

ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA AYAM GORENG SINAR PEMUDA PUSAT

Cynthia Damayanti Wonodjojo dan Ratih Indriyani, S.E., M.M.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31413017@john.petra.ac.id ; ranytaa@petra.ac.id

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Business Model Canvas* pada Ayam Goreng Sinar Pemuda Pusat yang terdiri dari 9 elemen, yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure*. Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah analisa deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur.

Dari hasil analisa SWOT untuk pengembangan model bisnis, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat disarankan untuk mengembangkan segmen pelanggan yang awalnya untuk wilayah Surabaya menjadi seluruh kota di Indonesia dengan meningkatkan inovasi produk seperti penjualan ayam goreng dalam kemasan *vaccum*. Selain itu, untuk mempermudah pemasaran dan penyampaian informasi produk ke pelanggan, pembuatan *website* dapat dilakukan sebagai *channels* tambahan dan bekerjasama dengan jasa ekspedisi untuk membantu dalam pengiriman produk ke luar kota Surabaya

Kata Kunci:

Business Model Canvas, Pengembangan Bisnis, SWOT

I. PENDAHULUAN

Kebutuhan manusia yang paling mendasar adalah makanan dan minuman. Makanan merupakan kebutuhan pokok manusia untuk bertahan hidup dan sebagai sumber energi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Awalnya manusia hanya melihat makanan sebagai pengisi perut saja untuk tetap bertahan hidup. Namun seiring dengan perkembangan zaman, makanan berubah dari hanya sekedar pengisi perut menjadi sebuah *lifestyle*. Dengan melihat pesatnya peningkatan pertumbuhan penduduk di Indonesia, maka kebutuhan makanan juga akan ikut meningkat. Oleh sebab itu, tidak heran bisnis makanan menjadi salah satu usaha yang memiliki prospek cukup baik dan menjanjikan belakangan ini.

Sebagai kota terbesar kedua di Indonesia, Surabaya memiliki potensi pasar yang besar untuk sektor usaha di bidang makanan dan minuman. Segmen pasar yang dibidik pun beragam, baik menengah bawah maupun atas (kabar bisnis, 2016). Badan Pusat Statistik Surabaya (BPS) mencatat kota Surabaya telah memiliki 500-600 restoran pada segmen menengah ke atas. Namun apabila dihitung dengan kafe, restoran, maupun depot di segmen menengah ke bawah tercatat sudah ada 2.000 lebih. Selain itu, pada tahun 2015 pertumbuhan jumlah restoran dari berbagai kelas naik sebesar 15% hal ini seiring dengan percepatan pembangunan infrastruktur di Jawa Timur, terutama di Kota Surabaya (bisnis, 2014).

Pertumbuhan yang tinggi menyebabkan bertambahnya pilihan tempat makan bagi konsumen. Para konsumen yang memilih tempat makan tidak hanya memperhatikan kualitas dan harga produk tersebut tetapi juga kualitas layanan dan kenyamanan ruangan. Pengelola harus memberikan kualitas layanan, kualitas produk yang tepat serta kenyamanan ruangan dan diimbangi dengan harga yang terjangkau agar dapat bersaing dengan para *competitor* dan bertahan dalam jangka panjang. Selain itu diharapkan konsumen tidak hanya datang sekali saja untuk sekedar mencoba tempat makan yang baru, melainkan menjadi konsumen yang setia. Dengan adanya permintaan konsumen yang semakin beragam dan untuk keberlangsungan usahanya, pemilik usaha perlu mengevaluasi model bisnisnya agar dapat sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

Bisnis yang bergerak dalam usaha makanan di kota Surabaya saat ini sangat diminati banyak orang, salah satunya adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda yang berada di jalan Raya Kupang Indah. Ayam Goreng Sinar Pemuda berdiri pada tahun 2012 dengan produk andalannya yaitu ayam goreng. Kesitimewaan Ayam Goreng Sinar Pemuda ini menggunakan ayam kampung yang masih muda sehingga rasa dagingnya manis dan gurih, bumbu kuning dan sambal yang khas serta tambahan kremesan juga menambah cita rasa ayam goreng ini. Selain ayam goreng, Ayam Goreng Sinar Pemuda juga menjual makanan lainnya seperti ayam penyet, empal penyet, bakwan penyet, bebek goreng, paru goreng, dan soto banjar. Hingga tahun kedua resto ini cukup ramai sehingga pemilik memutuskan untuk membuka cabang pada tahun 2014 di jalan Kupang Jaya, Surabaya. Jumlah karyawan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat ada delapan orang dan empat orang pada Ayam Goreng Sinar Pemuda cabang. Walaupun Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat berada di daerah yang cukup strategis karena terdapat restoran dari berbagai kelas seperti Bon Café, Jade Imperial, Kapin, Pizza Hut, dan XO Suki yang merupakan restoran segmen kelas atas. Restoran segmen kelas menengah seperti Primarasa dan Ibu Rudy. Sedangkan untuk segmen kelas menengah ke bawah terdapat pedagang kaki lima dan beberapa depot. Namun kenyataannya sekarang konsumen Ayam Goreng Sinar Pemuda ini cenderung sepi dibandingkan para pesaingnya, baik yang menyasar segmen menengah atas hingga menengah ke bawah.

Menurut Wheelen dan Hunger (2010) dalam Tim PPM Manajemen (2012) model bisnis didefinisikan sebagai metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi.

Menurut Rumble dan Mangematin (2015) model bisnis dapat dioperasionalkan dalam dua cara, baik diterapkan ketika sebuah bisnis baru dibuat atau ketika bisnis yang sudah ada yang

disusun ulang, disebut sebagai bisnis penciptaan atau konfigurasi ulang bisnis.

Menurut Teixeira dan Pereira (2015) manfaat model bisnis yaitu membantu perusahaan dalam memahami keinginan pasar, kebutuhan konsumen dan lingkungan yang kompetitif, menganalisis tujuan dari inisiatif baru, apakah itu sebuah peluang bisnis, masalah atau kebutuhan, dan membuat rekomendasi dan pengambilan keputusan untuk melihat hubungan logis antara masing – masing komponen bisnis.

Menurut Wallin, Chriumalla, dan Thompson (2013) Salah satu alat untuk mengembangkan model bisnis yang baru adalah menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). BMC dapat digunakan secara sistematis untuk memahami, mendesain dan menerapkan model bisnis yang sudah ada ataupun membuat model bisnis yang baru. BMC meliputi sembilan elemen berbeda yang saling terkait dan teridentifikasi sebagai kunci penting untuk model bisnis yang sukses. Sembilan elemen tersebut meliputi : *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners,* dan *Cost Structure*.

Menurut Amanullah, Aziz, Hadi, dan Ibrahim (2015) BMC membantu untuk memperluas pemikiran dari sembilan elemen yang ada untuk menciptakan model bisnis; memungkinkan bisnis untuk memahami bagaimana setiap komponen berkaitan dengan yang lain dalam hal fungsi, kegiatan, dan proses

Menurut Ching dan Fauvel (2013) BMC penting dalam memberikan wawasan bagi pengusaha dan pebisnis karena mereka bisa mencoba variasi yang berbeda yang lebih cocok untuk bisnis mereka. Selain itu dalam menggunakan BMC pebisnis dapat mengidentifikasi biaya yang tidak efektif dan berlebihan dalam menciptakan *value* bagi konsumen.

Dengan permasalahan yang ada diharapkan *Business Model Canvas* dapat membantu Ayam Goreng Sinar Pemuda dalam menganalisa dan mengetahui masing - masing kekuatan dan kelemahan dari tiap elemena agar dapat menemukan fitur dan trend baru yang dapat dikembangkan untuk mencapai model bisnis yang inovatif sehingga dapat bersaing dan terus bertahan dalam jangka panjang

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *Business Model Canvas* yang diterapkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat saat ini dan untuk mengetahui *Business Model Canvas* yang tepat untuk Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

II METODE PENELITIAN

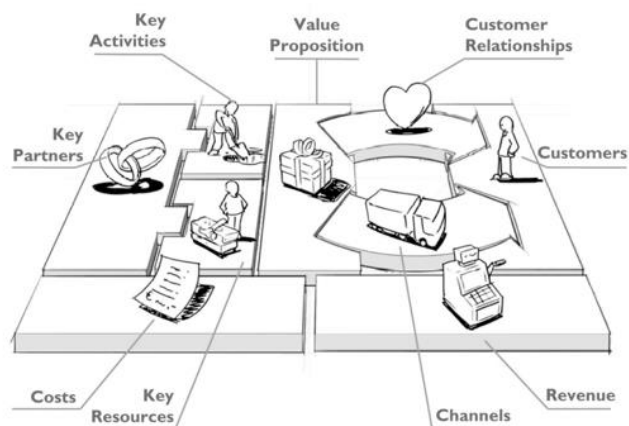
Model Bisnis

Model bisnis didefinisikan sebagai interaksi antara tiga dimensi, yaitu proposisi nilai, jaringan nilai, dan sumber daya dan kompetensi. Proposisi nilai menggambarkan apa yang perusahaan tawarkan ke pasar. Jaringan nilai terkait dengan organisasi internal perusahaan dan terutama untuk transaksi dengan mitra eksternal. Akhirnya, kompetensi dan sumber daya harus dimanfaatkan untuk menciptakan nilai kepada pelanggan

Business Model Canvas

Business Model Canvas merupakan alat yang sering digunakan untuk menilai suatu model bisnis dan telah memberikan kontribusi terhadap penggunaan model bisnis pada suatu organisasi. *Business Model Canvas* (BMC) juga lebih difokuskan pada pelaksanaan dari sebuah ide dalam hal menciptakan nilai pada suatu organisasi. BMC disajikan dalam

suatu kanvas yang terdiri dari sembilan elemen yang saling berkaitan. Setiap elemen dapat menjadi langkah awal dalam menentukan bagaimana suatu usaha melakukan transformasi model bisnis mereka. Berikut merupakan gambaran sembilan elemen *Business Model Canvas* :



Customer Segments

Customer segments adalah pihak tertentu yang menggunakan jasa atau produk dari perusahaan sesuai dengan kebutuhannya.

Value Propositions

Value proposition adalah sebuah penawaran khusus yang ditawarkan dan diberikan perusahaan kepada pelanggannya untuk memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Channels

Channel merupakan materi atau informasi koneksi antara klien dengan perusahaan. *Channel* digunakan untuk memasok nilai.

Customer Relationship

Customer relationship menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik.

Revenue Streams

Revenue streams menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh pendapatan.

Key Resources

Key resources menggambarkan asset – asset terpenting yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis.

Key Activities

Key activities adalah kegiatan yang dapat menentukan apakah suatu model bisnis tersebut berhasil atau tidak. Seperti halnya *key resources*, kegiatan ini berperan penting dalam mewujudkan *value proposition*

Key Partnership

Key partnership merupakan mitra kerja sama dalam pengoperasian suatu perusahaan

Cost Structure

Cost structure menggambarkan semua biaya yang muncul setelah dioperasikannya suatu model bisnis.

Analisa SWOT

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), melihat secara keseluruhan model bisnis adalah penting, tapi melihat komponen – komponennya secara rinci juga merupakan cara

yang efektif untuk inovasi dan membarui model bisnis. Cara efektif untuk melakukannya adalah dengan mengkombinasikan analisa tentang *strengths, weakness, opportunity, threats* (SWOT) melalui *Business Model Canvas*.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif agar penelitian ini mampu memberikan deskripsi dan analisis secara mendetail mengenai kesembilan elemen *Business Model Canvas* pada Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data Kualitatif merupakan data berbentuk kata, kalimat, ekspresi wajah, bagan, gerak tubuh, gambar maupun foto. Data yang diperlukan untuk penelitian ini diperoleh dari 2 sumber, yaitu :

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data dan informasi secara langsung dengan menggunakan wawancara.
- b. Data Sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung, seperti dikumpulkan dari dokumen – dokumen.

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara semi terstruktur, dimana pewawancara sudah menyiapkan topik dan daftar pertanyaan pemandu wawancara sebelum wawancara dimulai. Namun tidak menutup kemungkinan bila ada pertanyaan yang ditambahkan untuk menggali lebih dalam jawaban partisipan.

Penelitian ini menentukan narasumber dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan narasumber berdasarkan pertimbangan bahwa para narasumber tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Berikut adalah narasumber-narasumber yang telah ditentukan, yaitu :

- a. Pemilik Ayam Goreng Sinar Pemuda, Goewanto Kahuni
- b. Pengelola Ayam Goreng Sinar Pemuda, Hansen Kahuni
- c. Bagian keuangan dan kasir Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat, Noni Noorhayati
- d. Kepala dapur Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat, Slamet Mulyono
- e. Pelanggan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat, Robeth Setiawan

Penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi yang sama kepada subjek yang lain. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Reduksi data
- Penyajian data
- Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Elemen *Business Model Canvas* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat saat ini

Customer Segments

Penetapan *customer segments* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat saat ini adalah semua kalangan/*mass market*, semua orang adalah pelanggan bagi mereka, mulai dari anak -

anak, remaja, dewasa, hingga orang tua, laki - laki maupun perempuan, untuk kalangan bawah hingga menengah keatas.

Value Propositions

Produk dan layanan yang diberikan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah pilihan menu yang beragam dengan kualitas bahan baku yang baik dan cita rasa yang enak sehingga pelanggan yang menikmatinya merasa puas dan berkeinginan untuk datang lagi lain waktu. Selain itu Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga bekerjasama dengan layanan Go Food yang menawarkan *free ongkir* dalam pengirimannya ke seluruh wilayah Surabaya sehingga memudahkan pelanggan yang ingin membeli makanan tanpa harus datang ke depot. Dalam hal untuk meningkatkan kualitas produk, selain menjaga kualitas dan kebersihan bahan baku, konsistensi cita rasa juga dilakukan dengan cara menyiapkan takaran bumbu yang siap diolah ketika ada pesanan pelanggan. Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga melayani permintaan khusus dari pelanggan (*customization*) seperti pemesanan untuk *gathering*, acara tumpengan, dan pemesanan nasi kotak. Elemen yang berkontribusi pada nilai yang ditawarkan oleh Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat bagi pelanggannya adalah elemen *newness, performance, customization, price, risk reduction, Accessibility, convenience, dan customer problem*.

Channels

Untuk meningkatkan kesadaran pelanggan, upaya yang dilakukan adalah pembagian brosur, penggunaan *social media* seperti *Instagram* dan *Facebook* yang lagi diminati masyarakat, lalu promosi dengan *mouth to mouth*. Dalam hal evaluasi produk dan layanan yang diberikan, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat menerima kritik maupun saran dari pelanggan sebagai wadah dalam mengevaluasi dan meningkatkan lagi kualitas produk dan layanan mereka. Dalam sistem pembayaran yang dilakukan, pelanggan melakukan pembayaran diakhir ketika selesai menikmati pesanan mereka. Sedangkan pembayaran DP sebesar 50% dilakukan untuk pembayaran pemesanan nasi kotak, pelunasan dibayarkan ketika pesanan dikirim sampai tujuan. *After sales* yang dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah dengan menghafal pelanggan setia mereka. Namun *after sales* yang dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat masih belum dirasakan pelanggan.

Customer Relationship

Tipe hubungan yang dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dengan pelanggan adalah *personal assistance* dan *co-creation*. Pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan perwakilan depot, yaitu dengan pengelola sendiri. Sedangkan cara untuk melibatkan pelanggan dalam memberikan masukan atau nilai tambah pada produk dan layanan yang ditawarkan dapat dilakukan berdasarkan hasil kritik maupun saran dari pelanggan. Dengan adanya kritik dan saran dapat menambah nilai tambah produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Dalam hal cara membangun hubungan dengan pelanggan, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat melakukan *customer acquisition*, Selain itu pembagian brosur di lampu merah dekat depot, perumahan, dan menyebarkan brosur di kaca mobil orang yang parkir di restoran lain.

Revenue Streams

Aliran pendapatan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat berasal dari penjualan makanan, minuman, krupuk, camilan,

pendapatan atas pesanan pelanggan seperti untuk acara *gathering* dan pemesanan nasi kotak. Tipe aliran yang didapatkan adalah *transcation revenues* dimana pelanggan membayar 1 kali untuk setiap transaksi.

Key Resources

Sumber daya yang dibutuhkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya finansial. Sumber daya fisik yang diperlukan dalam tempat depot, peralatan dapur untuk memasak, peralatan makan, meja, kursi, kulkas untuk penyimpanan bahan baku, sepeda motor untuk layanan delivery, serta AC dan kipas angin untuk pendingin ruangan. Untuk pengoperasionalan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat, pemilik mempercayakan kepada anaknya sebagai pengelola untuk mengawasi dan pengambilan keputusan mengenai aktivitas usahanya. Pengelola ini membawahi 8 orang karyawan dengan pembagian : 1 orang sebagai kepala dapur yang membawahi 2 orang juru masak, 1 orang untuk bagian kasir dan keuangan, dan 4 orang sebagai pelayan. Sedangkan untuk sumber daya *financial*, narasumber 1 menggunakan uang pribadinya sendiri sebagai modal untuk menjalankan usaha.

Key Activities

Aktivitas utama Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah menjual makanan dan minuman yang ditawarkan, baik untuk yang makan ditempat, melakukan pemesanan untuk acara, maupun untuk pembelian melalui Go Food. Aktivitas produksi Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah melakukan pemesanan bahan baku terlebih dahulu kepada *supplier*. Pemesanan bahan baku mengikuti jumlah *stock* yang ada. Setelah bahan baku yang dipesan sampai, bagian dapur akan membersihkan bahan baku tersebut seperti ayam mentah, bebek mentah yang kemudian disimpan kedalam *freezer*. Untuk bagian membuat bumbu, istri pemilik Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat mempersiapkannya dirumah pada pagi harinya kemudian membawanya ke depot.

Key Partnership

Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat bekerjasama dengan *supplier* dan mitra bisnis. *Supplier* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah *supplier* bahan baku, seperti ayam mentah, bebek mentah, sedangkan untuk sayuran dan bahan dasar bumbu dapat dibeli di pasar. Selain *supplier* bahan baku dan sayur, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga memiliki *supplier* kemasan/*packaging* untuk pelanggan yang membungkus makanan maupun melakukan pesanan. Sedangkan mitra bisnis Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah bekerja sama dengan Go Food dalam pemenuhan dan pengiriman pesanan, sehingga pelanggan juga dapat menikmati makanan tanpa harus datang langsung ke depot. Selain itu juga bekerja sama dengan orang yang menitipkan krupuk dan camilan sebagai pelengkap dalam menikmati masakan yang dipesan.

Cost Structure

Karakteristik biaya pada Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat terdiri dari biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel. Biaya tetap Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat terdiri dari biaya sewa depot, biaya gaji karyawan, biaya air, biaya listrik, dan pembayaran iuran lingkungan. Sedangkan biaya tidak tetapnya adalah pemesanan bahan baku dan pembayaran *fee* Go Food. Untuk jenis *cost structure* yang digunakan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah *cost driven*, yaitu berfokus pada meminimalkan biaya seefisien mungkin dengan mencari

supplier yang sesuai *budget* namun dengan kualitas bahan baku yang baik, sehingga harga yang ditawarkan ke pelanggan tidak terlalu mahal dan tidak terlalu murah dengan pesaing.

B. Analisis SWOT

Customer Segments

Kekuatan pada *customer segments* adalah Pelanggan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat tersegmentasi dengan baik, yaitu mulai dari anak-anak, remaja, dewasa, hingga orang tua khususnya untuk wilayah Surabaya. Sedangkan kelemahannya adalah adanya kemungkinan pelanggan dapat berpindah ke pesaing sangat tinggi dikarenakan terdapat banyak pesaing yang menawarkan menu yang sama.

Peluangnya adalah Dapat melayani pelanggan diluar Surabaya, contohnya Sidoarjo dan Gresik dengan menggunakan layanan Go Food. Sedangkan ancamannya adalah apabila terdapat pesaing lain yang menawarkan harga yang lebih murah dan menawarkan inovasi yang lebih unik dan adanya kemungkinan pelanggan akan berpindah.

Value Propositions

Kekuatan pada *value propositions* adalah nilai yang ditawarkan kepada pelanggan sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sedangkan kelemahannya adalah *newness* yang ditawarkan, yaitu menu udang bawang kurang disadari oleh pelanggan sebagai sesuatu yang baru dan unik.

Peluangnya adalah penambahan menu yang lebih unik yang dapat menarik minat pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan tambahan pelanggan, misalnya permintaan untuk membeli ayam goreng yang belum digoreng sehingga pelanggan dapat mengorengnya sendiri. Sedangkan ancamannya adalah adanya pesaing yang menawarkan harga lebih murah atau nilai yang lebih baik dari Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

Channels

Kekuatan pada *channels* adalah Saluran distribusi Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat sudah efektif dalam hal pengiriman pesanan kepada pelanggan di seluruh Surabaya dan efisien karena dengan bekerjasama dengan Go Food. Selain itu saluran distribusi Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat mudah dilakukan pelanggan apabila pelanggan ingin melakukan pemesanan untuk acara maupun pemesanan nasi kotak. Sedangkan kelemahannya adalah pelanggan tidak berhasil dalam melihat salah satu saluran perusahaan, yaitu layanan *after sales* dengan cara menghafal pelanggan yang sering datang.

Peluangnya adalah perusahaan dapat bekerjasama dengan mitra bisnis yang baru yang menunjang berjalannya usaha. Sedangkan untuk ancamannya belum ada pesaing yang mengancam saluran distribusi Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

Customer Relationship

Kekuatan pada *customer relationship* adalah hubungan dengan pelanggan cukup baik karena pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan pengelola. Pelanggan juga dapat memberikan kritik dan saran guna menambah nilai jual yang ditawarkan. Ayam Goreng Sinar Pemuda juga cukup dikenal diwilayah Surabaya Barat karena terletak di tempat yang strategis. Sedangkan kelemahannya adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat ini belum cukup dikenal diluar wilayah Surabaya Barat dikarenakan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat membuka cabang di wilayah Surabaya Barat juga.

Peluangnya adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat meningkatkan *after sales* yang lebih dirasakan pelanggan misalnya dengan pemberian fasilitas bebas biaya parkir dan adanya peluang meningkatkan keterikatan pelanggan, dengan menawarkan menu yang terbaik, agar pelanggan tetap memilih makan di Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat. Sedangkan untuk ancamanya belum ada ancaman yang dapat memperburuk hubungan dengan pelanggan.

Revenue Streams

Kekuatan pada *revenue streams* adalah Terdapat 3 arus pendapatan, yaitu penjualan makanan minuman, penerimaan nasi kotak untuk *gathering*, dan pendapatan atas penjualan titipan krupuk dan camilan dari mitra bisnis. Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat cukup sering mendapatkan pembelian berulang (*repeat order*). Sedangkan kelemahannya adalah pendapatan yang kurang stabil dan tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Pendapatan tergantung seberapa banyak pelanggan yang datang tiap harinya.

Peluangnya adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat menambah pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang, seperti membuka layanan *franchise*. Sedangkan yang menjadi ancamanya adalah persaingan terhadap depot lain yang tidak dapat dihapus dan akan selalu ada.

Key Resources

Kekuatan pada *key resources* adalah kebutuhan akan sumber daya dapat diprediksi karena Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat mempunyai hubungan *supplier* tetap, apabila *supplier* tidak dapat memenuhi kebutuhan bahan baku, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat memiliki alternatif *supplier* dan kebanyakan karyawan yang ada setia untuk bekerja di Ayam Goreng Sinar Pemuda, sehingga tidak menghambat keseluruhan kinerja depot. Sedangkan kelemahannya adalah menu – menu yang ditawarkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat ditiru dengan pesaing.

Peluangnya adalah Adanya peluang Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dalam menggunakan *supplier* yang lebih murah dengan kualitas yang sama dan adanya peluang mematenkan resep makanan. Sedangkan untuk ancamanya belum ada gangguan dan ancaman dalam pasokan dan kualitas sumber daya Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

Key Activities

Kekuatan pada *key activities* adalah selain telah menetapkan standar operasional, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat sudah efektif dalam menjalankan aktivitasnya yaitu dalam membuat bumbu yang sudah disiapkan sebelumnya sehingga menjaga konsistensi rasa. Hal ini dapat membuat aktivitas menjadi efisien dalam penghematan waktu memasak pesanan. Aktivitas utama sulit ditiru karena pembuatan bumbu sudah dilakukan di rumah pemilik. Sedangkan untuk kelemahannya belum ada.

Peluangnya adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat berpeluang untuk melayani pembelian ayam goreng dalam kondisi beku bagi pelanggan yang tidak ingin mengkonsumsinya secara langsung, misalnya sebagai oleh – oleh atau ingin mengorengnya sendiri. Sedangkan untuk ancamanya belum ada.

Key Partnership

Kekuatan pada *key partnership* adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat memiliki hubungan yang baik dengan mitra

bisnisnya, yaitu Go Food dan orang yang menitipkan krupuk dan camilan. *Selain itu* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat fokus bekerjasama dengan *supplier* tetap dan mitra bisnis. Sedangkan untuk kelemahannya belum ada.

Peluangnya adalah adanya kolaborasi dengan Go Food untuk memudahkan pelanggan menikmati menu yang ditawarkan tanpa harus berkunjung ke depot dan membantu dalam menjangkau pelanggan dengan lebih baik dan adanya peluang bekerjasama dengan mitra bisnis yang lainnya. Sedangkan ancamanya belum ada.

Cost Structure

Kekuatan pada *cost structure* adalah biaya operasional yang dapat diprediksi dan sudah efisien dalam hal penghematan biaya listrik, biaya air, dan biaya peralatan. Contohnya dalam memprediksi biaya pemesanan bahan baku. Pemesanan bahan baku sesuai dengan sisa *stock* yang ada. Sedangkan untuk kelemahannya adalah kesulitan dalam memprediksi kenaikan harga sewa depot.

Peluangnya adalah Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat mengurangi biaya untuk *delivery*, yaitu pengurangan BBM dan sumber daya manusia dikarenakan memakai jasa Go Food. Sedangkan ancamanya adalah peningkatan harga sewa depot dan kenaikan harga bahan baku.

C. Business Model Canvas Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru

Customer Segments

Dalam *business model canvas* yang baru, *customer segments* dapat dikembangkan keseluruhan kota di Indonesia dengan penjualan ayam goreng dalam kemasan *vaccum* yang dapat dikirim menggunakan ekspedisi sehingga dapat memperluas pasar Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

Value Propositions

Value propositions yang ditawarkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dalam *business model canvas* yang baru terdiri dari elemen *newness*, *customization*, *risk reduction*, *accessibility* dan *customer problem*. *Newness* yang ditawarkan adalah penjualan ayam goreng dalam kemasan *vaccum*. *Customization* terbentuk berdasarkan permintaan pelanggan yang ingin mengoreng sendiri ayam gorengnya.

Risk reduction yang dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah dengan kemasan *vaccum* yang dapat memperpanjang durasi kadaluarsa ayam goreng.

Accessibility yang ditawarkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dalam mempermudah pelanggan melakukan pemesanan yaitu dengan menggunakan aplikasi Whatsapp, layanan Go Food yang mudah diakses menggunakan *gadget*, ataupun menghubungi karyawan depot via telepon untuk pemesanan. Ayam goreng kemasan *vaccum* dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang berada diluar kota Surabaya yang ingin membeli ayam goreng Sinar Pemuda. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang ingin membeli untuk oleh – oleh maupun ingin mengoreng ayam sendiri sehingga dapat disimpan dan dikonsumsi kapan saja (*customer problem*).

Channels

Pelanggan yang ingin membeli ayam goreng dalam kemasan *vaccum* dapat membelinya langsung di depot ataupun menggunakan layanan *delivery* dan Go Food. Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga akan menggunakan *social media* dan pembuatan *website* untuk meningkatkan kesadaran pelanggan dengan adanya produk baru, mempermudah pelanggan dalam

mendapatkan informasi dan mempermudah dalam pemasarannya.

Pembayaran ayam goreng kemasan *vaccum* yang dibeli langsung di depot dapat dibayar dengan pembayaran uang tunai. Sedangkan untuk biaya pengiriman ekspedisi diluar kota Surabaya ditanggung oleh pelanggan dan dapat dibayar dengan metode *transfer* rekening. Setelah pembayaran dikonfirmasi, karyawan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat akan mengirimkan pesanan ke jasa ekspedisi. Kemudian jasa ekspedisi akan mengirimkan ke tempat tujuan.

Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga dapat memberikan layanan *after sales* dengan menkonfirmasi apakah pesanan diterima pelanggan dengan kondisi baik. Pelanggan juga dapat memberikan *feedback* berupa kritik dan saran sehingga dapat membantu Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dalam mengevaluasi produk.

Customer Relationship

Tipe hubungan terhadap pelanggan yang dilakukan adalah *personal assistance*, yaitu pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan karyawan depot untuk pemesanan ayam *vaccum*. Untuk menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan setia (*customer retention*) dan untuk mendorong pelanggan membeli lebih banyak produk yang ditawarkan (*boosting sales / upselling*), Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat mengadakan sistem pengumpulan stamp, seperti pembelian 5 kali ayam goreng dalam kemasan *vaccum* akan mendapatkan potongan biaya pengiriman ke luar kota. Sedangkan dalam mencari pelanggan baru (*customer acquisition*) Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat menyebarkan brosur dan membuat *website* yang dapat diakses seluruh masyarakat Indonesia.

Revenue Streams

Selain dari penjualan makanan, minuman, penerimaan pesanan, krupuk – krupuk dan camilan, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat menambah aliran pendapatan dengan menyediakan ayam goreng dalam kemasan *vaccum* dan perolehan pendapatan atas layanan yang digunakan apabila pelanggan menggunakan layanan ekspedisi untuk pengiriman (*usage fee*).

Key Resources

Sumber daya fisik yang diperlukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dalam mengimplementasikan penjualan ayam goreng dalam kemasan *vaccum* adalah tempat depot untuk melakukan penjualan langsung, sepeda motor untuk layanan *delivery*, *freezer* untuk penyimpanan bahan baku, AC dan kipas angin untuk kenyamanan pelanggan, peralatan masak, pembelian alat *vaccum* dan menyediakan kemasan khusus untuk pembelian dan pengiriman agar kualitas produk tetap baik ketika diterima pelanggan. Sumber daya manusia yang adalah kepala dapur, juru masak, pelayan, kasir dan keuangan. Pengiriman pesanan ke pihak ekspedisi dilakukan oleh karyawan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat, kemudian pihak ekspedisi akan mengirimkan kepada pelanggan di luar kota Surabaya. Sumber daya finansial diperoleh dari modal pribadi pemilik Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat.

Key Activities

Key activities Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat pada *business model canvas* yang baru terdiri dari aktivitas *production*, *networking*, dan *problem solving*. Aktivitas produksi yang dijalankan mulai dari pembelian bahan baku ke

supplier, pembersihan bahan baku, pembuatan bumbu, pembuatan makan – minuman, pembuatan ayam goreng kemasan *vaccum* apabila ada pesanan pelanggan hingga pengiriman ke pihak ekspedisi. *Problem solving* merupakan pemberian solusi bagi pelanggan dalam menghadapi permasalahan mereka, seperti pelanggan diluar kota yang ingin menikmati ayam goreng Sinar Pemuda dan bagi pelanggan yang ingin mengorengnya sendiri untuk dikonsumsi kapanpun. Bila pelanggan di luar kota Surabaya ingin mememesannya, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat mengirimkannya dengan menggunakan jasa ekspedisi. Pembuatan *website* juga disarankan agar mempermudah dalam memasarkannya dan mempermudah pelanggan memperoleh informasi.

Key Partnership

Penambahan mitra bisnis perlu dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat agar dapat menjalankan *business model canvas* yang baru. Mitra bisnis Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang awalnya adalah dengan bekerjasama dengan Go Food dan mitra yang menjual krupuk – camilan bertambah dengan bekerjasama dengan jasa ekspedisi untuk pengiriman keluar kota Surabaya. *Supplier* dalam penyediaan kebutuhan juga bertambah dari *supplier* bahan baku dan *supplier packaging* untuk *take away* bertambah dengan *supplier packaging* untuk penjualan ayam goreng dalam kemasan *vaccum* sehingga pelanggan menerima pesanan dalam kondisi baik.

Cost Structure

Biaya – biaya yang dikeluarkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat terdiri dari biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap yang dikeluarkan adalah biaya sewa tempat, biaya gaji, biaya iuran kebersihan, biaya listrik dan biaya air. Sedangkan biaya tidak tetap yang dikeluarkan adalah biaya bahan baku, biaya pemesanan *packaging* untuk *take away*, dan biaya *fee* Go Food. Dengan adanya penjualan ayam goreng kemasan *vaccum*, biaya tambahan yang dibutuhkan adalah untuk pembelian alat *vaccum* dan biaya *packaging* untuk pengiriman ayam goreng kemasan *vaccum*. Untuk biaya pengiriman ekspedisi akan ditanggung oleh pelanggan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. *Business Model Canvas* Ayam Goreng Sinar Pemuda saat ini :
 - *Customer segments* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah semua kalangan/*mass market* di Surabaya.
 - *Value propositions* yang ditawarkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah penjualan makanan, minuman, krupuk, dan camilan. Selain itu nilai yang ditawarkan adalah *newness*, *performance*, *customization*, *price*, *risk reduction*, *accessibility*, *convenience*, dan *customer problem*.
 - *Channels* yang dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dalam menyampaikan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan adalah dengan menggunakan *social media* dan memasarkan dengan teknik *mouth to mouth*. Pelanggan juga dapat menggunakan layanan *delivery* dan Go Food untuk pengiriman tanpa dikenakan biaya

- *Customer relationship* yang terbentuk antara Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dengan pelanggannya adalah *personal assistance* dan *co-creation*. Dimana pelanggan dapat berinteraksi langsung dengan pengelola dan pelanggan dapat memberikan kritik maupun saran untuk meningkatkan nilai tambah produk. Sedangkan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat melakukan *customer acquisition* dalam membangun *customer relationship*.
 - *Revenue streams* yang diperoleh Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah penjualan produk, yaitu makanan, minuman, krupuk, camilan, dan pendapatan atas penerimaan pesanan. Tipe aliran pendapatan diperoleh dari transaksi 1 kali (*transcation revenues*)
 - *Key resources* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan sumber daya finansial.
 - *Key activities* yang dilakukan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah proses pembuatan dan penyajian makanan – minuman, pembelian bahan baku, dan pengiriman apabila ada pesanan.
 - *Key partnership* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah bekerja sama dengan Go Food dan mitra yang menitipkan krupuk dan camilan. Selain mitra bisnis, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga memiliki *supplier* bahan baku dan *supplier packaging*.
 - *Cost Structure* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah *cost driven*, yaitu berfokus pada meminimalkan biaya seefisien mungkin. Biaya tetap yang dikeluarkan adalah biaya sewa tempat, biaya gaji, biaya listrik, biaya air, dan biaya iuran kebersihan. Sedangkan biaya tidak tetapnya adalah pembelian bahan baku, pemesanan *packaging*, pembayaran *fee* Go Food, dan biaya bensin untuk *delivery*.
2. *Business Model Canvas* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru :
- *Customer segments* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru adalah semua kalangan mulai dari anak - anak, remaja, dewasa, hingga orang tua, laki - laki maupun perempuan di seluruh kota di Indonesia
 - *Value propositions* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru adalah dengan penjualan ayam goreng yang dikemas dengan kemasan *vaccum*. Ayam goreng dengan kemasan *vaccum* juga dapat dipesan pelanggan yang berada di luar kota Surabaya. Selain itu dengan kemasan *vaccum* dapat menjaga kualitas makanan pada saat dikonsumsi pelanggan sehingga mengurangi resiko rusaknya makanan.
 - *Channels* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru dalam menjangkau pelanggannya adalah menggunakan jasa ekspedisi untuk pengirimannya. Pembuatan *website* juga dapat dilakukan untuk memudahkan pemasaran dan mempermudah pelanggan dalam mendapatkan informasi.
 - *Customer relationship* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat terbentuk dari adanya *personal assistance*, *customer acquisition*, *customer retention*, dan *boosting sales*
 - *Revenue streams* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat didapat dari penjualan produk, yaitu makanan, minuman, krupuk, camilan, pembelian ayam goreng kemasan *vaccum*.
 - *Key resources* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia, sumber daya fisik

yaitu dengan pembelian alat *vaccum* dan sumber daya finansial.

- *Key activities* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru adalah penjualan ayam goreng yang dikemas dengan kemasan *vaccum*, pengiriman menggunakan jasa ekspedisi dan pembuatan *website*.
 - *Key partnership* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat yang baru adalah bekerjasama dengan jasa ekspedisi dan bekerjasama dengan Go Food. Sedangkan *supplier* tambahan yang dibutuhkan adalah *supplier packaging* untuk ayam goreng kemasan *vaccum*.
 - *Cost structure* Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat adalah *cost driven* dengan biaya tetap meliputi biaya sewa tempat, biaya gaji, biaya listrik, biaya air, dan biaya iuran kebersihan dan biaya tidak tetap meliputi pembelian bahan baku, pemesanan *packaging* untuk *take away* dan *packaging* untuk pengiriman kemasan *vaccum*, dan pembayaran *fee* Go Food.
- Saran**
- Selain dengan adanya penjualan ayam goreng kemasan *vaccum*, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga dapat menambah layanan seperti penjualan bebek goreng kemasan *vaccum* atau menambah varian menu yang lebih unik.
 - Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat juga dapat menawarkan promo paket makan ditempat. Selain itu Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat perlu meningkatkan layanan *after sales* yang mudah dirasakan pelanggan, seperti memberikan fasilitas *free* parkir kepada pelanggan yang datang.
 - Apabila penjualan ayam goreng kemasan *vaccum* banyak diminati pelanggan, Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat dapat memperluas mitra bisnis dengan menitipkan ayam goreng kemasan *vaccum* ke *retailer – retailer*.
 - Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian yang berkaitan dengan analisa kualitas produk dan kualitas layanan Ayam Goreng Sinar Pemuda pusat sehingga dapat mengetahui kekurangan pada produk dan layanan yang telah ditawarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2010). *Jumlah dan distribusi penduduk*. Retrieved March 20, 2017, from <http://sp2010.bps.go.id/index.php/site/index>
- Bastian, Coes. (2014). Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas. *Journal of master thesis business administration*. Pg.47.
- Bisnis. *Pertumbuhan Restoran di Surabaya Terpacu Keberadaan Infrastruktur*. Retrieved March 21, 2017. From http://www.josstoday.com/read/11428-Sektor_Riil_Pertumbuhan_Restoran_di_Surabaya_Terpacu_Keberadaan_Infrastruktur
- Byrne, Noreen & Olive McCarthy. (2014). Value Propositions Preferences of Credit Union Members and Patronage Activity. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 iss 6 pp. 567-589. Retrieved March 28, 2017, from Emerlad Insight database at 09:40 pm
- Frans M, Royan. (2014), *Bisnis model kanvas distributor*. “Memetakan kinerja optimal distributor dan 30 kesalahan yang dilakukan”. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

- Hong, Y. C. & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variation and experiences with business model canvas. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 1(4), 18-29. Retrieved from <http://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-small-business-and-entrepreneurship-research-ijsber/vol-1-issue-4-december-2013/criticisms-variations-experiences-business-model-canvas-3/>
- Kabar Bisnis. *Potensial, Surabaya jadi incaran pebisnis kafe & restoran baru*. Retrieved March 20, 2017. From <http://www.kabarbisnis.com/read/2868113/potensial--surabaya-jadi-incaran-pebisnis-kafe---restoran-baru>
- Kurniawan, B. (2016). Penggunaan *Business Model Canvas* Sebagai Alternatif Strategi Bisnis (Studi pada UKM Peteranakan Ayam Kalkun “Mitra Alam”). (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://digilib.unila.ac.id/22327/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>
- Lecocq, X., et al. (2006): Le business model, un outil d'analyse stratégique, in: *L'Expansion Management Review*, Vol. 123, pp. 96-109.
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nur, A., Azhar, A., Faizah, N., Aziz, A., Nurafiqah, F., Abd, H., & Ibrahim, J. (2015). Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies, 3(2), 462–471.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Rumble, R., Mangematin, V. (2015). Business Model Implementation : The Antecedents of Multi-Sideness. From:<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S0742332220150000033021>
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian Kualitatif Dasar – Dasar*. Jakarta: PT Indeks
- Slavik, Stefan, Bernard, et.al. (2014). *Analysis of business model*. *Journal of Competitiveness*.pg 19-38-39
- Sugiana, A. Gima. (2008). *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Bandung: Guardaya Intimarta.
- Sugiono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi*. Bandung: Alfabeta
- Teixeira, C. S. F., Pereira, L. L. F. (2015). Pereira Diamond: Benefits Management Framework. *The International Journal of Business & Management*, ISSN 2321-8916
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas*. Jakarta: Penerbit PPM
- Wallin, J., Chirumalla, K. & Thompson, A. (2013). Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of business model canvas. *Product-Service Integration for Sustainable Solutions*, 263-274. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-30820-8_23#page-1