

ANALISIS INOVASI MODEL BISNIS MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

BUSINESS MODEL INNOVATION USING BUSINESS MODEL CANVAS IN CULLINARY BUSINESS

Fitri Fatimah Patmana Putri¹⁾, Farah Alfanur²⁾

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

Fitrifatihahpp@students.telkomuniversity.ac.id¹⁾, Farahalfanur@telkomuniversity.ac.id²⁾

ABSTRAK

Industri kreatif di Bandung semakin berkembang terutama pada kuliner. Bebek Garang merupakan salah satu industri kreatif yang bergerak di bidang kuliner. Bebek Garang memiliki visi yaitu menjadikan Bebek Garang, restoran bebek dan ayam lokal terbaik dan terbesar di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran *Business Model Canvas* Bebek Garang yang sedang digunakan saat ini dan memberikan rekomendasi *Business Model Canvas* yang baru untuk digunakan pada Bebek Garang. Analisis model bisnis Bebek Garang menggunakan aspek sembilan blok *Business Model Canvas* yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channel, Customer Relations, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships* dan *Cost Structure*.

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi dengan menggunakan *sequential exploratory design* dimana penelitian kualitatif dilakukan dahulu lalu dilakukan penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dengan wawancara menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Penelitian kuantitatif menggunakan analisis SWOT dengan menggabungkan sembilan *building blocks business model canvas*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat ancaman yang harus diantisipasi seperti memperbaiki *website* yang merupakan *channel* penting bagi Bebek Garang. Bebek Garang harus membuat sistem *delivery* yang lebih efisien. Bebek Garang harus menambahkan *value propositions* kepada pelanggan melalui kenyamanan pelanggan agar tidak terjadi perpindahan pelanggan kepada pesaing, karena hal tersebut merupakan antisipasi Bebek Garang terhadap ancaman yang akan datang.

Kata kunci : Analisis SWOT , *Business Model Canvas*, Inovasi, Manajemen Strategi.

ABSTRACT

Creative industries in Bandung are growing especially in cullinary industry. Bebek Garang is cullinary industry which take place in Bandung. On the other hand, the vision of Bebek Garang is to become the best duck and chicken restaurant in Indonesia.

This study aimed to describes the Business Model Canvas of Bebek Garang is being used today and provide recommendations that a new Business Model Canvas for use on Bebek Garang. Bebek Garang business model analysis using nine blocks aspects Business Model Canvas e.g Customer Segments, Value propositions, Channel, Customer Relations, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships and Cost Structure.

This study uses a combination of sequential exploratory design in which qualitative research is done first then performed quantitative research. Quantitative research using SWOT analysis by combining the nine building blocks business model canvas. Qualitative research interviews conducted by using triangulation techniques and source triangulation.

The results of this study, there is a threat that must be anticipated with measures such as improving the website is an important channel for Bebek Garang. Bebek Garang should make a more efficient delivery system. Bebek Garang should add value propositions to customers through the convenience of the customer in order to avoid the transfer of customers to competitors, because it is the anticipation for the future threat.

Key words : SWOT Analysis, Business Model Canvas, Inovation, Strategic Management.

1. PENDAHULUAN

Jumlah pelaku industri semakin berkembang, hal ini menjadi penopang pertumbuhan industri kreatif. Tahun 2013 industri kreatif bertambah 6%, menteri perindustrian Mohamad S Hidayat memperkirakan industri kreatif akan tumbuh 10% pada tahun 2014. Kontribusi industri kreatif cukup signifikan bagi perekonomian nasional. Industri kreatif mempunyai 15 subsektor dan subsektor kuliner menjadi subsektor terbesar diantara subsektor yang lain. Kota Bandung menjadi kota percontohan industri kreatif. Sektor kuliner yang diunggulkan oleh kota Bandung membuat rumah makan menyajikan menu beragam. Menu yang saat ini menjadi favorit bagi masyarakat Bandung adalah menu bebek. Memilih Bebek Garang Bandung karena keunikan yang dimiliki Bebek Garang Bandung. Keunikan Bebek Garang Bandung terletak pada konsep rumah makan yang dibuat menarik dengan banyak warna dan warna merah mendominasi rumah makan tersebut. Permainan halma, ular tangga, uno selalu tersedia di setiap meja pada rumah makan Bebek Garang Bandung. Permainan tersebut menjadi cara bagi Bebek Garang Bandung agar pelanggan tidak merasa bosan saat menunggu pesanan datang. Kemampuan Bebek Garang Bandung membaca perilaku konsumen sangat unik.

Dengan menyajikan menu bebek, Bebek Garang Bandung mempunyai visi yaitu menjadikan Bebek Garang restoran bebek dan ayam terbesar dan terbaik di Indonesia. Visi yang diinginkan oleh Bebek Garang belum tercapai. Hal tersebut terbukti dalam survey (<http://www.tripadvisor.co.id/Restaurants-g297704>, diakses pada 4 April 2014) yang menyatakan bahwa Bebek Garang sekarang masuk dalam peringkat 67 dari 883 di kota Bandung dengan 4 bintang sebagai rekomendasi dari pada masyarakat kota Bandung. Untuk kategori rumah makan, Bebek Garang mempunyai kompetitor yaitu bebek Ali, bebek Van Java, Darmo bebek, bebek Setan, bebek H.Slamet, bebek bakar A.Yayo. Diantara kompetitor bebek tersebut, Bebek Garang berada pada peringkat 3. Untuk mencapai visi tersebut Bebek Garang Bandung harus memiliki usaha yang lebih agar mencapai hal tersebut, mengingat Bebek Garang Bandung masih pada peringkat 67 dalam industri kuliner di kota Bandung.

Rumusan Masalah

Bagaimana alternatif *business model canvas* yang baru sehingga dapat meningkatkan bisnis produk Bebek Garang Bandung.

Tujuan Penelitian

Mengetahui alternatif *business model canvas* baru yang dapat meningkatkan nilai Bebek Garang Bandung jika di analisis.

2. TINJAUAN TEORITIS

Business Model Canvas

Business model canvas (Osterwalder dan Pigneur, 2012:8) merupakan sebuah alat bantu untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang model bisnis.

Terdapat sembilan blok untuk menggambarkan *business model canvas*, elemen-elemen yang terdapat dalam *business model canvas* tersebut yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, *Cost Structure*. Kesembilan blok tersebut akan tergambarkan dengan jelas dalam *business model canvas* menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2012:42) kanvas model bisnis akan berfungsi dengan baik jika dicetak di atas permukaan yang luas sehingga sekelompok orang dapat bekerja sama membuat sketsa dan mendiskusikan elemen-elemen model bisnis.

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan mengenali potensi peluang dan ancaman. Analisis ini merupakan sebuah alat bantu yang sederhana untuk melakukan analisis mengenai kondisi sebuah organisasi, namun sering kali penggunaan analisis SWOT mengarah pada diskusi yang kabur karena hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai aspek organisasi yang perlu dianalisis. Apabila analisis SWOT digabungkan dengan *business model canvas*, maka dihasilkan penilaian yang lebih terfokus serta evaluasi yang lebih baik terhadap model bisnis dan *building blocks*nya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan jenis penelitian *exploratory* dan menggunakan metode kombinasi dimana penelitian ini menggunakan *sequential exploratory design* dimana penelitian kualitatif memiliki bobot paling banyak dengan objek penelitian Bebek Garang Bandung. Dalam penelitian kualitatif, penulis melakukan wawancara semi struktur dengan 7 narasumber yang telah dipilih melalui pertimbangan

tertentu. Pada penelitian kuantitatif, penulis menyebarkan kuesioner kepada 7 narasumber yang telah melakukan wawancara. Kuesioner tersebut dianalisis menggunakan analisis SWOT yang ditinjau dari 9 *building blocks* dengan menggunakan skala likert sebagai cara untuk mengukur.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Narasumber

Tabel 1
Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Jabatan
1	Ali Bagus Antra	CEO
2	Prima I	General Manager
3	Toni S	Manager Operational
4	Wenny	Manager Accounting
5	Bayu	Manager Production
6	Gadis P	Manager Marketing
7	Nurdin	Manager HRD

Narasumber pada tabel 1 dipilih karena mewakili informasi yang dibutuhkan penulis untuk penelitian ini. Narasumber-1 dipilih karena narasumber-1 merupakan *owner* Bebek Garang. Narasumber-2 dipilih karena mewakili karakteristik manajer yang lain dibawahnya. Narasumber-3 dipilih karena posisi narasumber -3 yang mengerti informasi lebih banyak tentang operasional. Narasumber-4 dipilih karena narasumber tersebut mengetahui segala hal tentang arus pendapatan Bebek Garang Bandung. Narasumber-5 dipilih karena mewakili data yang dibutuhkan penulis melalui proses produksi. Narasumber-6 mewakili informasi yang dibutuhkan melalui peran marketing. Narasumber-7 mewakili informasi yang dibutuhkan melalui peran divisi HRD. Semua narasumber terdapat dalam struktur organisasi Bebek Garang Bandung dan setiap narasumber memiliki peran penting bagi Bebek Garang Bandung.

Kesimpulan hasil wawancara dengan sembilan *building blocks*

1. Value Proposition

Yang ditawarkan Bebek Garang kepada pelanggan adalah produk makanan yang berupa makanan berat yaitu bebek dan ayam. Terdapat variasi menu yang ditawarkan kepada pelanggan, sehingga menu bebek dan ayam tidak hanya digoreng atau dibakar saja. Disamping menu utama, Bebek Garang menyediakan menu turunan seperti *pancake*, *mendoan*, *banana split*. Menu turunan dibuat agar pelanggan mendapat pilihan makanan ringan jika memang tidak ingin makan berat.

Kualitas produk selalu menjadi perhatian bagi Bebek Garang. Setiap bulan Bebek Garang selalu melakukan *research and development* tentang kualitas rasa yang dimiliki Bebek Garang saat ini. Hal tersebut dilakukan agar pelanggan tidak merasa bosan dengan cita rasa makanan yang ditawarkan Bebek Garang kepada pelanggan.

Bebek Garang juga selalu memperhatikan pelanggan dari segi fasilitas, Bebek Garang memiliki tempat yang nyaman untuk pelanggan menikmati hidangan bersama teman-teman atau keluarga. Tempat yang disediakan Bebek Garang sangat unik karena terdapat mainan di setiap meja makan. Mainan tersebut digunakan agar pelanggan tidak merasa bosan saat menunggu hidangan datang dan pelanggan dapat *dine in* dengan teman-teman atau keluarga dalam waktu yang lama. Mainan yang disediakan terdapat halma, uno, ular tangga. Selain itu, Bebek Garang menawarkan fasilitas *free wifi* dan tv kabel. Dari segi pelayanan, Bebek Garang selalu memperhatikan kepuasan pelanggan. Pihak manajemen selalu mengingatkan pada *waiters* agar memberikan *service excelent* pada pelanggan yang datang di *outlet*.

2. Revenue Streams

Bebek Garang memiliki pendapatan sebagian besar dari produk yaitu dari penjualan bebek dan ayam serta menu turunan yang tersedia saat *dine in*, *catering*, *delivery*. *Catering* merupakan cara Bebek Garang meningkatkan pendapatan. Pendapatan juga berasal dari produsen makanan ringan yang menitipkan produknya di Bebek Garang. Bebek Garang mendapatkan sekitar 10% dari penjualan dari produsen lain tersebut. Pendapatan tersebut mempengaruhi produksi ke depannya jika pendapatan meningkat maka produksi meningkat. Jika pendapatan meningkat maka akan cepat juga untuk memperbaiki segala kekurangan yang ada. Harga yang diterapkan Bebek Garang pada produknya

merupakan penetapan harga yang dinamis dimana Bebek Garang selalu mengikuti harga pasar karena ketersediaan bahan baku dari *supplier*.

3. *Cost Structure*

Pihak manajemen Bebek Garang biaya yang paling besar dikeluarkan adalah untuk kebutuhan bahan baku dan sumber daya manusia. Sumber daya yang membutuhkan biaya paling besar adalah untuk sumber daya manusia. Aktivitas yang membutuhkan biaya paling besar adalah biaya produksi. Bebek Garang menggunakan model bisnis yang terpacu pada biaya karena bahan baku yang digunakan oleh Bebek Garang mengikuti pasar maka pihak manajemen harus bisa meminimalisir biaya agar harga produk yang ditawarkan kepada pelanggan tidak mengecewakan. Promosi juga membutuhkan biaya yang besar karena untuk biaya promosi, Bebek Garang memiliki target pasar yang tinggi maka promosi yang dilakukan juga harus menarik.

4. *Key Resources*

Sumber daya yang paling penting dibutuhkan Bebek Garang adalah sumber daya manusia. Pihak manajemen beranggapan bahwa sumber daya manusia sangat membantu kegiatan inti Bebek Garang. Manajer, karyawan, *waiters* hal yang terpenting, crew waiters dirasa sangat penting karena crew waiters penghubung antara Bebek Garang dan pelanggan.

Terdapat beberapa sumber daya yang dimiliki oleh Bebek Garang adalah sumber daya fisik dimana Bebek Garang mempunyai peralatan masak yang berguna untuk kegiatan produksi dan bangunan yang menunjang segala aktivitas Bebek Garang. *Outlet* yang digunakan untuk berhubungan dengan pelanggan secara langsung. Kantor yang digunakan untuk pihak manajemen berhubungan dengan pihak pihak luar yang ingin bekerja sama dengan Bebek Garang. Aset finansial Bebek Garang merupakan pinjaman dari bank dan peran investor sebagai pemilik *outlet*.

5. *Key Activities*

Kegiatan yang paling penting dilakukan oleh Bebek Garang adalah Produksi. Dengan kegiatan memproduksi dari mulai bahan baku hingga makanan layak dihidangkan kepada pelanggan. Untuk meningkatkan pendapatan, Bebek Garang selalu memberikan variasi bumbu yang dirasa akan menjadi kunci untuk menarik pelanggan.

Aktivitas kunci lainnya adalah promosi, dengan ditambahkan usaha baru yaitu catering membuat pihak Bebek Garang terpacu untuk selalu mendapatkan tender berupa order. Promosi ini dilakukan oleh pihak marketing.

Aktivitas lain yang selalu dilakukan adalah menjaga hubungan dengan pelanggan dengan cara menyediakan nomor untuk mengirim kritik dan saran kepada Bebek Garang oleh pelanggan. Pelanggan dapat memberikan aspirasi kepada Bebek Garang.

Dalam hal ini, Bebek Garang masuk dalam produksi dimana aktivitas yang sangat penting dilakukan Bebek Garang setiap hari nya adalah mengolah bahan baku (perancangan dan pembuatan) hingga layak disajikan kepada pelanggan (penyampaian produk).

6. *Key Partnerships*

Bebek Garang memiliki mitra yang sangat penting bagi Bebek Garang yaitu investor. Investor merupakan salah satu kunci Bebek Garang dapat beroperasi. *Outlet* Bebek Garang merupakan milik investor yang telah memberikan suntikan dana kepada Bebek Garang sejak awal. Pihak manajemen menyatakan bahwa membuka *outlet* baru memiliki 2 syarat. Syarat pertama adalah *outlet* tersebut harus memiliki investor yang bersedia bekerja sama dengan Bebek Garang. Syarat kedua, lokasi *outlet* yang strategis dan sesuai pasar. *Outlet* tidak akan dibuka jika hanya satu syarat saja yang terpenuhi.

Mitra yang paling penting bagi produksi adalah *supplier* atau pemasok. Tanpa kehadiran pemasok maka bahan baku tidak ada akan berakibat pada produksi sehingga Bebek Garang tidak bisa memenuhi permintaan pelanggan atau tidak dapat memberikan penawaran bagi pelanggan.

Dalam hal ini Bebek Garang masuk dalam kategori optimisasi dan skala ekonomi dimana Bebek Garang mengoptimalkan sumber daya dan aktivitas.

7. *Customer Segments*

Bebek Garang menempatkan produk ini pada pelanggan menengah ke atas dengan rentan umur 19-40 tahun. Pelanggan tersebut diutamakan adalah keluarga dan karyawan. Mahasiswa yang datang dari kalangan menengah ke atas juga dapat menjadi target mengingat suasana atau *set place* seperti tempat nongkrong jadi cocok dengan sifat mahasiswa yang gemar bercengkrama dalam waktu yang lama.

Dalam hal ini, Bebek Garang masuk dalam kategori *segmented* dimana Bebek Garang memiliki target pasar yang sangat tertuju bagi pelanggan menengah ke atas mengingat harga bahan baku yang relatif mahal.

8. *Channels*

Saluran yang digunakan Bebek Garang adalah penjualan langsung kepada pelanggan melalui penjualan di *outlet*, *catering*, dan *delivery*. Belum ada cara lain untuk menjangkau pelanggan karena produk yang

ditawarkan adalah makanan yang tidak tahan lama sehingga saluran yang digunakan untuk menjangkau pelanggan adalah penjualan secara langsung.

9. *Customer Relationships*

Pelanggan merupakan pendapatan kunci bagi Bebek Garang, jika pelanggan kurang puas maka akan berpengaruh bagi pendapatan. Sadar akan hal tersebut, Bebek Garang berusaha selalu dekat dengan pelanggan dengan cara selalu memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Media sosial juga menjadi salah satu cara Bebek Garang agar selalu *keep in touch* dengan pelanggan. Tidak jarang jika Bebek Garang menemukan kritik terkait produk atau pelayanan dari media sosial seperti twitter dan facebook. Menanggapi hal tersebut Bebek Garang selalu *follow up* kritik yang datang dari pelanggan. Bebek Garang juga memberikan kertas kritik dan saran kepada pelanggan yang datang di *outlet*.

Dalam hal ini, Bebek Garang masuk dalam kategori bantuan personal dimana hubungan ini terjadi hubungan antar manusia yaitu pelanggan dan pelayan. Bentuk hubungan tersebut dapat melalui *email*, komunikasi secara langsung, atau *by phone*.

Business Model Canvas saat ini

KP (Kemitraan Utama)	KA (Aktivitas Kunci)	VP (Proposi Nilai)	CR (Hubungan Pelanggan)	CS (Segmen Pelanggan)
<ul style="list-style-type: none"> Investor Pemasok Bahan Baku : Bebek dan Ayam 	<ul style="list-style-type: none"> Produksi Promosi Penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> Makanan Berat dan Makanan Ringan. Variasi Menu dan Variasi Bumbu Tempat yang nyaman. Suasana yang santai. 	<ul style="list-style-type: none"> Bantuan Personal : <i>Guest Comment, Phone</i> <i>Discount</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 19-40 tahun Keluarga, Mahasiswa, Karyawan menengah ke atas
	<p>KR (Sumber Daya Utama)</p> <ul style="list-style-type: none"> Manajer, Karyawan, Crew. Gedung, Peeralatan produksi. Investor dan Bank 		<p>CH (Saluran)</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Offline</i> : Penjualan Secara Langsung. <i>Online</i> : <i>Twitter, website, facebook.</i> 	
<p>CS (Struktur Biaya)</p> <ul style="list-style-type: none"> Gaji Pegawai Produksi Promosi 		<p>RS (Arus Pendapatan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistem penjualan langsung dari pelanggan Pembagian profit dari produk yang dititipkan Penyewaan <i>tenant</i> 		

Gambar 1
Business Model Canvas saat ini

Pada Gambar 2 terdapat gambaran *Business Model Canvas* Bebek Garang saat ini dapat terlihat dengan melihat setiap blok pada gambar 2 yang telah memiliki karakteristik masing-masing, adapun penjelasan dari sembilan blok *Business Model Canvas* yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structure*.

1. *Customer Segments*

Segmen Pelanggan menggambarkan pangsa pasar yang diambil oleh Bebek Garang yaitu kalangan menengah ke atas dengan pelanggan berusia 19-40 tahun. Jenis pasar yang diambil oleh Bebek Garang adalah *segmented*.

2. *Value Propositions*

Bebek Garang memberikan nilai kepada pelanggan berupa produk yaitu makanan berat dan makanan ringan. Makanan berat berupa menu bebek dan ayam, makanan ringan berupa *pancake* dan *banana split* dengan variasi menu serta variasi bumbu. Proporsi nilai lain yang ditawarkan kepada pelanggan adalah tempat yang nyaman dan santai dengan tersedianya aneka mainan seperti uno, halma, ular tangga untuk mengurangi rasa bosan pelanggan. Dari segi pelayanan Bebek Garang memberikan pelayanan yang prima.

3. *Channels*

Saluran yang digunakan Bebek Garang adalah saluran langsung dimana pelanggan melakukan *cash payment* saat *delivery* dan melakukan pembayaran langsung saat *dine in* atau *take away*. Selain itu Bebek Garang menggunakan media sosial untuk menjangkau pelanggan.

4. *Customer Relationships*

Hubungan antara Bebek Garang dengan pelanggan terjalin melalui beberapa cara yang salah satunya cara pendekatan personal. Bebek Garang ingin hubungan dengan pelanggan selalu baik sehingga Bebek Garang mempunyai cara agar dekat dengan pelanggan. Cara pertama adalah *Guest Comment* dimana pelanggan yang datang ke *outlet* akan diberikan kertas kritik dan saran yang berupa kuesioner, dari kertas tersebut Bebek Garang mengetahui kepuasan pelanggan. Cara kedua *by phone*, Bebek Garang menyediakan *sms center* untuk menampung aspirasi pelanggan, jika ada aspirasi yang kurang baik, pihak Bebek Garang akan memberikan *follow up* kepada pelanggan tersebut tentunya untuk memperbaiki hubungan. Cara ketiga menggunakan *discount*, cara seperti ini dirasa baik karena cara ini merupakan daya tarik agar pelanggan kembali lagi ke Bebek Garang selain karena produk dan pelayanan.

5. *Revenue Streams*

Arus pendapatan yang didapatkan Bebek Garang melalui penjualan langsung dari pelanggan dengan cara *dine in*, *delivery*, *catering*. Pendapatan yang kedua didapat melalui pembagian profit dengan produsen lain yang menitipkan makanan ringan kepada Bebek Garang, walaupun hanya sedikit keuntungan yang didapat namun hal tersebut merupakan sumber pendapatan. Pendapatan lain didapat melalui penyewaan *tenant* yang berada pada *outlet* di jalan Riau.

6. *Key Resources*

Sumber daya utama bagi Bebek Garang adalah aset manusia, aset finansial, aset fisik. Aset manusia berupa manajer, karyawan, dan *crew*. Aset finansial yaitu investor dan bank. Aset fisik berupa gedung yang digunakan untuk *outlet*, kantor, dan peralatan produksi yang digunakan untuk mengolah bahan baku (kompor, gas, *chiller*, lemari es, dll).

7. *Key Activities*

Aktivitas kunci yang dilakukan Bebek Garang adalah produksi dimana produksi meliputi kegiatan perancangan (pemilihan bahan baku), pembuatan (pengolahan bahan baku), penyampaian produk (hidangan yang layak disajikan pada pelanggan). Aktivitas kunci yang lain adalah penjualan dimana penjualan merupakan salah satu cara agar Bebek Garang mendapatkan *revenue*. Promosi merupakan aktivitas kunci karena dengan promosi, Bebek Garang dapat dikenal oleh masyarakat luas. Promosi yang dilakukan Bebek Garang saat ini adalah promosi *catering*, karena arus pendapatan Bebek Garang salah satunya melalui *catering*.

8. *Key Partnerships*

Mitra utama Bebek Garang adalah investor dimana investor yang mempunyai peran dalam keberhasilan sebuah *outlet*. Mitra utama yang kedua adalah *supplier* atau pemasok bahan baku seperti bebek dan ayam, *supplier* tersebut berperan penting akan kegiatan produksi Bebek Garang.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya yang dikeluarkan Bebek Garang untuk gaji karyawan, produksi, promosi. Gaji karyawan merupakan biaya yang paling besar dikeluarkan karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting. Kegiatan produksi membutuhkan biaya besar saat membutuhkan bahan baku namun biaya tersebut tidak lebih besar dengan biaya yang dikeluarkan untuk gaji karyawan. Kegiatan promosi membutuhkan biaya karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang membuka peluang Bebek Garang untuk mendapatkan pendapatan atau profit yang lebih tinggi.

Kesimpulan hasil kuesioner

Sembilan blok tersebut memiliki karakteristik masing-masing. Blok pertama yaitu *Value Proposition* dimana nilai yang ditawarkan kepada pelanggan oleh Bebek Garang memiliki kekuatan yang tinggi sebesar 22,75 hal tersebut didukung dengan kemampuan Bebek Garang menyajikan variasi produk dan memberikan tempat yang nyaman bagi pelanggan. Untuk kelemahan, Bebek Garang memiliki kelemahan yang sangat rendah karena Bebek Garang mampu memenuhi permintaan pelanggan akan produk. Peluang yang dimiliki tinggi, mengindikasikan bahwa Bebek Garang mampu meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Namun ancaman pada *value proposition* tinggi yaitu 19,5, hal tersebut mengindikasikan bahwa akan ada penurunan minat pelanggan terhadap Bebek Garang. Pada *Revenue Streams* memiliki kekuatan yang tinggi yaitu 22, hal tersebut mengindikasikan cara yang digunakan Bebek Garang untuk meningkatkan pendapatan sudah berjalan dengan lancar. Kelemahan Bebek Garang terindikasi rendah yang mengartikan bahwa cara Bebek Garang untuk meningkatkan pendapatan sudah dengan mekanisme yang jelas. Peluang Bebek Garang untuk meningkatkan pendapatan terindikasi tinggi. Ancaman terhadap arus pendapatan Bebek Garang rendah, namun Bebek Garang harus tetap meningkatkan sistem arus pendapatan agar tidak terancam oleh pesaing. *Cost Structure* merupakan struktur biaya yang dikeluarkan Bebek Garang, dalam hal ini struktur biaya memiliki kekuatan yang tinggi, hal

tersebut mengindikasikan biaya yang dikeluarkan Bebek Garang sudah sistematis. Kelemahan yang dimiliki rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa struktur biaya Bebek Garang sudah efisien. Bebek Garang memiliki peluang yang tinggi untuk mengurangi biaya yang sudah dirasa tidak dibutuhkan lagi. Ancaman yang dihadapi tinggi, mengindikasikan bahwa terdapat biaya yang mengancam dan tidak dapat diprediksi, maka dari itu Bebek Garang diharapkan dapat mengantisipasi dengan memaksimalkan nilai kepada pelanggan.

Key Resources merupakan sumber daya terpenting bagi Bebek Garang. Kekuatan bagi *key resources* tinggi dan kelemahan bagi Bebek Garang rendah, terindikasi bahwa Bebek Garang menggunakan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat dan pada saat yang tepat. Peluang yang didapatkan Bebek Garang tinggi dan ancaman yang rendah, karena Bebek Garang memiliki sumber daya yang sesuai dengan klasifikasi Bebek Garang. *Key Activities* merupakan aktivitas kunci yang dilakukan Bebek Garang, untuk kekuatan Bebek Garang yang dimiliki tinggi dan kelemahan yang dimiliki rendah karena kualitas pelaksanaan Bebek Garang sudah bagus dan aktivitas kunci tersebut sulit untuk di adopsi. Peluang yang dimiliki tinggi dan ancaman yang dimiliki rendah, Bebek Garang dapat merawat *website* lebih baik lagi jika model bisnis bekerja dengan lebih baik. *Key Partnerships* merupakan mitra utama bagi Bebek Garang. Kekuatan yang dimiliki tinggi dan kelemahan yang dimiliki rendah karena Bebek Garang memiliki hubungan yang baik dengan mitra Bebek Garang. Bebek Garang memiliki peluang yang tinggi dan ancaman yang rendah, hal tersebut terindikasi bahwa ada peluang untuk mitra dan Bebek Garang saling melengkapi untuk mencapai proporsi nilai.

Customer Segments merupakan segmen pelanggan yang menjadi perhatian khusus bagi Bebek Garang. Kekuatan Bebek Garang tinggi dan kelemahan Bebek Garang rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa segmen pelanggan Bebek Garang tersegmentasi dengan baik. Peluang yang dimiliki Bebek Garang tinggi dan ancaman yang dimiliki Bebek Garang rendah, ancaman dapat diminimalisir lagi dengan ketersediaan Bebek Garang melayani segmen pelanggan yang baru. *Channels* merupakan saluran yang digunakan Bebek Garang agar tetap dapat berhubungan dengan pelanggan. Kekuatan yang dimiliki Bebek Garang tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa saluran Bebek Garang sangat efektif dan efisien. Kelemahan yang dimiliki Bebek Garang rendah. Peluang yang dimiliki Bebek Garang tinggi, terdapat peluang jika Bebek Garang dapat mengintegrasikan saluran dengan lebih baik. Ancaman yang dimiliki Bebek Garang tinggi, hal ini membuat saluran yang digunakan terancam, Bebek Garang perlu untuk meningkatkan saluran dengan *delivery* yang dioptimalkan. *Customer Relationship* merupakan hubungan antara Bebek Garang dengan pelanggan yang dibangun bersama. Kekuatan yang dimiliki tinggi dan kelemahan yang dimiliki rendah, hal tersebut menunjukkan hubungan Bebek Garang dengan pelanggan sudah kuat. Peluang yang dimiliki tinggi dan kelemahan yang dimiliki rendah, hal ini dapat menjadi peluang besar jika Bebek Garang dapat meningkatkan personalisasi dengan pelanggan.

Business Model Canvas yang ditawarkan

KP (Kemitraan Utama)	KA (Aktivitas Kunci)	VP (Proposi Nilai)	CR (Hubungan Pelanggan)	CS (Segmen Pelanggan)
<ul style="list-style-type: none"> Investor Pemasok Bahan Baku : Bebek dan Ayam Media : Radio 	<ul style="list-style-type: none"> Produksi Promosi Penjualan Maintenance Website 	<ul style="list-style-type: none"> Makanan Berat dan Makanan Ringan. Variasi Menu dan Variasi Bumbu Tempat yang nyaman. Live Acoustic Tempat parkir yang luas dan aman 	<ul style="list-style-type: none"> Bantuan Personal : Guest Comment, Phone Discount Secara tidak langsung : Radio informasi dari website 	<ul style="list-style-type: none"> 19-40 tahun Keluarga, Mahasiswa, Karyawan menengah ke atas.
	<p>KR (Sumber Daya Utama)</p> <ul style="list-style-type: none"> Manajer, Karyawan, Crew. Gedung, Peralatan produksi. Investor dan Bank. Web Developer 		<p>CH (Saluran)</p> <ul style="list-style-type: none"> Penjualan Secara Langsung. online : Twitter, Website, Facebook Bazar Kuliner 	
<p>CS (Struktur Biaya)</p> <ul style="list-style-type: none"> Gaji Pegawai Produksi Promosi Untuk membuat sistem <i>delivery</i> yang efektif 		<p>RS (Arus Pendapatan)</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistem pembelian langsung dari pelanggan Pembagian profit dari produk yang dititipkan Penyewaan tenant Delivery Service 		

Gambar 2

Business Model Canvas yang di tawarkan

Pada Gambar 3 terdapat rekomendasi *Business Model Canvas* Bebek Garang yang telah diperbaharui dapat terlihat dengan melihat setiap blok yang telah memiliki karakteristik masing-masing. Terdapat 3 blok yang memiliki ancaman tinggi, dengan adanya ancaman yang akan masuk, Bebek Garang memerlukan cara untuk

meminimalisir ancaman dari pesaing yang dapat mengganggu pendapatan Bebek Garang. 3 blok tersebut adalah *value propositions, cost structure, channels*.

1. *Customer Segments*

Segmen Pelanggan menggambarkan pangsa pasar yang diambil oleh Bebek Garang yaitu kalangan menengah ke atas dengan pelanggan berusia 19-40 tahun. Keluarga, mahasiswa, karyawan yang tergolong menengah ke atas menjadi perhatian khusus Bebek Garang. Jenis pasar yang diambil oleh Bebek Garang adalah *segmented*.

2. *Value Propositions*

Bebek Garang memberikan nilai kepada pelanggan berupa produk yaitu makanan berat dan makanan ringan. Makanan berat berupa menu bebek dan ayam, makanan ringan berupa *pancake* dan *banana split* dengan variasi menu serta variasi bumbu. Proporsi nilai lain yang ditawarkan kepada pelanggan adalah tempat yang nyaman dan santai, dari segi pelayanan Bebek Garang memberikan pelayanan yang prima. Terdapat tambahan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan yaitu *live acoustic, live acoustic* dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi pelanggan karena fasilitas yang nyaman jadi perlu ditambahkan suasana yang benar-benar santai. *Live acoustic* diberikan tema seperti hari senin tema jazz, hari rabu lagu daerah sunda. Selain itu terdapat tambahan untuk menciptakan nilai yaitu tempat parkir yang luas juga menjadi proporsi nilai yang ditawarkan kepada Bebek Garang untuk diperbaiki.

3. *Channels*

Saluran yang digunakan Bebek Garang adalah saluran langsung dimana pelanggan melakukan *cash payment* saat *delivery* dan melakukan pembayaran langsung saat *dine in*. Saluran tambahan yang ditawarkan adalah Bebek Garang mengikuti kegiatan bazar kuliner yang di adakan di luar Bandung, hal tersebut dapat mengindikasikan apakah pelanggan yang berada di luar kota tersebut tertarik dengan produk Bebek Garang. Saluran lain adalah melalui *twitter* dan *facebook*, Bebek Garang selalu berhubungan dengan pelanggan melalui *twitter* namun di lain sisi *twitter* digunakan untuk melihat *timeline twitter*, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui komentar baik atau kurang baik mengenai Bebek Garang. *Website* merupakan saluran yang digunakan Bebek Garang untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan dengan lebih jelas.

4. *Customer Relationships*

Hubungan antara Bebek Garang dengan pelanggan terjalin melalui beberapa cara yang salah satu nya melalui pendekatan personal. Cara pertama adalah *Guest Comment* dimana pelanggan yang datang ke *outlet* akan diberikan kertas kritik dan saran yang berupa kuesioner, dari kertas tersebut Bebek Garang mengetahui kepuasan pelanggan. Cara kedua *by phone*, Bebek Garang menyediakan *sms center* untuk menampung aspirasi pelanggan, jika ada aspirasi yang kurang baik pihak Bebek Garang akan memberikan *follow up* kepada pelanggan tersebut tentunya untuk memperbaiki hubungan. Cara ketiga melalui *website*, pelanggan dapat melihat info tentang Bebek Garang, namun untuk sekarang ini *website* kurang diberikan perhatian. Cara keempat menggunakan *discount*, cara seperti ini dirasa baik karena cara ini merupakan daya tarik agar pelanggan kembali lagi ke Bebek Garang selain karena produk dan pelayanan. Namun dengan adanya pembaharuan, Bebek Garang bisa berhubungan dengan pelanggan melalui radio, radio dapat menjadi sarana untuk berkomunikasi dengan pelanggan agar pelanggan mengetahui promosi atau informasi mengenai Bebek Garang.

5. *Revenue Streams*

Arus pendapatan yang didapatkan Bebek Garang melalui penjualan langsung dari pelanggan dengan cara *outlet, delivery, catering*. Jika *delivery* lebih efektif lagi maka pendapatan dari *delivery service* akan meningkat. Pendapatan yang kedua didapat melalui pembagian profit dengan produsen lain yang menitipkan makanan ringan kepada Bebek Garang, walaupun hanya sedikit keuntungan yang didapat namun hal tersebut merupakan sumber pendapatan. Pendapatan lain didapat melalui penyewaan *tenant* yang berada pada *outlet* di jalan Riau.

6. *Key Resources*

Sumber daya utama bagi Bebek Garang adalah aset manusia, aset finansial, aset fisik. Aset manusia berupa manajer, karyawan, dan *crew*. Namun dalam aset manusia akan terjadi penambahan karyawan dengan latar belakang keahlian *web developer, web developer* dibutuhkan untuk maintenance *website*. Aset finansial yaitu investor dan bank. Aset fisik berupa gedung yang digunakan untuk outlet dan kantor, peralatan produksi yang digunakan untuk mengolah bahan baku (kompor, gas, *chiller*, lemari es, dll).

7. *Key Activities*

Aktivitas kunci yang dilakukan Bebek Garang adalah produksi dimana produksi meliputi kegiatan perancangan (pemilihan bahan baku), pembuatan (pengolahan bahan baku), penyampaian produk (hidangan yang layak disajikan pada pelanggan). Aktivitas kunci yang lain adalah penjualan dimana penjualan merupakan salah satu cara agar Bebek Garang mendapatkan *revenue*, penjualan meliputi penjualan langsung melalui *outlet* sedangkan diluar outlet adalah *catering* dan *delivery*. Promosi

merupakan aktivitas kunci karena dengan promosi, Bebek Garang dapat dikenal oleh masyarakat luas. Aktivitas kunci tambahan saat dilakukan pembaharuan adalah *maintenance website*, mengingat *website* penting bagi Bebek Garang untuk selalu melakukan interaksi dengan pelanggan.

8. *Key Partnerships*

Mitra utama Bebek Garang adalah investor dimana investor yang mempunyai peran dalam keberhasilan sebuah *outlet*. Mitra utama yang kedua adalah *supplier* atau pemasok bahan baku seperti bebek dan ayam, *supplier* tersebut berperan penting akan kegiatan produksi Bebek Garang. Untuk divisi marketing, pada *business model canvas* setelah diperbaharui adalah menjadikan radio sebagai mitra Bebek Garang.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya yang dikeluarkan Bebek Garang untuk gaji karyawan, produksi, promosi. Gaji karyawan merupakan biaya yang paling besar dikeluarkan karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting. Kegiatan produksi membutuhkan biaya besar saat membutuhkan bahan baku namun biaya tersebut tidak lebih besar dengan biaya yang dikeluarkan untuk gaji karyawan. Kegiatan promosi membutuhkan biaya karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang membuka peluang Bebek Garang untuk mendapatkan pendapatan atau profit yang lebih tinggi. Terdapat tambahan kegiatan yang mengeluarkan biaya untuk membuat sistem *delivery* lebih efektif dengan cara menambahkan sumber daya manusia dan aset fisik yaitu motor untuk *delivery*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kesimpulan Model Bisnis Bebek Garang saat ini

Bebek Garang memiliki *Value Proposition* yang merupakan blok yang harus dilakukan pembaharuan. Hal tersebut disebabkan oleh ancaman yang tinggi sebesar 19,5. *Revenue Streams* Bebek Garang sangat bagus karena Bebek Garang memiliki kekuatan yang tinggi dan peluang yang tinggi dikarenakan Bebek Garang tidak bergantung pada satu arus pendapatan. *Cost Structure* Bebek Garang merupakan blok yang harus diperbaharui karena memiliki ancaman yang tinggi, ancaman tersebut berasal dari biaya yang tidak dapat di prediksi. *Key Resources* Bebek Garang sudah cukup baik karena memiliki kekuatan yang tinggi dan kelemahan yang rendah. *Key Activities* Bebek Garang sudah baik karena memiliki peluang yang tinggi, karena Bebek Garang memiliki peluang untuk meningkatkan efisiensi. *Key Partnership* Bebek Garang sudah baik, kekuatan yang dimiliki tinggi, hal ini disebabkan oleh hubungan yang baik antara mitra dan Bebek Garang. *Customer Segments* Bebek Garang sudah baik, Bebek Garang menggunakan tipe *segmented* dimana pelanggan yang menjadi target Bebek Garang adalah menengah ke atas. *Channels* Bebek Garang sudah baik namun terdapat ancaman yang tinggi untuk saluran yang diciptakan Bebek Garang yaitu jaringan yang digunakan pelanggan kurang luas. *Customer Relationship* Bebek Garang sudah baik, terlihat Bebek Garang memiliki ancaman yang rendah dan peluang yang tinggi.

2. Kesimpulan Evaluasi Dengan Matriks SWOT

Matriks SWOT menggambarkan keberadaan Bebek Garang pada saat ini, namun dengan Matriks SWOT juga dapat melakukan evaluasi bagi Bebek Garang. Terdapat kekuatan pada Bebek Garang yaitu pada *Revenue Streams*, *Value Proposition*, dan *Key Partnership*. Kelemahan pada Bebek Garang terdapat pada *Channel* dan *Key Activities*. Sedangkan peluang yang dimiliki Bebek Garang adalah *Customer Segments*, *Key Partnership*, dan *Customer Relationship*, sedangkan ancaman yang dimiliki Bebek Garang adalah *Value Proposition*, *Key Activities*, *Value Proposition*, dan *Cost Structure*.

3. Kesimpulan Pembaharuan Model Bisnis Bebek Garang

Blok yang perlu dilakukan perbaikan adalah blok *Customer Relationship*, blok ini perlu mengalami penambahan agar lebih maksimal dalam melaksanakan model bisnis. Blok *Customer Relationship* memiliki tambahan hubungan secara tidak langsung yang dilakukan melalui radio dan *website*. Blok *Channel* yang perlu ditambahkan adalah saluran menggunakan bazar kuliner, disarankan untuk mengikuti bazar kuliner yang diadakan di luar kota Bandung, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui minat pelanggan kepada Bebek Garang yang berada di luar kota. Blok *Value Proposition* disarankan untuk melakukan kegiatan *live acoustic* agar pelanggan merasa lebih nyaman, selain itu blok ini disarankan untuk memberikan tempat parkir yang luas dan aman bagi pelanggan. Blok *Key Activities* disarankan untuk melakukan *maintenance website* yang berguna untuk berhubungan dengan pelanggan. Blok *Key Resource* disarankan untuk melakukan *recruitment web developer*, *web developer* berguna untuk *maintenance website* Bebek Garang. Blok *Key Partnership* disarankan untuk menjadikan media (radio) sebagai mitra, radio memiliki peranan khusus bagi Bebek Garang dalam promosi. Blok *Cost Structure* disarankan untuk mampu memberikan biaya untuk sistem *delivery* yang lebih efisien, karena dengan *delivery* juga yang akan membuat *Revenue Streams* Bebek Garang bertambah melalui *delivery service*.

Saran

1. Saran Bagi Bebek Garang

Hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan kepada Bebek Garang. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat ancaman-ancaman yang tinggi, walaupun peluang juga tinggi namun Bebek Garang harus melakukan antisipasi. Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan :

1. Menambahkan media radio sebagai mitra, menggunakan radio bertujuan untuk berhubungan dengan pelanggan.
2. *Maintenance website* yang dilakukan bertujuan agar Bebek Garang memiliki jaringan yang luas dengan pelanggan atau mitra yang lebih luas, sehingga dapat berhubungan melalui *website*.
3. Membuat sistem *delivery* yang lebih efisien bertujuan agar Bebek Garang lebih optimal untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas.
4. *live acoustic* bertujuan agar pelanggan tidak merasa jenuh dan Bebek Garang dapat menciptakan nilai baru bagi pelanggan.
5. Memberikan tempat parkir yang luas dan aman bagi pelanggan merupakan faktor penting karena pelanggan mempunyai pertimbangan sendiri saat ingin *dine-in* di *outlet*.
6. Membuat catalog mengenai produk catering merupakan yang penting karena usaha catering yang dijalankan Bebek Garang belum mempunyai publikas yang baik, salah satu publikasi tersebut adalah menggunakan catalog.
7. Melakukan inovasi produk sangat berguna bagi Bebek Garang terutama pada produksi sambal, mengingat koleksi sambal yang dimiliki Bebek Garang kurang bervariasi.

2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti dapat melanjutkan penelitian ini dengan kajian *e-commerce*. *e-commerce* yang dimaksudkan disini karena penelitian ini menyarankan Bebek Garang untuk melakukan *maintenance website*. Sehingga perlu diketahui bagaimana *website quality* Bebek Garang mendatang di bisnis kuliner. Sehingga dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan kajian yang disarankan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Buchory, H. A., & Saladin, D. (2010). *Manajemen Strategik*. Bandung: Linda Karya.
- [2] Ellitan, L., & Anatan, L. (2009). *Manajemen Inovasi : Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Alfabeta.
- [3] Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- [4] Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- [5] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas : Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM.
- [7] Wahyuni, S. (2012). *Qualitative Research Method : Theory and Practice*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- [8] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.