

INOVASI BISNIS MODEL PADA ES PUTER X DI SURABAYA

Randy Sugiarta

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: randysugiarta@gmail.com

Abstrak- Tujuan dari penelitian ini adalah memetakan bisnis model kanvas pada es puter X dan membuat bisnis model kanvas baru dengan menggunakan alat bantu SWOT dan kerangka kerja empat tindakan *blue ocean strategy* pada es puter X sehingga perusahaan dapat berkembang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dalam penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*, dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian ini adalah segmen pelanggan es puter X, secara geografik di Surabaya dan Sidoarjo, secara demografik segmen anak-anak dengan umur 7-14 tahun dan keluarga. Kedua segmen tersebut memiliki proposisi berbeda dimana anak-anak memiliki proposisi nilai pada desain yaitu lucu, menarik, memiliki hadiah tambahan dan sifat *newness* yaitu enak, banyak varian rasa, dan sehat, proposisi nilai dengan sifat *newness* juga dimiliki oleh segmen keluarga. Dengan distribusi produk melalui mitra dan juga penjual keliling yang memiliki pendekatan *personal assistance*. Aliran pemasukan perusahaan melalui penjualan asset saja yaitu es puter. Perusahaan memiliki aktifitas kunci yaitu pengadaan bahan baku, pembuatan produk, penjualan barang, pengiriman barang dan penentuan mitra. Sedangkan sumber daya kunci dari perusahaan adalah sumber daya manusia, fasilitas dan jaringan distribusi. Mitra perusahaan adalah kantin SD-SMP, *tradisional retailer*, *EO*, dan depot makan. Struktur biaya perusahaan yaitu dengan *value driver* yang dibagi menjadi biaya tetap dan biaya variable

Kata Kunci- bisnis model kanvas, inovasi bisnis model, SWOT, kerangka kerja empat tindakan

I. PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara dengan iklim tropis, menurut badan pusat statistik data tahun 2012, suhu rata-rata per tahun adalah 28,429 derajat Celcius. Sedangkan suhu normal suatu ruangan adalah 20 sampai dengan 25 derajat Celcius. Melihat dari hal ini, dapat dikatakan bahwa Indonesia adalah salah satu negara yang cukup panas. karena panasnya suhu udara di Indonesia, maka industri makanan dan minuman yang memberikan kesegaran kepada masyarakat Indonesia cukup berpotensi untuk berkembang lebih lagi.

Pada tahun 2012, perkembangan es krim di pasar global adalah sebesar 4,3% dengan nilai mencapai 59.034,4 juta dolar (MarketLine Industry Profile Global Ice Cream”, 2014, Januari). Di tahun yang sama pada artikel , pada kawasan Asia-pasifik, perkembangan es krim sebesar 6,5 % dengan nilai yang mencapai 17.571 juta dolar atau sekitar 1/3 dari pada total perkembangan es krim di seluruh dunia. (“MarketLine Industy Profile Ice Cream in Asia-Pacific”, 2014, Januari). Salah satu negara dengan kosumsi es krim terbanyak di Asia-pasifik. Menurut Setiadi (2012) Di Indonesia sendiri industri es krim berkembang dengan pesat, tercatat bahwa pada tahun 2011, industri es krim mengalami nilai pertumbuhan lebih dari 50% (Setiadi, 2012)

Melihat perkembangan usaha, khususnya produk es krim di Indonesia sangatlah cepat, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Di Indonesia salah satu usaha yang khas dan turut meramaikan persaingan es krim yaitu adalah usaha es puter.

Salah satu usaha es puter didaerah Surabaya adalah es puter X . Es puter X adalah salah satu usaha pembuat es puter sejak tahun 2005, dimana es puter ini di pasarkan di toko-toko *tradisional retailer* di sekitar Surabaya dan Sidoarjo. Sejak tahun 2005, perkembangan usaha perusahaan masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari jumlah partner dari persusahaan yang setelah 5 tahun hanya berjumlah 14 saja, hal ini sangat menjadi permasalahan dimana perusahaan hanya mendapatkan pemasukan dari partner perusahaan, melihat hal tersebut perusahaan ini menarik untuk diteliti karena masih belum berkembangnya perusahaan tersebut. Salah satu alat bantu untuk mengembangkan perusahaan ini adalah dengan menggunakan analisa bisnis model.

Melihat dari data di atas, bisnis model menjadi salah satu fokus utama dalam mengembangkan bisnis. Magretta (2002) mengatakan bahwa bisnis model seperti gambaran besar mengenai keseluruhan bisnis, bisnis model sangatlah penting dalam mengembangkan usaha dan juga menjadi salah satu alternatif untuk membuat bisnis menjadi lebih berkembang lagi dengan menggunakan alternatif-alternatif unik.

Salah satu cara untuk menganalisis bisnis model adalah dengan menggunakan bisnis model kanvas. Bisnis model kanvas, adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & pigneur, 2010). Bisnis model kanvas ini juga dapat melihat siapa pelanggan dari perusahaan, bagaimana perusahaan memberikan nilai pada pelanggan, sehingga perusahaan dapat dengan tepat membuat inovasi produk yang sesuai dengan keinginan pasar yang dituju.

Tujuan penelitian ini adalah menggambarkan bisnis model kanvas perusahaan tersebut lalu mengevaluasinya dengan menggunakan pendekatan SWOT dan kerangka kerja empat tindakan *blue ocean strategy* dengan hasil akhir adalah bisnis model kanvas yang baru.

Penelitian ini menggunakan teori dari Osterwalder dan Pigneur (2010) dan juga dari Tim PPM Manajemen (2012) pada 9 elemen bisnis model kanvas yaitu adalah segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan kepada pelanggan, aliran pemasukan, sumber daya kunci, aktifitas kunci, kemitraan, dan struktur biaya. SWOT dan kerangka kerja empat tindakan *blue ocean strategy* menggunakan teori dari Osterwalder dan Pigneur (2010).

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam penelitian ini penulis juga akan melakukan perancangan model bisnis masa depan dengan pendekatan bisnis model kanvas bagi perusahaan.

Subjek Penelitian

Subjek di dalam penelitian ini adalah pemilik, pegawai, mitra dari es puter X.

Objek penelitian

Objek penelitian ini adalah evaluasi bisnis model saat ini dan perancangan bisnis model yang baru pada es puter X dengan menggunakan bisnis model kanvas.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara. Jenis wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur.

Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling*. Narasumber dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan, karyawan perusahaan dan toko mitra tempat untuk menitipkan barang dagangan untuk di jual kepada pelanggan.

Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik uji triangulasi. Teknik triangulasi yang penulis pakai adalah triangulasi sumber.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *template*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Bisnis model kanvas yang terjadi

Berikut ini adalah penjabaran mengenai bisnis model kanvas perusahaan es puter X

Segmen pelanggan

Segmen pelanggan dari es puter X saat ini adalah pasar tersegmentasi, es puter X menasar kepada masyarakat menengah kebawah. Segmentasi secara demografik adalah anak dengan umur 6-14 tahun yang pada umur tersebut adalah siswa SD dan SMP. Secara geografik segmentasi pelanggan adalah di Surabaya dan Sidoarjo, khususnya di daerah-daerah sekolah SD dan perumahan-perumahan menengah kebawah.

Proposisi Nilai

Proposisi nilai yang menonjol dari es puter X adalah *newness* dimana pada segmen menengah kebawah, kebanyakan produk es puter masih menggunakan bahan-bahan berbahaya seperti saccarin, pengawet, dan pewarna buatan didalam produk mereka. Sedangkan perusahaan es puter X ingin memberikan sesuatu yang sehat, tetapi tetap enak dengan banyak varian rasa pada segmen menengah kebawah tersebut. Hal yang pertama yaitu sehat dapat dilihat dari perusahaan tidak menggunakan zat-zat berbahaya sehingga aman untuk dikonsumsi, dan juga melihat dari kualitas bahan baku yang terjamin. Proposisi nilai yang kedua adalah enak, hal tersebut dapat terlihat dari es puter X juga yang memberikan rasa enak, banyak pelanggan mengatakan bahwa produk ini sangat enak dan rasanya tidak berubah-ubah.

Proposisi nilai bersifat *performance* dan yang ketiga yaitu memiliki 11 varian rasa.

Saluran Distribusi

Saluran distribusi dari es puter X adalah dengan menggunakan mitra, dengan kata lain produk tidak secara langsung ke pelanggan tetapi ke mitra terlebih dahulu. Barang akan di distribusikan kepada mitra kerja yaitu *tradisional retailer* dan depot makan disekitar Surabaya dan Sidoarjo, yang setelah itu dibeli oleh konsumen akhir.

Hubungan kepada pelanggan

Hubungan kepada pelanggan dari es puter X dengan cara *personal assistance* atau bantuan personal, dimana setiap mitra es puter X mendapatkan bantuan khusus dari satu orang yaitu *marketing* dari es puter X untuk membantu dalam pengiriman barang, pembelian barang dan pembersihan di tempat mitra.

Dalam penjualan kepada konsumen akhir, es puter X menggunakan mitra sebagai perantara, dimana hubungan kepada pelanggan yang terjadi pada mitra dan konsumen adalah *self service*. Hal tersebut dapat dilihat dari setiap dari konsumen memilih sendiri barang yang akan dibeli tanpa ada pihak penjual yang membantu dalam memilih sesuatu.

Aliran pemasukan

Aliran pemasukan dari Es puter X menggunakan arus pendapatan yaitu pendapatan dari transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan. Yaitu dengan cara penjualan asset, asset yang di jual dapat dibagi menjadi dua yaitu es puter dan jelly. Es puter sendiri dibagi menjadi empat produk, yaitu yang pertama adalah es puter berbentuk stik, yang ke dua adalah berbentuk cup, yang ke tiga berbentuk float dan yang keempat adalah literan. Dimana stick dijual dengan harga Rp. 3500,- per buah, untuk varian cup seharga Rp. 4000 per buah sedangkan varian float Rp. 5000,- per buah, 0,5 liter dengan harga Rp. 18.000,- dan 1 liter dengan harga Rp.33.000,-. Perusahaan juga menjual jelly.

Sumber daya kunci

Sumber daya kunci dari es puter X ada beberapa, yaitu dilihat dari manusia, fasilitas, dan jalur distribusi. Dilihat dari manusia, es puter X memiliki empat pekerja, dimana satu orang pada divisi pemasaran, dua orang pada divisi produksi, dan satu orang pada divisi distribusi.

Dilihat dari sumber daya fasilitas, fasilitas sendiri dibagi menjadi dua jenis yaitu fasilitas fisik dan fasilitas non fisik. Fasilitas fisik sendiri seperti *display* es yang akan diberikan kepada mitra-mitra yang bakal membantu perusahaan untuk menjual produk tersebut, perusahaan juga memiliki *freezer* untuk es puter, yang berguna sebagai tempat penyimpanan es puter selama belum diberikan kepada pelanggan, perusahaan juga memiliki mesin pembuat es puter, mobil untuk mengantarkan barang kepada pelanggan, perusahaan juga memiliki rumah, yang dijadikan sebagai tempat produksi. Dilihat dari fasilitas non fisik seperti sistem kerja, dimana perusahaan memiliki takaran-takaran khusus yang sudah distandari didalam membuat es puter. Sistem kerja lainnya adalah standarisasi bahan baku, dimana bahan baku tersebut memiliki kualitas yang terjamin baik. Dilihat dari jalur distribusi, perusahaan memiliki satu jalur distribusi yaitu menggunakan mitra yang sangat penting bagi perusahaan didalam menjual produk.

Aktifitas kunci

Aktifitas kunci dari es puter X adalah produksi. Produksi sendiri dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu pengadaan

bahan baku, pembuatan produk. Terlepas dari produksi, perusahaan juga memiliki aktifitas yang penting untuk menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan yaitu penentuan mitra, penjualan barang dan pengiriman barang. Pengadaan bahan baku dipasar sesuai dengan berapa banyak es puter yang akan dibuat dan disesuaikan dengan jenis es puter yang dibuat. Pengadaan bahan baku sendiri memiliki standarisasi yang sudah ditetapkan, dimana perusahaan sudah menentukan mitra-mitra yang menjadi pemasok untuk bahan baku dengan standar-standar tertentu. Yang kedua adalah pembuatan produk dengan menggunakan mesin dan dengan takaran-takaran tertentu yang sudah distandarisasikan sehingga rasa dari produk tersebut tidak berubah dan tidak mempengaruhi penjualan karena rasanya yang berubah-ubah. ketiga yaitu adalah penentuan mitra dimana perusahaan menentukan siapa mitra yang akan dipilih untuk dapat menjual es puter X, mitra ditawarkan mendapat *display* es krim kecil sebagai tempat menampung barang yang akan dititipkan oleh es puter X, lalu kira-kira setiap seminggu sekali, *marketing* dari es puter X akan datang untuk memeriksa persediaan dagangan. Yang ke empat adalah penjualan barang tersebut, dimana *marketing* akan berkeliling kepada mitra-mitra yang sudah diajak berkerjasama untuk menjual produk tersebut seperti perjanjian yang sudah dilakukan pada saat penentuan mitra. Yang kelima adalah dengan mengirimkan barang.

Kemitraan

Kemitraan dari Es puter X memiliki tujuan yaitu dengan optimasi operasi. Hal tersebut dapat dilihat dari mitra-mitra yang dimiliki oleh perusahaan yang berfokus kepada penjualan. Untuk optimasi operasi penjualan perusahaan sendiri berkerjasama dengan *tradisional reatailer* dan depot makan di Surabaya dan Sidoarjo. Selain optimasi perusahaan didalam hal penjualan, perusahaan juga bekerjasama dengan para pemasok bahan baku untuk menunjang kegiatan dari perusahaan.

Struktur biaya

Struktur biaya dari es puter X yaitu adalah *value-driver* dimana es puter X berani memberikan *display* es sebagai alat untuk membantu menjual barang tersebut kepada mitra kerja. Hal yang sama juga dapat dilihat dari pembelian bahan baku yang asli dan tanpa menggunakan bahan-bahan berbahaya yang mengindikasikan kepuasan konsumen adalah hal yang terutama. Struktur biaya sendiri dibagi menjadi dua yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah biaya gaji dan listrik, karena listrik tetap terhitung karena *freezer* tetap menyala. Sedangkan biaya variabel dari perusahaan adalah biaya produksi, yaitu biaya pengadaan bahan baku, biaya pengadaan *display* es, biaya pengiriman barang. Biaya pengadaan bahan baku adalah biaya-biaya yang dibutuhkan untuk memperoleh bahan baku sampai ke perusahaan. Biaya penjualan biasanya seperti bensin untuk pergi ke toko-toko tersebut untuk memberikan produk-produk yang akan di pasarkan di toko tersebut dan juga bensin untuk mengontrol tempat-tempat mitra untuk melihat bagaimana keadaan penjualan di toko tersebut. Sedangkan biaya pengadaan perlengkapan yaitu *display* es agar es tersebut tidak cair. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membuat suatu produk.

B. Analisa SWOT Proposisi nilai

Kekuatan dari proposisi nilai adalah dimana perusahaan dapat menjawab kebutuhan pelanggan, dan banyak pelanggan yang puas terhadap proposisi nilai yang diberikan. Akan tetapi walaupun memiliki proposisi nilai yang menjawab kebutuhan, tetapi tidak memberikan dampak jaringan yang luas. Peluangnya adalah melakukan perluasan karena memiliki proposisi nilai yang baik, ada beberapa hal-hal yang dapat dikerjakan oleh perusahaan kepada pelanggan yaitu melakukan penjualan keliling. Sedangkan ancamannya adalah produk substitusi banyak di pasaran.

Aliran pemasukan

Kekuatan dari aliran pemasukan adalah memiliki arus pendapatan yang berkelanjutan, akan tetapi kelemahan dari perusahaan sendiri adalah hanya memiliki satu aliran pemasukan yaitu penjualan asset, selain itu perusahaan tidak dapat menghitung margin pendapatan, dengan penetapan mekanisme harga yang hanya berdasarkan perasaan untung saja. Peluangnya adalah meningkatkan harga penjualan.

Struktur biaya

Kekuatan struktur biaya adalah biaya yang dikeluarkan sudah efisien akan tetapi kelemahannya adalah tidak dapat memprediksi biaya yang timbul, dengan ancaman yaitu terjadinya lonjakan biaya-biaya tidak terduga.

Sumber daya kunci

Kekuatan sumber daya kunci perusahaan yaitu terletak pada pengadaan *display* es puter yang diberikan kepada partner, keperluan sumber daya sudah dapat diprediksi, kualitas dari bahan baku dapat dijaga. Sedangkan kelemahannya adalah dimana sumber daya manusia perusahaan sangatlah sedikit untuk membantu memasarkan. Sehingga peluang yang tercipta adalah perusahaan dapat menambah orang-orang untuk membantu memasarkan dan ancaman dari perusahaan adalah pemasok sumber daya perusahaan hanya satu.

Aktifitas kunci

Kekuatan dari aktifitas kunci perusahaan adalah memiliki standarisasi didalam proses produksinya. Kualitas dari pelaksana sudah baik. Akan tetapi aktifitas tersebut mudah ditiru oleh kompetitor. Peluang dari perusahaan sendiri adalah dapat meningkatkan efisiensi secara umum, seperti menambah sumber daya manusia.

Kemitraan

Kekuatan dari kemitraan perusahaan ini adalah dimana hubungan kepada mitra sangat dekat, kualitas dari mitra dalam pengadaan bahan baku dan mitra untuk membantu dalam menjual produk sangat baik. Peluang yang dimiliki adalah menambah mitra-mitra lain seperti *EO*, kantin sekolah SD-SMP dan lain-lain. Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan adalah mitra bekerjasama dengan pesaing dan terlalu bergantung kepada mitra dalam masalah penjualan barang.

Segmen pelanggan

Kekuatan dari perusahaan adalah dimana perusahaan selalu mengalami peningkatan jumlah pelanggan, akan tetapi segmentasi pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan masih kurang baik. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan adalah dimana perusahaan dapat melayani segmen pelanggan lain. Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan adalah dimana banyaknya produk-produk sejenis yang menjadi kompetitor.

Saluran distribusi

Saluran distribusi tidak memiliki kekuatan, kelemahannya adalah dimana saluran distribusi masih kurang efektif didalam penjualan, jangkauan saluran masih kecil, saluran masih kurang sesuai dengan segmen pelanggan yang dituju,

integrasi saluran distribusi kurang baik, karena tidak ada pencatatan detail. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan adalah menambah sumber daya manusia untuk memperoleh mitra, meningkatkan efektifitas dengan mensegmentasi target pasar yang ada, memiliki alternatif lain sebagai saluran distribusi. Memiliki ancaman yaitu pesaing yang merebut saluran distribusi perusahaan.

Hubungan kepada pelanggan

Kekuatan dari perusahaan adalah dimana hubungan kepada mitra sudah terjalin baik. Akan tetapi kelemahannya tidak memiliki hubungan kepada konsumen akhir, merek masih kurang kuat. Peluangnya adalah dimana perusahaan dapat membuat *customer service* sebagai wadah untuk menampung keluhan dan masukan.

C. Blue ocean strategy

berikut ini adalah kerangka empat tindakan *blue ocean strategy* yaitu *add, grow, remove* dan *reduce*.

Add :

- **Segmen pelanggan : keluarga yang berada di Surabaya dan Sidoarjo**

Tabel 1. Jumlah penduduk Surabaya menurut umur tahun 2010

Kelompok Umur	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki + Perempuan
0-4	111,524	105,659	217,183
4-9	114,640	108,390	223,230
10-14	103,696	99,292	202,988

Sumber : Badan Pusat Statistik

Melihat segmentasi yang sudah terjadi yaitu: secara demografik anak-anak dan remaja berumur 6-14 tahun. Secara geografik pelanggan es puter X berada di Surabaya dan Sidoarjo. Varian yang paling sering dibeli yaitu berbentuk stick. Hal tersebut yang mendasari untuk tetap menuju segmen anak-anak dan remaja.

Ketika membidik umur 6-14 tahun, kira-kira sekitar 300.000 jiwa. Jika kita mengambil 1% pembeli per bulan maka akan ada sekitar 3000 orang yang akan membeli. Jika mereka membeli es puter dengan varian stick dengan harga Rp.3500,- dikarenakan varian tersebut yang paling laku maka pendapatannya sekitar Rp. 10.500.000,- per bulan. Maka pendapatan pertahunnya dari varian ini adalah Rp. 126.000.000,-.

Dengan melihat pertimbangan bahwa kebanyakan anak-anak sangat dekat dengan keluarganya, khususnya anak-anak usia 6-14 tahun, maka penambahan segmen dapat dilakukan yaitu secara demografik melihat kepada status keluarga sebagai segmen yang dituju. Melihat data keluarga yang cukup besar di Surabaya yaitu 18.388 kepala keluarga. Segmen ini juga dapat dituju karena melihat realita banyak orang tua kelas menengah kebawah yang sangat perhatian terhadap kesehatan makanan dari produk yang dimakan oleh anak-anak, akan tetapi para orang tua tidak memiliki uang yang cukup untuk membeli produk dengan kualitas yang baik dan sehat, sehingga produk ini dapat menjawab keawatiran orang tua tersebut.

Melihat data dari BKKBN, ada 10.761 kepala keluarga menengah kebawah di Surabaya. jika penulis memprediksikan hanya 1% dari 10.761 keluarga yang membeli dalam 1 bulan maka, akan ada 107 keluarga yang membeli. sesuai dengan segmennya yaitu keluarga. Produk

yang sesuai untuk segmen keluarga yaitu varian literan. Literan dipilih menjadi produk dengan segmen keluarga dengan pertimbangan makan bersama-sama dengan keluarga dan dapat disimpan dalam waktu relatif lama sebagai camilan keluarga.

Tabel 2. data keluarga di Surabaya

No	Tahapan	Jumlah kepala keluarga		
	Keluarga	Laki-laki	Perempuan	Total
	Sejahtera	Jumlah	Jumlah	Jumlah
1	Pra S	2291	458	2749
2	KS I	3503	566	4069
3	KS II	3396	547	3943
4	KS III	5048	625	5673
5	KS III+	1823	131	1954
JUMLAH		16061	2327	18388

Sumber : BKKBN

Dengan harga yang paling murah yaitu 0.5 liter dengan harga Rp. 18000,- maka pendapatannya Rp. 1.926.000,- per bulan. Maka pendapatan pertahunnya untuk varian ini adalah Rp. 23.112.000,- per tahun. Maka total pendapatan yang akan didapat oleh perusahaan adalah Rp. 149.112.000,-

- **Proposisi nilai : lucu, menarik, hadiah tambahan.**

Melihat dari pangsa pasar yang akan dituju yang pertama yaitu anak-anak secara demografik umur 6-14 tahun. Dimana masa kanak-kanak itu sangat senang dengan bermain, oleh karena itu selain rasa yang enak terkadang anak-anak juga suka mainan-mainan yang mereka dapatkan sebagai hadiah ketika membeli sesuatu. Anak-anak juga suka terhadap sesuatu yang menarik perhatian mereka seperti bentuk-bentuk yang lucu dan menarik. Oleh karena itu penambahan proposisi nilai dalam desain yang berbentuk lucu, menarik, dan memiliki hadiah tambahan sangat baik menjadi salah satu proposisi nilai yang akan diberikan. Sehingga proposisi nilai diberikan adalah rasa yang enak dan manis yang disukai anak, sehat jika dikonsumsi, bentuk produk yang unik dan menarik seperti menyerupai kartun, atau kemasan yang unik dan menarik yang memiliki *sticker* bahkan bentuk dari es puter tersebut.

Untuk segmen pasar yang kedua yaitu keluarga, pada masa kanak-kanak menurut Irmawati (2014) adalah masa yang rentan terhadap penyakit karena sistem kekebalan tubuh belum terbangun sempurna, sehingga salah satu hal yang dapat membantu kesehatan anak-anak adalah dengan memberikan makanan yang sehat dan tidak mengandung zat-zat berbahaya.

Hal lain yang perlu diperhatikan untuk segmen anak-anak dengan umur 6-14 tahun adalah nama produk, merek es puter X kurang cocok untuk menjadi brand es puter untuk anak-anak. Jika ingin tetap menggunakan es puter X menjadi merek, maka akan sangat bagus untuk menamai varian produk tersebut sesuai dengan segmen yang dituju. Begitu pula untuk segmen pasar keluarga.

- **Hubungan kepada pelanggan : personal assistance seperti adanya customer service dan penjual keliling**

Penambahan penjual keliling menjadi salah satu saluran distribusi akan menambah elemen hubungan kepada pelanggan yaitu dengan *personal assistance* yaitu dimana perusahaan secara personal langsung membantu pelanggan yang ingin membeli suatu produk dari perusahaan.

Penambahan salah satu elemen hubungan kepada pelanggan lainnya adalah *customer service*. Dimana perusahaan bisa mendapatkan kritik atau saran langsung. *Customer service* disini dikhususkan untuk mereka yang memiliki keluhan atau masukan dan dapat mengkontaknya di sebuah nomer telefon selular.

- Saluran distribusi : penjual keliling, kantin SD-SMP dan EO sebagai salah satu saluran distribusi

Saluran distribusi pada saat ini adalah dimana perusahaan hanya menggunakan mitra, yaitu toko mitra saja untuk berjualan. Hal yang dapat ditambahkan adalah dimana perusahaan membuat saluran distribusi dengan jenis saluran milik sendiri yaitu penjual keliling bermotor untuk menjual es puter tersebut, baik menggunakan sepeda motor maupun sepeda. Memperkerjakan penjual keliling juga menjadi pilihan yang baik, mengingat penjual keliling dapat berkeliling kompleks perumahan yang ramai dengan anak-anak atau bahkan taman-taman bermain di dekat kompleks perumahan. Sehingga perusahaan dapat menjangkau para pelanggan untuk membeli dengan lebih baik lagi, tanpa harus menunggu pelanggan datang ke toko-toko mitra, yang mungkin terlalu jauh dari tempat/kompleks perumahan tersebut dan pada akhirnya para pelanggan dapat membeli barang tersebut dimanapun mereka berada, hal tersebut juga dapat membantu perusahaan untuk memperkuat jangkauan saluran antar pelanggan.

Salah satu hal yang dapat membantu didalam pedistribusian khususnya kepada segmen anak-anak umur 6-14 tahun adalah menggunakan kantin-kantin sekolah SD dan SMP sebagai mitra, sehingga dapat membelinya di dalam sekolah.

Hal lainnya yang dapat perusahaan lakukan adalah bekerjasama dengan *EO (Event Organizer)*, khususnya *EO* yang melayani pangsa pasar yang sama yaitu anak-anak dan orang tua, yang dimana orang tua mengutamakan kesehatan untuk keluarga mereka. Dalam hal ini perusahaan dapat membuat *brand image* yaitu es puter yang sehat.

- Sumber daya kunci : transportasi, ice box

Melihat dari penambahan penjual keliling yang ada, maka perusahaan secara otomatis harus menambahkan fasilitas transportasi dan *ice box*. Fasilitas transportasi ini dibagi menjadi dua yaitu transportasi untuk pengiriman barang oleh divisi distribusi yang diantarkan kepada mitra dan juga penjual keliling yang akan berkeliling di berbagai tempat di Surabaya dan Sidoarjo. Untuk menjaga es agar tetap dingin saat berkeliling dan tidak cair maka perusahaan harus menambahkan *ice box* sebagai salah satu fasilitas untuk menjaga agar produk dapat tersalurkan kepada pelanggan secara maksimal. *Ice box* juga berguna sebagai pendingin es puter pada kantin di SD dan SMP.

- Kemitraan : kantin SD-SMP, Event Organizer

Melihat adanya peluang yang baik, maka elemen kemitraan dapat menjadikan kantin SD-SMP sebagai salah satu mitra yang baik untuk dijadikan target dalam menjual produk untuk segmen anak-anak, demikian juga halnya dengan *EO* yang berpotensi sebagai mitra di dalam pendistribusian barang perusahaan.

- Struktur biaya : biaya tak terduga, penambahan dry ice pada biaya tetap

Perusahaan tetap menggunakan *value-driver*, untuk mendukung hal tersebut maka seharusnya memberikan beberapa persen dari keuntungannya untuk membuat struktur pembiayaan yaitu biaya tak terduga, sehingga jika terjadi

sesuatu hal yang tidak diinginkan perusahaan memiliki cukup dana untuk menanggulangi masalah tersebut. Salah satu masalah yang dapat terjadi adalah kerusakan *display*, harga *display* cukup mahal, dan keadaan *display* sendiri cukup krusial untuk penjualan.

Ada juga tambahan biaya pada struktur biaya skala ekonomi, seperti sekarang ini, perusahaan harus membeli *dry ice*, untuk menunjang penjualan dengan menggunakan *ice box* sehingga *ice box* agar tetap dingin dan penjualan es puter dapat tersalur dengan baik kepada pelanggan yang dapat tergabung dalam biaya perlengkapan.

Grow

- Saluran distribusi : marketing, mitra

Salah satu hal yang harus dan sangat butuh ditingkatkan adalah pencarian mitra untuk berjualan, karena penjualan dari bisnis ini cukup bergantung kepada mitra sehingga sangatlah penting untuk perusahaan mencari mitra yang banyak dengan cara menambah orang-orang untuk mencari mitra, baik itu mitra seperti *tradisional retailer*, depot makan, maupun kantin-kantin dan *EO*.

- Aktifitas kunci : pembuatan dan pengiriman es puter yang menyesuaikan dengan segmen, penjualan barang untuk mencatat penjualan, pencarian mitra

Pembuatan dan pengiriman es puter sesuai dengan segmen masing-masing, hal ini terjadi karena adanya merek yang berubah. Merek yang berubah sendiri dikarenakan pangsa pasar yang sudah berbeda yaitu anak-anak dengan umur 6-14 tahun dan orang tua. Dimana pembuatan produk untuk anak-anak dengan umur 6-14 tahun memiliki keunikan yaitu adanya gambar-gambar yang lucu, unik sehingga anak-anak mendapatkan kesenangan tersendiri. Serta pengiriman barang kepada konsumen akhir haruslah sesuai dengan pangsa pasar yang dituju seperti saluran toko mitra, *EO* bersegmen kepada anak-anak dan juga keluarga, sedangkan kantin SD dan SMP, penjual keliling menargetkan kepada segmen anak-anak. Selain itu hal yang dapat diperhatikan dari aktifitas kunci adalah dimana pada saat pengiriman barang kepada konsumen, harus mencatat secara detail mengenai varian apa saja yang terjual sehingga dapat memprediksi pembuatan es puter untuk kedepannya. Hal lainnya yang perlu diperhatikan yaitu pencarian mitra, dimana pencarian mitra sendiri ini sangatlah penting, penting untuk penjualan dari produk perusahaan, akan sangat baik jika banyak orang yang membantu untuk mencari mitra tersebut, salah satunya adalah dengan cara menambah sumber daya manusia untuk mencari mitra tersebut.

- Sumber daya kunci : sumber daya manusia

Salah satu faktor permasalahan dari lambatnya pencarian mitra dan masih belum meluasnya penyebaran produk ini dikarenakan sumber daya manusia yang masih sangat sedikit. Dimana perusahaan saat ini hanya memiliki 4 pekerja. Oleh karena itu perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia khususnya di bidang marketing untuk memasarkan produk dari perusahaan.

- Aliran pemasukan : menghitung margin laba, meningkatkan harga penjualan

Salah satu hal yang perlu ditingkatkan adalah perusahaan dapat menghitung margin laba yang sebenarnya didapatkan dari masing-masing varian produk. Jika dapat menghitung margin laba, maka akan sangat baik di dalam perencanaan pengeluaran biaya. Hal lain yang dapat ditingkatkan adalah harga penjualan, dimana sudah beberapa tahun ini tidak

menaikan harga, didukung dengan kenaikan BBM, sehingga sudah sewajarnya jika perusahaan menaikan harga produknya.

Remove

- Aliran pemasukan : produk jelly

Salah satu aliran pemasukan dari perusahaan adalah jelly. Melihat segmen pelanggan dari jelly masih belum jelas, jelly juga tidak memiliki perbedaan dengan jelly-jelly yang lain dan sangat membutuhkan banyak tenaga untuk mengembangkannya. Maka akan sangat baik jika jelly dihilangkan untuk mengoptimalkan arah perusahaan.

Reduce

- Tidak ada hal yang perlu direduce

D. Bisnis Model Kanvas Baru

Bisnis model kanvas baru ini jika dilihat dari elemen segmen pelanggan, secara geografik berada di Surabaya dan Sidoarjo, disini perusahaan mengarah kepada segmen menengah kebawah. Lebih di khususkan secara demografik adalah anak-anak dengan umur 6-14 tahun dan orang yang sudah berkeluarga. Perusahaan juga akan memberikan dua merek produk yang berbeda, yang pertama khusus kepada anak-anak dengan proposisi nilai pada desain yaitu lucu, menarik, memiliki hadiah tambahan, dan proposisi nilai dengan sifat *newness* yaitu enak, banyak varian rasa, dan sehat. Sedangkan untuk merek yang kedua dengan segmen pelanggan yaitu keluarga, proposisi nilainya adalah sehat, enak, banyak varian rasa. Elemen saluran distribusi dibagi menjadi dua yaitu mitra dan milik perusahaan, dimana perusahaan memilih mitra sebagai saluran distribusi seperti *tradisional retailer*, *EO*, dan kantin SD-SMP. Sedangkan saluran distribusi milik perusahaan sendiri yaitu dengan penjual keliling, dimana penjual keliling dapat langsung berjualan langsung kepada pelanggan tanpa perantara. Hubungan kepada pelanggan yang terjadi dari perusahaan kepada mitra dan juga konsumen akhir adalah *personal assistance* dimana perusahaan membantu mitra dan konsumen akhir untuk memilih produk yang akan dibeli. Perusahaan juga memiliki *customer service* untuk mendapatkan umpan balik dari konsumen. Elemen aliran pemasukan hanya berasal dari satu sumber yaitu penjualan aset, aset yang akan di jual yaitu produk es puter X varian stick, cup, float, literan dengan harga yang sudah dinaikan.

Elemen sumber daya kunci yang baru adalah fasilitas yaitu fasilitas fisik seperti *display* es, transportasi, *ice box* yang menunjang agar produk dapat sampai kepada pelanggan dalam kondisi terbaik dan sistem kerja, sistem kerja sendiri seperti penentuan takaran bahan baku dan kualitas dari bahan baku. Perusahaan juga memiliki sumber daya manusia yang harus dikembangkan dari segi kualitas dan kuantitas, perusahaan memiliki jaringan distribusi yang masih relatif kecil yang harus dikembangkan. Elemen aktifitas kunci perusahaan adalah pengadaan bahan baku dengan kualitas yang sudah ditentukan, pembuatan es puter dengan takaran bahan baku yang sudah ditentukan, penentuan mitra dengan kriteria tertentu, penjualan barang baik melalui mitra maupun melalui penjual keliling dan pengiriman barang kepada mitra. Elemen kemitraan akan menambah mitra, yang pada awalnya mitra perusahaan yaitu *tradisional retailer*, depot makan, pemasok bahan baku maka akan bertambah kantin SD-SMP, dan *EO(Event Organizer)*. Struktur biaya dibagi menjadi dua yaitu biaya tetap dan biaya variable, dimana detail dari biaya tetap seperti biaya gaji dan biaya listrik. Sedangkan detail

dari biaya variable seperti pengadaan bahan baku, biaya pengadaan *display*, biaya pengiriman barang yang didalamnya seperti biaya transportasi, biaya *dry ice*. Biaya produksi, dan biaya perlengkapan seperti biaya *ice box*, dan biaya pembelian transportasi. Didalam perencanaan perusahaan harus ditambahkan biaya tidak terduga, karena cukup banyak alat-alat transportasi yang cukup mudah rusak sehingga akan sangat baik jika perusahaan memiliki pembiayaan yaitu biaya tidak terduga tersebut.

<p>Kemitraan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok bahan baku • Kantin SD-SMP • <i>Tradisional Retailer</i> • <i>EO</i> • Depot makanan 	<p>Aktifitas Kunci</p> <p>Aktifitas kunci perusahaan adalah produksi yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembelian bahan baku • Pembuatan es puter • Penjualan barang • Pengiriman barang : penjual keliling dan mitra • Penentuan mitra 	<p>Proposisi Nilai</p> <p>Untuk anak-anak :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secara desain : lucu, menarik, ada hadiah tambahan • <i>Newness</i> : Enak, sehat • <i>Performance</i> : banyak varian rasa <p>Untuk keluarga :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Newness</i> : Sehat, enak • <i>Performance</i> : banyak varian rasa 	<p>Struktur biaya</p> <p>Struktur biaya perusahaan berdasarkan <i>value-driver</i> yang terbagi atas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya tetap : Biaya gaji, listrik, <i>dry ice</i> • Biaya variable : pengadaan bahan baku, biaya pengadaan <i>display</i>, biaya pengiriman barang, biaya produksi dan biaya perlengkapan • Biaya tak terduga
<p>Hubungan Kepada Pelanggan</p> <p>Untuk anak-anak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melalui penjual keliling : <i>personal assistance</i> • Melalui mitra : perusahaan kepada mitra : <i>personal assistance</i> • Mitra kepada konsumen akhir : <i>self service</i> yaitu • Perusahaan kepada konsumen : <i>customer service</i> 	<p>Saluran Distribusi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitra : toko mitra, <i>EO</i>, kantin SD dan SMP, depot makan • Penjual keliling 	<p>Aliran pemasukan</p> <p>Aliran pemasukan perusahaan yaitu melalui penjualan aset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dari segmen anak-anak : es puter varian stick, float, dan cup • Dari segmen keluarga : es puter literan 	<p>Segmen Pelanggan</p> <p>Segmen pelanggan perusahaan adalah pasar tersegmentasi yaitu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anak-anak umur 6-14 tahun di Surabaya dan Sidoarjo • Keluarga di Surabaya dan Sidoarjo

Gambar 2. Bisnis model kanvas baru

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Menggambarkan bisnis model kanvas pada es puter X

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Es puter X di Surabaya, maka dapat ditarik kesimpulan model bisnis yang telah dijalankan di perusahaan Es puter X berdasarkan *business model canvas* adalah pada mulanya segmen pelanggan dari perusahaan es puter X adalah secara demografik anak-anak umur 6-14 tahun, secara geografik segmen es puter X adalah di Surabaya dan Sidoarjo.

Proposisi nilai yang diberikan perusahaan kepada konsumen yaitu adalah enak, sehat dan banyak varian rasa. Lalu cara perusahaan untuk memberikan proposisi nilai tersebut adalah melalui mitra, jadi penjualan dari perusahaan ini dengan cara konsinyiasi atau titip barang. Salah satu caranya adalah melalui toko-toko mitra. Sehingga hubungan kepada pelanggan yang terbentuk ada dua yaitu diaman perusahaan kepada mitra yaitu dengan *personal assistamce* dan kepada konsumen akhir yaitu *self service*. Melihat dari hal ini, aliran pemasukan dari perusahaan dengan segmen pelanggan yang sama yaitu adalah penjualan es puter dengan varian stick, cup, float, dan literan. Selain es puter memiliki aliran pemasukan dari jelly.

Sumber daya kunci yang dimiliki oleh perusahaan sendiri adalah fasilitas, fasilitas sendiri dibagi menjadi fasilitas fisik dan non fisik, fisik seperti fasilitas *display*, tanah, bangunan, mesin sedangkan fasilitas non fisik seperti sistem kerja yaitu penentu takaran-takaran untuk bahan baku saat pembuatan es puter, dan sistem kerja saat memilih bahan baku untuk pembuatan es puter. Sumber daya manusia juga menjadi sumber daya kunci bagi perusahaan dimana memiliki kepintaran untuk membuat es puter tersebut dan juga jaringan distribusi yang dimiliki oleh perusahaan. Aktifitas kunci dari perusahaan sendiri adalah pengadaan bahan baku, pembuatan es puter, penjualan barang, pengiriman barang dan penentuan mitra. Mitra kerjanya dari perusahaan sendiri adalah pemasok bahan baku, tradisional retailer, depot makan. Struktur biaya yang ada yaitu biaya operasional, biaya bahan baku, biaya gaji, dan biaya perlengkapan.

Mendesain ulang bisnis model kanvas pada es puter X

Dari bisnis model yang sudah ada, maka hal-hal yang perlu dibenahi adalah pada segmen pelanggan yaitu menambah segmen keluarga yang berada di Surabaya dan Sidoarjo. Pada elemen proposisi nilai menambah desain yang lucu, menarik dan hadiah tambahan. Hubungan kepada pelanggan bertambah adanya *persioanl assistace* seperti adanya *customer service* dan penjual keliling. Saluran distribusi menambahkan penjual keliling, kantin SD-SMP, *EO* dan mengembangkan saluran distribusi *marketing*, mitra. Sumber daya kunci menambah transportasi, dan *ice box*. Kemitraan menambahkan kantin SD-SMP, *EO* sebagai mitra. Struktur biaya menambahkan elemen biaya tak terduga, penambahan *dry ice* pada biaya tetap. Sumber daya kunci mengembangkan sumber daya manusia. Aliran pemasukan mengembangkan itungan margin laba, meningkatkan hagra penjualan seta menghilangkan serta menghilangkan produk jelly. Aktifitas kunci perlu ditingkatkan dalam hal pembuatan dan pengiriman es puter yang menyesuaikan dengan segmen, penjualan barang untuk mencatat penjualan dan pencarian mitra.

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada es puter X adalah :
Terkait dengan bisnis model pada perusahaan es puter X, dengan menggunakan kerangka empat tindakan *blue ocean strategy*:

1. Segmen pelanggan yang perlu menambahkan segmen keluarga, sehingga segmen pelanggan menjadi segmen anak dan segmen keluarga, yang berada di Surabaya dan Sidoarjo.
2. Proposisi nilai untuk anak-anak menambah proposisi nilai desain yaitu lucu, menarik, dan ada hadiah tambahan, akan tetapi tetap menyertakan

banyak varian rasa, dan sehat. Sedangkan untuk proposisi nilai untuk keluarga menjadi sehat, enak dan banyak varian rasa.

3. Saluran distribusi yang pada awalnya hanya mitra saja, maka perusahaan mulai memikirkan yang lain yaitu dengan penjual keliling dan mulai menambah mitra yang lain seperti kantin SD dan SMP begitu juga bekerjasama dengan *EO*.
4. Perusahaan menambah jumlah pekerja yang ada di perusahaan untuk membantu mengembangkan perusahaan tersebut, seperti penambahan *marketing*.
5. Aktifitas kunci mengembakan masalah pembuatan produk, dimana produk tersebut dipisahkan, menjadi dua segmen yaitu segmen anak-anak dan orang tua. Aktifitas lainnya yang harus dikembangkan adalah mencatat penjualan per varian produk dan pengembangan pencarian mitra.
6. Struktur biaya dapat ditambahkan, yaitu menambah biaya tak terduga, penambahan *dry ice* pada biaya tetap.
7. Elemen aliran pemasukan mulai mengembangkan hitungan untuk menghitung margin laba perusahaan dan dapat meningkatkan harga penjualan serta mengurangi produk jelly.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Koorddinasi Keluarga Berencana Nasional. *Jumlah Kepala Keluarga dan Jumlah Jiwa dalam Keluarga Menurut Jenis Kelamin berdasarkan Tahpan*. 2010. Retrived april 26, 2015 from <http://aplikasi.bkkbn.go.id/mdk/MDKReports/Kependudukan/Tabel55.aspx>
- Badan Pusat Statistik. *Suhu Minimum, Rata-Rata, dan Maksimum di Stasiun Pengamatan BMKG (oC), 2000-2012*. Retrieved september 19, 2014 from <http://bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1347> jam 20.14
- Badan Pusat Statistik. *Banyaknya Penduduk Menurut Kelompok Umur & jenis Kelamin HasilSensis Penduduk*. 2010. Retrived april 26, 2015 from www.surabaya.go.id/files.php?id=2065
- Irmawati, Mira (2014). *Sistem Kekebalan Tubuh Belum Sempurna, Anak Rentan Terhadap Berbagai Penyakit*. Retrived 26 april 2015 from <http://wartaekonomi.co.id/berita39422/sistem-kekebalan-tubuh-belum-sempurna-anak-rentan-terhadap-berbagai-penyakit.html>
- Magretta, J. (2002). *Why Business Model Matter*. Harvard Business Review. r0205f.
- MarketLine Industry Profile Global Ice Cream”, (2014), Retrieved January 30, 2015 from www.marketline.com
- MarketLine Industry Industry Profile Ice Cream in Asia-Pacific”, (2014), Retrieved January 30, 2015 from www.marketline.com
- Osterwalder, A., & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation*. Jakarta, PT. Elex Media Koputindo.
- Setiadi, Adang (2012). *Era Baru Konsumen Indonesia*. Retrieved September 12, 2014 from foodreview.co.id/preview.php?view23&id=56341#.VZ4VMvmqqkq
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Jakarta : Author