

PENGEMBANGAN BISNIS PADA DEPOT DAHLIA MENGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Jeffrey Yosh Pradipta dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

JL.Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411047@john.petra.ac.id; dhyah@petra.ac.id

Abstrak -- Pertumbuhan dari bisnis kuliner di Surabaya memunculkan kesempatan untuk siapa saja yang memiliki keahlian di bidang kuliner untuk membuat bisnis sendiri. Sebuah kesempatan juga untuk kuliner tradisional Depot Dahlia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memformulasikan pengembangan bisnis Depot Dahlia menggunakan Business Model Canvas. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Penelitian ini menganalisa model bisnis yang digunakan oleh Depot Dahlia menggunakan Business Model Canvas, lalu menganalisa setiap elemen menggunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats). Hasil analisis setiap elemen tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk membuat rencana pengembangan bisnis yang baru dengan menggunakan Business Model Canvas. Dari hasil penelitian, Depot Dahlia disarankan untuk memaksimalkan setiap elemen di Business Model Canvas, dengan cara membuat cabang agar lebih menjangkau pelanggan, menambah menu aneka rujak yang berasal dari daerah lain dan menambah layanan catering .

Kata kunci- Bisnis model, Business Model Canvas, Kuliner tradisional, Analisa SWOT

I. PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara kepulauan dengan potensi pariwisata yang sangat besar seperti kebudayaan yang beraneka ragam dan beragam adat istiadat. Setiap daerah memiliki kebudayaan yang khas dan juga memiliki cita rasa kuliner yang khas sesuai daerahnya. Makanan tradisional adalah perwujudan cita rasa dari berbagai macam daerah karena tiap daerah mempunyai makanan tradisionalnya sendiri masing-masing.

Dampak globalisasi mengakibatkan banyaknya cita rasa kuliner yang masuk dari luar dan merupakan ancaman bagi cita rasa kuliner tradisional. Masyarakat sekarang lebih mengenal dan menyukai cita rasa kuliner dari luar negeri daripada kuliner tradisional. Apabila dilanjutkan maka tidak menutup kemungkinan kuliner tradisional akan semakin terpuruk dan mengancam bisnis kuliner tradisional. Kemandirian sebuah usaha sangatlah penting agar dapat menyesuaikan terhadap ancaman.

Bisnis kuliner adalah salah satu bisnis yang paling diminati oleh masyarakat, karena dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi dan makanan adalah kebutuhan pokok bagi setiap orang. Menurut Badan Pusat Statistik Surabaya (BPS) peningkatan pertumbuhan di bidang kuliner/restoran merupakan sebuah sektor yang mengalami pertumbuhan tertinggi ketiga, mencapai angka 8,63% pada tahun 2013.

Bisnis yang bergerak dalam usaha kuliner di kota Surabaya saat ini sangat diminati. Para pebisnis melihat potensi bisnis yang ada di Surabaya, yaitu dengan membuka usaha kuliner. Salah satunya adalah Depot Dahlia sebagai penjual makanan dan kue tradisional. Depot Dahlia yang berdiri pada tahun 1998 bergerak di bisnis kuliner dengan

produk andalan rujak soto yang merupakan paduan unik dari rujak dan soto babat khas Banyuwangi. Selain itu juga menjual berbagai macam kue tradisional untuk menjawab kebutuhan konsumen seperti risoles dan lumpia. Depot Dahlia membutuhkan strategi yang dapat mengatasi permasalahannya selama ini yaitu masalah pertumbuhan yang dikarenakan tingginya biaya sehingga laba yang dihasilkan pun semakin sedikit, ancaman dari kompetitor yang menawarkan makanan Jepang dengan harga ekonomis. Menurut David (2009), strategi adalah suatu seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional sehingga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan analisis Business Model Canvas diharapkan depot Dahlia dapat mengembangkan bisnisnya dan dapat terus bertahan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, yaitu jenis penelitian yang memiliki tujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang (Umar,2005). Dalam penelitian akan diberikan gambaran model bisnis dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan evaluasi menggunakan SWOT untuk 9 elemen yang ada di Business Model Canvas (BMC) pada Depot Dahlia. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran model bisnis dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC) serta mengevaluasi dengan menggunakan SWOT lalu merencanakan strategi pengembangan bisnis yang sesuai pada Depot Dahlia.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dimana data diperoleh secara langsung dengan melakukan tanya jawab antara pewawancara dan nara sumber untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan (Sandjaja, 2006). Wawancara dilakukan dengan semi terstruktur yang artinya pewawancara sudah menyiapkan sendiri pertanyaan yang akan diajukan tetapi tidak menutup kemungkinan adanya tambahan pertanyaan baru yang sifatnya spontan. Menurut Riduwan (2004) observasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara langsung melihat kegiatan yang dilakukan oleh objek penelitiannya. Metode penentuan informan yang digunakan adalah purposive sampling yang artinya teknik pengambilan sampel yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. Narasumber yang akan diwawancarai adalah pemilik, pelanggan, supplier dan karyawan Depot Dahlia. Triangulasi data untuk menguji validitas data pada penelitian ini 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, dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012).



Gambar 1. Kerangka Berpikir
 Sumber : Osterwalder dan Pigneur(2010)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil dan Sejarah Perusahaan

Depot Dahlia bergerak di bidang kuliner tradisional yang didirikan oleh Ibu Eri pada tahun 1998 pada saat krisis moneter terjadi. Untuk memulihkan perekonomian keluarga,

Ibu Eri mendirikan Dahlia dengan konsep kuliner tradisional dengan menu andalan aneka rujak dan kue tradisional. Pada saat itu belum ada rumah makan dengan konsep seperti itu di Surabaya, sehingga beliau melihat peluang bisnis kuliner dengan potensi yang besar.

Depot Dahlia adalah tempat makan untuk para pecinta cita rasa kuliner tradisional yang diolah dengan bahan bahan segar dan berkualitas. Dahlia juga menyediakan jasa delivery hingga daerah Sidoarjo agar para pecinta cita rasa kuliner dapat menikmati dengan lebih mudah. Rumah makan ini telah berjalan selama 17 tahun dan menjadi tempat yang dapat diandalkan oleh masyarakat sekitar untuk memenuhi kebutuhan makan sehari-hari.

Visi dari Depot Dahlia adalah membuat masyarakat dapat menikmati makanan tradisional dengan cita rasa nikmat dan berkualitas. Untuk mewujudkan visi tersebut maka Depot Dahlia menjaga kualitas bahan produknya dengan memakai bahan yang fresh dan resep yang sudah disempurnakan agar konsistensi hidangan dapat tercapai.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi Depot Dahlia masih sederhana. Perusahaan dipimpin langsung oleh pemilik dengan 12 orang karyawan yang membantu menjalankan aktivitas dan proses bisnis. Karyawan dibagi menurut tugasnya yaitu 2 orang menjadi waiter, 1 orang bagian kasir, 1 orang membuatkan minum, 3 orang membuat rujak, 1 orang cuci-cuci, 3 orang membuat kue dan 1 orang untuk pengiriman.

Deskripsi model bisnis menggunakan Business Model Canvas

Deskripsi model bisnis masing masing elemen pada Depot Dahlia dapat dilihat pada gambar 2

<p>8. Key Partnership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan <i>strategic alliances between non-competitors</i> dengan pihak pemasok buah dan sayur yaitu Pak Norman 	<p>7. Key activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi produk sendiri seperti membuat bumbu rujak, membuat kuah soto lalu membuat adonan kue hingga mengantar pesanan. 	<p>2. Value propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nilai yang diberikan adalah <i>performance</i> yaitu konsistensi rasa makanan karena resep sudah dipatenkan, sehat karena rujak isinya buah dan sayur dan cita rasa makanan tradisional yang berasal dari banyuwangi, khas surabaya dan khas malang. 	<p>4. Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal assistance</i> dengan mengobrol langsung agar tercipta sebuah hubungan. 	<p>1. Customer segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmented market</i> • Pecinta makanan tradisional • Diatas umur 25 tahun yang memiliki pola hidup sehat • Menengah ke atas
<p>9. Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya tetap yang ada pada perusahaan adalah biaya gaji karyawan, biaya utilitas dan biaya untuk membeli bahan baku. Sedangkan biaya variabel adalah biaya untuk mengantar pesanan. 	<p>6. Key resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical : gedung untuk berjualan, motor, alat produksi, mobil • Intellectual : Hak paten resep rujak • Human resources : 12 karyawan 		<p>3. Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan secara langsung (<i>direct</i>) di Depot Dahlia dan layanan pesan antar yang mencakup seluruh wilayah Surabaya dan Sidoarjo 	
		<p>5. Revenue streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asset Sale yaitu penjualan produk yang datang langsung maupun dari layanan pesan antar. 		

Gambar 2. Model Bisnis Depot Dahlia Saat Ini

Customer Segment

Customer segment pada Depot Dahlia termasuk sebagai *segmented* karena Depot Dahlia mengutamakan pelanggan yang berumur 25 tahun ke atas yang sadar atas keunikan hidangan tradisional dan hidup sehat, serta masyarakat perumahan sekitar yang berkelas menengah ke

atas dapat dilihat dari harga rujak yang berkisar Rp. 20.000,- per porsi.

Value Propositions

Depot Dahlia memberikan nilai *performance* yang artinya kinerja dari produk dan layanan sangat baik dimana Depot Dahlia menjaga kualitas dari rujak yang dibuat mulai

dari bahan hingga cara pembuatan. Nilai ini diwujudkan dengan cara mematenkan resep rujak dan yang dibuat sehingga rasa yang dirasakan pelanggan akan konsisten tidak akan berubah. Dalam dunia kuliner, konsistensi rasa adalah hal yang sangat penting untuk kesuksesan, karena pembeli tidak ingin merasakan rasa kue yang berbeda ketika membelinya kemarin dan hari ini. Depot Dahlia juga mempertahankan nilai ini ketika menghadapi permasalahan, misalnya ketika harga dari bahan baku yang dipakai naik, pemilik tidak akan mengganti bahan baku tersebut dengan bahan baku yang lebih murah melainkan tetap memakai bahan baku yang sama tetapi harga akan dinaikkan sedikit mengikuti kenaikan harga.

Channels

Cara konsumen menikmati produk dari Depot Dahlia adalah dengan cara membeli secara langsung di Depot Dahlia. Pelanggan yang datang ke Depot Dahlia ada dua macam, yang pertama adalah pelanggan yang menikmati langsung hidangan di tempat, yang kedua adalah pelanggan yang sudah memesan lewat telepon lalu disiapkan oleh Depot Dahlia lalu pelanggan datang untuk mengambil pesanan tersebut dan membayar langsung di tempat. Selain melakukan pembelian langsung, Depot Dahlia juga menyediakan layanan pesan antar dimana pelanggan dapat menghubungi Depot Dahlia untuk memesan dan memberikan alamat yang dituju dan dibayar saat barang diantarkan.

Customer Relationships

Hubungan dengan pelanggan berupa Personal Assistance dimana hubungan ini dibangun dengan melakukan dengan obrolan kecil dan ringan yang semakin lama akan menyebabkan pemilik dan pelanggan menjadi saling mengenal satu sama lain. Dengan mengenal, pelanggan akan lebih percaya dan setia terhadap Depot Dahlia. Seperti yang disampaikan oleh pemilik, "biasanya setelah selesai makan dan ketika akan membayar saya mengajak ngobrol santai dengan pelanggan." Jadi pemilik perusahaan berkomunikasi langsung dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan. Dengan demikian kenyamanan pelanggan pun akan meningkat

Revenue streams

Revenue streams Depot Dahlia termasuk dalam Asset Sale yang berarti menjual sebuah produk dengan menjual kue dan rujak yang sudah dibuat untuk dimakan oleh pelanggan. Pendapatan Depot Dahlia berasal dari transaksi satu kali pembayaran dari pelanggan yang berupa uang tunai. Baik pembelian langsung maupun pesan atau delivery menggunakan uang tunai dimana pelanggan membayar dan langsung mendapatkan produknya.

Key resources

Depot Dahlia memiliki sendiri tempat berupa bangunan untuk tempat mengolah produk dan tempat pelanggan dapat menikmati hidangan di Jalan Ngagel Jaya Barat. Selain itu Depot Dahlia juga memiliki alat untuk mengolah produk seperti mesin giling mie, penggorengan dan oven untuk memanggang. Serta ada juga sepeda motor dan mobil untuk pengiriman pesanan. Sisi Intellectual Depot Dahlia juga memiliki hak paten atas resep rujak, dari financial Depot Dahlia selalu memutar uangnya untuk membeli bahan lalu memproses menjual kembali kepada konsumen. Sumber daya manusia yang dimiliki adalah karyawan yang berjumlah 12 orang.

Key activities

Key activities yang dijalankan Depot Dahlia lebih fokus ke produksi. Aktivitas yang dilakukan oleh Depot Dahlia adalah

membuat bumbu rujak karena cita rasa rujak timbul dari bumbunya jadi ini adalah proses yang sangat penting. Membuat adonan untuk aneka kue yang akan dibuat, adonan adalah dasar dari kue lalu membuat kuah soto untuk rujak soto yang menjadi favorit pelanggan.

Key partnerships

Jenis kemitraan yang dijalankan Depot Dahlia adalah strategic alliances between non-competitors. Hal ini dapat dilihat dari perbedaan jenis produk dari mitra dimana mitra menyediakan bahan baku sedangkan Depot Dahlia memproses bahan baku tersebut. Jadi mitra yang ada adalah mitra antara non pesaing.

Cost structures

Depot Dahlia memberikan nilai yang mengarah pada kualitas yang didapatkan pelanggan dan juga memperhatikan untuk meminimaliskan biaya yang ada. Jadi Depot Dahlia memiliki Cost structures sebagai cost-driven dan value-driven. Depot Dahlia meminimalkan biaya operasi seperti mematikan utilitas ketika tidak dipakai, mengganti transport untuk mengurangi biaya mengantar

Evaluasi dan Masukan dalam Mengembangkan Business Model Canvas

Customer segments

Penentuan Depot Dahlia sudah cukup bagus, namun dapat dikembangkan ke segmen mass market untuk aneka kue karena kue yang dijual cukup diminati di masyarakat. Sedangkan untuk rujak tetap segmented.

Value propositions

Elemen ini dapat dikembangkan dengan mengembangkan newness dengan memasukkan rujak dari wilayah lain seperti rujak juhi khas Betawi, rujak es krim khas Yogyakarta.

Channels

Depot Dahlia dapat mengembangkan elemen *channels* dengan membuka cabang di wilayah lain, mengingat pelanggan tidak hanya berasal dari daerah tersebut, ada yang dari Surabaya Barat dan Surabaya Timur, bahkan Sidoarjo memunculkan peluang untuk melebarkan jangkauan dan memudahkan pelanggan yang tinggal di daerah lain untuk tetap menikmati hidangan Depot Dahlia dengan mudah.

Customer Relationship

Elemen ini dapat lebih dikembangkan dengan memberikan gratis ongkos antar untuk pelanggan yang sudah sering memesan di Depot Dahlia.

Revenue streams

Dapat dikembangkan dengan membuat arus kas yang baru dengan membuat jasa katering yang termasuk dalam *subscription fee*.

Key resources

Pada elemen Key resources, berdasarkan informasi pemilik bahwa sumber daya utama dari gedung untuk tempat berjualan dan produksi, motor dan mobil untuk mengantar pesanan, dan alat produksi seperti mesin giling, oven semua sudah dimiliki oleh Depot Dahlia. Mungkin bisa ditambahkan satu karyawan lagi untuk membantu pengiriman pesanan karena menurut informasi dari pemilik, karyawan sering kewalahan dalam mengantar pesanan.

Key activities

Elemen key activities dapat dikembangkan dengan tetap menjaga kualitas produk jika pemasok utama mengalami halangan. Menjaga kualitas produk adalah dengan memberikan informasi apa yang dibutuhkan perusahaan dengan jelas kepada partner baru. Dengan demikian kualitas produk tidak berubah dan tetap terjaga. Selain itu juga

menambah aktivitas untuk mencari pemasok pengganti yang dapat memenuhi kebutuhan apabila pemasok utama tidak dapat menjalankan kewajibannya sehingga buah dan sayur tetap segar.

Key Partnership

Pada elemen key partnerships, dapat dikembangkan dengan membina hubungan *strategic alliances between non-competitors* dengan pemasok yang lain seperti dengan pabrik petis Nusa Indah dimana pembelian dilakukan rutin tetapi masih belum ada hubungan yang terjalin. Dengan memiliki hubungan yang baik akan memberikan Depot Dahlia keuntungan dan kelebihan sendiri dalam berbisnis dengan pemasok.

Cost Structure

Pada elemen cost structure, Depot Dahlia sudah melakukan pemotongan biaya dengan efisien seperti apabila mengantar pesanan jumlah sedikit memakai motor saja, mematikan mesin dan air untuk memotong biaya utilitas. Dapat mengemat dengan membeli petis dalam jumlah besar agar mendapatkan harga khusus.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari informan, maka dapat ditarik kesimpulan model bisnis yang telah dijalankan di Depot Dahlia berdasarkan Business Model Canvas adalah sebagai berikut :

1. Customer segments

Depot Dahlia memiliki Customer segments yang termasuk dalam segmented yang dilihat dari umur dan pendapatan sasaran pelanggan Depot Dahlia

2. Value propositions

Perusahaan Depot Dahlia memberikan nilai konsistensi rasa untuk para pelanggan. Rasa makanan akan selalu sama dan tidak mengecewakan pelanggan. Bukan hanya konsistensi tetapi juga kualitas bahan baku seperti sayur dan buah yang segar sehingga kenikmatan produk dapat dirasakan dengan maksimal. Perusahaan ini memberikan nilai pada segi accessibility, dan performance (kinerja)

3. Channels

Depot Dahlia melakukan penjualan produk secara langsung (direct) dan menyediakan layanan pesan antar.

4. Customer Relationships

Depot Dahlia membangun hubungan pelanggan dengan menerapkan personal assistance yang bertujuan untuk mengenal pelanggan dan memberikan kenyamanan.

5. Revenue streams

Depot Dahlia mendapatkan pendapatan dengan penjualan produk dari penjualan langsung maupun layanan pesan antar.

6. Key resources

Depot Dahlia memiliki gedung sendiri untuk produksi dan untuk pelanggan menikmati hidangan serta alat-alat produksi, karyawan, hak paten resep dan kendaraan untuk mengantar pesanan.

7. Key activities

Depot Dahlia memiliki kegiatan kunci mulai dari pengolahan produk, re stock bahan baku untuk menjaga kesegaran,

bertransaksi dengan pelanggan terutama di jam makan siang, menerima pesanan lalu mengantarkan pesanan.

8. Key partnerships

Depot Dahlia menjalin hubungan *strategic alliances between non-competitors* dengan pemasok buah dan sayur untuk memenuhi kebutuhan bahan baku.

9. Cost structures

Depot Dahlia tidak hanya mengarah pada cost driven namun juga tetap memperhatikan value driven. Selain itu biaya tetap yang ada pada perusahaan adalah biaya gaji karyawan dan utilitas. Sedangkan biaya variabel adalah biaya transportasi untuk mengantarkan pesanan. Biaya dihemat dari biaya transportasi untuk mengantar dan mematikan listrik serta air yang tidak sudah dipakai.

Saran

Hasil analisa SWOT didapatkan bahwa model bisnis dari Depot Dahlia dapat dikembangkan lagi. Adapun saran yang diberikan untuk pengembangan usaha adalah:

1. Customer segments

Customer segments dapat dikembangkan untuk aneka kue dirubah menjadi mass market karena untuk kue lebih dinikmati oleh semua golongan masyarakat sedangkan untuk aneka rujak tetap segmented.

2. Value propositions

Dalam elemen ini bisa ditambahkan newness dengan menambahkan menu rujak yang belum ada di sini seperti rujak es krim dari Yogyakarta.

3. Channels

Channels dapat dikembangkan dengan membuka cabang toko kue agar dapat menjangkau dan memberikan kemudahan untuk pelanggan di wilayah lain.

4. Customer Relationships

Depot Dahlia dapat mengembangkan dengan memberikan bonus untuk pelanggan yang sering memesan seperti biaya delivery diberi gratis.

5. Revenue streams

Depot Dahlia dapat menambahkan Revenue streams dengan menyediakan catering untuk perumahan di sekitarnya.

6. Key resources

Depot Dahlia dapat menambahkan 1 karyawan untuk melakukan pengantaran pesanan dari pelanggan.

7. Key activities

Key activities dapat dikembangkan dengan mencari pemasok pengganti ketika pemasok utama berhalangan untuk menjaga kesegaran dari bahan baku.

8. Key partnerships

Key partnerships dapat dikembangkan dengan membina hubungan dengan pemasok petis pabrik Nusa Indah.

9. Cost structures

Cost structures dapat ditekan dengan melakukan pembelian petis dalam jumlah besar maka bisa mendapatkan harga khusus agar dapat lebih menghemat cost.

<p>8. <i>Key Partnership</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan <i>strategic alliances between non-competitors</i> dengan pihak pemasok buah dan sayur yaitu Pak Norman • <i>strategic alliances between non-competitors dengan pabrik petis Nusa Indah</i> 	<p>7. <i>Key activities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi produk sendiri seperti membuat bumbu rujak, membuat kuah soto lalu membuat adonan kue hingga mengantar pesanan. • Pemasok cadangan 	<p>2. <i>Value propositions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> dengan menjaga konsistensi dan kualitas produk • Newness dengan menambahkan menu rujak yang belum ditemui di Surabaya seperti rujak es krim dari Yogyakarta 	<p>4. <i>Customer Relationships</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal assistance</i> dengan mengobrol langsung agar tercipta sebuah hubungan • Personal assistance dengan memberikan bonus seperti gratis ongkos delivery untuk pelanggan yang setia 	<p>1. <i>Customer segments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmented market</i> • Pecinta makanan tradisional • Diatas umur 25 tahun yang memiliki pola hidup sehat • Menengah ke atas • Mass market untuk aneka kue
<p>9. <i>Cost Structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya tetap adalah biaya gaji karyawan, biaya utilitas dan biaya untuk membeli bahan baku. Sedangkan biaya variabel adalah biaya untuk mengantar pesanan. • Penghematan dilakukan dengan menghemat biaya transportasi menggunakan motor dan mematikan air serta listrik ketika tidak digunakan • Biaya tetap : pembelian petis dalam jumlah besar dengan harga khusus 	<p>5. <i>Revenue streams</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asset Sale yaitu penjualan produk yang datang langsung maupun dari layanan pesan antar. • Subscription fee dengan layanan catering 			
<p>6. <i>Key resources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical : gedung untuk berjualan, motor, alat produksi, mobil • Intellectual : Hak paten resep rujak • Human resources : 12 karyawan • Human resources 1 karyawan baru 	<p>3. <i>Channels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan secara langsung (<i>direct</i>) di Depot Dahlia dan layanan pesan antar yang mencakup seluruh wilayah Surabaya dan Sidoarjo • 3 channel 			

Gambar 2 Model Bisnis Depot Dahlia setelah analisa

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Indonesia (2012). *Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya*, Retrieved April, 1, 2015, from <http://surabayakota.bps.go.id/webbeta/>

David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed, vol,1). (Dono Sunardi,Trans). Jakarta : Salemba Empat

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Canada: John Wiley & Sons, inc.

Riduwan (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta Bandung

Sandjaja, Heriyanto,A. (2006). *Panduan Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung :Alfabeta

Umar, H. (2005). *Evaluasi Kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama