

ANALISA PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA TOKO MOI COLLECTION

Feliciano Priyono

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: felicianapriyono1992@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif *future business model canvas* bagi Toko Moi Collection. Jenis penelitian ini adalah penelitian bersifat kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara. Uji keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer segments* saat ini yaitu *segmented market*. *Value propositions* yang tidak ada dalam BMC Toko Moi Collection yaitu *cost reduction*. *Channels* secara *direct (channels sendiri)* dan *indirect (partner channels)* serta melalui semua fase *channels*. *Customer relationships* saat ini yaitu *personal assistance, dedicated personal assistance, communities* dan *self service* pada *future BMC*. *Revenue streams* bersumber dari penjualan produk dan jasa penyewaan *trolley* pada *future BMC*. *Key resources* saat ini yaitu *physical (counter kaca, kaca dan besi-besi, "bak" coklat, pick up, trolley dorong), intellectual (merek dan partnerships)* dan *human (karyawan)* dengan tambahan mobil *box* dan teknologi pada *future BMC*. *Key activities* saat ini yaitu promosi pada hari besar serta melakukan distribusi dan perdagangan dengan menetapkan *customer segment* baru (pengguna *onlineshop* dan *web*), *briefing* dan memperbaiki sistem pembayaran pada *future BMC*. *Key partnerships* saat ini adalah *supplier, customer* dan rekan kerja dengan *wholesale club* pada *future BMC*. *Cost structure* dengan *cost driven* dan *value driven* serta *fixed costs, variable costs, economies of scale* serta *economies of scope* dengan perbaikan sistem pembayaran.

Kata Kunci - *business model canvas, model bisnis, current BMC, future BMC*

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan berjalannya waktu, banyak bisnis yang bermunculan sehingga persaingan terasa semakin ketat. Untuk memenangkan persaingan, dibutuhkan suatu keunikan yang unggul atau yang sering disebut sebagai *competitive advantage* dalam artian bagaimana cara suatu perusahaan untuk selalu melakukan inovasi dengan mengerti keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga bisa menciptakan *value* terhadap produk yang akan diperjualbelikannya. Maraknya *fashion* di semua kalangan, baik itu anak-anak sampai orang tua, muda maupun tua, wanita maupun pria, membuat banyak pengusaha yang bergerak di bidang *fashion*. Tas menjadi salah satu produk *fashion* yang paling universal. Hal ini membuat pebisnis berlomba-lomba untuk menghadirkan model tas terbaru baik itu dengan membawa *brand* yang asli (*original*) ataupun palsu (KW). Mahalnya tas *brand* yang *original*, membuat banyak tas KW semakin bertebaran di tempat-tempat perbelanjaan.

Perubahan *trend* dalam masyarakat globalisasi mengakibatkan kebutuhan mereka semakin meningkat dan bermacam-macam jenisnya sehingga banyak toko berlomba untuk menyediakannya dengan mengandalkan keunggulan masing-masing entah dari sisi harga, model maupun kenyamanannya.

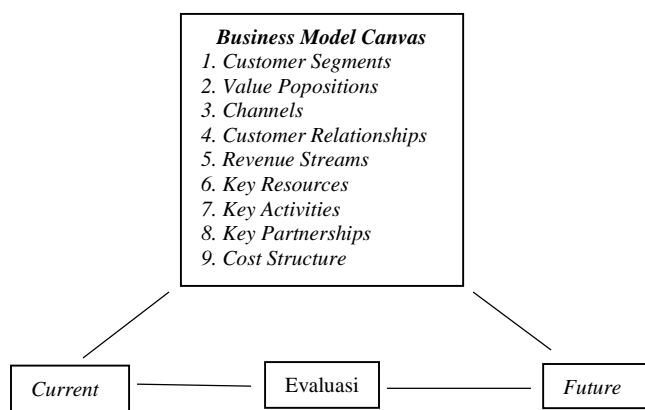
Menjadi kota terbesar kedua di Indonesia menjadikan Surabaya sebagai *trendsetter* dalam hal *fashion*. Hal ini didukung dengan munculnya beberapa *fashion designer* yang cukup terkenal dan adanya kursus dalam bidang *fashion* di Surabaya. Melihat peluang ini, Toko Moi Collection mulai merambah ke bisnis *fashion* yang jauh lebih dalam khususnya dengan produk tas.

Peneliti menggunakan *business model canvas* (BMC) sebagai suatu alat untuk membantu Toko Moi Collection untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani saat ini atau inovasi model bisnis yang akan jalani. Melalui BMC, Toko Moi Collection akan melihat bisnis secara garis besar namun setiap elemen yang terkait dengan bisnis akan terlihat lengkap dan rinci. Dengan demikian, Toko Moi Collection bisa melihat gambaran utuh yang dapat membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis. Evaluasi terhadap masing-masing elemen akan memudahkan analisis terhadap apa yang dirasa kurang tepat, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis. Peneliti menggunakan BMC untuk membantu pemilik toko dalam melihat bisnis secara umum yang kemudian dapat menyusun strategi untuk membuat toko terlihat berbeda dari pesaingnya. BMC memudahkan pemilik toko untuk melihat hubungan antara masing-masing elemen dalam bisnisnya sehingga dapat menciptakan *value* bagi konsumen dan toko.

Dalam penelitian ini akan membahas *business model canvas* Toko Moi Collection saat ini dan *business model canvas* yang sesuai untuk Toko Moi Collection di masa depan, selain itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *business model canvas* Toko Moi Collection saat ini, mengevaluasi *business model canvas* Toko Moi Collection dan memberikan alternatif *business model canvas* yang sesuai untuk Toko Moi Collection di masa depan.

Kerangka Penelitian

Peneliti akan mengidentifikasi elemen-elemen yang terdapat pada *business model canvas* (BMC) untuk mengetahui BMC Toko Moi Collection saat ini. Setelah mengidentifikasi elemen-elemen BMC, peneliti akan menganalisa dengan menggunakan SWOT. Analisis SWOT bertujuan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi serta kemampuan mengatasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis (Johnson dan Scholes (1994) (dalam Kalpande, dkk (2010)). SWOT membantu untuk mengevaluasi model bisnis perusahaan. Setelah menggunakan analisa SWOT, peneliti akan membuat *future business model canvas* dengan bantuan *blue ocean strategy* yang akan membantu peneliti untuk memahami pengaruh yang akan terjadi antara masing-masing elemen yang terkait di dalam BMC.



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2009)

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif di mana penelitian ini berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian (Sugiama, 2008).

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian di sini yaitu pemilik toko, *supplier*, *customer* dan pengelola Toko Moi Collection. Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah *business model canvas* yang dilakukan oleh Toko Moi Collection saat ini dan *business model canvas* yang sesuai untuk Toko Moi Collection.

Sumber Data

Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, sumber data primer yang akan digunakan adalah transkrip wawancara. Dalam penelitian ini, buku, jurnal dan data internet akan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk menunjang dan memperkuat data primer.

Teknik Penentuan Narasumber

Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* yaitu dimana pengambilan sampel harus berdasarkan karakteristik tertentu yang merupakan ciri-ciri pokok populasi. Sehingga narasumber yang digunakan adalah pemilik toko, *supplier*, *customer* dan pengelola Toko Moi Collection.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan mengacu pada teori dari Moleong (2012) :

1. Mengumpulkan semua data yang diperoleh dari berbagai sumber melalui wawancara.
2. Reduksi data, membuat abstraksi berupa rangkuman mengenai inti dari penelitian, proses, dan pernyataan yang sesuai dengan tujuan penelitian.
3. Kategorisasi di mana peneliti dituntut untuk menyusun data ke dalam kategori yang disusun berdasarkan pandangan, pendapat atau kriteria tertentu.
4. Pemeriksaan keabsahan data untuk menunjukkan bahwa isi data penelitian benar-benar asli atau valid dengan menggunakan teknik triangulasi di mana teknik ini menggunakan sesuatu yang lain selain data misalnya rekaman wawancara untuk menunjukkan atau

membandingkan data tersebut. Teknik triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber.

5. Penafsiran data berfungsi sebagai jawaban atas rumusan masalah secara deskriptif di mana rumusan tersebut berasal dari kategori data yang telah dibuat yang kemudian dikembangkan dan dihubungkan dengan sesuatu yang baru terkait dengan data yang ada.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai deskripsi dari 9 elemen dalam *business model canvas* pada Toko Moi Collection.

A. Current Business Model Canvas

1. Customer Segments

Customer segments yaitu segmen pelanggan yang menjadi target sebuah bisnis. Toko Moi Collection lebih mengarahkan *customer segments*nya pada tipe *segmented* di mana pembeli dikelompokkan berdasarkan *gender* (pria dan wanita) dan tingkat pendapatan (\leq Rp 2.000.000 dan pendapatan di atas Rp 2.000.000).

2. Value Propositions

Value propositions yaitu nilai yang ingin diberikan oleh sebuah bisnis kepada *customer segments*nya. Perspektif dari *value propositions* Toko Moi Collection tidak sekedar *profit oriented* di mana hanya mementingkan *profit* saja namun juga kualitas, *trend*, *service* dan hubungan yang baik dengan *customer*. Dilihat dari elemen yang terdapat pada *value propositions* yaitu :

- a. *Newness*
Owner, *customer* dan pengelola mengatakan bahwa ada rencana untuk menambah tas seperti yang dijual di *onlineshop* dengan tambahan dari *owner* yaitu tas ransel yang bersifat universal serta aksesoris tas seperti gantungan kunci atau gantungan boneka.
- b. *Performance*
Toko Moi Collection melihatnya dari dua sisi yaitu kinerja pegawai dan kinerja produk, narasumber mengatakan bahwa pegawai terkesan agak malas dan pilih kasih sedangkan dari segi produk bisa dilihat dari kualitas dan harga.
- c. *Customization*
Customer dapat memesan produk dengan model yang sesuai dengan keinginannya dengan mendapat kabar dari *owner* mengenai ketersediaannya produk tersebut.
- d. *Getting the job done*
Customer meminta model produk tertentu yang sedang hits seperti di *onlineshop* dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang sama atau bahkan lebih bagus dengan pertimbangan daripada memesan dan membuat tas sendiri yang tidak diketahui pasti bagaimana hasilnya, apakah bagus atau tidak, *customer* lebih memilih untuk menunjukkan model asli dan meminta untuk dicarikan barang jadi dengan model sama persis namun memiliki harga yang lebih murah.
- e. *Design*
Rata-rata *customer* menyukai *design* produk di Toko Moi Collection karena estetika dan *brand*. Bagi kalangan menengah ke bawah, mereka menyukai produk dengan alasan estetika yang ada pada produk tersebut namun bagi

kalangan menengah ke atas, mereka menyukai produk dengan alasan *brand* yang melekat pada produk tersebut.

f. *Brand*

Produk yang dijual ada yang memiliki *brand* dan ada pula yang tidak ada *brand*-nya. *Brand* yang ada rata-rata sudah dikenal oleh *customer*. *Brand* Toko Moi Collection dikenal sebagai toko tas dan dompet yang tergolong murah dengan kualitas yang bagus.

g. *Price*

Harga yang diberikan berkisar antara Rp 55.000 - Rp 255.000. Dikatakan terjangkau karena apabila dibandingkan dengan harga pesaing yang rata-rata berkisar antara Rp 85.000 – Rp 400.000 tentunya harga yang diberikan oleh Toko Moi Collection tergolong lebih murah.

h. *Risk reduction*

Pihak toko memberikan garansi pada produk yang dijualnya dengan syarat pihak toko tidak bisa melakukan apa-apa apabila produk yang telah dibeli mengalami kecacatan atau kerusakan beberapa hari setelah pembelian karena sebelum pembeli membayar, pihak toko akan meminta pembeli untuk mengecek terlebih dahulu kondisi barangnya. Misal ada yang cacat atau rusak, pihak toko akan menukarnya dengan yang baru. Namun apabila *customer* tidak mengatakan apa-apa, pihak toko akan menganggapnya barang yang layak dan normal serta tidak ada cacatnya. Jadi apabila tiba-tiba setelah lewat beberapa hari dan ada yang mengatakan bahwa produk tersebut rusak atau cacat, pihak toko tidak bisa menggantikannya dengan yang baru kecuali *complaint* pada hari yang sama.

i. *Accessibility*

Tidak semua orang mampu membeli produk yang dipasarkan dikarenakan perbedaan perekonomian setiap orang dan *customer* mengatakan bahwa hal ini berdasarkan persepsi mengenai harga pada diri masing-masing orang. Meskipun begitu, semua orang mampu untuk mengakses ke toko ini.

j. *Usability*

Produk yang dijual tergolong mudah untuk digunakan seperti tas dan dompet pada umumnya di mana tas yang ada dapat digunakan dengan cara dicangklong, digendong ataupun dipegang tangan.

3. Channel

Channel merupakan cara perusahaan dalam menjangkau / berkomunikasi dengan pelanggan. Toko Moi Collection menjangkau *customer* secara direct (*channels* sendiri) dan indirect (*partner channels*).

Proses transaksi yang dilakukan oleh Toko Moi Collection terbagi menjadi dua yaitu proses yang terjadi secara langsung (pelanggan datang ke toko) dan secara tidak langsung (kontak melalui *handphone*). Bagi *customer* yang memesan, diberikan dua pilihan yaitu ambil sendiri atau pemilik yang mengantarkan. Sistem pembayaran yang dilakukan secara langsung memiliki dua opsi yaitu membayar secara *cash* dan *debit* sedangkan bagi transaksi yang dilakukan secara tidak langsung dapat melakukan sistem COD di mana pembayaran secara *cash* pada saat barang diantarkan dan sistem transfer di mana *customer* diminta untuk mentransfer sejumlah uang sesuai dengan total harga barang dan kemudian pemilik akan mengantarkan pesannya ke rumah.

Adapun proses distribusi yang dilakukan oleh Toko Moi Collection terbagi menjadi dua yaitu untuk dalam kota dan luar kota. Untuk yang dalam kota, *owner* akan mengirimkan pesanan dengan menggunakan truk atau *pick up*. Sedangkan untuk luar kota, *owner* akan mengirimkan pesanan dengan menggunakan ekspedisi atau dengan menggunakan sistem *dropship* di mana *supplier* yang akan langsung mengirimkan pesanan kepada *customer* melalui ekspedisi.

Tindakan *after sales* dalam Toko Moi Collection yaitu *owner* menawarkan pelanggan grosir ataupun *reseller* nomor *handphone* ataupun pin *blackberry* ataupun line id sebagai media komunikasi. Toko Moi Collection juga melayani pergantian barang dengan syarat barang tersebut ditemukan rusak atau cacat pada hari yang sama.

4. Customer Relationships

Customer relationships merupakan jenis hubungan yang ingin dibangun perusahaan dengan masing-masing *customer segments* tertentu. Toko Moi Collection berusaha semaksimal mungkin untuk menjaga hubungan baik dengan *customer*. Dapat dikatakan pula bahwa kategori *customer relationships* yang diterapkan dalam Toko Moi Collection adalah *personal assistance* (*customer* berkomunikasi secara langsung dengan pihak toko baik itu dengan karyawan maupun *owner*), *dedicated personal assistance* (*customer* khusus dilayani secara khusus oleh *owner*), *communities* (*owner* membuat grup di line dan bbm untuk menjalin hubungan dengan komunitas *customernya*).

5. Revenue Streams

Revenue streams merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari *customer segments*. Toko Moi Collection memperoleh pendapatan dari penjualan produk. Mekanisme harga yang digunakan adalah *fixed menu pricing* di mana harga ditetapkan berdasarkan kualitas. Meskipun harga yang ditetapkan adalah *fixed* namun Toko Moi Collection memberikan bonus produk bagi pembeli borongan ataupun

6. Key Resources

Key resources merupakan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan perusahaan dalam membuat dan menawarkan *value proposition*, meraih pasar, menjaga hubungan dengan *customer segments* dan memperoleh pendapatan. *Key resources* dapat dilihat dari 3 elemen yaitu physical (fasilitas fisik yaitu *counter* kaca, kaca dan besi-besi, “bak” coklat, *pick up* dan *trolley* dorong), intellectual (brand dan *partnerships*), human (karyawan), financial (uang tunai).

7. Key Activities

Key activities yaitu tindakan paling penting yang harus perusahaan ambil agar operasinya berhasil. Toko Moi Collection tidak melakukan aktivitas produksi dan hanya melakukan distribusi kepada *customer*. Aktivitas yang dilakukan oleh Toko Moi Collection yaitu melakukan pemesanan, menunggu pesanan dikirim, menerima kiriman barang, melakukan stock, menata barang yang dijual, memajang produk yang baru, melakukan penjualan.

8. Key Partnerships

Key partnerships merupakan pihak yang menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan. Toko Moi Collection memiliki *partner* yang potensial seperti *supplier* dan *customer* yang dapat membantu *owner* dalam mencapai tujuannya. Selain itu, *partner* yang dimiliki oleh Toko Moi Collection saat ini berpotensi untuk memiliki hubungan dalam jangka panjang.

9. Cost Structure

Cost structure yaitu semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Toko Moi Collection menyeimbangkan antara cost driven dan value driven. Biaya yang dikeluarkan oleh Toko Moi Collection yaitu biaya perlengkapan, biaya peralatan, biaya bensin, biaya gaji karyawan, biaya sewa took dan biaya kirim. Karakteristik *cost structure* Toko Moi Collection terbagi menjadi 4 yaitu *fixed costs* (biaya gaji karyawan, biaya sewa toko, biaya peralatan untuk dekorasi toko, biaya beli mobil), *variable costs* (tas dan dompet yang dijual, buku nota harian, biaya bensin), *economies of scale* (pada saat tertentu di mana penjualan harian tergolong ramai, maka biaya operasional yang dikeluarkan akan cenderung menurun) serta *economies of scope* (produk yang dijual bukan hanya sebuah produk saja namun berbagai produk yang digabung menjadi dagangan pada 1 toko di mana hal ini menyebabkan scope lebih besar sehingga biaya yang seharusnya digunakan untuk membuka 2 toko menjadi turun).

Tabel 1. *Current Business Model Canvas*

<p>Customer Segments - Segmented market</p>	<p>Customer Relationships - Personal assistance, dedicated personal assistance, communities</p>	<p>Revenue Streams - Sumber : penjualan produk (tas dan dompet)</p>
<p>Value Propositions - Newness, performance, customization, getting the job done, design, brand, price, risk reduction, accessibility dan usability</p>	<p>Channels - Direct (channels sendiri) dan indirect (partner channels) - Fase channels : awareness, evaluation, purchase, delivery dan after sales</p>	
<p>Key Activities - Promosi pada hari besar - Melakukan distribusi dan perdagangan</p>	<p>Key Resources - Fasilitas fisik : counter kaca, kaca dan besi-besi, "bak" coklat, pick up, trolley dorong merek dan partnerships - Human : karyawan - Financial : uang tunai</p>	
<p>Key Partnerships - Supplier, customer, rekan kerja</p>	<p>Cost Structure - Cost driven dan value driven - Fixed costs (biaya gaji, biaya sewa, biaya dekorasi, biaya mobil), variable costs (tas dan dompet, buku nota harian, biaya bensin), economies of scale serta economies of scope</p>	

B. Analisa SWOT

Analisa SWOT mendeskripsikan tentang strengths, weakness, opportunity dan threats dari Toko Moi Collection di mana Toko Moi Collection memiliki *strengths* dalam hal *value propositions* (harga terjangkau, kualitas bagus, *brand* toko positif di mata *customer*, keseimbangan antara profit dan kualitas) dan *key partnerships* (hubungan dengan *customer*, *supplier* dan rekan kerja cukup baik). Sedangkan *weakness* dalam hal *channel* (mengandalkan *customer* ke toko), *revenue streams* (hanya memiliki 1 sumber pendapatan), *key resources* (kinerja karyawan rendah), *key partnerships* (hanya memiliki 1 *supplier*) dan *cost structure* (*fixed costs* besar). *Opportunity* yang dimiliki yaitu *memboomingnya* dunia *fashion* di mata masyarakat serta sedikitnya pebisnis yang mengutamakan

kualitas. *Threats* yang ada yaitu perbedaan selera *customer* dan banyaknya pesaing dalam dunia bisnis yang sama.

Tabel 2. Analisa SWOT Toko Moi Collection

<p>Strengths - Harga terjangkau - Kualitas bagus - Hubungan dengan <i>customer</i>, <i>supplier</i> dan rekan kerja cukup baik - <i>Brand</i> toko positif di mata <i>customer</i> - Memiliki fokus yang seimbang antara <i>profit</i> dan kualitas</p>	<p>Weakness - Toko mengandalkan <i>customer</i> untuk datang ke toko - Pendapatan hanya berasal dari 1 sumber - Kinerja karyawan rendah - <i>Supplier</i> yang dimiliki hanya 1 orang - <i>Fixed costs</i> cukup besar</p>
<p>Opportunity - <i>Boomingnya</i> dunia <i>fashion</i> di mata masyarakat - Sedikitnya pebisnis yang mengutamakan kualitas</p>	<p>Threats - Selera <i>customer</i> yang berbeda-beda - Cukup banyaknya pesaing dalam dunia bisnis yang sama</p>

C. Blue Ocean Strategy dan Future Business Model Canvas

1. Customer Segments

Toko Moi Collection mengembangkan *customer segmentsnya* kepada pasar yang bersifat *diversified* dengan membuat *onlineshop* dan *web*.

2. Value Propositions

Toko Moi Collection hendaknya meningkatkan *value propositions* yang ada saat ini. Toko Moi Collection bisa mendesign produk dari model-model tas seperti yang telah *direquest* oleh *customer* sebelumnya.

3. Channels

Toko Moi Collection bisa mengembangkan jangkauan melalui *channel* sendiri dengan meningkatkan kinerja karyawan agar lebih semangat dalam mengajak/memanggil *customer* untuk datang ke toko. Sedangkan untuk cara tidak langsung, Toko Moi Collection bisa tetap mempertahankan apa yang ada saat ini.

4. Customer Relationships

Pada elemen ini, Toko Moi Collection dapat tetap mempertahankan fungsi *customer relationshipsnya*. Toko Moi Collection mengembangkan kategori *customer relationships* menjadi *self service* (menggunakan sistem *online*).

5. Revenue Streams

Toko Moi Collection menambah sumber pendapatan dari jasa penyewaan (*renting*) *trolley* dorong per sekali pakai dengan memberikan harga yang masuk akal.

6. Key Resources

Key resources yang dapat dikembangkan oleh Toko Moi Collection misalnya berupa fasilitas fisik yaitu mobil *box*, sumber daya manusia yaitu karyawan dengan melakukan *briefing* setiap seminggu sekali dan training bagi karyawan baru serta teknologi berupa media internet dalam *handphone* maupun komputer.

7. Key Activities

Aktivitas yang dilakukan oleh Toko Moi Collection yaitu menetapkan *customer segments* yang baru, merencanakan

konsep yang akan dikembangkan, mengimplementasikannya, melakukan *briefing* setiap seminggu sekali dan mengarahkan karyawan agar lebih baik lagi, memperbaiki sistem pembayaran dengan memintanya untuk mengecek ulang apakah barang tersebut barang yang layak pakai atau tidak dan apabila terdapat kecacatan, *owner* harus bersedia untuk menggantinya dengan yang baru sampai pada proses pembayaran.

8. Key Partnerships

Toko Moi Collection dapat menambah *supplier* menjadi 2 atau 3 orang. Dari segi *customer*, sebaiknya Toko Moi Collection memberikan kekhususan kepada *customer* yang menjadi *resellernya* ataupun pembeli borongan, misalnya dengan memberikan diskon ataupun membuat kartu member agar *customer* tersebut merasa lebih eksklusif. Toko Moi Collection dapat menambah wholesale club atau toko grosir sebagai partner tambahan sekaligus menambah jenis produk baru dengan harga grosir. Pada bagian sumber daya keuangan, Toko Moi Collection sebaiknya tetap menggunakan uang tunai hasil dari penjualan produk.

9. Cost Structure

Toko Moi Collection dapat tetap fokus pada *cost driven* dan *value driven*. Toko Moi Collection perlu untuk mengurangi *fixed costs* yaitu biaya sewa toko dan biaya gaji karyawan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai *current business model canvas*, analisa SWOT, *blue ocean strategy* dan *future business model canvas* pada Toko Moi Collection, dapat disimpulkan bahwa :

1. Toko Moi Collection dapat membawa perubahan bagi bisnis tas yang umumnya bersifat *mass market* menjadi *segmented market* (berdasarkan *gender* dan kemampuan ekonominya) dan *diversified market* (permintaan *customer* untuk dilayani secara transaksi langsung dan *online*)
2. Toko Moi Collections memiliki inovasi elemen *value propositions* dalam hal *newness* (menambah tas seperti di *onlineshop*, tas ransel universal serta aksesoris tas seperti gantungan kunci atau gantungan boneka), *performance* (pegawai agak malas dan pilih kasih serta produk dengan kualitas bagus akan lebih nyaman dan awet saat dipakai daripada produk dengan kualitas yang biasa), *customization* (*customer* dapat memesan produk dengan model yang sesuai dengan keinginannya), *getting the job done* (*customer* meminta model produk tertentu seperti di *onlineshop* dengan harga yang lebih murah), *design* (*design* produk bagus), *brand* (ada produk yang memiliki brand dan ada yang tidak), *price* (harga cukup terjangkau), *risk reduction* (pihak toko memberikan garansi pada produk yang dijualnya dengan syarat pihak toko tidak bisa melakukan apa-apa apabila produk yang telah dibeli mengalami kecacatan atau kerusakan beberapa hari setelah pembelian), *accessibility* (tidak semua orang mampu membeli produk yang dipasarkan karena perekonomian setiap orang berbeda-beda dan persepsi mengenai harga pada diri masing-masing orang namun semua orang mampu untuk mengakses ke toko ini) dan *usability* (produk mudah untuk digunakan).

Tabel 3. *Future Business Model Canvas*

<p>Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Supplier</i>, <i>customer</i> (<i>reseller</i>), rekan kerja - <u>Wholesale Club</u> 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promosi pada hari besar - distribusi dan perdagangan, <i>community based</i> <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas fisik : <i>counter</i> kaca, kaca dan besi-besi, "bak" coklat, <i>pick up</i>, trolley dorong 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Newness</i>, <i>performance</i>, <i>customization</i>, <i>getting the job done</i>, <i>design</i>, <i>brand</i>, <i>price</i>, <i>risk reduction</i>, <i>accessibility</i> dan <i>usability</i> - <i>Design</i> produk dari 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Personal assistance</i>, <i>dedicated</i> <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Direct</i> (<i>channels</i> sendiri) dan <i>indirect</i> (<i>partner channels</i>) 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Segmented market</i> - <i>Customer segments</i> yang baru : para pengguna <i>onlineshop</i> dan <i>web</i> 	<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cost driven</i> dan <i>value driven</i> - <i>Fixed costs</i> (biaya gaji, biaya sewa, biaya dekorasi, biaya mobil), <i>variable costs</i> (tas dan dompet, buku nota harian, biaya bensin), <i>economies of scale</i> serta <i>economies of scope</i>
<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumber : penjualan produk (tas dan dompet) dan <i>renting</i> (jasa penyewaan trolley dorong) 					

3. Toko Moi Collection menjangkau *customer* secara *direct* (bertemu secara langsung dan bertatap muka (*channels* sendiri)) dan *indirect* (rekomendasi dari pihak lain di luar Toko Moi Collection (*partner channels*) misalnya teman sesama penjual di Royal dan *customer*). Toko Moi Collection melalui semua fase *channels* yaitu *awareness* (pemilik membahas tentang inovasi yang telah dilakukan secara tidak langsung), *evaluation* (membantu *customer* mengevaluasi *value propositions* Toko Moi Collection), *purchase* (*owner* menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh *customer* untuk membeli produk), *delivery* (menyampaikan *value proposition* kepada *customer* dengan cara menjelaskan tentang produk tersebut) dan *after sales* (memberikan nomor yang dapat dihubungi dan memberikan garansi apabila ada produk yang rusak ataupun cacat di hari yang sama saat pembelian).
4. Kategori *customer relationships* yang diterapkan dalam Toko Moi Collection adalah *personal assistance* (*customer* berkomunikasi secara langsung dengan karyawan maupun *owner*), *dedicated personal assistance* (*customer* khusus dilayani oleh *owner*, karyawan tidak ikut campur), *communities* (*owner* membuat grup di line dan bbm untuk berhubungan dengan komunitas *customernya*).

5. Sumber pendapatan Toko Moi Collection berasal dari penjualan aset (produk yaitu tas dan dompet). Mekanisme harga yang digunakan adalah *fixed menu pricing* (harga ditetapkan berdasarkan kualitas di mana harga tetap *fixed* berapapun banyaknya produk yang dibeli oleh *customer* namun toko memberikan bonus produk).
6. *Key resources* dalam Toko Moi Collection dikategorikan dalam 3 hal yaitu *physical* (fasilitas fisik yaitu *counter* kaca, kaca dan besi-besi tas, “bak” coklat, *pick up* serta *trolley* dorong), *intellectual* (merek dan *partnerships*), *human* (karyawan), *financial* (uang tunai hasil penjualan produk).
7. Toko Moi Collection tidak melakukan produksi melainkan distribusi. Aktivitas yang paling penting dalam menjalin hubungan dengan *customer* adalah pihak Toko Moi Collection harus ramah dan jujur, selalu menjelaskan bagaimana kualitas, kelebihan dan kekurangan produk tersebut serta belajar untuk melihat model mana yang sesuai untuk *customer* tersebut
8. *Key Partnerships*
Jenis *partnerships* yang terjalin antara Toko Moi Collection dengan *partnernya* adalah *joint ventures* (Toko Moi Collection sedang bergabung dengan temannya untuk mengembangkan bisnis baru) dan hubungan *customer-supplier* untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan (hubungan antara *owner* Toko Moi Collection dan *customer* serta *suppliernya* baik). *Partner* yang paling banyak berkontribusi terhadap perusahaan yaitu *supplier* (dalam operasionalnya, *owner* dibantu oleh *supplier* dalam mengurus segala sesuatu yang dibutuhkan mulai dari barang modal, promosi sampai relasi) dan *customer* ialah narasumber yang peneliti wawancara merupakan *customer* besar bagi toko.
9. *Cost Structure*
Toko Moi Collection termasuk dalam kelas model bisnis *cost driven* dan *value driven*. Karakteristik *cost structure* Toko Moi Collection terbagi menjadi 4 yaitu *fixed costs* (biaya gaji karyawan, biaya sewa toko, biaya peralatan untuk dekorasi toko, biaya beli mobil) dan *variable costs* (tas dan dompet yang dijual, buku nota harian, biaya bensin), *economies of scale* (pada saat tertentu di mana penjualan harian tergolong ramai, maka biaya operasional yang dikeluarkan akan cenderung menurun) serta *economies of scope* (produk yang dijual bukan hanya sebuah produk saja namun berbagai produk yang digabung menjadi dagangan pada 1 toko di mana hal ini menyebabkan *scope* lebih besar sehingga biaya yang seharusnya digunakan untuk membuka 2 toko menjadi turun).

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai *current business model canvas*, analisa SWOT, *blue ocean strategy* dan *future*

business model canvas pada Toko Moi Collection, peneliti ingin memberikan saran-saran yang diharapkan dapat berguna bagi Toko Moi Collection dalam *business model canvas*. Saran-saran tersebut sebagai berikut :

1. Membuat *onlineshop* dan *web*
2. Mendesign produk dari model-model tas yang telah *direquest* oleh *customer* sebelumnya.
3. Meningkatkan kinerja karyawan untuk semangat dalam mengajak *customer* untuk datang ke toko.
4. Mengembangkan kategori *customer relationships* menjadi *self service* dengan menggunakan sistem *online* terutama *web*, sehingga *customer* dapat melayani diri sendiri mulai dari pemesanan barang, pembayaran secara transfer sampai pada penerimaan barang yang dipesan.
5. Menambah jasa penyewaan (*renting*) *trolley* dorong dan akan dibayar per sekali pakai dengan harga yang masuk akal.
6. Menambah mobil *box*, melakukan *briefing* setiap seminggu sekali dan *training* bagi karyawan baru, mengembangkan teknologi berupa media internet dalam *handphone* maupun komputer.
7. Mengembangkan dan memperjelas secara rinci mengenai aktivitas yang dilakukan oleh Toko Moi Collection mulai dari menetapkan *customer segments* yang baru, merencanakan konsep yang akan dikembangkan, mengimplementasikannya, melakukan *briefing* setiap seminggu sekali dan mengarahkan karyawan agar lebih baik lagi, memperbaiki sistem pembayaran dengan memintanya untuk mengecek ulang apakah barang tersebut barang yang layak pakai atau tidak dan apabila terdapat kecacatan, *owner* harus bersedia untuk menggantinya dengan yang baru sampai pada proses pembayaran.
8. Menambah *supplier* menjadi 2 atau 3 orang, memberikan diskon ataupun membuat kartu member bagi reseller ataupun pembeli borongan, menambah *wholesale club* menjadi *partner* pelengkap.
9. Melakukan pembayaran per 2 atau 3 tahun sekaligus agar mendapat potongan harga dan mengurangi karyawan menjadi 1 orang saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Kalpande, S.D., Gupta, G.C., Dandekar, M.D. (2010). A SWOT Analysis of Small and Medium Scale Enterprises Implementing Total Quality Management. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 59-64.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A. dan Pigneur, Y. (2009). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Self published.
- Sugiama, A. Gima. (2008). *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Bandung : Guardaya Intimarta.