

EVALUASI MODEL BISNIS PADA PERUSAHAAN X MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS

Melina Setijawibawa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Melina_setija_w@hotmail.com

Abstrak-- Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis dengan *business model canvas* di perusahaan X yang bergerak di bidang *support system*. Evaluasi dilakukan di setiap elemen *business model canvas* yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara. Metode penelitian adalah analisa deskriptif kualitatif. Dari hasil analisis SWOT dapat diketahui elemen model bisnis yang dapat dikembangkan lagi dalam perusahaan. Perusahaan dapat difokuskan pada member MLM di setiap peringkat jabatan mereka, mengembangkan layanan khusus untuk pelanggan dengan memberikan *discount* pada pelanggan yang membeli dalam jumlah besar, mengembangkan bisnisnya dengan menyediakan persewaan alat dalam penunjang acara-acara MLM agar mendapatkan pemasukan tambahan, tidak hanya dari penjualan produk saja. Penekanan biaya dapat dilakukan dengan pemesanan produk yang tergolong laris dalam jumlah besar.

Kata Kunci— Evaluasi, analisis SWOT, model bisnis, *business model canvas*

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, persaingan dalam berbisnis semakin ketat. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya bisnis serupa didirikan yang menawarkan barang dan jasa yang sama pada suatu pasar. Agar organisasi dapat terus bertahan dan menjalankan bisnisnya, mereka harus tetap memperbaiki kekurangan bisnis secara terus menerus. Menurut Giesen, Berman, Bell dan Blitz (2007) mengatakan “*Anticipating massive change across diverse industries, top-performing CEOs are focusing on business model innovation as a path to competitive power and growth*”. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya inovasi model bisnis dalam kekuatan kompetitif dan pertumbuhan perusahaan.

Semua organisasi membutuhkan model bisnis yang dapat membuat bisnis mereka menjadi lebih baik, termasuk dalam bisnis yang bergerak dalam bidang *support system*. Sebuah penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan *member Multi Level Marketing* (MLM) di Thailand telah dibahas dengan 400 responden. Penelitian ini menyatakan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi keberhasilan *agent* di sebuah perusahaan *Multi Level Marketing* (MLM) yaitu karena adanya komisi penjualan dan *support system* (Lerjarijumpon, 2013). Penelitian ini menunjukkan pentingnya sebuah bisnis *support system* dalam

mempengaruhi dan membantu kesuksesan dari member atau *agent Multi Level Marketing* (MLM). Maka dari itu model bisnis yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan aktivitas perusahaan harus dapat membantu dalam kemajuan perusahaan ini.

Salah satu bisnis X yang bergerak dalam bidang *support system* merupakan perusahaan yang memiliki terobosan model bisnis yang inovatif. X ini didirikan pada tahun 2010 dengan melihat peluang keperluan bagi para member *Multi Level Marketing* (MLM) dalam menjalankan bisnis mereka. Bisnis *support system* ini merupakan sebuah bisnis yang membantu memberikan produk berupa jasa untuk membantu member *Multi Level Marketing* (MLM) karena dilihat dari kurangnya perlengkapan pemasaran yang menunjang para member MLM dalam melakukan pemasaran dan pengembangan jaringan. Contoh produk yang ditawarkan adalah jasa dokumentasi foto dan video acara, penjualan produk DVD dan VCD acara, percetakan brosur, percetakan buku dan lain-lain. Pada tahun 2010 produk dan jasa yang ditawarkan hanya percetakan brosur dan buku yang dijual kepada member *Multi Level Marketing* (MLM). Pada tahun 2011 produk dan jasa mulai berkembang pada dokumentasi acara dan menjualnya dalam bentuk DVD dan VCD. Tahun 2012 jasa pengeditan video dan pada tahun 2013 hingga 2014 mulai masuk ke produk yang dibutuhkan dalam pengadaan acara seperti pembuatan baju, *banner* dan lain sebagainya.

Dari pernyataan di atas kita bisa melihat bahwa pentingnya *customer relationship* yang dilakukan oleh perusahaan *support system* dalam membantu member *Multi Level Marketing* (MLM). Namun pada perusahaan X masih berusaha dalam mengembangkan model bisnis mereka dengan berbagai produk dan layanan yang mereka tawarkan. Hal ini dilakukan agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam menjalankan bisnis *Multi Level Marketing* (MLM) dan untuk menjadikan perusahaan semakin berkembang. Maka dari itu peneliti memilih perusahaan *Support System X* sebagai objek penelitian untuk mengevaluasi model bisnis dari bisnis *support system* ini. Peneliti akan menjabarkan secara terperinci gambaran *Business Model Canvas* (BMC) dengan analisis SWOT dalam mendukung peningkatan mutu dan kepastian dalam model bisnis perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori *Business Model Canvas* oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) untuk mengevaluasi model bisnis. Elemen *Business Model Canvas* terdiri dari *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer*

relationships, revenue streams, key resources, key activities, keypartnerships, cost structure.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan cara efektif untuk menilai integritas keseluruhan model bisnis adalah dengan mengombinasikan analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) melalui *Business Model Canvas* (BMC). Menurut David (2006), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dalam penyajian penelitiannya memberikan gambaran model bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan evaluasi menggunakan SWOT di setiap elemen *Business Model Canvas* (BMC) pada perusahaan X

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan yang dapat memberikan data yang bersangkutan dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini, subjek peneliti adalah pemilik perusahaan, *partner*, dan *customer* perusahaan X.

Objek penelitian ini adalah mendeskripsikan dan mengevaluasi *Business Model Canvas* (BMC) dengan menggunakan analisis SWOT pada perusahaan *support system* perusahaan X.

Jenis data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah data kualitatif.

Penelitian ini, penulis mewawancarai subjek peneliti difokuskan pada mendeskripsikan *Bisnis Model Canvas* (BMC) dan mengidentifikasi SWOT di setiap elemennya. Selain itu data primer didapatkan dari dokumentasi langsung berupa foto yang dilakukan oleh peneliti.

Data sekunder peneliti mengambil informasi dari media yang sudah ada misalnya *catalog product* dan dokumen-dokumen yang dianggap perlu dalam penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara secara langsung. Jenis wawancara yang dilakukan dalam mengumpulkan data adalah wawancara mendalam. Jadi peneliti akan menyiapkan inti dari pertanyaan sebelum melakukan wawancara kepada subjek peneliti.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah sampel yang ditentukan dalam penelitian dalam arti sebuah situasi dimana peneliti telah mengetahui data diri seseorang yang telah ditentukan karena mereka yang memegang informasi yang akurat (Denscombe, 2007). Informan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang akurat adalah pihak-pihak perusahaan yang mengetahui dan terlibat dalam aktivitas bisnis *support system* yaitu *owner*

perusahaan, *partner*, karyawan dan *customer* dari perusahaan X Surabaya.

Uji validitas data digunakan untuk memeriksa keabsahan data. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah melihat sesuatu realitas dari berbagai sudut pandang atau perspektif, dari berbagai segi sehingga lebih kredibel dan akurat. Untuk membuat triangulasi, perlu mengoleksi tipe data yang berbeda-beda, menggunakan sumber data berbeda, dalam waktu yang berbeda-beda pula, bahkan juga minta bantuan orang lain untuk meneliti dan mencatat datanya (Suparno, 2008).

Triangulasi data untuk menguji validitas data pada penelitian ini adalah menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah didapat dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari sumber data yang telah dikumpulkan melalui matriks triangulasi (Sugiyono, 2011). Triangulasi sumber dilakukan dengan pengecekan dan pemeriksaan jawaban antara pemilik perusahaan dengan informan lainnya yaitu *partner*, karyawan dan *customer* dari perusahaan X.

Teknik analisa data dalam penelitian ini dengan teknik analisa deskriptif. Teknik analisa deskriptif adalah dengan mendeskripsikan proses inovasi produk, *Bisnis Model Canvas* (BMC) dalam mendukung inovasi produk dan jenis inovasi produk yang telah dilakukan. Penelitian deskriptif adalah penggambaran secara kualitatif fakta, data atau objek material yang bukan berupa rangkaian angka, melainkan berupa ungkapan bahasa atau wacana (apa pun itu bentuknya) melalui interpretasi yang tepat dan sistematis (Wibowo, 2011).

Penelitian ini menggunakan proses analisa data kualitatif menurut Sugiyono (2011), yaitu dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan. Reduksi data yang dilakukan yaitu dengan menyeleksi data-data yang diperoleh dari wawancara dan data lainnya seperti foto produk dan dokumen-dokumen lain yang dianggap perlu dalam penelitian.

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Setelah tahap reduksi data, kemudian dilakukan penyajian data yang berisi informasi tentang *business model canvas* di perusahaan X yang selama ini diterapkan oleh pemilik. Selain itu juga dilakukan penyajian data berupa analisis SWOT pada setiap elemen *business model canvas*.

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap

awal data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak. Pada tahap penarikan kesimpulan, akan dilakukan perbandingan antara *business model canvas* yang sudah diterapkan oleh perusahaan X dengan teori dalam penelitian, jika ada tahapan *business model canvas* sesuai teori yang belum diterapkan di perusahaan dapat diberikan rekomendasi kepada perusahaan agar SDM maupun laba yang didapat X dapat berjalan lebih baik. Adapun kesimpulan penelitian berupa rumusan alternatif *business model canvas* yang sesuai dengan perusahaan X.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model bisnis yang akan dideskripsikan menggunakan *business model canvas* pada perusahaan X.

A. Deskripsi Model Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas*

Customer Segment

Customer segment merupakan hal penting dalam menjalankan aktivitas bisnis, tanpa penetapan konsumen yang benar maka sebuah bisnis tidak bisa berjalan dengan baik. Dalam perusahaan *support system* ini sebenarnya semua orang dapat membeli perlengkapan *marketing*. Termasuk orang yang bukan member MLM namun hanya konsumsi produk MLM tersebut. Namun perusahaan ini memfokuskan *customer segment*nya pada para member sebuah perusahaan MLM yang menjalankan bisnisnya sebagai pemasaran produk maupun mengembangkan jaringan.

Pembagian *customer segment* perusahaan ini termasuk dalam jenis *niche market* yaitu penetapan pasar mengarah ke pasar yang khusus dan belum terlayani sebelumnya. Terlihat adanya pasar tertentu yaitu member dari MLM yang belum mendapatkan tawaran produk *support system* dalam membantu mengembangkan bisnis MLM mereka.

Customer segment yang menjadi target dari perusahaan merupakan orang-orang yang memiliki perbedaan kebutuhan dibanding orang lain. Pembagian *customer segment* ini didasarkan pada *customer needs*. *Customer needs* atau kebutuhan pelanggan yang ditangkap oleh perusahaan sebagai peluang bisnis adalah adanya keperluan dalam mendapatkan produk penunjang pemasaran di sebuah perusahaan MLM seperti brosur, buku, DVD atau VCD dan perlengkapan lain yang menunjang. Pada sisi konsumen yang telah mengetahui dan memakai produk *support system* ini mengatakan manfaat yang didapatkan produk ini sangat membantu. Dari pernyataan konsumen dan pemilik perusahaan dapat diketahui bahwa perusahaan sudah masuk ke *customer segment* yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Value Propositions

Value propositions merupakan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Berdasarkan informasi yang didapatkan, pada perusahaan X ini memberikan nilai termasuk *newness* yang artinya pemenuhan kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya (osterwalder dan pigneur, 2010). Nilai ini diberikan kepada konsumen yaitu pada kemudahan mendapatkan produk

penunjang dalam melakukan bisnis MLM yang belum ada sebelumnya. Misalkan saja brosur, perusahaan ini memberikan kemudahan dalam membeli brosur dalam jumlah banyak dengan desain yang bagus dan informasi yang lengkap yang tercantum brosur tersebut. Hal ini membuat member MLM tidak perlu bingung dalam membuat dan mencetak brosur sendiri yang memakan waktu lebih lama.

Perusahaan ini juga memberikan nilai kepada konsumen yaitu pada *customization* (penyesuaian). Hal ini dilihat dari perusahaan yang memberikan penyesuaian produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam perusahaan X, konsumen dapat memesan desain *banner* dalam maupun *banner* luar ruangan dengan ukuran yang disesuaikan dari permintaan pelanggan. Selain ukuran, desain juga bisa dibuatkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Tidak hanya sebatas produk *banner*, perusahaan yang bergerak di bidang *support system* ini juga menerima pesanan barang di luar dari produk biasa yang mereka jual. Contohnya adalah pembuatan *souvenir* yang dibutuhkan dalam pemberian promo atau undian di MLM tersebut dapat dicetak dengan nama sebuah perusahaan MLM misalkan pembuatan payung, mug, cangkir dan lepek yang sudah dicetak dan siap digunakan.

Produk brosur sebuah perusahaan MLM yang di desainkan oleh perusahaan X, dapat dilihat desain *layout* yang memuat informasi yang lengkap. Satu lembar brosur yang didesainkan dapat memuat informasi mengenai pendapat para ahli tentang produk MLM, sertifikat penghargaan, manfaat produk, cara pemakaian dan kesaksian atau *testimony* orang yang telah memakai produk dalam bahasa Indonesia yang mudah dimengerti. Selain itu juga ada desain brosur yang menjelaskan sistem komisi di MLM secara singkat dan buku-buku lainnya. Desain ini membuat pelanggan merasa lebih praktis dalam menggunakan produk perlengkapan pemasaran di perusahaan X.

Brand awareness atau merek dari perusahaan cukup terkenal di kalangan pemain MLM. Member MLM yang memakai produk dari perusahaan ini selalu mengatakan jika di MLM ini didukung oleh *support system* dari perusahaan X yang selalu memenuhi kebutuhan pemasaran. Setiap produk yang dihasilkan oleh perusahaan juga menampilkan logo dari perusahaan *support system* yang menunjukkan bahwa produk itu adalah buatan dari perusahaan ini.

Perusahaan juga memperhatikan nilai yang didapatkan konsumen dari sisi harga produk. Harga yang ditawarkan oleh perusahaan termasuk murah. Contohnya produk brosur dapat dibeli dengan harga Rp 75.000 per *pack* isi 100 lembar dengan ukuran F4 berwarna. Padahal di pasaran saat ini jika cetak berwarna sendiri harganya bisa lebih mahal dari pada brosur yang dijual. Konsumen juga menyatakan. Dari pernyataan konsumen dapat disimpulkan bahwa adanya kepuasan pelanggan dari segi harga yang ditawarkan dengan manfaat produk yang didapatkan.

Member dari MLM yang memakai produk dari perusahaan *support system* ini juga mendapatkan nilai dalam pengurangan biaya (*cost reduction*). Hal ini dapat dilihat dari nilai harga produk yang diberikan oleh perusahaan yang cenderung murah dibanding pelanggan yang harus

mendesain brosur sendiri, mencetak brosur, merekam video dan menjadikannya dalam DVD atau VCD sendiri. Jika pelanggan mempersiapkan semua perlengkapan marketing maka akan menimbulkan biaya yang lebih tinggi dalam membayar pihak profesional yang menawarkan jasa yang mereka butuhkan. Selain itu pelanggan juga membuang waktu hanya dalam mengurus perlengkapan *marketing* mereka.

Perusahaan X memberikan kemudahan dalam mengakses produk (*accessibility*). Produk yang pada awalnya masih belum ada di pasar *member* sebuah perusahaan MLM ini sekarang bisa didapatkan dengan mudah. Cara mendapatkan produk hanya tinggal membeli di kantor perusahaan X dengan metode *cash and carry* (bayar langsung dapat barangnya). Selain itu pemesanan dari luar kota bisa dilayani dengan melakukan pengiriman barang yang dipesan ke tempat yang dituju..

Channels

Elemen *channels* tidak kalah pentingnya dengan elemen lain. *Channels* merupakan bagaimana perusahaan dapat memberikan informasi, melakukan distribusi dan penjualan kepada konsumen mereka (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Cara konsumen mendapatkan produk di perusahaan X adalah dengan membeli secara langsung (*direct*) ke kantor X. Kantor inilah yang menjadi tempat konsumen secara mudah mendapatkan produk yang diinginkan.

Disamping pembelian dapat dilakukan di kantor X, produk *support system* juga dijual secara langsung pada saat acara pertemuan yang dilaksanakan oleh pihak MLM. Salah seorang konsumen menyatakan Jadi perusahaan X berusaha membuat konsumen mereka bisa mendapatkan produk disaat dan waktu yang tepat dimana biasanya saat acara pertemuan MLM semua member berkumpul bersama dari tingkat paling tinggi sampai calon member yang akan masuk ke bisnis MLM tersebut.

Produk *marketing tools* tersedia langsung (*ready*) di kantor X. Jadi metode pembelian produk dapat dilakukan dengan *cash and carry*. Konsumen dapat membeli produk dengan cepat, tanpa menunggu lama dalam mencetak. Dengan adanya kantor X, konsumen dapat secara fisik kontak kepada penjual sehingga hal ini menimbulkan perasaan aman dalam bertransaksi bila konsumen membeli produk dengan jumlah besar. Untuk pengiriman luar kota dan luar pulau, konsumen bisa langsung menghubungi kantor dengan memberikan catatan produk yang diinginkan.

Penyampaian informasi produk juga merupakan hal penting dalam membuat pelanggan sadar bahwa adanya produk yang bermanfaat untuk mereka. Penyampaian informasi kepada pelanggan dilakukan oleh perusahaan X dengan menyediakan layanan yang ramah di kantornya. Layanan dari karyawan memberikan informasi produk yang dijual kepada setiap konsumen yang datang ke kantor.

Saat acara pertemuan di MLM, pemilik perusahaan X mengambil waktu sebentar dalam berbicara di tengah acara. Pembicaraan ini menyangkut dalam pembagian informasi tentang produk yang disediakan oleh perusahaan *support system*. Bukan hanya informasi mengenai produk, informasi

tentang promo harga spesial juga diberitahukan kepada para member MLM.. Dengan demikian dari member yang peringkat paling tinggi maupun member yang masih baru langsung mengetahui bahwa adanya produk yang mendukung mereka dalam pengembangan bisnis jaringan dengan dapat membeli secara langsung di *stand* yang beliau buka di tempat acara tersebut berlangsung.

Customer Relationships

Elemen *customer relationships* pada *business model canvas* merupakan jenis hubungan yang ingin dibangun perusahaan bersama segmen pelanggannya (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Pada perusahaan X, *customer relationships* dilakukan dengan cara berhubungan terus menerus dengan pelanggan. Perusahaan ini selalu mendengarkan masukan dari pelanggan produk apa yang diperlukan untuk kedepannya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam menggunakan produk perlengkapan pemasaran. Semua aktivitas menjaga hubungan pelanggan bisa dikatakan untuk tujuan agar pelanggan tetap bertahan atau setia dalam menggunakan produk hal ini disebut sebagai tujuan *customer retention* (mempertahankan pelanggan).

Penerapan *personal assistance* kepada konsumen adalah dimana pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan dari perusahaan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan. Jadi konsumen di perusahaan X melakukan hubungan secara langsung kepada pihak perusahaan baik dalam pemesanan barang, mengambil barang hingga *request* pengiriman barang khusus untuk konsumen yang berada diluar kota dan luar pulau.

Selain menerapkan *personal assistance*, perusahaan juga membangun hubungan pelanggan dengan metode *cocreation*. *Cocreation* yang dimaksud adalah perusahaan menciptakan nilai bersama-sama dengan pelanggan. Hal ini ditunjukkan dari pernyataan konsumen. Jadi pelanggan menciptakan nilai dengan perusahaan dari permintaan khusus yang dilakukan oleh pelanggan. Permintaan khusus yang dilayani oleh perusahaan tidak hanya mencetak ukuran *banner*, melainkan juga membantu mendesain *banner* sesuai kebutuhan dan juga membiarkan pelanggan memberikan masukan-masukan yang diperlukan dalam desain. Selain itu perusahaan juga membantu pelanggan dalam membuatkan *souvenir* untuk promo hadiah di dalam MLM. Misalkan payung, mug, cangkir, lepek dan lain-lain yang sudah ada cetakan nama perusahaan MLM tersebut. Selain mengenai produk yang dijual, konsumen bisa memberikan informasi-informasi mengenai system dan kesaksian yang bagus untuk dimuat dalam buku dan DVD/VCD yang bisa dijual sebagai penunjang perlengkapan pemasaran mereka dalam bisnis MLM.

Revenue Streams

Elemen *revenue streams* adalah menggambarkan arus penghasilan yang dihasilkan oleh perusahaan dari masing-masing pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur 2010 arus pendapatan adalah inti dari model bisnis. Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang *support system* ini, pendapatan yang dihasilkan adalah dari penjualan produk (*asset sale*) yaitu penjualan produk yang berupa perlengkapan

dalam pemasaran seperti brosur, buku, *banner* dan produk lainnya yang dapat dipesan khusus di perusahaan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan perusahaan X, arus pendapatan yang dihasilkan perusahaan adalah pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan. Hal ini ditunjukkan dari system pembelian produk yang *cash and carry*, dimana pelanggan membayar dalam hari itu dan langsung dapat membawa pulang produk yang mereka inginkan.

Selain produk yang sehari-hari dijual oleh perusahaan, perusahaan ini juga menerima penghasilan dari *request* khusus dari pelanggan. Jadi perusahaan juga bisa mendapatkan arus kas dari pesanan khusus dari pelanggan. Misalkan dalam pengadaan training dari perusahaan MLM ini. Pelanggan melakukan pesanan khusus baju yang dibantu dalam desain dan cetakan nama perusahaan MLM tersebut.

Penetapan harga produk yang dijual dari perusahaan *support system* ini menggunakan penetapan harga tetap. Harga sudah tercantum di setiap produk yang ada, jadi konsumen bisa menghitung langsung harga barang sesuai dengan jumlah yang mereka beli. Harga tetap hanya berlaku pada produk yang telah tersedia di kantor. Sedangkan untuk barang dengan pesanan khusus, harga bisa disesuaikan dengan permintaan pelanggan dengan negosiasi bersama pemilik perusahaan yang memegang keputusan tertinggi.

Key Resources

Elemen *key resources* merupakan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi (Osterwalder dan Pigneur 2010). Pada perusahaan X memiliki sumber daya yang cukup lengkap dalam menjalankan aktivitas bisnis mereka. Dalam kategori fasilitas fisik perusahaan ini sudah memiliki kantor di Jalan Raya Jemursari yang berupa ruko. Fasilitas fisik yang ada adalah rak *display* produk yang cukup mewah di dalam kantor. Fasilitas fisik yang ada adalah Rak ini digunakan dalam menampilkan berbagai macam produk yang dijual oleh perusahaan. Jadi konsumen bisa melihat contoh produk secara langsung sebelum mereka membelinya, bahkan dapat membaca brosur maupun buku-buku yang dijual.

Sumber daya intelektual yang dimiliki oleh perusahaan adalah merek dagang yang sudah paten. Setiap produk yang dikeluarkan oleh perusahaan menampilkan logo dan informasi alamat dari perusahaan. Hal ini menunjukkan produk yang diproduksi oleh perusahaan memiliki identitas yang menunjukkan merek perusahaan tersebut. Selain itu *partner* kerja dari perusahaan X adalah pihak profesional yang bekerja sama sejak awal berdirinya perusahaan ini. Setiap *member* di perusahaan MLM ini selalu menyadari bahwa *support system* yang membantu mereka adalah dari X.

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah karyawan yang berjumlah 5 orang. Karyawan yang berada di dalam kantor membantu dalam melayani konsumen dalam menginformasikan produk. Selain itu karyawan juga mengarahkan konsumen ke produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Karyawan merupakan icon dari perusahaan ini karena setiap aktivitas pembelian barang

setiap saat dilayani oleh karyawan. Karyawan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik di dalam kantor maupun melakukan penjualan pada saat acara pertemuan MLM.

Key Activities

Elemen *key activities* pada *business model canvas* menjelaskan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal penting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Aktivitas yang dijalankan perusahaan X adalah dengan melakukan perekaman dan dokumentasi pada saat acara penting yang diselenggarakan oleh pihak member MLM. Acara penting ini adalah seperti adanya kesaksian atau *testimony* pengguna produk MLM atau acara lainnya. Selanjutnya hasil rekaman akan diedit dan di masukan dalam DVD dan VCD oleh pihak profesional yang bekerja sama dengan perusahaan. Produk DVD dan VCD yang sudah jadi akan dijual oleh perusahaan X yang dapat digunakan oleh para member MLM. Hal ini juga terjadi pada pembuatan brosur dan buku *testimony*, dimana hasil dokumentasi akan dijadikan produk brosur dan buku lalu dijual di kantor kepada member MLM.

Pihak perusahaan khususnya pemilik perusahaan, selalu dengan baik memperhatikan hubungan karyawan yang dijelaskan dalam elemen *customer relationship*. Pemilik perusahaan selalu mendengarkan masukan-masukan pelanggan, apa yang bisa beliau bantu cari pasti dibuatkan. Selain itu pemilik perusahaan juga sering mengadakan perayaan *event-event* bersama yaitu seperti buka puasa bersama dan perayaan tahun baru China bersama. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan konsumennya secara menyeluruh tanpa membeda-bedakan latar belakang mereka.

Secara umum *key activities* yang dijalankan perusahaan dari informasi yang didapatkan adalah mengarah ke produksi (*production*) produk. Meski produksi produk saat ini masih dibuatkan oleh pihak profesional seperti perekaman video dan dijadikan ke dalam DVD/VCD. Selain itu juga masih ada pihak-pihak *professional* lain di luar perusahaan yang membantu dalam mendesain dan mencetak produk tersebut. Namun perusahaan X tetap mengutamakan kualitas produk di setiap jenis produk yang mereka jual

Key Partnerships

Key partnerships merupakan elemen kemitraan utama yang menjelaskan mitra bisnis yang membuat model bisnis dapat bekerja (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Pada perusahaan X memiliki berbagai mitra bisnis yang disebut pihak profesional di bidangnya. Ada dari perekaman video, desain dan percetakan. Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki motivasi dalam membangun kemitraan yaitu untuk *optimization and economy of scale* (optimasi dan skala ekonomi) yang artinya bentuk kemitraan atau hubungan antara pembeli-pemasok untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Perusahaan ini tidak mengerjakan semua keperluannya sendiri namun memakai jasa dari pihak luar untuk membantu

mengerjakan aktivitas yang berhubungan dengan produksi produk.

Jenis kemitraan yang dijalankan oleh perusahaan ini adalah *strategic alliances between non-competitors* (aliansi strategis antara non-pesaing). Hal ini dilihat dari jenis mitra yang ada merupakan mitra yang memberikan jasa dan produk yang ditawarkan secara umum ke masyarakat misalkan perekaman. Sedangkan dalam perusahaan *support system* ini menawarkan produk yang spesifik agar dapat digunakan dalam menunjang pemasaran MLM. Maka dari itu mitra yang ada adalah mitra antara non pesaing

Perusahaan X berusaha menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan mitra. Menjaga hubungan baik ini adalah dengan melakukan pembayaran secara tepat waktu dan sesuai janji kepada pihak profesional. Selain itu *partner* juga selalu berkomunikasi tentang kualitas dan jenis produk yang diinginkan oleh perusahaan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman. *Partner* juga menjaga kualitas produk dengan baik agar perusahaan tidak kecewa atas produk yang dibuatnya.

Cost Structures

Cost structure pada perusahaan X memberikan nilai tidak hanya mengarah pada kualitas dan manfaat produk yang didapatkan pelanggan melainkan perusahaan ini juga memperhatikan harga jual dari produk tersebut. Hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki tujuan dalam *cost structures* sebagai *cost-driven* dan *value-driven*. *Cost driven* menunjukkan bahwa perusahaan fokus pada meminimalkan biaya agar produk yang dijual dapat dibeli dengan harga yang terjangkau oleh konsumen. *Value-driven* menunjukkan bahwa perusahaan fokus untuk memberikan nilai dari kualitas produk buku maupun video yang dihasilkan dengan baik. Selain itu juga menunjukkan kepraktisan dalam membeli produk dengan mendirikan sebuah kantor, hal ini menunjukkan adanya nilai tambah yang diberikan perusahaan kepada konsumen.

Karakteristik biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan ini adalah mencakup biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap dari perusahaan meliputi biaya sewa kantor, pembayaran gaji karyawan, langganan internet, pulsa BBM, biaya listrik dan biaya air. Biaya listrik dan air dapat dikategorikan biaya tetap karena perusahaan ini beroperasi dengan waktu tertentu dan hari tertentu yang sama di setiap bulannya. Sedangkan biaya variabel di perusahaan ini adalah biaya dalam penyimpanan produk baik brosur dan buku.

1. Customer Segments	4. Customer Relationships	2. Value Propositions	7. Key Activities	8. Key Partnerships
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Niche Market</i> yaitu member MLM suatu perusahaan yang masih belum terlayani dalam pengadaan produk perlengkapan pemasaran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun hubungan pelanggan dengan membangun langsung dengan pelanggan dan mendengarkan masukan dari pelanggan. <p>3. Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan secara langsung (<i>direct</i>) dengan membuka kantor sendiri sebagai tempat transaksi jual beli. Penjualan produk di tempat acara MLM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai yang diberikan perusahaan adalah memberikan kemudahan bagi member MLM dalam memperoleh dan membeli perlengkapan pemasaran produk MLM seperti brosur, buku produk dan lain-lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi produk menggunakan pihak profesional. • Menjalankan perlengkapan pemasaran produk untuk member MLM. <p>6. Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas kantor yang dilengkapi dengan pelayanan karyawan yang baik dan suasana interior kantor yang bagus. • Bidang teknologi mempermudah konsumen dalam melihat produk dan melakukan pembayaran menggunakan <i>card</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pihak profesional yang membantu dalam memproduksi produk. Jenis kemitraan yang digunakan adalah aliansi strategis antara non-pesaing.
5. Revenue Streams				
<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk dengan metode pendapatan dari transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan. 				
9. Cost Structure				
<ul style="list-style-type: none"> • Biaya tetap yang ada pada perusahaan adalah sewa kantor dan biaya gaji pegawai. Sedangkan biaya variabel mengarah pada biaya pengadaan barang yang disediakan di kantor perusahaan 				

Gambar 1 Model bisnis perusahaan dengan *Business Model Canvas* saat ini

B. Analisa SWOT

Customer Segments

Strengths dalam elemen *customer segments* ditunjukkan pada tingkat perpindahan pelanggan rendah dan perusahaan selalu mendapat pelanggan baru karena segmentasi pasar berada pada member MLM yang secara umum aktivitas yang mereka jalankan adalah mencari member baru. *Weakness* yang ada adalah jika member MLM sudah tidak menjalankan bisnisnya maka sudah tidak memakai produk dari perusahaan. *Opportunities* dapat dilihat pemanfaatan pasar yang terus bertumbuh dengan mengembangkan produk. *Threats* dalam elemen ini adalah.

Value Propositions

Strengths dalam elemen *value propositions* ditunjukkan pada nilai yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini. *Weakness* yang ada adalah belum adanya layanan otomatis dalam menginformasikan produk, misalkan *website*. Sehingga pelanggan dapat mengakses informasi produk dengan mudah. *Opportunities* kebutuhan tambahan pelanggan yang terus berkembang. *Threats* dalam elemen ini adalah ketersediaan produk

substitusi yaitu adanya gambar yang bisa di masukan dan di *copy* secara digital menggunakan teknologi yang maju saat ini.

Channels

Strengths dalam elemen *channels* ditunjukkan pada informasi mengenai saluran yang ada di perusahaan selalu dijelaskan kepada pelanggan baru. Sehingga pelanggan dapat mengetahui saluran dari perusahaan. *Weakness* yang ada adalah perusahaan memberikan penjualan produk di kantor dan saat acara MLM saja. *Opportunities* dapat bekerja sama dengan mitra lain yang berhubungan langsung dengan member MLM yang terus berkembang. *Threats* dalam elemen ini adalah pelanggan luar kota yang membutuhkan produk harus menunggu beberapa hari saat pengiriman.

Customer Relationship

Strengths dalam elemen *Customer Relationship* ditunjukkan pada hubungan pelanggan yang kuat. *Weakness* yang ada adalah masih belum adanya layanan khusus kepada pelanggan yang membeli produk dalam jumlah besar. *Opportunities* dapat bekerja sama dengan pelanggan dalam memunculkan ide produk baru. *Threats* dalam elemen ini adalah ketika member dari MLM sudah tidak menjalankan bisnisnya maka hubungan dengan perusahaan akan berhenti.

Revenue Streams

Strengths dalam elemen *Revenue Streams* ditunjukkan pada perusahaan dapat memprediksi permintaan kedepannya. *Weakness* yang ada perusahaan mendapatkan untung dari margin yang tidak terlalu besar. *Opportunities* dapat dilihat adanya produk lain dimana pelanggan bersedia membayar lebih ketika adanya pesanan produk khusus diluar jenis produk yang selalu dijual.

Key Resources

Strengths dalam elemen *Key Resources* ditunjukkan pada sumber daya manusia perusahaan yang professional dalam memberikan layanan. *Weakness* yang ada sumber daya utama mudah ditiru dan didapatkan di luar yaitu percetakan dan jasa perekaman video. *Opportunities* dapat dilihat perkembangan teknologi yang canggih sudah banyak dipakai banyak partner, sehingga kualitas produk yang dihasilkan bagus. *Threats* dalam elemen ini adalah kualitas sumber daya kunci dapat terganggu ketika *partner* utama ada halangan dalam membantu perusahaan.

Key Activities

Strengths dalam elemen *Key Activities* ditunjukkan pada aktivitas kunci sulit ditiru. *Opportunities* dapat dilihat dari kemajuan teknologi yang mempermudah dalam merencanakan jadwal aktivitas bisnis. *Threats* dalam elemen ini adalah kualitas aktivitas kunci dapat terganggu ketika *partner* utama ada halangan dalam membantu perusahaan.

Key Partnerships

Strengths dalam elemen *Key Partnerships* ditunjukkan pada kondisi hubungan dengan mitra baik. *Weakness* yang ada adalah belum adanya mitra tetap jika konsumen meminta pesanan produk khusus. *Opportunities* mitra atau *partner* dapat melengkapi proporsi nilai perusahaan.

Cost Structure

Strength ditunjukkan dengan *Strengths* dalam elemen *Cost Structure* ditunjukkan pada biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dapat diprediksi sesuai dengan informasi meningkatnya member baru. *Opportunities* dapat dilihat kebanyakan jasa percetakan akan memberikan harga yang murah jika kuantitas cetak besar. *Threats* dalam elemen ini adalah kenaikan harga yang menyebabkan bertambahnya operasional misalkan kenaikan listrik atau harga sewa bangunan.

C. Evaluasi dan Masukan dalam Mengembangkan *Business Model Canvas*

Penjelasan mengenai bisnis model yang dijalankan oleh perusahaan X beserta analisa setiap elemen *business model canvas* menggunakan SWOT, maka adanya beberapa masukan yang dapat dikembangkan dalam model bisnis perusahaan.

Customers Segments

Penentuan *customers segments* perusahaan sudah bagus, namun dapat dikembangkan lagi ke segmen *diversified* (diversifikasi pasar) yaitu dengan memilah *customer segments* yang awalnya hanya member *MLM* secara keseluruhan namun bisa difokuskan pada setiap peringkat *customers segment* yang ada di *MLM* tersebut. Misalkan *agent* atau member yang baru masuk membutuhkan peralatan marketing tentang pengetahuan produk. Sedangkan peringkat yang lebih tinggi membutuhkan peralatan *marketing* dalam pengetahuan *system* sehingga mereka dapat menentukan strategi dalam pemasaran mereka.

Value Propositions

Dalam nilai yang diberikan pelanggan perusahaan X sudah sangat bagus karena perusahaan memberikan nilai yang belum ada sebelumnya yaitu kemudahan member *MLM* dalam memperoleh dan membeli perlengkapan pemasaran. Dalam elemen ini bisa dikembangkan dengan memberikan nilai bagi member *MLM* dalam mempersiapkan acara pertemuan atau *event*. Misalkan dengan memberikan persewaan alat penunjang presentasi seperti proyektor, *mic*, LCD dan lainnya

Channels

Perusahaan dapat mengembangkan *channels* dengan mendistribusikan produk ke *stockist* (kantor dari pihak *MLM*). Hal ini mempermudah member *MLM* mendapatkan produk yang dijual dari perusahaan *support system*. Disamping itu *stockist* dari *MLM* ini sudah ada di berbagai kota di Indonesia sehingga jangkauan penjualan bisa lebih luas. Selain itu juga memudahkan member *MLM* yang ada di luar kota untuk mendapatkan produk dari perusahaan.

Customer Relationships

Elemen *customer relationship* yang dijalankan perusahaan sudah bagus. dapat dikembangkan lagi dengan memberikan *dedicated personal assistance* yang memberikan pelayanan khusus kepada konsumen yang membeli produk dalam jumlah besar. Misalkan diberikan *discount* atau gratis pengiriman barang. Selain itu juga ditambahkan layanan setelah penjualan seperti garansi yang telah dijelaskan pada elemen *value propositions*

Revenue Streams

Dari *revenue streams*, perusahaan ini masih mendapatkan arus kas dari 1 masukan yaitu penjualan. Dengan demikian perusahaan dapat mengembangkan produk ke peminjaman alat yang dibutuhkan MLM. Misalkan peminjaman alat proyektor yang biasanya dipakai setiap pertemuan oleh pihak MLM.

Key Resources

Pada elemen *key resources*, berdasarkan informasi pemilik bahwa beliau sudah membeli sejumlah ruko yang ada di Jalan Mer. Hal ini menunjukkan bahwa kedepannya kantor menjadi milik dari pendiri perusahaan, bukan menyewa kantor lagi. Selain itu juga bisa menambahkan fasilitas pengiriman menggunakan mobil sehingga kapasitas pengiriman bisa lebih besar dan barang lebih aman jika cuaca hujan.

Key activities

Pada elemen *key activities*, dapat dikembangkan dengan tetap menjaga kualitas produk jika *partner* utama mengalami halangan. Menjaga kualitas produk adalah dengan memberikan informasi apa yang diinginkan perusahaan dengan jelas kepada *partner* baru atau *partner* pengganti. Dengan demikian kualitas produk tidak berubah dan tetap terjaga. Selain itu juga manambah aktivitas dalam melayani persewaan alat penunjang acara atau *event*.

Key Partnership

Pada elemen *key partnerships*, dapat dikembangkan dalam penjualan produk *support system* ke member MLM dengan mengajak kerja sama *stockist* (kantor dari MLM). Selain itu juga mulai menjalin hubungan baik dengan *partner* yang baru misalkan dalam melakukan pemesanan pembuatan baju maka perusahaan akan berhubungan dengan *partner* baru.

Cost Structure

Pada elemen *cost structure*, perusahaan dapat menekan biaya (*cost driven*) dengan melakukan pemesanan produk yang tergolong laris dalam jumlah besar sekaligus dengan *partner*. Pembelian jumlah besar produk yang dijual oleh perusahaan ini tidak terlalu merugikan karena produk berupa barang yang bisa disimpan lama.

Pengembangan model bisnis dapat dilihat pada gambar 2 dengan *business model canvas*.

1. Customer Segments	4. Customer Relationships	2. Value Propositions	7. Key Activities	8. Key Partnerships
<ul style="list-style-type: none"> Niche Marke yaitu member MLM suatu perusahaan yang masih belum terlayani dalam pengadaan produk perikembangan pemasaran. Dapat dikembangkan lagi ke segmen diversifed (diversifikasi pasar) yaitu dengan memilih <i>customer segments</i> yang awalnya hanya member MLM secara keseluruhan namun bisa difokuskan pada setiap perngkat <i>customers segments</i> yang ada di MLM tersebut. 	<ul style="list-style-type: none"> Membangun hubungan pelanggan dengan berbagai cara langsung dengan pelanggan dan mendengarkan masukan dari pelanggan. Konsumen yang membeli produk dalam jumlah besar. Misalkan diberikan <i>discount</i> atau gratis pengiriman barang. 	<ul style="list-style-type: none"> Nilai yang diberikan perusahaan adalah memberikan kemudahan bagi member MLM dalam memperoleh dan membeli perlengkapan pemasaran produk MLM seperti brosur, buku produk dan lain-lain. Memberikan kemudahan member MLM dalam mempersiapkan acara atau <i>event</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Memproduksi produk menggunakan pihak profesional Menjalankan perlengkapan pemasaran Menyewakan alat menunjang acara. Menjaga kualitas produk dengan memberikan informasi apa yang diinginkan perusahaan dengan jelas kepada <i>partner</i> baru atau <i>partner</i> pengganti. 	<ul style="list-style-type: none"> Pihak profesional yang membantu dalam memproduksi produk. Jenis kemiripan yang digunakan adalah <i>non-pesang</i>. Mengembangkan hubungan baik dengan <i>partner</i> yang baru misalkan dalam melakukan order pembuatan baju maka perusahaan akan berhubungan dengan <i>partner</i> baru.
	3. Channels		6. Key Resources	9. Cost Structure
	<ul style="list-style-type: none"> Penjualan secara langsung (<i>direct</i>) dengan membuka kantor sendiri sebagai tempat transaksi jual beli. Penjualan produk di tempat acara MLM. Distribusi tidak langsung (<i>konsinyas</i>) dengan kantor cabang MLM di luar kota. 	5. Revenue Streams		<ul style="list-style-type: none"> Biaya tetap yang ada pada perusahaan adalah sewa kantor dan biaya gaji pegawai. Sedangkan biaya variabel mengah pada biaya pengadaan barang yang disediakan di kantor perusahaan Dapat mengah biaya (<i>cost driven</i>) dengan melakukan order produk yang tergolong laris dalam jumlah besar sekaligus dengan <i>partner</i>. Pembelian jumlah besar produk yang dijual oleh perusahaan ini tidak terlalu merugikan karena produk berupa barang yang bisa disimpan lama.

Gambar 2. Pengembangan model bisnis dengan Business Model Canvas

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

kesimpulan model bisnis yang telah dijalankan di perusahaan X berdasarkan *business model canvas* adalah sebagai berikut :

1. *Customer segments*
Perusahaan X memiliki *customer segments* yang termasuk dalam *niche marke* yang dilihat dari kebutuhan pelanggan (*customer needs*).
2. *Value propositions*
Perusahaan X memberikan nilai kemudahan bagi member MLM dalam memperoleh dan membeli perlengkapan pemasaran produk MLM seperti brosur, buku produk dan lain-lain.
3. *Channels*
Perusahaan X melakukan penjualan produk secara langsung (*direct*). Informasi yang didapatkan konsumen bisa dengan karyawan dan penyampaian informasi keseluruhan member MLM, pada saat acara pertemuan MLM berlangsung.
4. *Customer relationships*

Perusahaan X membangun hubungan pelanggan dengan menerapkan *personal assistace* dan *cocreation* yang ditujukan agar meningkatkan retensi pelanggan.

5. *Revenue streams*

Perusahaan X mendapatkan penghasilan dengan penjualan produk dengan metode pendapatan dari transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan.

6. *Key resources*

Perusahaan X memiliki pelayanan karyawan yang baik. Selain itu *key resources* yang dimiliki perusahaan di bidang teknologi tidak kalah pentingnya.

7. *Key activities*

Perusahaan X melayani konsumen dalam transaksi jual beli dan memberikan informasi produk. Aktivitas diluar kantor adalah dengan membuka tempat penjualan di acara-acara MLM.

8. *Key partnerships*

Perusahaan X menjalin hubungan mitra untuk optimasi dan skala ekonomi dimana perusahaan tidak mungkin mengerjakan semuanya sendiri, sehingga membutuhkan pihak profesional yang membantu dalam memproduksi produk.

9. *Cost Structures*

Perusahaan X tidak hanya mengarah pada *cost driven* namun juga tetap memperhatikan *value driven*. Selain itu biaya tetap yang ada pada perusahaan adalah sewa kantor dan biaya gaji pegawai. Biaya variabel mengarah pada biaya pengadaan barang yang disediakan di kantor.

Perusahaan X dapat dikembangkan lagi. Adapun saran yang diberikan untuk pengembangan usaha adalah:

1. *Customer segments*

Customer segments yang awalnya hanya member MLM secara keseluruhan bisa difokuskan pada *diversified segment* yaitu fokus pada setiap peringkat yang ada di MLM tersebut.

2. *Value propositions*

Dalam elemen ini bisa dikembangkan dengan memberikan kemudahan member MLM dalam mempersiapkan acara atau *event*.

3. *Channels*

Perusahaan dapat mengembangkan *channels* dengan mendistribusikan produk ke *stockis* (kantor dari pihak *multi level marketing*) yang berada di beberapa kota.

4. *Customer relationships*

Perusahaan dapat mengembangkan dengan memberikan *dedicated personal assistance* yang memberikan pelayanan khusus kepada konsumen yang membeli produk dalam jumlah besar.

5. *Revenue streams*

Perusahaan dapat mengembangkan produk ke peminjaman alat yang dibutuhkan MLM.

6. *Key resources*

Perusahaan X dapat menambahkan fasilitas pengiriman menggunakan mobil sehingga kapasitas pengiriman bisa lebih besar.

7. *Key activities*

Perusahaan dapat menjaga kualitas produk jika *partner* utama mengalami halangan yaitu dengan memberikan informasi dengan jelas kepada *partner* pengganti.

8. *Key partnerships*

Key partnerships dapat dikembangkan dengan mengajak kerja sama *stockist* (kantor dari MLM) dalam penjualan produk *support system*.

9. *Cost Structures*

Perusahaan dapat menekan biaya (*cost driven*) dengan melakukan order produk yang tergolong laris dalam jumlah besar sekaligus dengan *partner*.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., (2006). *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Denscombe, M. (2007). *The Good Researc Guide 3th Edition*. New York: Mc Graw Hill
- Giesen, E. Berman, S. Bell, R. Blitz, A (2007). *Path To Succcecc Three Ways to innovate Your Business Model*. IBM Global Business Service.
- Lerjarijumpon, N., Smaksman, K., Suwannasatit,S., Phomsin, S., Lertritdech, S. (2013) *Factors Motivating Direct Sale Agents to Become Successful in Multi Level Marketing*. Taiwan: The 10 th international Conference on Asia Business Innovation and Technology Management.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Canada: John Wiley & Sons, inc.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta. Utari Subandrio
- Suparno, P. (2008). *Action research, Riset Tindakan untuk Pendidik*. Jakarta : PT Grasindo
- Wibowo, W. (2010). *Cara cerdas menulis artikel ilmiah*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.