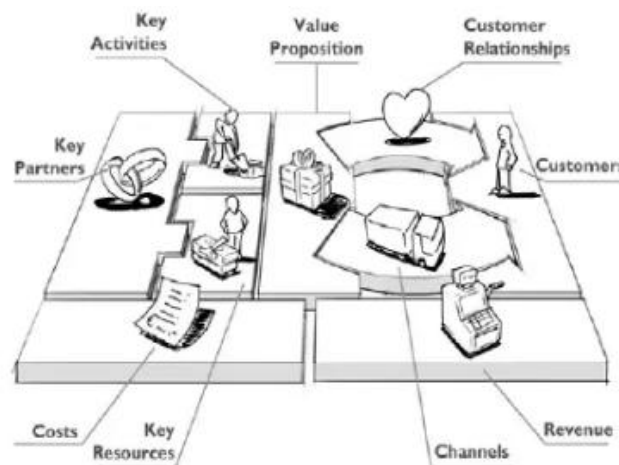


## Penerapan Business Model Canvas

Sejak munculnya praktik *e-commerce*, model bisnis menjadi salah satu konsep yang paling menonjol di antara konsep-konsep manajemen yang lain. Hadirnya *e-commerce* membuat para praktisi bisnis mengubah total model bisnis lama menjadi model bisnis baru yang lebih sesuai. Penyebab utama kepopuleran model bisnis adalah karena ditengarai banyak organisasi yang tumbuh pesat karena kemampuannya menciptakan model bisnis yang tepat.

Buku ini membahas penerapan di Indonesia dari sebuah konsep model bisnis yang unik yaitu model bisnis kanvas, atau lebih dikenal dengan Business Model Canvas (BMC). Konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ini, berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Dengan pendekatan kanvas, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas, berisi peta sembilan elemen (kotak). Karena kesederhanaannya, metode kanvas dapat mendorong sebanyak mungkin karyawan terlibat dalam pengembangan model bisnis organisasinya.



Para akademisi menjelaskan pengertian model bisnis dalam tiga kelompok. Pertama adalah model bisnis sebagai metode (cara), model bisnis dilihat dari aspek komponen-komponennya, dan model bisnis sebagai strategi bisnis.

Elemen dalam Business Model Canvas mencakup *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*. Untuk menyusun model bisnis menggunakan pendekatan ini dimulai dari *Customer Segment*, diikuti dengan *Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partners*, dan *Cost Structure*.

Untuk mengembangkan BMC, organisasi dapat mulai dari memotret kondisi saat ini, diikuti dengan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk merancang model bisnis perbaikan dan prototipe model-model bisnis masa depan. Dalam hal pengembangan model bisnis, buku ini menampilkan kasus Pusat Pengembangan Eksekutif, sebuah unit bisnis di bawah grup PPM Manajemen yang bergerak dalam bidang pelatihan manajemen.

Elemen pertama dari kanvas model bisnis, yaitu ***Customer Segment***. Dalam menjalankan roda bisnisnya, pertama-tama organisasi harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam

model bisnis. Buku ini mencontohkan dua stasiun televisi yang melayani segmen audiens berbeda, memberikan proposisi nilai yang berbeda. Di sini juga disajikan contoh tiga organisasi penerbangan yang melayani tiga segmen yang berbeda.

Elemen kedua dari BMC, yaitu **Value Proposition**. *Value Proposition* adalah manfaat yang ditawarkan organisasi kepada segmen pasar yang dilayani. Tentu saja, value proposition akan menentukan segmen pelanggan yang dipilih atau sebaliknya. Value proposition juga akan mempengaruhi komponen lain seperti Channel dan Customer Relationship. Buku ini menyajikan contoh kreativitas perusahaan ritel di Indonesia dalam menciptakan Value Proposition.

Elemen ketiga dalam BMC, yaitu **Channels**. *Channels* merupakan sarana bagi organisasi untuk menyampaikan Value Proposition kepada Customer Segment yang dilayani. Channel berfungsi dalam beberapa tahapan mulai dari kesadaran pelanggan sampai ke pelayanan purna jual. Dua elemen lain yang harus diperhitungkan secara cermat dalam membuat model *Channel* adalah Value Proposition dan Customer Segment. Buku ini menyajikan sebuah perusahaan konsultasi manajemen dan operator telepon seluler sebagai contoh penetapan Channel yang kreatif.

Elemen keempat BMC yaitu **Revenue Stream**. *Revenue Stream* merupakan komponen yang dianggap paling vital. Umumnya organisasi memperoleh pendapatan dari pelanggan. Meskipun demikian banyak organisasi bisa membuka aliran masuk pendapatan dari kantong bukan pelanggan langsung. Buku ini menyajikan contoh organisasi ritel, jasa pengelola jalan tol, dan media penciptaan aliran pendapatan secara kreatif.

Elemen kelima dari BMC yaitu **Customer Relationship**, yaitu cara organisasi menjalin ikatan dengan pelanggannya. Menjaga Buku ini menyajikan sebuah contoh perusahaan infrastruktur, jasa transportasi darat, dan jasa hotel untuk menunjukkan bahwa model hubungan dengan pelanggan perlu didesain secara kreatif.

Elemen kelima dari BMC yaitu **Customer Relationship**, yaitu cara organisasi menjalin ikatan dengan pelanggannya. Menjaga Buku ini menyajikan sebuah contoh perusahaan infrastruktur, jasa transportasi darat, dan jasa hotel untuk menunjukkan bahwa model hubungan dengan pelanggan perlu didesain secara kreatif.

Elemen keenam dari BMC, yaitu **Key Activities**. *Key Activities* adalah kegiatan utama organisasi untuk dapat menciptakan Proposisi Nilai. Buku ini menyajikan contoh model Key Activities perusahaan penyedia energi listrik dan manufaktur mobil di Indonesia.

Elemen ketujuh dari BMC, yaitu **Key Resources**. *Key Resources* adalah sumber daya milik organisasi yang digunakan untuk mewujudkan proposisi nilai. Sumber daya umumnya berwujud manusia, teknologi, peralatan, *channel* maupun *brand*. Buku ini menyajikan sebuah contoh perusahaan penerbangan yang fenomenal dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memberikan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan.

Elemen kedelapan yaitu **Key Partnership**. *Key Partnership* merupakan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk mewujudkan proposisi nilai, tetapi tidak dimiliki oleh organisasi tersebut. Pemanfaatan Key Partnership oleh perusahaan dapat berbentuk *outsourcing*, *joint venture*, *joint operation*, atau aliansi strategis. Buku ini menyajikan kreativitas mendesain model Key Partner pada perusahaan jasa perdagangan *online* dan ritel besar.

**Cost Structure**, yang merupakan elemen ke-9 dari BMC. *Cost Structure* adalah komposisi biaya untuk mengoperasikan organisasi mewujudkan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan. Struktur biaya yang efisien, menjadi kunci besarnya laba yang diperoleh organisasi. Buku ini menyajikan dua contoh model struktur biaya perusahaan penerbangan dengan segmen pelanggan dan proposisi nilai yang berbeda.