kue yang sama yang ditawarkan oleh pesaing.

Peluang untuk mencapai segment pelanggan baru yaitu pelanggan yang ada dikalangan pemerintahan, pejabat-pejabat. Sedangkan ancamannya adalah semakin banyak pesaing yang membuka toko *bakery* dan pelanggan semakin memiliki banyak pilihan untuk membeli kue.

##### **Value Propositions**

Kekuatan dari elemen ini yaitu pelanggan merasa puas dengan produk dan layanan yang diberikan Tirotti Bakery. Sedangkan untuk kelemahannya adalah Tirotti Bakery masih belum memiliki pelanggan yang melakukan pembelian yang rutin.

Peluang dari elemen ini yaitu membuka cabang baru di luar Surabaya, agar pelanggan yang mau membeli bisa langsung memesan. Sedangkan untuk ancamannya yaitu pesaing yang membuka kue dan menawarkan harga yang lebih murah dari pada Tirotti Bakery.

##### **Channels**

Kekuatan elemen ini adalah saluran distribusi yang sudah efektif karena sudah memiliki alat transportasi sendiri untuk mengantarkan pesanan ke pelanggan. Sedangkan untuk kelemahannya adalah jika mengirim dengan menggunakan Gojek, kebanyakan produk rusak sampai di tempat tujuan.

Peluang dari elemen ini yaitu dengan menambah alat transportasi sehingga pada saat mengirimkan pesanan bisa sampai dengan tepat waktu. Sedangkan untuk ancaman dari elemen ini masih belum ada.

##### **Customer Relationships**

Kekuatan dari elemen ini yaitu Tirotti Bakery memiliki hubungan yang kuat dengan pelanggan karena Tirotti sering memberikan diskon-diskon kepada pelanggan. Kelemahan dari elemen ini yaitu Tirotti Bakery masih belum terkenal di luar Surabaya dan Sidoarjo.

Peluang dari elemen ini adalah dengan meningkatkan ketertarikan pelanggan dengan Tirotti Bakery. Untuk ancamannya yaitu dapat terganggunya hubungan antara pelanggan dengan Tirotti Bakery dikarenakan desain yang diminta tidak sesuai dengan yang diinginkan.

##### **Revenue Streams**

Keuntungan dalam elemen ini yaitu Tirotti Bakery memiliki keuntungan yang besar dalam menjual kue dan roti, Harga yang ditetapkan oleh Tirotti Bakery sudah cukup dapat membuat pelanggan tertarik dan sudah dapat dijangkau oleh

pelanggan. Sedangkan untuk kelemahannya adalah Tirotti Bakery sulit untuk memprediksi pendapatan, karena pendapatan yang masuk tergantung dari banyak atau tidaknya pemesanan.

Peluang yang dimiliki dari elemen ini adalah memiliki kemungkinan untuk membuka *franchise* agar mendapatkan pendapatan yang berulang. Sedangkan untuk ancamannya adalah Tirotti Bakery hanya bergantung pada satu aliran pendapatan saja, yaitu dari penjualan produk.

#### **Key Resources**

Kekuatan yang dimiliki oleh elemen ini yaitu dapat memprediksi sumber daya yang diperlukan oleh Tirotti Bakery dan memiliki *supplier* tetap. Kelemahannya adalah sumber daya utama dapat ditiru oleh pesaing, kualitas bahan baku dapat dengan mudah ditiru pesaing karena *supplier* juga menawarkan produk-produk mereka ke toko *bakery* lainnya.

Peluang yang dari elemen ini adalah mencari *supplier* bahan baku yang lebih murah, mungkin bisa memesan dari luar Surabaya tetapi tetap memiliki kualitas yang sama. Ancaman dari elemen ini yaitu semakin banyaknya pesaing sehingga membuat bahan baku yang susah didapatkan.

#### **Key Activities**

Kekuatan dari elemen ini adalah kualitas pelaksanaan sistem produksi dalam Tirotti Bakery sudah cukup baik, adanya standarisasi dalam pembuatan produk. Kelemahan dari tingkat efisiensi dalam pembuatan produk membutuhkan waktu yang cukup lama, proses produksi yang kemungkinan bisa ditiru oleh pesaing.

Peluang dari elemen ini adalah adanya mesin-mesin baru yang lebih canggih. Sedangkan untuk ancamannya adalah ancaman terganggunya aktivitas produksi dikarenakan dari pihak *supplier* yang terlambat dalam pengiriman, jika Tirotti Bakery memesan dalam jumlah yang banyak.

#### **Key Partnerships**

Kekuatan dari elemen ini adalah kemampuan bekerjasama dengan mitra usaha Tirotti Bakery sudah cukup berhasil. Bahan baku yang dijual *supplier* ke Tirotti Bakery memiliki kualitas yang bagus sehingga produk yang dihasilkan memiliki penjualan yang baik. Sedangkan untuk kelemahan dari elemen ini adalah tidak ada perjanjian tertulis antara Tirotti Bakery dengan para mitranya.

Peluang dari elemen ini adalah membuat perjanjian tertulis dengan para mitra Tirotti Bakery, sehingga tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman atau permasalahan yang lain. Sedangkan ancaman dari elemen ini adalah adanya ancaman untuk kehilangan salah satu mitra usaha, jika terjadi kesalahpahaman.

#### **Cost Structures**

Kekuatan dari elemen *cost structures* ini masih belum ada. Kelemahannya yaitu biaya yang dikeluarkan tidak dapat diprediksi. Karena jika banyak yang memesan maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan. Jika yang memesan sedikit maka biayanya akan sedikit juga.

Peluang yang ditawarkan dari elemen ini adalah Tirotti Bakery dapat melakukan pengurangan biaya dengan memiliki alat transportasi sendiri, sehingga tidak perlu membayar orang untuk mengirimkan pesanan dan produk yang dipesan tiba di tempat dengan selamat. Untuk ancamannya yaitu adanya biaya yang tidak terduga.

#### **Business Model Canvas Tirotti Bakery yang baru**

#### **Customer Segments**

Pelanggan dari Tirotti Bakery saat ini yaitu dari semua kalangan, mulai dari anak kecil hingga orang tua. Kebanyakan dari pelanggan Tirotti Bakery adalah pelanggan yang sering aktif di sosial media dan yang memiliki perumahan disekitar toko resmi Tirotti. *Customer segments* dalam *business model canvas* yang baru bisa lebih tersebar secara merata diseluruh daerah Surabaya dengan pedagang roti keliling yang menggunakan gerobak motor.

#### **Value Propositions**

*Newness* yang dapat dikembangkan oleh Tirotti Bakery yaitu berjualan kue kering dan roti gandum keliling dengan menggunakan gerobak motor. *Newness* adalah suatu *value* yang memuaskan kebutuhan konsumen yang belum pernah terpenuhi. *Newness* tersebut dapat lebih meningkatkan penjualan dan pelanggan dari Tirotti Bakery akan lebih banyak lagi karena dengan adanya gerobak motor maka pelanggan lebih mengetahui produk-produk yang dijual dari Tirotti Bakery.

Didalam *business model canvas* yang sebelumnya pelanggan akan dikenakan biaya pada saat melakukan pembelian atau tidak akan dikenakan biaya jika memesan dalam jumlah yang banyak, dengan adanya *business model canvas* yang baru ini maka Tirotti Bakery akan membantu pelanggan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan dengan cara jika membeli roti dalam jumlah yang sedikit maka bisa membeli langsung di gerobak motor Tirotti Bakery dan pelanggan akan mendapatkan promo beli 2 gratis 1 jika membeli di pedagang roti keliling.

Tidak semua pelanggan mengetahui toko Tirotti Bakery maupun produk-produk yang dijual. Didalam *business model canvas* yang baru ini, jika ada pelanggan yang tidak mengetahui tentang Tirotti Bakery dan melihat ada pedagang roti keliling yang lewat di depan rumahnya maka mereka pasti akan lebih tertarik untuk membeli. Pedagang roti keliling dengan gerobak motor dapat lebih menjangkau konsumen-konsumen yang memiliki rumah yang jauh dari toko Tirotti Bakery. Dengan adanya gerobak motor roti ini maka pelanggan akan semakin mengerti dan mengetahui produk-produk yang dijual oleh Tirotti Bakery.

#### **Channels**

Pelanggan akan lebih memiliki kesadaran (*awareness*) tentang Tirotti Bakery dan produk apa saja yang dijual dengan adanya pedagang roti keliling dengan gerobak motor. Jangkauan yang diberikan kepada masyarakat yaitu yang ada di daerah-daerah yang jauh dari jangkauan Tirotti Bakery. Misalnya Surabaya barat, yang jauh dari toko Tirotti Bakery. Tentunya dengan gerobak motor keliling maka saluran distribusi *delivery* yang digunakan juga akan semakin luas untuk berkeliling di daerah-daerah Surabaya. Lebih dapat menjangkau pangsa pasar yang masih belum terjangkau sebelumnya.

#### **Customer Relationships**

Tirotti Bakery akan mempertahankan hubungannya dengan pelanggan yaitu berusaha untuk selalu memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk membangun hubungan yang baik antara pelanggan dengan Tirotti Bakery maka dapat dilakukan dengan elemen *personal assistance*. *Personal assistance* terbentuk dari adanya interaksi dan komunikasi antara pelanggan dengan karyawan yang melayani Tirotti Bakery.

### **Revenue Streams**

Tipe *revenue streams* yang dimiliki oleh Tirotti Bakery yaitu pendapatan transaksi (*transaction revenues*) dan pendapatan berulang atau rutin (*recurring revenues*). *Transaction revenues* adalah pendapatan yang diperoleh dari satu kali transaksi. Sedangkan *recurring revenues* adalah pendapatan yang diperoleh perusahaan atas pembayaran berkelanjutan. Tetapi pendapatan yang paling banyak didapat yaitu *transaction revenues* (pendapatan transaksi).

Cara yang digunakan untuk menghasilkan aliran pendapatan pada *business model canvas* yang baru adalah melalui penjualan aset (*asset sales*). Penjualan yang dilakukan Tirotti Bakery yaitu dengan menjual produk-produk yang dibuat sendiri. Produk tersebut yaitu penjualan roti keliling dengan menggunakan gerobak motor. Hal ini dapat membuat penjualan produk Tirotti Bakery akan semakin naik dikarenakan akan banyak pelanggan yang membeli secara langsung.

### **Key Resources**

Pada *business model canvas* yang baru sumber daya fisik yang dibutuhkan juga bertambah banyak seperti tambahan mesin untuk proses produksi dan peralatan bakery lainnya akan semakin bertambah. Sumber daya fisik memerlukan tambahan armada yang berupa motor dan gerobak untuk menjual produk. Tirotti Bakery membutuhkan beberapa bahan baku yang baru, yang berbeda dari sebelumnya, seperti rasa kue dan warna dari roti yang baru.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan dan dimiliki Tirotti Bakery yaitu bagian marketing, produksi, kasir, administrasi. Untuk menjalankan model bisnisnya yang sesuai dengan *business model canvas* yang baru adalah tenaga kerja manusia seperti pegawai tambahan untuk menjalankan gerobak motor tersebut. Selain itu juga memerlukan tenaga kerja manusia di bagian produksi, agar produksi semakin banyak dan lebih cepat selesai.

### **Key Activities**

Produk yang akan dijual oleh Tirotti Bakery di gerobak motor keliling yaitu semua jenis roti yang ada. *Key activities* Tirotti bakery pada *business model canvas* yang baru terdiri dari aktivitas produksi dan proses. Aktivitas produksi yaitu dengan melakukan sistem produksi yang dilakukan dengan pengolahan dan pembuatan adonan, pemanggangan dan kemudian pendekorasian. Pedagang roti keliling dengan gerobak motor dapat lebih meningkatkan produksi dan penjualan. Penjualan akan semakin meningkat dikarenakan tidak hanya melakukan penjualan di toko dan sosial media, tetapi juga melalui pedagang keliling. Sedangkan untuk proses yaitu dengan melakukan proses penjualan. Penjualan akan semakin bertambah dengan adanya armada gerobak motor. Proses pembelian dan pembayaran roti Tirotti yaitu pelanggan dapat membeli melalui pedagang roti keliling, untuk pembayaran pelanggan dapat membayar secara tunai.

### **Key Partnerships**

Pihak yang bekerjasama dengan Tirotti Bakery yaitu *supplier* dan *partner*. *Supplier* terdiri dari *supplier* bahan baku, dan *supplier packaging*. Untuk *supplier* bahan baku Tirotti Bakery bekerjasama dengan Tobaku, Toko 8, Surya Kencana, Hakiki Donata. Sedangkan untuk *partner* yaitu bekerjasama dengan *retailer-retailer* kafe dan Gojek untuk mengirimkan

pesanan. Untuk *business model canvas* yang baru masih belum memiliki perubahan dalam *supplier* dan *partner*.

### **Cost Structures**

Struktur biaya yang dimiliki Tirotti Bakery berfokus pada *cost-driven*, yaitu memfokuskan pada upaya perusahaan untuk dapat meminimalisir biaya. Mengurangi biaya-biaya yang muncul agar pengeluaran biaya dapat lebih minimal. Untuk karakteristik biaya dalam Tirotti Bakery yaitu biaya tetap dan biaya variabel.

## **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Identifikasi Business Model Canvas Tirotti Bakery saat ini :

a. *Customer Segment* Tirotti Bakery yaitu terdiri dari semua kalangan, mulai dari anak kecil hingga orang tua dan tidak membedakan antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lain.

b. *Value Propositions* yang ditawarkan oleh Tirotti Bakery adalah dengan membuat *newness* kue kering, untuk *performance* yaitu dengan memberikan pelatihan tambahan kepada karyawan, *customization* membuat kue tart berbentuk 3D dan didekorasi sesuai dengan keinginan pelanggan. Desain yang unik dan jarang ada, *cost reduction* yaitu dengan memberikan gratis ongkir dan ada garansi jika produk tidak sesuai. Untuk memesan bisa langsung ke toko atau lewat sosial media, dan tentunya merespon pesanan pelanggan dengan cepat.

c. *Channels* yang digunakan untuk menawarkan dan memasarkan produknya yaitu dengan menggunakan sosial media. Tirotti Bakery juga bekerjasama dengan *retailer* di kafe-kafe.

d. *Customer Relationships* antara Tirotti Bakery dengan pelanggan yaitu *personal assistance*, yang terbentuk antara karyawan dengan pelanggan melalui komunikasi yang baik.

e. *Revenue Streams* yang dimiliki oleh Tirotti Bakery pada saat ini berasal dari penjualan produk (*asset sales*). Penjualan produk ini yaitu roti dan kue tart. Kebanyakan pendapatan yang di peroleh yaitu pendapatan dari satu kali transaksi. Penetapan harga yang diberikan kepada pelanggannya yaitu dinamis.

f. *Key Resources* dari Tirotti Bakery yaitu sumber daya manusia yang terdiri dari bagian marketing, administrasi, kasir, dan produksi. Untuk sumber daya fisik yaitu alat-alat bakery, mesin, packaging, toko, mobil, komputer. Sedangkan sumber daya keuangan adalah modal dari pemilik.

g. *Key activities* Tirotti Bakery adalah produksi dan proses penjualan kue dan roti.

h. *Key Partnership* Tirotti Bakery saat ini yaitu memiliki hubungan kerjasama dengan beberapa mitra, untuk *supplier* utama yaitu *supplier* bahan baku dan packaging, sedangkan untuk *partner* dari Tirotti sendiri yaitu Gojek, kafe Origin, dan kafe Common Grounds.

i. *Cost Structure* dari Tirotti Bakery adalah *cost-driven*. Untuk biaya-biaya yang dikeluarkan dari Tirotti yaitu ada biaya tetap dan biaya variabel.

*Business Model Canvas* yang baru :

a. *Customer Segments* yang dilayani oleh Tirotti Bakery yaitu tetap harus semua kalangan, mulai dari anak kecil hingga orang tua.

- b. *Value Propositions* Tirotti Bakery yang baru yaitu *newness* berjualan roti keliling dengan menggunakan gerobak motor. Untuk *cost reduction* nya yaitu dengan memberikan promo-promo. *Customer problem* yaitu pelanggan yang rumahnya jauh dari toko Tirotti Bakery.
- c. *Channels* yang digunakan yaitu pelanggan dapat lebih mengenal produk yang dijual oleh Tirotti Bakery. Untuk pengirimannya yaitu dengan menggunakan gerobak motor yang akan berjualan dengan berkeliling di Surabaya. Pelanggan lebih mudah untuk mendapatkan produk dan dapat dengan langsung membeli roti di gerobak motor yang disediakan oleh Tirotti Bakery.
- d. *Customer Relationships* Tirotti Bakery yaitu dengan adanya *personal assistance*.
- e. *Revenue Streams* yang diperoleh Tirotti Bakery yaitu dari penjualan produk. Tirotti juga kebanyakan mendapatkan pendapatan dari satu kali transaksi.
- f. *Key Resources* yang dibutuhkan oleh Tirotti Bakery yaitu sumber daya manusia yang terdiri dari pegawai tambahan dan di bagian produksi diperlukan karyawan yang lebih banyak. Sedangkan untuk sumber daya fisik yang dibutuhkan yaitu mesin-mesin, peralatan *bakery*, motor, gerobak, dan toko.
- g. *Key Activities* yang dijalankan oleh Tirotti Bakery adalah meningkatnya dibagian produksi dan penjualan produk-produk.
- h. *Key Partnership* Tirotti Bakery yaitu dengan melakukan kerjasama dengan *supplier* dan partner.
- i. *Cost Structure* Tirotti Bakery adalah *cost-driven*. Biaya yang diperlukan yaitu biaya variabel dan tetap, biaya variabel yaitu bahan baku, *packaging*, promosi, bahan bakar. Untuk biaya tetap yaitu gaji karyawan, gaji pegawai penjual roti keliling, telepon, listrik, gedung dan air.

### Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang ingin disampaikan yaitu sebagai berikut:

1. Tirotti Bakery sebaiknya bisa mulai mencari pelanggan yang memiliki peluang besar untuk memesan roti dengan jumlah yang besar.
2. Tirotti Bakery bisa mulai mencoba memasarkan produk rotinya dengan menjual roti keliling dengan menggunakan gerobak motor dan mulai fokus berjualan di daerah barat terlebih dahulu, jika pelanggan mulai mengenal produk yang dijual dan mulai banyak yang membeli baru Tirotti Bakery membuat gerobak baru kemudian dijual di daerah yang sekiranya belum terjangkau pelanggan.
3. Tirotti Bakery juga bisa memanfaatkan teknologi informasi yang ada saat ini dengan mulai membuat website yang menjual berbagai macam roti dan kue tart, dan di dalam website tersebut terdapat gambar-gambar yang bisa menjadi contoh jika pelanggan ingin memesan.
4. Tirotti Bakery dapat menambahkan roti yang berwarna hitam yang terbuat dari arang bambu atau bamboo charcoal yang dapat menarik minat pelanggan untuk membeli.
5. Tirotti Bakery bisa menghias mobil untuk pengantaran dengan ditempel sticker-sticker dari produk Tirotti.
6. Tirotti Bakery juga bisa membuat roti yang dapat disesuaikan dengan permintaan pelanggan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bask, A. H., Tinnila, M. & Rajahonka, M. (2010). Matching service strategies, business models and modular business processes. *Business Process Management Journal*, 16(1), 153-180. Retrieved April 15, 2017, from <https://pdfs.semanticscholar.org/78d1/242bb4eabc4a6e6cd0b8191a43cceb84c370.pdf>.
- Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI). (2016). *Industri makanan minuman optimis menghadapi MEA*. Retrieved March 25, 2017, from <http://www.gapmmi.or.id/?pilih=lihat&id=25569>.
- Hong, Y. C. & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variation and experiences with business model canvas. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 1(4), 18-29. Retrieved April 14, 2017, from <http://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-small-business-and-entrepreneurship-research/issue/vol-1-issue-4-december-2013/criticisms-variations-experiences-business-model-canvas-3/>.
- Royan, F. M. (2014). *Bisnis model kanvas distributor: Memetakan kinerja optimal distributor dan 30 kesalahan yang dilakukan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Indonesia. Kementerian Perindustrian. (2015). *Omzet makanan minuman capai Rp 1.250 Triliun*. Retrieved March 27, 2017, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/13923/Omzet-Makanan-Minuman-Capai-Rp-1.250-Triliun>.
- McQuillan, D. & Scott, P. S. (2015). Models of internationalization: A business model approach to professional service firm internationalization. *Business Model and Modeling*, 33, 309-345. Retrieved April 14, 2017, from <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/7476/business%20models%20of%20internationalization%20final%20draft.pdf?sequence=2>.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.