

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Business Model*

Model bisnis mengartikan logika, data, dan bukti yang mendukung proporsi nilai untuk pelanggan dan biaya yang layak untuk perusahaan memberikan nilainya dengan kata lain model bisnis berbicara tentang manfaat pelanggan yang diberikan perusahaan dan bagaimana perusahaan mengatur untuk melakukan dan menangkap nilai yang diberikannya (Teece, 2010). Sebuah gambaran manfaat bagi pelaku usaha yang mendeskripsikan sumber pendapatan, arsitektur produk, layanan, dan arus informasi, termasuk deskripsi dari berbagai pelaku usaha dan perannya (Timmers, 1998). Model bisnis terdiri dari empat elemen yang saling terkait, diambil bersama, menciptakan dan memberikan nilai. Keempat ini antara lain adalah *customer value proposition*, *profit formula*, *key resources*, dan *key processes* (Johnson, Christensen, dan Kagermann, 2008).

### 2.2 *Business Model Canvas (BMC)*

Model bisnis digambarkan sebagai dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Konsep bisnis diperlukan dalam setiap diskusi yang dapat mudah dipahami dan deskriptif. Konsep yang digunakan haruslah sederhana, relevan, mudah dipahami, tetapi tidak terlalu menyederhanakan kerumitan tentang bagaimana suatu usaha berfungsi (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

Sebelum bernama *Business Model Canvas (BMC)*, model bisnis ini dikenal sebagai *Business Model Ontology* menurut tesis penelitian yang dilakukan oleh Osterwalder sendiri mengenai 4 area model bisnis dan 9 blok (Osterwalder, 2004). 4 area tersebut antara lain.

- **Product:** Bisnis, produk, dan proposisi nilai apa yang perusahaan tawarkan kepada pasar
- **Customer Interface:** Kepada siapa perusahaan menargetkan pelanggan, bagaimana mengantarkan produk dan jasa, dan bagaimana membangun hubungan yang kuat dengan mereka
- **Infrastructure Management:** Bagaimana perusahaan dengan efisien menyelesaikan masalah infrastruktur atau logistic, kepada siapa dan jaringan perusahaan apa.
- **Financial Aspects:** Apa model pendapatannya, struktur biaya dan model bisnis yang berkelanjutan.

*Business model canvas (BMC)* digunakan untuk mendefinisikan keinginan, kelayakan, dan kelangsungan hidup suatu ide bisnis (Osterwalder dan Bland, 2020). Selain itu BMC juga

dapat digunakan untuk mempertajam ide bisnis kedalam model bisnis yang dapat mendefinisikan, mencoba, dan mengatur resiko (Osterwalder dan Bland, 2020). Dalam perencanaan konsep yang dilakukan, BMC memiliki 9 blok antara lain *customer segment, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structures*. Penjelasan 9 blok ini antara lain sebagai berikut (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

### **Customer Segment**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), Pelanggan merupakan inti dari sebuah model bisnis. Semua keuntungan didapatkan melalui pelanggan. Pelanggan sendiri dikelompokkan melalui kebutuhan, perilaku, maupun atribut lainnya. Sebuah organisasi dapat memutuskan terlebih dulu kepada segmen mana yang akan dilayani, setelah itu baru dilanjutkan dengan perancangan model bisnis dengan pemahaman spesifik terhadap pelanggan. Berikut merupakan jenis segmen pelanggan. Segmentasi berkembang pada sisi permintaan pasar dan penyesuaian produk serta upaya pemasaran yang rasional dan tepat sesuai dengan kebutuhan konsumen (Smith, 1956).

- *Mass Market*

Model bisnis yang berfokus pada mass market tidak membedakan segmen yang berbeda. Value proportion, distribution channels, dan customer relationship semua berfokus pada satu grup besar dengan masalah dan kebutuhan yang sama.

- *Niche Market*

Niche market berfokus pada customer segment yang lebih spesifik dan terspesialisasi. Value proportion, distribution channels, dan customer relationship untuk kebutuhan spesifik niche market. Niche market banyak ditemukan dalam hubungan pemasok dan pembeli.

- *Segmented*

Model bisnis ini memiliki kebutuhan dan masalahnya yang berbeda-beda. Sebagai contohnya seperti klien yang memiliki aset lebih kecil dan aset yang lebih besar, walaupun memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa tetapi ini bervariasi. Dari perbedaan yang variatif ini membuat proporsi nilai agak berbeda untuk masing-masing segmen.

- *Diversified*

Berbeda dengan segmented, diversified melayani dua customer segments yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda.

- *Multi-sided Platforms*

Organisasi melayani dua atau lebih customer segment yang saling bergantung seperti surat kabar yang memerlukan pembaca untuk menarik perhatian pemasang iklan disurat kabar mereka untuk mendanai produksi dan distribusinya.

### **Value Proposition**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), Produk haruslah memiliki nilai untuk pelanggan. Hal ini yang membuat pelanggan bisa berganti keyakinan terhadap suatu produk yang dibeli. Proporsi nilai merupakan suatu kesatuan atau gabungan manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan yang memiliki nilai inovatif dan mewakili penawaran yang baru atau mengubah yang ada. Menurut Ballantyne dan Varey (2006) *value proposition* merupakan janji timbal balik dari nilai, pengoperasian ke dan dari pemasok dan pelanggan yang mencari pertukaran yang adil. Ada 3 jenis value proposition menurut Anderson (2006), yaitu:

1. *All Benefits*: Mendaftarkan semua manfaat yang diyakini bahwa penawaran yang ditawarkan mungkin tersampaikan kepada target pelanggan.
2. *Favourable points of difference*: Menekankan bahwa value proposition memberikan nilai yang berbeda dari yang lain yang relatif kecil kepada pelanggan.
3. *Resonating Focus*: Sering direalisasikan kedalam hubungan karena mengakui keinginan pelanggan untuk melakukan bisnis dengan organisasi yang mengerti masalah kritis dalam usaha pelanggan dan memberikan *value proposition* yang berbeda dan menarik.

Selain 3 jenis *value proposition*, ada 4 dimensi *value proposition* menurut Rintamäki et al. (2007), yaitu:

1. *Economic value propositions*: Value proposition yang berdasarkan economic value seperti harga murah tanpa memandang kualitas.
2. *Functional value propositions*: Value yang memotivasi pelanggan untuk mengambil solusi yang nyaman dengan mendapatkan barang yang tepat tanpa menggunakan banyak waktu dan tenaga untuk mendapatkannya.
3. *Emotional value propositions*: Value yang didapat dari pelanggan secara emosional karena pengalaman yang didapatkan dari produk atau layanan.

4. *Symbolic value propositions*: Value yang didapat dari suatu produk yang memiliki makna tersendiri dan melekat pada pelanggan untuk mengekspresikan dirinya melalui suatu produk.

Nilai ini memiliki indikator untuk melayani kebutuhan segmen diantaranya (Osterwalder dan Pigneur, 2010) :

- *Newness*  
Pelanggan akan bertemu dengan nilai-nilai yang baru seperti produk yang belum pernah mereka miliki seperti industri baru yang muncul juga memunculkan nilai baru untuk pelanggan.
- *Performance*  
Menambah atau meningkatkan kinerja produk adalah salah satu cara yang umum untuk meningkatkan nilai pada suatu produk
- *Customization*  
Perusahaan harus melakukan penyesuaian untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan seperti apa yang diinginkan pelanggan untuk menciptakan sebuah nilai.
- *Getting The Job Done*  
Membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya dapat menciptakan nilai. Seperti contohnya *Rolls-Royce* membantu memproduksi dan memperbaiki mesin jet sedangkan perusahaan penerbangan bisa berfokus dengan usaha yang dilakukannya.
- *Design*  
Desain sangat penting dalam bagian proposisi nilai, akan tetapi sulit diukur dibalik dari menonjolnya desain suatu produk. Konsep ini membuat penciptaan pelanggan semakin penting dan dengan pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa, sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.
- *Brand*  
Pelanggan dapat mendapatkan nilai dari suatu produk melalui merek yang digunakan seperti menggunakan merek mahal yang dapat secara tidak langsung menaikkan status seseorang.
- *Price*  
Mengurangi harga suatu produk atau jasa memberikan dampak besar kepada pembentukan nilai terhadap pelanggan. Sebagai contohnya layanan penerbangan

yang murah dengan layanan yang standar memberikan nilai produk yang spesifik dibutuhkan oleh pelanggan.

- *Cost Reduction*

Pengurangan biaya merupakan hal yang penting untuk menciptakan nilai seperti contohnya aplikasi *customer relationship management* yang membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal, dan mengelola *software* CRM itu sendiri.

- *Risk Reduction*

Pelanggan menghargai pengurangan resiko yang diberikan oleh perusahaan melalui produk atau jasa yang bergaransi.

- *Accessibility*

Memberikan produk atau jasa dengan kemudahan bagi pelanggan yang sebelumnya kesulitan dalam menggunakan produk atau jasa merupakan cara yang bisa menciptakan nilai. Inovasi model bisnis dan teknologi baru yang sebelumnya tidak dapat dijangkau sebagian besar pelanggan bisa menciptakan nilai dengan peningkatan kemampuan dalam mengakses.

- *Convenience*

Segala sesuatu yang nyaman dan mudah dilakukan menciptakan nilai lebih terhadap suatu produk. Seperti contohnya *Apple* yang memberikan kenyamanan dan kemudahan dalam mencari, membeli, mengunduh, dan mendengarkan musik melalui *iTunes*.

### **Channels**

*Channels* berperan untuk menggambarkan bagaimana perusahaan dapat berhubungan dengan pelanggannya dan menjangkau pelanggan dengan memberikan *value proposition*. Komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Ada 5 fase dalam channels tersaji pada gambar 2.1.

Channel Types			Channel Phases				
			Awareness	Evaluation	Purchase	Delivery	After sales
Own	Direct	Sales force	Bagaimana	Bagaimana	Bagaimana	Bagaimana	Bagaimana
		Web sales	meningkatkan kesadaran	membantu pelanggan	memungkinkan pelanggan	menyampaikan Value	memberikan dukungan after sales kepada pelanggan?
Partner	Indirect	Own stores	terhadap produk dan jasa perusahaan	mengevaluasi Value	membeli produk dan jasa spesifik kita?	Proposition kepada pelanggan?	
		Partner stores		Proposition			
		wholesaler	kita?	organisasi?			

Tabel 2.1 5 *Channel Phases*  
(Osterwalder dan Pigneur, 2010)

### **Customer Relationships**

Blok ini menggambarkan bagaimana hubungan yang dibangun oleh perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Hubungan yang ingin dibangun bersifat variatif mulai dari pribadi sampai otomatis. Hubungan tersebut dapat termotivasi oleh akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan peningkatan penjualan. Kategori blok ini adalah sebagai berikut.

- *Personal Assistance*

Bantuan yang diberikan dengan interaksi kepada pelanggan melalui komunikasi selama proses penjualan sampai pembelian selesai. Proses ini dapat dilakukan secara luring maupun daring.

- *Dedicated Personal Assistance*

Selain bantuan yang diberikan pada umumnya, interaksi juga dilakukan kepada pelanggan-pelanggan prioritas dengan kecerendungan untuk klien individu. Hubungan yang dibentuk biasanya dikembangkan dalam jangka yang panjang dan juga intim. Biasanya ditemukan pada seorang manajer utama yang mempertahankan hubungan pribadi dengan pelanggan-pelanggan penting.

- *Self-service*

Hubungan tidak langsung oleh perusahaan tetapi menyediakan semua sarana fasilitas agar pelanggan dapat membantu dirinya sendiri dalam membeli sesuatu.

- *Automated Service*

Hubungan ini mencampurkan layanan mandiri dengan proses otomatis. Misalnya layanan profil personal memberi akses kepada pelanggan menggunakan layanan sesuai yang diinginkan. Layanan otomatis tersebut dapat mengenal setiap pelanggan individu dan karakteristiknya menawarkan informasi yang terkait dengan pesanan atau transaksi dengan menawarkan produk atau jasa.

- *Communities*

Saat ini perusahaan banyak memanfaatkan komunitas agar terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi komunitas tersebut. Banyak perusahaan saling bertukar pikiran dengan pengguna dan memecahkan masalah bersama-sama. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk memahami lebih dekat dengan pengguna atau pelanggannya.

- *Co-creation*

Banyak perusahaan menggunakan hubungan pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai. Seperti *Amazon* mengajak pembeli memberi ulasan produk atau *Youtube* mengajak pengguna membuat konten untuk konsumsi publik.

### **Revenue Streams**

Blok ini tidak kalah pentingnya dengan segmen. Dalam usaha tentu perlunya pendapatan yang didapatkan oleh pelanggan. Pendapatan juga bisa didapatkan melalui transaksi satu kali pembayaran atau berulang pada setiap periode tertentu. Berikut cara membangun arus pendapatan.

- *Asset Sale*

Penjualan aset disini adalah menjual produk yang dimiliki kepada pelanggan

- *Usage Fee*

Biaya penggunaan dapat ditemukan pada layanan tertentu yang biasa ada pada layanan jasa. Seperti contohnya hotel yang menarik biaya dari pelanggannya dengan menghitung lama menginap atas kamar yang digunakan.

- *Subscription Fees*

Arus pendapatan yang bisa didapat melalui layanan berlangganan seperti tempat gym atau layanan musik daring yang menawarkan pelanggan biaya berlangganan setiap bulannya.

- *Lending/Renting/Leasing*

Pendapatan bisa juga didapatkan melalui peminjaman hak eksklusif sementara saat pelanggan menggunakan aset tertentu pada periode dan biaya yang ditentukan.

Cara ini dapat memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan untuk sisi peminjam, sedangkan penyewa akan menikmati produk pinjaman tanpa mengeluarkan biaya lebih untuk membelinya.

- *Licensing*

Pendapatan ini muncul karena perusahaan memberikan izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektualnya yang ditukarkan dengan uang. Pemegang hak menghasilkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus memproduksi atau mengkomersialkan suatu layanan.

- *Brokerage Fees*

Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara antara dua pihak atau lebih, penyedia akan mendapatkan pendapatannya dengan mengambil persentase transaksi penjualan dan sisanya akan diberikan kepada perantara yang menghubungkan antara penjual dan pembeli dalam bentuk komisi.

- *Advertising*

Pendapatan ini didapatkan melalui jasa pengiklanan produk, layanan, atau merk tertentu. Biasanya industri ini ada dalam bentuk media atau *event organizer* sebagai penyedia jasa iklan.

### **Key Recourses**

Sumber daya sangat diperlukan oleh setiap model bisnis dikarenakan sebuah bisnis akan berfungsi dengan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut.

- *Physical*

Terdiri dari semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

- *Intellectual*

Sumber daya seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraaan, dan database pelanggan.

- *Human*

Dengan memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan berpengalaman memberikan dampak menonjol terhadap perusahaan sehingga perusahaan juga bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki

- *Financial*

Bisnis juga membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial untuk keberlangsungan bisnis atau memproduksi serta merekrut karyawan.

### **Key Activites**

Perusahaan membutuhkan aktivitas kunci agar model bisnisnya dapat bekerja secara optimal. Aktivitas kunci menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut.

- *Production*

Aktivitas perancangan dan pembuatan produk dalam jumlah yang besar dengan kualitas unggul.

- *Problem Solving*

Aktivitas yang terkait dengan pemecahan masalah dan menawarkan solusi seperti kegiatan konsultan, rumah sakit, atau jasa lainnya yang berhubungan dengan pemecahan masalah.

- *Platform*

Model bisnis ini yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama dengan aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

### **Key Partnership**

Perusahaan mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya dengan melakukan kemitraan sebagai jaringan pemasok. Indikator kunci membangun kemitraan antara lain sebagai berikut.

- *Optimization and Economy of Scale*

Kemitraan dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas seperti mengurangi biaya dan melibatkan *outsourcing* karena perusahaan tidak bisa memiliki sumber daya dan melakukan aktivitasnya sendiri.

- *Reduction of Risk and Uncertainty*

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian.

- *Acquisition of Particular Recourses and Activities*

Tidak banyak perusahaan memiliki sumber daya atau aktivitas yang digambarkan model bisnisnya. Kebanyakan lebih suka memperluas kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya atau

melaksanakan aktivitasnya. Kemitraan ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses kepada pelanggan.

### **Cost Structure**

Blok ini menggambarkan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis. Struktur biaya dibedakan menjadi dua kelas, yaitu *cost-driven* dan *value-driven*.

- *Cost-driven*

Model bisnis ini berfokus pada meminimalkan biaya dengan tujuan menciptakan dan mempertahankan struktur seramping mungkin, menggunakan *value proposition* dengan harga rendah, otomatis maksimum dan *outsourcing*.

- *Value-driven*

Tidak semua perusahaan berfokus pada meminimalkan biaya tetapi ada juga yang berfokus pada penciptaan nilai. Memberikan kualitas *premium* pada suatu produk biasanya menjadi ciri khas dari *value-driven* seperti contohnya hotel mewah.

- *Fixed Costs*

Biaya tetap walaupun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda seperti contohnya gaji, uang sewa, dan fasilitas pabrik.

- *Variable Costs*

Biaya yang bervariasi dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Misalkan festival musik, memiliki ciri proporsi biaya variable yang tinggi.

- *Economies of Scale*

Perusahaan besar mendapatkan manfaat dari rata-rata harga pembelian yang rendah karena pembelian dalam jumlah yang besar. Keunggulan ini dinikmati ketika produksinya berkembang.

- *Economies of Scope*

Keunggulan biaya yang dinikmati dengan lingkup operasional besar. *Marketing activities* atau *Distribution Channels* mungkin dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

### **2.3 Analisis SWOT**

Menilai integritas model bisnis dengan melihat komponen secara detail dapat mengungkap jalan menuju inovasi dan pembaruan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Analisis SWOT berisi tentang analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT kita bisa menganalisis penilaian tentang elemen-elemen pada 9 blok BMC.

Pada analisis SWOT terdapat 4 analisa yang terbagi menjadi 2. Internal yang berisi tentang pertanyaan kekuatan dan kelemahan, eksternal yang berisi tentang pertanyaan peluang dan ancaman. Pertanyaan-pertanyaan ini akan efektif ketika disambungkan dengan 9 blok BMC. Dengan menganalisa SWOT ini memberikan dasar baik untuk diskusi lebih lanjut mengenai pengambilan keputusan dan inovasi di sekitar model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini juga menggunakan pertimbangan dan referensi dari penelitian terdahulu yang mendukung pembahasan dari penelitian ini. Berikut merupakan referensi yang dipakai untuk mendukung topik ini.

### 1. *Criticism, Variation and Experience with Business Model Canvas*

Penelitian ini dilakukan oleh Prof. Hong Y Ching dan Clemens Fauvel pada tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya penggunaan BMC pada pengusaha dan dunia akademis. Hasilnya adalah pengusaha harus menggunakan BMC dan ketika sudah mendapatkan banyak pengalaman dengan penggunaannya, pengusaha bisa mencoba variasi yang berbeda dan cocok dengan bisnis mereka sendiri.

### 2. *Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing*

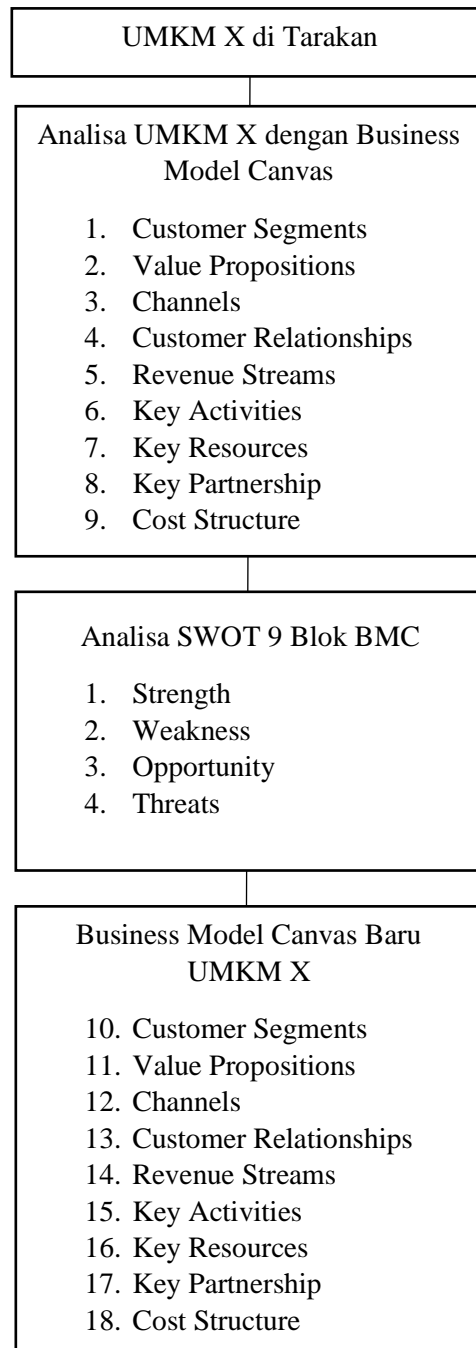
Penelitian ini dilakukan oleh Timo Rintamaki dan Hannu Kuusela pada tahun 2007. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja untuk mengidentifikasi *customer value propositions*(CVP) yang kompetitif dalam ritel. Hasil dari penelitian menyarankan sebuah kerangka kerja untuk mengidentifikasikan *competitive customer value propositions* di mana 4 kunci dimensi dari nilai pelanggan ekonomi, fungsional, emosional, dan simbolik pertama kali diidentifikasi. Pada tahap kedua CVP dikembangkan atas dasar nilai dimensi. Pada tahap ketiga, CVP dievaluasi untuk keunggulan kompetitif. Diusulkan bahwa CVP ekonomi dan fungsional cenderung mewakili poin paritas, sedangkan CVP emosional dan sosial merepresentasikan poin perbedaan bagi perusahaan ritel yang mencari diferensiasi dari kompetisi mereka dan mendapatkan keunggulan kompetitif.

### 3. *Business Model for Czech Agribusiness*

Penelitian ini dilakukan oleh J. Poláková, G. Koláčková, dan I. Tichá pada tahun 2015. Penelitian ini bertujuan untuk membuat model bisnis baru yang menggunakan komponen yang mempertimbangkan spesifikasi industri sektor agribisnis Republik Ceko. Hasilnya Beberapa komponen sudah ditentukan model bisnis apa yang digunakan dan disesuaikan dengan kategori usaha pertanian kecil dan individu.

## 2.5 Kerangka Berpikir

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif mengenai penerapan BMC terhadap UMKM X dalam bidang agribisnis. Selain itu akan diterapkan juga evaluasi menggunakan analisis SWOT dalam setiap blok business model canvas. Hasil penelitian diharapkan akan menyimpulkan hasil penerapan business model canvas pada UMKM X di Tarakan.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir