

EVALUASI DAN PERANCANGAN MODEL BISNIS BERDASARKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Elizabeth Cindy Tjitradi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto Timur 1, No.97A, Surabaya

E-mail: cindytjitradi@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan merancang model bisnis berdasarkan kerangka *Business Model Canvas*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Hasil penelitian dari identifikasi *Business Model Canvas* ini menunjukkan gambaran mengenai elemen *customer segments* yang termasuk ke dalam tipe *segmented*, berasal dari kalangan menengah ke atas. Dalam elemen *value propositions* diketahui Sulis Cake memberikan kualitas dan *performance* yang baik yang dikenal sebagai *home industry*. Pada elemen *channel* diketahui bahwa Sulis Cake hanya menerapkan satu saluran distribusi dengan sistem promosi *word of mouth*, terdapat tindakan *after sales* dan jasa pengantaran. Elemen *customer relationships* pada Sulis Cake sesuai dengan *personel assistance*, menerima masukan kritik dan saran, pemberian parcel atau kue bagi pelanggan yang loyal. Sedangkan elemen *key resources* diketahui bahwa sumber daya Sulis Cake terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, intelektual dan keuangan. Sumber daya utama Sulis Cake adalah bahan baku. Pada elemen *key activities*, aktivitas yang dijalankan perusahaan adalah aktivitas produksi dan pengantaran pesanan. Dalam elemen *key partnerships* diketahui Sulis Cake memiliki banyak pemasok dan tidak memiliki pemasok tetap untuk menjalankan bisnisnya. Sedangkan pada elemen *revenue streams* diketahui bahwa pendapatan Sulis Cake bersumber dari satu arus pendapatan dengan sistem pembayaran tunai ataupun transfer. Yang terakhir yakni elemen *cost structure* adalah termasuk ke dalam *value driven* dengan biaya pengeluaran yang terbagi atas *fixed cost* dan *variable cost*.

Kata Kunci—evaluasi, rancangan, model bisnis, *business model canvas*

I. PENDAHULUAN

Industri di bidang makanan dan minuman adalah salah satu bentuk industri yang potensial. Di Indonesia sendiri, industri makanan dan minuman saat ini sedang menunjukkan pertumbuhan dan peningkatan yang signifikan. Di provinsi Kalimantan Selatan khususnya di kota Banjarmasin sendiri, tingkat konsumsinya terus meningkat setiap tahun seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 Dalam Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari tahun 2008 hingga tahun 2012 terus terjadi peningkatan terhadap rata-rata konsumsi di sektor makanan. Dari sini dapat disimpulkan bahwa potensi industri makanan di kota Banjarmasin tergolong tinggi dilihat dari tingginya kebutuhan masyarakat kota Banjarmasin akan makanan seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang ada di tengah masyarakat.

Hal ini memicu munculnya usaha-usaha baru di industri makanan, baik usaha dalam skala kecil maupun skala besar.

Dengan bertambahnya jumlah unit usaha pada sektor ini menyebabkan tingkat persaingan yang ada menjadi lebih ketat. Untuk menghadapi persaingan ini perusahaan senantiasa dituntut untuk menjalankan aktivitas bisnis dengan baik serta memperhatikan model bisnis yang dijalkannya.

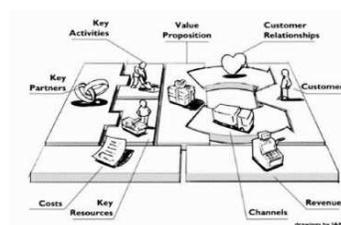
Tabel 1. Rata-rata konsumsi Perkapita Per Bulan Makanan dan Non Makanan di Banjarmasin, 2008-2012 (Rp)

Variabel	Kota Banjarmasin				
	2008	2009	2010	2011	2012
Rata-rata Konsumsi Per Kapita Per Bulan Makanan (Rp)	282.797	336.400	334.939	370.587	423.999
Rata-rata Konsumsi Per Kapita Per Bulan Non Makanan (Rp)	377.111	306.152	307.072	477.832	556.442

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan

Salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan dalam model bisnisnya adalah Sulis Cake. Sulis Cake ini adalah perusahaan di kota Banjarmasin yang bergerak di bidang industri makanan berupa penjualan roti dan kue. Perusahaan ini telah berdiri selama 24 tahun sejak tahun 1990. Namun hingga saat ini, Sulis Cake belum memiliki gerai/toko sendiri. Selain itu, bentuk upaya pemasaran yang dilakukan Sulis Cake juga masih mengandalkan *word of mouth*. Padahal Sulis Cake telah memiliki pengalaman selama puluhan tahun dalam berbisnis di bidang *bakery*. Berdasarkan fenomena yang ditemukan dalam perusahaan Sulis Cake ini, penulis tertarik untuk melakukan evaluasi atas model bisnis yang sedang dijalankan serta merancang model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan sembilan elemen pada *Business Model Canvas* (BMC) di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini penulis akan mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis yang diterapkan Sulis Cake dan merancang model bisnis baru berdasarkan pendekatan BMC dari Osterwalder dan Pigneur (2010). Sembilan elemen BMC terbagi atas *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structure*.



Gambar 1. *Business Model Canvas* (BMC)
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010, p. 18)

Setelah mengidentifikasi sembilan elemen BMC, berikutnya peneliti melakukan analisa SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang membandingkan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat membantu untuk memformulasikan strategi (Bateman & Snell, 2009, p.149). Kaitan analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* (BMC) dalam penelitian ini adalah SWOT membantu untuk mengidentifikasi apa saja kekuatan dan kelemahan, serta peluang, dan ancaman dari masing-masing sembilan elemen BMC yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan mengkombinasikan SWOT *analysis* dan BMC memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis perusahaan dan elemen-elemennya (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Evaluasi atas hasil analisa SWOT dilakukan dengan merumuskan proposisi nilai dan model bisnis serta menggali segmen pelanggan yang baru. BMC melengkapi Blue Ocean dengan memberikan “gambaran besar” secara visual yang membantu kita memahami bagaimana perubahan suatu bagian pada model bisnis akan dapat mempengaruhi komponen lainnya. Dari sinilah kemudian akan muncul *future business model canvas*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini penulis juga akan melakukan perancangan model bisnis masa depan dengan pendekatan *Business Model Canvas* bagi perusahaan.

Subjek Penelitian

Subjek di dalam penelitian ini adalah pemilik, pegawai tetap Sulis Cake serta pelanggan dan pemasok Sulis Cake.

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah evaluasi model bisnis saat ini dan perancangan model bisnis masa depan pada Sulis Cake dengan menggunakan pendekatan 9 elemen pada *Business Model Canvas*.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Jenis wawancara yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur.

Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *snowball sampling*. Narasumber dalam penelitian ini adalah Ibu Sulistiawanty Darmawan selaku pemilik Sulis Cake dan beberapa karyawan tetap. Selain itu, peneliti juga akan melakukan wawancara dengan *supplier* dan konsumen dari Sulis Cake.

Uji Validitas Data

Metode yang digunakan untuk menguji validitas/keakuratan data adalah dengan menggunakan metode triangulasi. Dalam penelitian ini jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Data yang diperoleh akan dikatakan valid apabila data/informasi yang diperoleh dari tiga informan memiliki ke-

samaan

Teknik Analisa Data

Analisa data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah analisis *template*. Pada dasarnya analisis *template* adalah daftar kode atau kategori yang mewakili tema yang terungkap dari data yang telah dikumpulkan. Analisis *template* menawarkan rute yang lebih fleksibel untuk melakukan analisis yang memungkinkan peneliti untuk mengubah penggunaannya sesuai dengan kebutuhan dan proyek penelitian. (dalam Saunders, King, 2007). Setelah melakukan analisis *template* berikutnya adalah mengidentifikasi Sembilan elemen BMC pada Sulis Cake. Hasil identifikasi akan dianalisis menggunakan SWOT dan dievaluasi menggunakan *Blue Ocean*. Setelah dianalisis dan dievaluasi, berikutnya akan dihasilkan *future BMC* bagi Sulis Cake.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan disajikan hasil dari identifikasi sembilan elemen *business model canvas* pada Sulis Cake.

A. Identifikasi Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

1. *Customer Segments*

Elemen *customer segment* berfokus untuk mengidentifikasi kelompok konsumen yang dituju oleh perusahaan sebagai target penjualan. Pelanggan Sulis Cake berasal dari kalangan menengah ke atas dari dalam dan luar kota dari berbagai usia. Pelanggan Sulis Cake termasuk ke dalam tipe *segmented*. Bagi Ibu Sulis semua pelanggan baik yang berasal dari kalangan menengah, hingga kalangan atas semua adalah sama dan tidak ada perbedaan. Kelompok pelanggan yang belum dijangkau oleh Sulis Cake adalah segmen pelanggan dalam lingkup pemerintahan seperti pegawai negeri dan birokrat pemerintahan.

2. *Value Propositions*

Value propositions yang diteliti difokuskan pada mengidentifikasi kebutuhan pelanggan perusahaan, mengetahui kemampuan perusahaan menerapkan nilai dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, kemudian bagaimana perusahaan mampu meningkatkan kinerja dan menciptakan *brand images* yang baik bagi perusahaan serta dalam hal penetapan harga.

Secara spesifik diketahui bahwa pelanggan menginginkan agar produk yang dipesan dapat selesai tepat waktu, dan mendapatkan pelayanan yang baik dari pihak Sulis Cake. Sedangkan keinginan pelanggan dalam hal lainnya adalah kue yang mereka pesan dapat diolah oleh seseorang yang memang memiliki keahlian dibidang pembuatan kue yaitu Ibu Sulis sendiri agar hasil yang diterima baik dan sesuai dengan yang diinginkan. Untuk memenuhi keinginan pelanggan agar dibuat oleh orang yang dianggapnya ahli, Ibu Sulis biasanya akan tetap memberikan tugas pembuatan kue tersebut pada pegawai sesuai keahliannya masing-masing. Namun semua proses dan pengerjaannya tetap berada dibawah pengawasan Ibu Sulis sendiri.

Adapun nilai-nilai yang terdapat dalam elemen ini terkait dengan *value propositions* adalah sebagai berikut:

1. *Newness*

Sulis Cake bersedia memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum pernah diterima sebelumnya Sulis Cake sangat berhati-hati dan memastikan apa yang diinginkan pelanggan.

2. *Performance*

Sulis Cake menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu bahkan sebelum waktu yang dijanjikan. Sulis Cake juga meminta masukan berupa kritik dan saran kepada para pelanggan sebagai upaya perbaikan untuk ke depannya.

3. *Customization*

Dalam hal ini Sulis Cake juga menyesuaikan produk yang dibuat dengan *value* yang menjadi keinginan konsumen.

4. *Getting the job done*

Sulis Cake menjadi *partner* bagi pelanggan dengan cara membantu dalam hal menyediakan konsumsi berupa kue, roti untuk berbagai acara seperti acara bulanan, arisan, ulang tahun dan masih banyak lagi.

5. *Brand*

Brand/status Sulis Cake dimata para pelanggannya adalah suatu usaha rumahan/*home industry* yang memproduksi aneka kue dan roti dengan kualitas yang baik. Jika dilihat dari logo yang digunakan sebagai identitas usaha, Sulis Cake belum konsisten dalam menggunakan *merk* atau logonya.

6. *Price*

Value proposition perusahaan dalam menerapkan harga produknya disesuaikan dengan biaya produksi kue yang dipesan. Harga yang ditetapkan atas pertimbangan Ibu Sulis sendiri, apabila terdapat potongan atas harga kue (hasil tawar menawar yang dilakukan pembeli) yang dipesan maka kualitas yang diberikan akan tetap sama dan tidak akan dibedakan.

7. *Cost Reduction*

Sulis Cake membantu pelanggan mengurangi biaya yang dikeluarkan dengan membeli kue di Sulis Cake, karena dalam hal penetapan harga ada beberapa produk Sulis Cake yang ternyata lebih murah daripada pesaing lain jika dibandingkan dengan pesaing yang sudah dalam bentuk toko kue atau *bakery*.

8. *Risk Reduction*

Dengan memesan di Sulis Cake maka dapat mengurangi biaya akibat kegagalan yang mungkin bisa terjadi apabila pelanggan membuat kue sendiri.

9. *Accessibility*

Sulis Cake menyediakan sistem *delivery* untuk kue atau roti yang dipesan dengan ditambah ongkos kirim sebesar Rp 30.000 (bagi lokasi yang jauh dari tempat Sulis Cake).

10. *Design*

Sulis Cake memberikan kebebasan bagi pelanggannya dalam menentukan desain kue yang diinginkan. Pelanggan dapat berkonsultasi mengenai penentuan desain yang cocok sesuai dengan tema yang diinginkan.

3. *Channel*

Channel difokuskan pada metode dan jenis proses untuk menjangkau pelanggan dilihat dari saluran distribusi yang ditetapkan oleh Sulis Cake. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kesadaran/*awareness* atas produk dan jasa yang diberikan Sulis Cake, metode pembelian produk, bagaimana cara perusahaan menyampaikan *value proposition*, bagaimana menunjang pelanggan setelah melakukan penjualan (*after sales*).

Dalam membangkitkan dan meningkatkan kesadaran/*awareness* pelanggan mengenai Sulis Cake ini upaya yang dilakukan adalah melalui logo, cap stempel, kartu nama dan aktif dalam kegiatan komunitas atau sebagai sponsor di gereja yang biasanya akan menampilkan siapa saja sponsor yang terlibat. Sedangkan sistem promosi yang dilakukan adalah

bersifat *word of mouth* atau media pemasaran yang mengandalkan komentar dari satu orang ke orang lain mengenai produk dan jasa yang diberikan oleh Sulis Cake. Hingga saat ini Sulis Cake hanya memiliki satu saluran utama. Apabila pembeli ingin mendapatkan kue yang telah dipesan sebelumnya maka pembeli dapat langsung mendatangi lokasi usaha Sulis Cake di Jalan Banjar Indah Permai.

Sulis Cake juga menerapkan tindakan *after sales* yang berbicara tentang bagaimana perusahaan menunjang konsumen setelah melakukan pembelian. Dalam hal ini tindakan *after sales* yang dilakukan memiliki syarat dan ketentuan tertentu sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak.

4. *Customer Relationship*

Customer relationship dalam penelitian ini berfokus pada pola hubungan perusahaan dengan pelanggan, cara perusahaan dalam menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggannya. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Dalam hal ini hubungan pelanggan yang terjalin termasuk ke dalam *personel assistance*.

Dalam membangun hubungan dengan pelanggan hal terpenting bagi Sulis Cake adalah kemampuan dalam menyelesaikan pesanan tepat waktu sesuai yang telah dijanjikan, menjaga kualitas dari proses pembuatan produk dan memberikan pelayanan dengan baik.

Cara lain yang dilakukan Sulis Cake untuk menjaga agar pelanggan tetap loyal dan setia adalah dengan memberikan perhatian seperti mengingat tanggal ulang tahun pelanggannya. Kemudian Sulis Cake akan mengirimkan kue tart kecil bagi pelanggan yang berulang tahun. Hal ini diakui oleh pegawai dari Sulis Cake sendiri bahwa pelanggan yang mendapatkan perhatian seperti itu adalah pelanggan yang sudah sering melakukan pembelian, dan memang mengenal Ibu Sulis selaku pemilik Sulis Cake.

5. *Revenue Streams*

Revenue streams yang diteliti difokuskan pada sumber pendapatan perusahaan yang juga dilihat dari jenis pendapatannya, cara pembayaran oleh pelanggan dan perbandingan pendapatan yang diterima dengan manfaat yang diberikan perusahaan bagi pelanggan.

Hasil wawancara dengan pemilik Sulis Cake dan dua pegawainya diketahui bahwa sumber pendapatan Sulis Cake berasal dari penjualan kue yang dipesan oleh pembeli. Jika dilihat dari jenis pendapatannya maka tergolong ke dalam jenis pendapatan bersifat transaksi dan berulang.

Dalam melakukan pembayaran pelanggan diberikan dua pilihan yakni membayar tunai atau membayar transfer ke rekening Ibu Sulis.

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan pemilik dan dua pegawai di Sulis Cake diketahui pula bahwa terjadi peningkatan atas pendapatan yang diterima oleh Sulis Cake pada tahun ini dibandingkan tahun-tahun sebelumnya..

Pendapatan yang diperoleh oleh Sulis Cake juga dipengaruhi penetapan harga yang diberlakukan perusahaan (*pricing mechanisms*). Mekanisme penetapan harga yang diterapkan Sulis Cake termasuk ke dalam tipe *dynamic pricing* yaitu penetapan harga berdasarkan kondisi pasar.

6. *Key Resources*

Selama masa bekerja di Sulis Cake semua pegawai dilatih

untuk membuat kue, proses pengajaran yang dilakukan bisa dengan cara pendampingan oleh Ibu Sulis sendiri. Pada saat memiliki waktu senggang Ibu Sulis biasanya mengadakan pelatihan bagi pegawainya dalam hal membuat kue, kemudian hasil dari praktek yang dilakukan akan dikonsumsi bersama-sama.

Key Resources dalam hal sumber daya intelektual Sulis Cake ini menyangkut tentang merek dan logo dari Sulis Cake sendiri, sejauh ini Sulis Cake tidak memiliki logo yang tetap, pembuatan logo diserahkan kepada jasa percetakan *sticker*, sehingga setiap membuat *sticker*, logo Sulis Cake selalu berubah-ubah. Selain itu *soft skill* terkait dengan kemampuan membuat kue yang dimiliki oleh sumber daya manusia di dalam Sulis Cake. Dalam hal intelektual pemilik Sulis Cake yakni Ibu Sulis selalu mengembangkan kemampuannya dalam membuat kue dengan cara mengikuti *short course* tentang teknik-teknik terbaru dalam membuat kue, jenis-jenis kue yang sedang *trend* akhir-akhir ini. Selain itu, resep-resep serta pengalaman yang dimiliki oleh Ibu Sulis dalam membuat kue selama puluhan tahun juga termasuk ke dalam kekayaan intelektual sebagai sumber daya perusahaan.

Sumber daya fisik (*physical*) yang dimiliki oleh Sulis Cake adalah rumah Ibu Sulis sendiri yang juga berperan sebagai tempat produksi kue, sumber daya fisik juga mencakup bahan baku yang digunakan dan perlengkapan yang dibutuhkan. Sumber modal Sulis Cake berasal dari modal pribadi Ibu Sulis, dalam memperoleh dana Ibu Sulis tidak pernah melakukan peminjaman di bank. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari wawancara terhadap pemilik dan dua pegawai Sulis Cake diketahui bahwa sumber daya utama perusahaan adalah bahan baku.

7. Key Activities

Dalam penelitian ini *Key Activities* yang diteliti difokuskan pada gambaran aktivitas perusahaan dan efektifitas dari aktivitas yang dijalankan. Dilihat dari kategorinya Sulis Cake termasuk ke dalam kategori *production* karena aktivitas yang dilakukan berhubungan dengan desain, membuat dan menyampaikan produk yang dibuat dalam jumlah tertentu dan kualitas yang baik. Gambaran aktivitas yang dijalankan oleh Sulis Cake sehari-harinya dimulai dengan menerima dan melihat orderan yang ada setiap harinya. Dalam menjalankan aktivitas produksi, pertama-tama adalah menyiapkan bahan baku untuk segera diolah, kemudian setelah disiapkan, bahan baku tersebut akan diolah sesuai dengan pesanan pembeli. Setelah tahap pengolahan (*baking*) selesai maka selanjutnya akan dilanjutkan pada tahap penyelesaian (*finishing*) seperti dekorasi (*decorating*), kemudian setelah itu kue yang telah jadi akan dikemas (*packaging*) dan siap diambil oleh pembeli.

Agar proses produksi dapat efektif dan efisien adalah dengan mematuhi penggunaan mesin atau alat-alat yang tidak digunakan, memproduksi kue pesanan yang diterima secara bersamaan sehingga pada saat pengadonan dan pemanggangan akan lebih efisien karena biaya yang dikeluarkan lebih sedikit dan pengerjaan pun tidak berulang-ulang.

Dalam pengelolaan sumber daya utama yakni bahan baku Ibu Sulis akan mempersiapkan bahan yang ingin dipakai 2-7 hari sebelum pembuatan. Khusus bahan baku yang gampang rusak seperti telur maka akan dipersiapkan 2-3 hari sebelum pembuatan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kerusakan dari bahan baku yang digunakan, karena penggunaan telur

adalah hal yang penting terkait mewujudkan kualitas produk yang baik.

8. Key Partnership

Penelitian ini difokuskan pada mitra usaha perusahaan dan peranannya dalam memberikan sumber daya yang dibutuhkan. Dalam hal ini *partner* Sulis Cake adalah pemasok bahan baku membuat kue. Hubungan pembeli pemasok di Sulis Cake dibentuk untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktifitas yang terjadi, dan untuk mengurangi resiko dan ketidakpastian yang dalam hal ini adalah ketersediaan bahan baku, mengingat Sulis Cake membeli bahan baku 2-3 hari sebelumnya.

Selama ini Sulis Cake tidak memiliki pemasok tetap, pembelian bahan baku dilakukan secara acak di beberapa toko kue di Banjarmasin seperti Toko 38, Depo Lestari, Jelsi, dan Bread Mart. Diakui sendiri oleh Ibu Sulis bahwa terkadang bahan baku juga dibeli di *supermarket* umum jika sedang ada promo. Pertimbangan Ibu Sulis pada saat melakukan pembelian bahan baku pada umumnya didasarkan pada penghematan biaya dalam memperolehnya, misalnya ketika Ibu Sulis menjemput anaknya pulang sekolah dan kebetulan di dekat lokasi sekolah anaknya terdapat toko bahan kue maka Ibu Sulis akan melakukan pembelian disana. Khusus bahan baku berupa telur biasanya Sulis Cake mendapatkannya dari Toko 38 karena Ibu Sulis telah lama mengenal pemilik dari Toko 38 sehingga Sulis Cake dapat meminta agar barang yang dipesan dapat diantarkan ke lokasi Sulis Cake.

Dapat disimpulkan bahwa dalam bermitra Sulis Cake tidak hanya membangun hubungan disatu pemasok saja, tetapi juga membangun hubungan dengan beberapa pemasok lainnya. Upaya membangun dan menjaga hubungan yang baik ini dilakukan agar ketika produk di salah satu pemasok habis, Sulis Cake dapat dengan mudah mencari ke pemasok-pemasok lain yang memiliki bahan yang dibutuhkan. Sulis Cake juga tidak terlalu mempertimbangkan harga dari beberapa pemasok karena perbedaan harga di tiap pemasok tidak terlalu tinggi, yang justru menjadi pertimbangan bagi Sulis Cake adalah faktor kekerabatan seperti hubungan Sulis Cake dengan Toko 38 sebagai pemasok telur. Karena adanya koneksi yang baik dengan pemasok lain maka Sulis Cake dapat dengan mudah mengakses informasi mengenai ketersediaan bahan baku diberbagai pemasok.

9. Cost Structure

Dalam penelitian ini *cost structure* yang diteliti difokuskan pada jenis-jenis dan sumber biaya perusahaan. Sulis Cake termasuk ke dalam kelas *value driven* yakni perusahaan tidak begitu mementingkan besar biaya yang akan muncul dalam mendesain bisnis model, dan lebih berfokus terhadap penciptaan sebuah nilai untuk pasar.

Jika dilihat dari karakteristiknya maka *cost structure* Sulis Cake memiliki karakteristik *fixed cost*/biaya tetap dan *variable cost* serta *economies of scale*. *Fixed cost* adalah biaya yang akan tetap dikeluarkan Sulis Cake dan tidak berpengaruh dari jumlah produk yang dihasilkan. Biaya variabel Sulis Cake tergantung pada besarnya jumlah produk yang dihasilkan, misalnya semakin banyak pesanan yang diterima maka semakin besar pula bahan baku yang dibutuhkan untuk diolah. Apabila dilihat dari karakteristik *economies of scale*, Sulis Cake telah mengalaminya dalam hal produksi. Jika pemesanan yang diterima lebih banyak maka biaya produksi per unit

produk bisa lebih murah jika dikerjakan bersamaan dibandingkan pada saat mengerjakan jumlah pesanan yang lebih sedikit. Karakteristik lainnya adalah adanya keunggulan biaya yang akan lebih murah dilihat dari banyaknya jenis atau tipe produk yang dapat dihasilkan (*economic of scope*). Misalnya dalam hal ini penggunaan oven dapat digunakan untuk menghasilkan jenis kue kering, kue basah dengan banyak tipe.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki banyak pemasok. • Tidak ada pemasok tetap (<i>Supermarker</i>, Toko 38, Depo Lestari, Jeli's Bread Mart). 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Menerima order. • Produksi (<i>baking, decorating/frosting, packaging</i>). • Delivery 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Home Industry</i> • Memberikan kualitas yang baik. • Menerima pesanan untuk skala besar dan kecil. • <i>Performance</i>: Pengerjaan tepat waktu. 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personel assistance</i> • Menerima masukan kritik dan saran. • Pemberian parcel atau kue bagi pelanggan. 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmented</i> • Kelangan menengah ke atas. • Segala usia. • Kualitas yang baik. • Pelanggan tetap • Penggemar kue.
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku yang digunakan. • SDM (pegawai) • Intelektual (<i>soft skill</i> membuat kue, resep, pengalaman). • Sumber daya keuangan (<i>financial</i>). • Sumber daya fisik berupa alat-alat produksi, tempat produksi. 	Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan bersumber dari penjualan produk. • <i>Payment</i>: Tunai dan transfer. • <i>Dynamic Pricing</i>. 	Channels <ul style="list-style-type: none"> • Satu saluran distribusi (distribusi langsung) • <i>Service Delivery</i>. • Logo, kartu nama, cap stempel, komunitas. • <i>Word of mouth promotion</i>. • Tindakan <i>after sales</i>. 		
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • <i>Value driven</i> • <i>Fixed cost</i> : gaji pegawai, abodemen listrik, telepon, biaya penyusutan peralatan. • <i>Variable cost</i>: biaya produksi variabel. 				

Gambar 2. Current Business Model Canvas

B. Analisa SWOT

1. Customer Segments

Dalam elemen ini faktor *strengths* ditunjukkan pada kemampuan Sulis Cake untuk menciptakan pelanggan baru dan menjaga pelanggan agar tidak berpindah kepada pesaing. Kelemahan yang dimiliki adalah Sulis Cake tidak mengelompokkan kebutuhan pelanggan secara spesifik. Faktor *threats* dilihat dari kecepatan munculnya pesaing yang lain. Faktor *opportunities* dalam elemen ini ditunjukkan melalui kemampuan Sulis Cake dalam mendapatkan manfaat dari pasar yang se-

dang tumbuh.

2. Value Propositions

Dalam elemen *value propositions*, *strength* ditunjukkan dari kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mau menerima hal baru. Kualitas dari produk yang dihasilkan serta proses produksi yang dijaga juga mampu memberikan kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Faktor *threats* dalam elemen ini dilihat dari tersedianya produk substitusi yang ditawarkan pesaing. Faktor *opportunities* dapat dilihat dari adanya peluang untuk mengintegrasikan produk dan jasa dengan lebih baik serta menciptakan perluasan yang tepat bagi perusahaan.

3. Channels

Dalam elemen ini faktor *weakness* berada pada saluran distribusi yang diterapkan Sulis Cake. Perusahaan hanya menerapkan satu saluran utama. Hal ini dapat menjadi kelemahan sekaligus kekuatan bagi perusahaan karena biaya yang dikeluarkan perusahaan lebih sedikit. Namun dalam hal lain hal ini justru menjadi ancaman karena kemungkinan pesaing untuk menawarkan saluran yang lebih baik dan memudahkan pelanggan. Faktor *opportunities* dalam elemen dapat dilihat dari peluang sulis cake untuk meningkatkan saluran distribusinya, mengintegrasikan saluran, menemukan *channel* untuk memasarkan bisnisnya.

4. Customer Relationship

Faktor *strength* dalam elemen ini dilihat dari kemampuan Sulis Cake dalam menjalin hubungan yang kuat dengan para pelanggannya, selain itu untuk menjaga pelanggan perusahaan Sulis Cake akan memberikan *cake tart* kecil bagi pelanggan yang berulang tahun. Faktor *weakness* ditunjukkan pada tidak adanya biaya perpindahan yang mengikat pelanggan. Dalam elemen ini kemungkinan hubungan pelanggan menjadi memburuk sangat kecil, selama Sulis Cake mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara menyajikan produk dan pelayanan dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan hal ini bukanlah menjadi ancaman bagi Sulis Cake.

5. Revenue Streams

Dalam elemen ini faktor *strengths* dapat dilihat dari kemampuan Sulis Cake mendapatkan keuntungan dan memprediksi pendapatannya. Arus pendapatan yang bersifat berulang dan berkelanjutan juga merupakan kekuatan bagi perusahaan. *Weakness* dalam elemen ini adalah arus pendapatan Sulis Cake yang hanya bersumber dari penjualan produk saja, selain itu Sulis Cake cenderung mengeluarkan biaya terlebih dahulu baru kemudian memperoleh pendapatannya, tidak ada pembayaran di depan atau DP. Faktor ancaman dalam elemen ini adalah pendapatan perusahaan karena ketergantungan pendapatan perusahaan dari penjualan produk saja dan potensi kerugian akibat pesanan yang tidak diambil oleh pembeli.

6. Key Resources

Analisa faktor *strength* dalam elemen ini dapat diketahui melalui kemampuan memprediksi sumber daya dan mengakses ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan, selain itu kemampuan Sulis Cake dalam memanfaatkan sumber daya dalam waktu dan jumlah yang tepat juga dinilai sebagai kekuatan dalam elemen ini. Faktor *threats* dalam elemen ini dinilai rendah karena kemampuan Sulis Cake mengakses bahan baku diberbagai pemasok. Peluang bagi Sulis Cake dapat dilihat dari kemampuan menggunakan bahan baku yang

lebih murah dengan hasil dan kualitas yang sama, serta mematenkan merek dagangnya.

7. Key Activities

Dalam elemen ini faktor *strengths* ditunjukkan dari efisiensi atas aktivitas yang dijalankan perusahaan, aktivitas produksi yang sulit ditiru pesaing, dan kemampuan mengerjakan seluruh aktivitasnya tanpa melibatkan pihak eksternal. Analisa faktor *threats* dalam elemen ini diketahui terdapat ancaman pada aktivitas produksi dan kualitas produksi akibat hal-hal yang tidak terduga misalnya pemadaman listrik secara tiba-tiba ataupun perkiraan kebutuhan bahan baku yang meleset. Faktor *opportunity* dalam elemen ini adalah dengan menstandarisasikan aktivitas produksi serta meningkatkan efisiensi.

8. Key Partnerships

Faktor *strength* dalam elemen ini ditunjukkan dari kemampuan Sulis Cake dalam bekerja sama dengan mitra dan menciptakan hubungan yang baik dengan pemasok. *Weakness* dalam elemen ini adalah keFaktor *threats* dalam elemen ini diketahui melalui potensi Sulis Cake dalam kehilangan salah satu mitra tergolong rendah, maka dapat dikatakan tidak terdapat ancaman dalam elemen ini. Faktor *opportunity* dalam elemen ini dapat dilihat dari peluang untuk menetapkan pemasok tetap bagi perusahaan dan menemukan mitra usaha untuk melakukan penjualan silang.

9. Cost Structure

Dalam elemen ini faktor *strength* ditunjukkan dengan mengetahui kemampuan perusahaan dalam memprediksi biaya yang dikeluarkan, efisiensi kegiatan operasional dalam biaya dan keuntungan yang diperoleh jika dilihat dari skala ekonomi yang diterapkan Sulis Cake. Faktor *threats* dalam elemen ini adalah adanya biaya yang sulit diprediksi yang tumbuh lebih cepat daripada pendapatan yang mendukungnya seperti kenaikan bahan bakar, tarif listrik, harga sembako, dll. Faktor *opportunity* dalam elemen ini adalah kemungkinan perusahaan mengurangi biaya yang ada, menerapkan efisiensi pada proses produksi terutama dalam penggunaan mesin, dan menemukan substitusi bahan baku yang digunakan dengan harga yang lebih murah namun memberikan kualitas yang sama.

C. Evaluasi Blue Ocean

Evaluasi BMC pada kerangka *blue ocean* ini akan mengidentifikasi hasil SWOT dari setiap elemen yang ada. Untuk mengidentifikasi setiap elemen terbagi dalam empat kolom. Kolom pertama adalah *add*, kolom *add* berisi bagaimana menciptakan nilai yang baru dari peluang yang ada. Kolom *remove* adalah bagaimana menghilangkan kelemahan yang ada, sedangkan kolom *grow* adalah cara mempertahankan atau meningkatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Kolom yang keempat adalah *reduce* yakni bagaimana mengurangi potensi ancaman yang ada.

Pada elemen *customer segments* kolom *add* berisi pelanggan baru yakni perusahaan, birokrat pemerintahan, dan *mass market*. Pada kolom *grow* yaitu kalangan menengah ke atas dalam segala usia. Elemen *value propositions dalam kolom add* yaitu menciptakan *images cake shop*, menyediakan dekorasi *dessert table*. Dalam kolom *remove* terdapat *home industry*, sedangkan kolom *grow* terdapat kualitas produk yang baik. Dalam elemen *channels* yang terdapat dalam kolom *add* adalah menambah saluran distribusi dengan membuka cabang baru, media promosi baru, menerapkan *system*

dropship order, adanya *after sales* dengan penyampaian kritik dan saran serta garansi kesesuaian jenis produk yang dipesan dengan yang diberikan. Hal yang dihilangkan atau terdapat dalam kolom *remove* adalah satu saluran distribusi. Pada kolom *grow* yaitu *service delivery* dan saluran distribusi langsung.

Elemen *customer relationship*, yang terdapat dalam kolom *add* adalah *switching cost* dan pemberian diskon khusus bagi pelanggan dengan kriteria tertentu. Sedangkan pada kolom *grow* nilai yang dipertahankan adalah komunikasi dan hubungan yang baik (*personel assistance*). Pemberian kue bagi pelanggan setia Sulis Cake. Pada elemen *revenue streams* hal-hal yang dimasukkan dalam kolom *add* adalah arus pendapatan baru dari barang yang dititipkan oleh pihak eksternal, ataupun sebaliknya. Penerapan sistem DP dan pemberian kursus membuat kue. Hal yang dihilangkan adalah proses pembayaran setelah produk diterima pelanggan. Pada kolom *grow* nilai yang tetap dipertahankan adalah penetapan mekanisme harga yang menguntungkan. Pada kolom *reduce* hal yang dapat dikurangi adalah ketergantungan pada satu arus pendapatan.

Elemen *key resources* dalam penelitian ini pada kolom *add* adalah data pelanggan seperti informasi pembelian produk, tingkat *repeat order*, *sales* (yang mendapatkan diskon) dan adanya gedung baru sebagai cabang perusahaan. Hal yang terdapat dalam kolom *grow* adalah sumber daya dan bahan baku. Sedangkan dalam kolom *reduce* pada elemen ini hal yang dapat dikurangi untuk mengatasi ancaman adalah kemungkinan sumber daya untuk ditiru. Elemen *key activities* pada kolom *add* terdiri atas standarisasi aktivitas produksi, penanganan *inventory*, adanya persediaan untuk produksi, *update and upload*. Pada kolom *grow* pada elemen ini yang tetap dipertahankan adalah keunikan dan kerahasiaan proses produksi. Pada kolom *reduce* adalah gangguan pada aktivitas utama.

Pada elemen *key partnerships* kolom *add* berisi Info *forecasting* kenaikan bahan baku dari pemasok, pemasok tetap, *event organizer*, media periklanan, tempat-tempat, menitipkan produk. Pada kolom *grow* yaitu koneksi dengan pemasok bahan baku, pada kolom *reduce* berisi ketidakpastian sumber daya yang dibutuhkan. Elemen *cost structure* dalam kolom *add* berisi biaya bahan baku yang lebih murah dan bahan baku diantar pemasok. Pada kolom *reduce* berisi biaya pengeluaran hadiah dan biaya transportasi untuk membeli bahan baku. Pada kolom *grow* berisi keuntungan dalam skala ekonomi dan *economic of scope*. Terakhir pada kolom *reduce* berisi biaya produksi yang besar.

D. Future Business Model Canvas

Future business model canvas terdiri dari sembilan elemen yang masing-masing elemennya memuat hasil dari analisa SWOT dan evaluasi menggunakan kerangka *blue ocean*. Dalam elemen *customer segments*, perusahaan menetapkan sasaran pelanggannya pada pasar terbuka atau *mass market* dengan memiliki beberapa saluran yang memudahkan semua orang untuk memenuhi kebutuhannya melalui Sulis Cake ini. Kalangan yang dituju dalam elemen ini dilihat dari kemampuan belinya yaitu kalangan menengah ke atas di segala usia. Karakteristik dari segmen pelanggan perusahaan ini adalah pelanggan yang mengutamakan rasa dan kualitas yang baik, merupakan penyuka kue. Sedangkan fokus utama

perusahaan adalah melayani pelanggan tetap yang sering melakukan *repeat order* dan pelanggan yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar. Pada elemen *value propositions* perusahaan mulai menciptakan *images* baru dimata pelanggannya yaitu *cake shop*. Sebelumnya Sulis Cake dikenal sebagai suatu usaha rumahan yang hanya memiliki satu tempat, kini dengan adanya *improve* dari elemen *channel* dapat membantu elemen *value propositions* dalam mengembangkan *images* barunya. Berikutnya, perusahaan tetap menerima pesanan dalam jumlah besar maupun kecil, hanya saja yang akan menjadi fokus utama seperti yang dijabarkan dalam elemen *customer segments* adalah pelanggan yang memberikan keuntungan lebih. Sedangkan nilai-nilai baru yang ditetapkan dalam elemen ini adalah sebagai penyedia layanan dekorasi dan *dessert table* untuk berbagai acara, tentunya nilai baru ini akan erat kaitannya dengan *key partnerships*. Selain itu nilai lainnya adalah menerima *system dropship order*, yang dimaksud dalam sistem ini adalah layanan diberikan perusahaan untuk menyelesaikan sekaligus mengantarkan pesanan yang datang dari luar pulau atau luar kota ke alamat yang dituju di dalam kota Banjarmasin, nilai baru ini erat kaitannya dengan elemen *channel*.

Pada elemen *channel*, perusahaan menambah saluran distribusi yang ditetapkan yakni saluran distribusi langsung dengan membuka cabang baru yang menyediakan produk *ready stock* untuk para pembeli. Perusahaan menggunakan media elektronik sebagai alat pemasaran dan sarana untuk melakukan transaksi seperti *instagram*, *facebook*, *website*. Selain itu nilai lain yang ditambahkan adalah tindakan *after sales* dalam hal garansi atas kesesuaian jenis produk antara yang dipesan pelanggan dengan yang diberikan perusahaan. Kemudahan pelanggan menyampaikan kritik dan saran melalui sarana yang disediakan atas produk dan pelayanan yang telah diterima pelanggan sebelumnya.

Dalam elemen *revenue streams* arus pendapatan tidak lagi hanya bersumber dari penjualan produk perusahaan namun juga dari penitipan produk yang dilakukan pihak eksternal dan dari kelas kursus kue yang dibuka perusahaan. Ketentuan penitipan produk yaitu produk yang boleh ditiptkan kepada Sulis Cake adalah makanan ringan yang tidak dijual oleh Sulis Cake, misalnya keripik kentang, singkong, kerupuk, dll. Selain itu hal lain yang ditambahkan adalah sistem pembayaran. Perusahaan juga mulai mengembangkan bisnisnya dengan membuka kelas kursus membuat aneka kue dan roti. Selain itu, pemesanan produk akan diproses jika pembeli telah melakukan pembayaran sebagai uang jaminan atau sistem DP. Besarnya uang jaminan yang dikenakan adalah 50% dari harga produk. Pembayaran bisa dilakukan secara tunai maupun transfer sesuai kesepakatan yang dibuat.

Pada elemen *customer relationships* hal yang dipertahankan adalah adanya pemberian kue atau parcel bagi pelanggan setia Sulis Cake, selain itu untuk mempertahankan pelanggan, perusahaan dapat mulai menerapkan *acquitition*, *retentions* dan *boasting sales*. *Acquititions* adalah upaya Sulis Cake untuk mengubah calon pelanggan menjadi pelanggan dengan cara melakukan penawaran produk lewat *email*, dan lainnya. *Retention* adalah upaya yang dilakukan Sulis Cake untuk menjaga agar pelanggan yang ada tetap bertahan. Sedangkan *boasting sales* adalah upaya yang dilakukan Sulis Cake untuk mendorong pelanggan melakukan pembelian dengan lebih

sering dan lebih banyak lagi. Wujud nyata yang dilakukan untuk *retention* dan *boasting sales* adalah dengan memberikan diskon khusus bagi pelanggan dengan kriteria pelanggan yang melakukan pembelian dalam jumlah besar atau pelanggan yang memiliki tingkat *repeat order* sedikitnya 5 kali dalam setahun. *Boasting sales* juga diwujudkan dalam bentuk pemberian promo, misalnya beli 5 kue basah gratis 1 kue kering jenis tertentu.

Pada *future BMC* yang ada, penambahan nilai pada elemen *key resources* adalah merahasiakan bahan baku yang digunakan untuk mengurangi ancaman bahan baku yang mudah ditiru. Selain itu Sulis Cake juga mulai memastikan logo dan slogan yang digunakan untuk seterusnya dan mematenkan merk dagang yang digunakan perusahaan. Kemudian, Sulis Cake juga mulai merekrut *sales* secara tidak langsung yang adalah pelanggan Sulis Cake sendiri untuk melakukan promosi *word of mouth* dengan imbalan pemberian diskon apabila *sales* tersebut berhasil membawa pelanggan baru bagi Sulis Cake. Agar Sulis Cake dapat mengenali daya beli dan kebiasaan pelanggannya Sulis Cake akan membuat *database* yang berisi biodata pelanggan, tanggal pembelian, jenis pembelian dan seterusnya. Untuk menghitung keuangan perusahaan secara lebih rinci Sulis Cake memerlukan tenaga akuntan untuk melakukan analisis atas model bisnis yang diterapkan dan bagaimana cara Sulis Cake untuk mendapatkan keuntungan secara maksimal, oleh sebab itu diperlukan pihak eksternal untuk melaksanakan bagian ini. Sumber daya lain yang ditambahkan dalam elemen ini adalah sumber daya fisik berupa gedung untuk membuka cabang baru Sulis Cake, dalam gedung ini Sulis Cake akan membuka *cake shop* dilantai satu dan tempat untuk memberikan kursus membuat kue di lantai dua.

Dalam elemen *key activities*, aktivitas yang ditambahkan selain yang telah ada yaitu aktivitas *sales and promotion* yang dijabarkan dengan merekrut *sales word of mouth* yang tepat bagi perusahaan dengan melakukan berbagai pertimbangan terlebih dahulu, kemudian nilai lain yang ditambahkan adalah melaksanakan aktivitas pengiriman dalam dua hal yaitu melakukan pengiriman ke rumah pembeli dan yang kedua melakukan pengiriman produk ke alamat yang dituju si pembeli. Berikutnya, Sulis Cake juga melakukan *upload* dan *update* dari produk-produk yang diciptakan melalui saluran iklan atau media sosial lainnya. Hal ini dilakukan agar pembeli dapat melihat katalog produk Sulis Cake dengan mudah. Aktivitas lain yang ditambahkan yaitu penanganan *inventory* perusahaan yang paling utama terkait persediaan bahan baku. Hal ini dilakukan agar Sulis Cake tidak lagi membeli bahan baku secara mendadak ataupun kehabisan bahan baku.

Pada elemen *key partnerships* hal yang ditambahkan adalah adanya pemasok tetap bagi perusahaan yang memudahkan perusahaan memperoleh bahan bakunya. Selain itu hal lain yang diharapkan dengan adanya pemasok tetap ini adalah Sulis Cake dapat memperoleh informasi mengenai kemungkinan kenaikan harga dari berbagai bahan baku yang sering digunakan. Disamping pelanggan tetap yang ada Sulis Cake juga disarankan untuk tetap menjaga hubungan baik dengan pemasok lain, hal ini dilakukan agar Sulis Cake tetap memiliki koneksi dan akses mengenai ketersediaan bahan baku apabila bahan baku tidak dapat diperoleh dari pemasok

tetap. Kemudian Sulis Cake juga bekerja sama dengan *event organizer* dengan menyediakan chatering aneka kue dan roti, *dessert table* yang lengkap dengan dekorasinya untuk berbagai acara. Selain itu Sulis Cake juga bekerja sama dengan media periklanan seperti koran, radio, majalah, televisi lokal untuk mengiklankan produk Sulis Cake.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Pemasok tidak tetap (<i>Supermarket</i>, Toko 38, Depo Lestari, Jelsi, Bread Mart). Pemasok tetap (<i>supermarket</i>, <i>restaurant</i>, toko oleh-oleh) <i>Event organizer</i>. Media periklanan. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktivitas produksi <i>Sales and promotion</i> <i>Delivery</i> Penganganan <i>inventory</i> <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> Bahan baku yang digunakan. SDM (pegawai, sales, akuntan). Intelektual (<i>soft skill</i> membuat kue, resep pengalaman, <i>paten merek dagang</i>, data pelanggan). Sumber daya keuangan (<i>financial</i>). Sumber daya fisik berupa alat-alat produksi, tempat produksi. 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Newness: Cake Shop</i> Menerima pesanan untuk skala besar dan kecil. <i>Newness: Layanan dropship order</i>. <i>Getting the job done: Mitra penyedia dessert table dan decoration</i>. Memberikan kualitas yang baik <i>Performance: Pengerjaan tepat waktu</i>. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Personal assistance</i> Menerima masukan kritik dan saran. <i>Switching cost</i> Pembelian kue atau <i>parcel Channels</i> <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribusi langsung (lokasi sekarang dan cabang baru). Elektronik <i>channel</i> (<i>instagram</i>, <i>facebook</i>, <i>website</i>) <i>Service Delivery</i>. Logo, kartu nama, cap stempel, komunitas. Tindakan <i>after sales</i>. <i>Dropship order</i>. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Mass Market</i>, Kalangan menengah ke atas. Segala usia. Pelanggan tetap Penggemar kue.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Value driven</i> <i>Fixed cost</i> : gaji pegawai, abodemen listrik, telepon, biaya penyusutan peralatan. <i>Variable cost</i>: biaya produksi variabel. Biaya pembukaan cabang baru. 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> Pendapatan bersumber dari penjualan, pendapatan yang bersifat B2B. Pendapatan jasa dari kursus membuat kue dan roti. Menerima penitipan produk dari pihak eksternal. <i>Payment</i>: Tunai, transfer, penerapan sistem DP. <i>Dynamic Pricing</i>. 			

Gambar 3. *Future Business Model Canvas*

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan identifikasi model bisnis yang dijalankan Sulis Cake saat ini diketahui bahwa Sulis Cake belum memperhatikan setiap elemen yang ada di dalam *Business Model Canvas*. Dari identifikasi yang dilakukan pada elemen *customer segments*, pasar Sulis Cake adalah pasar terbuka yang berasal dari kalangan menengah ke atas. Sedangkan dari proposisi nilai (*value propositions*) Sulis Cake sangat mengutamakan kepuasan pelanggan. Saluran distribusi (*channel*) yang diterapkan Sulis Cake adalah saluran distribusi langsung hanya bersifat satu saluran. Dalam menjalankan hubungan dengan pelanggan, Sulis Cake telah mampu mempertahankan dan membangun hubungan yang baik dengan memberikan hadiah. Elemen *key resources* dan *key activities* dalam identifikasi yang dilakukan menunjukkan bahwa sumber daya dan aktivitas utama adalah bahan baku dan produksi. Hingga saat ini Sulis Cake tidak memiliki pemasok tetap, pembelian bahan baku dilakukan diberbagai pemasok. Mengenai pengeluaran biaya dan pendapatan yang diterima Sulis Cake, saat ini pendapatan yang diterima bersumber dari penjualan produk saja, sedangkan biaya yang dikeluarkan berhubungan erat dengan biaya pengeluaran untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Analisa SWOT dan evaluasi *Blue Ocean* digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future BMC*. Adapun hasil analisa dan evaluasi yang dilakukan, secara umum menunjukkan bahwa elemen *customer segments* menunjukkan tingkat peluang atau *opportunity* yang tinggi, dalam artian bahwa Sulis Cake masih dapat melakukan segmentasi kebutuhannya dengan lebih baik lagi serta menetapkan target pelanggan perusahaan. Sedangkan pada elemen *value propositions* menunjukkan tingkat *strength* dan *opportunity* yang sama besarnya. Maka dalam elemen *value propositions* Sulis Cake masih memiliki peluang untuk meningkatkan nilai perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan nilai baru bagi perusahaan.

Elemen *channel* dalam analisa dan evaluasi yang dilakukan menunjukkan bahwa elemen *channel* memiliki potensi ancaman yang tinggi, maka Sulis Cake harus mampu meningkatkan saluran distribusinya dengan menciptakan saluran lain seperti cabang baru dan konsinyiasi. Pada elemen *customer relationships* analisa dan evaluasi yang dilakukan menunjukkan kekuatan dan peluang yang tinggi sedangkan ancaman yang ada sangat rendah. Hal ini membuktikan bahwa Sulis Cake mampu membangun dan menjalin hubungan pelanggan dengan baik. Dalam elemen *revenue streams* perusahaan masih memiliki peluang untuk meningkatkan arus pendapatannya dengan melakukan konsinyiasi atau menerima penitipan dari pihak eksternal atau membuka jasa kursus kue.

Pada elemen *key resources* dan *cost structure* menunjukkan tingkat *strength* yang sama tinggi, sedangkan elemen *key activities* memiliki peluang yang tinggi untuk menstandarkan aktivitasnya dan menghindari potensi ancaman. Elemen *key partnership* menunjukkan bahwa tingkat *strength* yang ada adalah tinggi, hal ini dikarenakan perusahaan tidak memiliki ketergantungan terhadap pemasok.

Elemen berikutnya adalah *cost structure*, dalam elemen ini nilai baru yang diterima perusahaan adalah harga bahan baku yang lebih murah dengan menetapkan pemasok tetap dan melakukan pembelian dalam jumlah besar, selain itu penghematan juga terjadi pada biaya transportasi yang dikeluarkan Sulis Cake untuk membeli bahan baku ke pemasok, pada nilai ini pemasok tetap akan mengantarkan bahan baku yang dibutuhkan Sulis Cake, penghematan dilakukan dengan menyeleksi pelanggan yang layak menerima hadiah berupa *parcel* atau kue tart. Sulis Cake juga akan memberikan *discount* khusus bagi semua pemasok Sulis Cake yang melakukan pembelian produk. Adapun komponen biaya baru yang dikeluarkan Sulis Cake adalah modal untuk membuka cabang usaha baru.

Future BMC yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Hal baru yang ditambahkan pada *future BMC* dalam elemen *value propositions* adalah menumbuhkan kesan *cake shop* dan menambahkan sebagai penyedia layanan dekorasi *desseert table*, sedangkan pada elemen *channel* adalah membuka cabang usaha dan konsinyiasi, kemudian adalah menerapkan *switching cost* pada elemen *customer relationship* dan menghilangkan pemberian hadiah kepada para pelanggan ataupun pemasok. Pada elemen *revenue streams* adalah menciptakan arus pendapatan lain serta menerapkan sistem pembayaran dimuka sebagai uang jaminan. Komponen baru lainnya pada elemen *key activities* adalah melakukan penanganan *inventory*, standarisasi aktivitas produksi, sedangkan pada elemen *key resources* adalah akses informasi kenaikan harga bahan baku, dan biaya bahan baku yang lebih murah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T.S., Snell, S.A. (2009). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Indonesia. Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan. *Konsumsi dan pengeluaran*. Retrieved September 7, 2014 from http://kalsel.bps.go.id/?set=querySbs&page=1&flag_hasil=1&flag_template3=1&id_sektor=7
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Business model generation*. (Natalia Ruth Sih-andrini). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Saunders, M., Lewis, P., dan Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.