

USULAN DESAIN MODEL BISNIS LAPIS BOGOR SANGKURIANG

BUSINESS MODEL DESIGN OF LAPIS BOGOR SANGKURIANG

Sukardi ^{*)} dan Muhammad Linggar Putra Munggaran

Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Dramaga, Kotak POS 220, Bogor 16602

^{*)}Email: sukardi_ri@yahoo.com.

ABSTRACT

The business model canvas is described through nine basic building blocks consisting of key partners, key activities, the value propositions, customer relationships, customer segments, channels, key resources, cost structure and revenue streams. The nine blocks show the logic of how a company intends to make money. The purpose of this study is to identify the business model Lapis Bogor Sangkuriang and make new alternative business models. Data were analyzed with qualitative methods. The results show that the business model Lapis Bogor Sangkuriang the product concept Bogor typical souvenirs but has not focused on customer segments. The proposed alternative is associated with the company's vision, mission, and condition of the company. The first alternative is to apply the concept of partnerships and the second alternative is a combination of the original concept with the concept of selling online. Based on the analysis of the company's vision and mission, the initial concept combined with the concept of selling online is a appropriate concept and suitable to be applied when the company has increased its production capacity.

Keywords : Lapis Bogor Sangkuriang, Business Model Canvas, Partnerships

ABSTRAK

Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang terdiri dari *key partner, key activities, value proposition, customer relationship, customer segment, channels, key resources, cost structure, dan revenue stream*. Kesembilan blok tersebut menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang dan membuat alternatif model bisnis yang baru. Data dianalisis dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang yaitu konsep produk oleh-oleh khas Bogor namun belum fokus terhadap segmen pelanggannya. Pembuatan alternatif diusulkan sesuai dengan visi misi perusahaan dan kondisi perusahaan. Alternatif pertama yaitu menerapkan konsep kemitraan. Sementara itu alternatif kedua merupakan gabungan konsep awal dengan konsep penjualan online. Berdasarkan hasil analisis terhadap visi dan misi perusahaan, maka gabungan konsep awal dengan konsep penjualan online merupakan konsep yang sesuai dan cocok untuk diterapkan bila perusahaan telah meningkatkan kapasitas produksinya.

Kata kunci : Lapis Bogor Sangkuriang, Model Bisnis Kanvas, Kemitraan

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis saat ini semakin pesat, salah satu bisnis yang banyak berkembang saat ini yaitu bisnis yang berbasis makanan dan minuman. Berdasarkan data statistik dari Badan Pusat Statistik selama tahun 2010-2011 jumlah perusahaan yang paling banyak menurut subsektornya adalah perusahaan makanan dan minuman dibandingkan dengan perusahaan subsektor lainnya (BPS, 2011). Salah satu makanan yang cukup banyak peminatnya adalah kue lapis. Kue lapis merupakan cemilan yang banyak disukai orang. Banyak kreasi, cita rasa,

modifikasi, bentuk maupun hiasan menjadi salah satu alasan banyaknya animo masyarakat untuk membeli kue lapis. Makin banyak orang yang menggemari kue lapis berarti dari segi bisnis, prospek kue lapis masih cerah dan menjanjikan.

Salah satu pengusaha yang menangkap peluang usaha ini dan mendirikan sebuah usaha Lapis Bogor Sangkuriang di Bogor, Jawa Barat. Salah satu keunikan produk ini adalah menggunakan talas sebagai salah satu bahan baku yang memberikan warna tersendiri pada produk. Selain itu penggunaan talas sebagai salah satu bahan baku menjadi ciri dan kebijakan menggunakan kearifan lokal yang ada.

Sebagai salah satu bisnis yang sedang berkembang Lapis Bogor Sangkuriang perlu terus mengembangkan usahanya dan bertahan terhadap persaingan usaha. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan bisnis dan memetakan strategi bisnis yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Salah satu cara strategi bisnis yaitu dengan membuat suatu model bisnis.

Chesborough dalam Zott dan Amit (2009) mendefinisikan model bisnis sebagai struktur rantai nilai-value chain (*an activity based concept*), menciptakan *value* dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai ke *customer* akhir, dimana *value* yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut.

Model bisnis penting karena (1) menjadi strategi pengembangan suatu bisnis sehingga memberikan pandangan kepada pelaku usaha bagaimana respon pasar terhadap produk yang dimiliki, (2) melemahkan daya saing *competitor*. (3) memahami *core* bisnis pelaku usaha secara utuh, dan (4) alat bantu dalam pengambilan keputusan.

Saat ini Lapis Bogor Sangkuriang masih belum memperhatikan model bisnisnya. Mengingat pentingnya model bisnis untuk pengembangan bisnis, maka diperlukan kajian mengenai model bisnis yang sedang dijalankan di Lapis Bogor Sangkuriang agar dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari bisnis yang sedang dilakukan sehingga nantinya dapat dibuat suatu alternatif model bisnis baru untuk perkembangan dan persaingan Lapis Bogor Sangkuriang di dunia bisnis.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi model Bisnis Lapis Bogor Sangkuriang dan membuat alternatif model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang di masa yang akan datang.

METODE

Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan dari bulan april sampai dengan Juni 2013 dengan menggunakan metode studi kasus. Beberapa teknik yang digunakan dalam studi kasus ini antara lain metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketiga metode ini digunakan dengan tujuan memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan dalam masalah penelitian.

Observasi digunakan untuk memperoleh data pendukung tentang keadaan sesungguhnya atau kondisi objektif Lapis Bogor Sangkuriang saat ini dengan pengamatan secara langsung dan nyata mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan objek penelitian. Pada penelitian yang dilakukan di Lapis Bogor Sangkuriang observasi dilakukan di bagian outlet untuk mengetahui pelayanan yang

dilakukan oleh karyawan dan aktivitas lainnya di outlet.

Wawancara dilakukan dengan cara semi terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur dilakukan dengan cara menulis panduan pertanyaan dan menanyakan secara langsung pertanyaan kepada direktur perusahaan dan manajer. Sedangkan wawancara tidak terstruktur lebih bersifat untuk menggali informasi lebih dalam mengenai kondisi nyata perusahaan.

Studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh sejumlah data dan informasi dari lapangan, berupa dokumen-dokumen administratif. Dokumen dokumen yang diakses dari Lapis Bogor Sangkuriang antara lain data produksi, data produk, data karyawan, data pelanggan, data jejaring sosial dan data dari website.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Lapis Bogor Sangkuriang

Konsep bisnis yang dijalankan oleh Lapis Bogor Sangkuriang adalah dengan mengedepankan makanan olahan talas sebagai oleh-oleh khas Bogor. Produk utama yang dihasilkan menggunakan kombinasi antara tepung terigu dengan tepung talas. Saat ini dua jenis produk utama yang dijual yaitu lapis bogor dan brownis talas. Untuk lapis bogor dibedakan menjadi lapis bogor original, lapis bogor topping keju, lapis bogor greentea, lapis bogor blueberry, lapis bogor strawberry, lapis bogor coklat, lapis bogor tiramisu dan lapis bogor capucino. Sementara untuk brownis, terdapat brownis talas polos dan brownis talas topping keju.

Rencana pengembangan bisnis Lapis Bogor Sangkuriang ke depan yaitu dengan menambah kapasitas produksi dan menambah jumlah outlet. Setiap rencana mengacu kepada visi dan misi perusahaan.

Visi Lapis Bogor Sangkuriang adalah Menjadikan perusahaan oleh-oleh khas daerah yang mengangkat pangan lokal dengan misi nya antara lain Membina Usaha Kecil menengah khususnya di wilayah Bogor, Membuka Cabang di beberapa daerah di Bogor, Memberdayakan masyarakat sekitar dengan membuka lapangan pekerjaan.

Segmentasi pasar untuk usaha ini yaitu untuk semua masyarakat Indonesia, khususnya warga Bogor dan wisatawan yang datang ke Bogor. Target pasar nya lebih diutamakan kepada wisatawan yang ingin membeli oleh-oleh khas daerah. Dalam *positioning* produk, lapis bogor sangkuriang diposisikan sebagai oleh-oleh khas kota Bogor yang mengangkat pangan lokal yaitu talas.

Lapis Bogor Sangkuriang juga memiliki bauran pemasaran produknya. Produk lapis bogor dan brownis talas merupakan suatu inovasi produk baru. Dengan menggunakan tepung talas sebagai

substitusi tepung terigu, diharapkan produk ini mampu bersaing dengan produk lain sejenis dan mampu mengangkat kekhasan lokal daerah Bogor. Mutu produk yang ditawarkan adalah mutu terbaik karena menggunakan bahan-bahan terbaik. Desain kemasan produk juga dibuat sedemikian rupa sehingga menjadi sarana promosi oleh-oleh khas Bogor. Rata-rata umur simpan produk yaitu tiga hari.

Harga produk yang ditawarkan antara lain yaitu untuk brownis talas polos dijual dengan harga Rp 27.000,00. Lapis Bogor Original dan Lapis Bogor dengan topping keju masing-masing dijual dengan harga Rp 25.000,00 dan Rp 30.000,00. Sementara untuk lapis bogor greentea dijual seharga Rp 27.000,00. Harga tersebut untuk ukuran 30 cm.

Promosi yang dilakukan oleh Lapis Bogor Sangkuriang antara lain melalui pameran, iklan, dan kemasan produk itu sendiri. Sistem distribusi yang dilakukan yaitu secara langsung dan tidak langsung atau melalui perantara. Sistem distribusi langsung yaitu dengan membuka outlet di tempat-tempat strategis dan dekat dengan pusat kota, sehingga pelanggan dan wisatawan bisa mendapatkan produk dengan membeli di outlet tersebut. Sedangkan distribusi tidak langsung dilakukan oleh agen yang bekerja sama dengan pihak Lapis Bogor Sangkuriang dengan sistem beli lepas tanpa adanya keterikatan secara langsung. Kriteria sumber daya manusia yang diutamakan dalam usaha ini adalah yang memiliki ‘*attitude*’ bagus, mau bekerja, serta tekun.

Proses yang ditampilkan kepada pelanggan agar pelanggan tertarik untuk membeli. Untuk saat ini proses lebih ditampilkan kepada pelayanan terhadap pelanggan yaitu dengan membatasi penjualan produk. Hal ini dikarenakan lebih rendahnya kapasitas produksi dibandingkan dengan permintaan pelanggan. Pelayanan di outlet pun dilakukan dengan adanya musik khas sunda dan tersedia produk-produk khas daerah di etalase-etalase outlet agar pelanggan yang berkunjung pun dihadapkan pada nuansa khas daerah. Penampilan fisik dari fasilitas pendukung atau sarana dalam menjual produk juga dapat dilihat langsung oleh pelanggan. Outlet di desain sedemikian sehingga tema produk-produk khas daerah akan melekat begitu masuk ke dalam outlet.

Elemen-Elemen Model Bisnis Lapis Bogor Sangkuriang

Lapis Bogor Sangkuriang merupakan unit usaha di bidang pangan dengan produk utamanya brownis talas dan kue lapis talas. Selain produk-produk milik Lapis Bogor Sangkuriang, pada outletnya juga terdapat produk-produk konsinyasi konsinyasi meliputi tiga jenis yaitu hasil pembagian

laba dari penjualan produk konsinyasi milik mitra, konsinyasi dengan mitra non lapis bogor sangkuriang, maupun konsinyasi dengan reseller. Dari hasil identifikasi elemen-elemen model bisnis kanvas sesuai dengan konsep bisnis Lapis Bogor Sangkuriang saat ini dapat dilihat sebagai berikut :

Pada elemen *customer segment*, pelanggan tidak secara spesifik dikhususkan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Tetapi segmen pelanggan Lapis Bogor Sangkuriang adalah warga Bogor serta wisatawan yang berkunjung ke Bogor. Pada elemen *value proposition* nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan antara lain inovasi produk dan desain kemasan produk. Inovasi produk diberikan dengan cara diversifikasi bahan baku produk yaitu menggunakan tepung talas sebagai bahan kombinasi dengan tepung terigu dalam membuat brownis dan lapis bogor.

Pada elemen *channels*, saluran yang digunakan untuk berhubungan dengan para pelanggan antara lain melalui saluran milik perusahaan (*owned channels*) dan saluran milik partner (*partner channels*). Saluran yang digunakan pada *owned channels* meliputi outlet dan media digital. Outlet Lapis Bogor Sangkuriang saat ini berjumlah tiga yang tersebar di wilayah Bogor. Media digital yang digunakan yaitu website, facebook, dan twitter. Namun penggunaan media digital ini masih belum optimal karena belum bisa melayani kepentingan konsumen dalam berinteraksi melalui media digital. Sementara itu, *partner channels* meliputi mitra Lapis Bogor Sangkuriang, mitra non Lapis Bogor Sangkuriang, dan reseller. Mitra Lapis Bogor Sangkuriang yaitu mitra yang bekerja sama dengan pihak Lapis Bogor Sangkuriang dengan menitipkan produk-produk mereka di outlet milik Lapis Bogor Sangkuriang. Mitra non Lapis Bogor Sangkuriang yaitu mitra yang bekerja sama dengan pihak Lapis Bogor Sangkuriang dengan menjadi “reseller besar” yang akan menjualkan kembali produk-produk Lapis Bogor Sangkuriang kepada pelanggan. Reseller yaitu mitra yang menjualkan produk Lapis Bogor Sangkuriang langsung kepada pelanggan. Sistem yang digunakan untuk masing-masing mitra ini yaitu berupa konsinyasi.

Pada elemen *customer relationships*, yang digunakan adalah *personal assistance* yaitu pelayanan selama penjualan oleh karyawan Lapis Bogor Sangkuriang. Hal ini dapat dilihat pada penjualan di setiap outletnya, produk-produk yang diinginkan oleh pelanggan diambilkan oleh karyawan. Karyawan Lapis Bogor Sangkuriang juga berpartisipasi aktif dalam hal pembelian yang dilakukan pelanggan dengan cara menawarkan dan menyarankan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan produk-produk milik mitra lainnya.

lapis bogor dan brownis talas di dalam outlet merupakan sumber pendapatan utama Lapis Bogor

Pada elemen *revenue streams*, penjualan lapis bogor dan brownis talas di dalam outlet merupakan sumber pendapatan utama Lapis Bogor Sangkuriang. Sedangkan aliran pendapatan yang didapat Lapis Bogor Sangkuriang dari produk konsinyasi dengan mitra non Lapis Bogor Sangkuriang, maupun konsinyasi dengan reseller.

Pada elemen *key resources*, sumberdaya utama yang terdapat pada Lapis Bogor Sangkuriang meliputi fasilitas fisik seperti outlet, peralatan dan mesin, dan mobil pengantar hasil produksi ke outlet. Sumberdaya manusia dan *intellectual resources* berupa resep pembuatan produk. Pada elemen *key activities*, aktivitas utama yang dijalankan untuk mendapatkan nilai tambah adalah produksi brownis talas dan lapis bogor serta penjualan dan pemasaran produk. Selain itu, aktivitas lainnya yaitu seperti mengikuti pameran-pameran produk khas daerah

Pada elemen *key partnership*, Mitra utama Lapis Bogor Sangkuriang adalah dengan pemasok bahan baku pembuatan produk. *Key partnership* lainnya yaitu dengan mitra dan reseller. Selain itu lapis bogor pun menjalin kerjasama dengan dinas budaya dan pariwisata Bogor pada berbagai pameran produk lokal khas Bogor. Pada elemen *cost structure*, biaya yang dikeluarkan untuk usaha ini yaitu biaya produksi (termasuk SDM) dan biaya operasional. Biaya produksi yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menggunakan faktor-faktor produksi guna menghasilkan produk. Sedangkan biaya operasional meliputi biaya-biaya

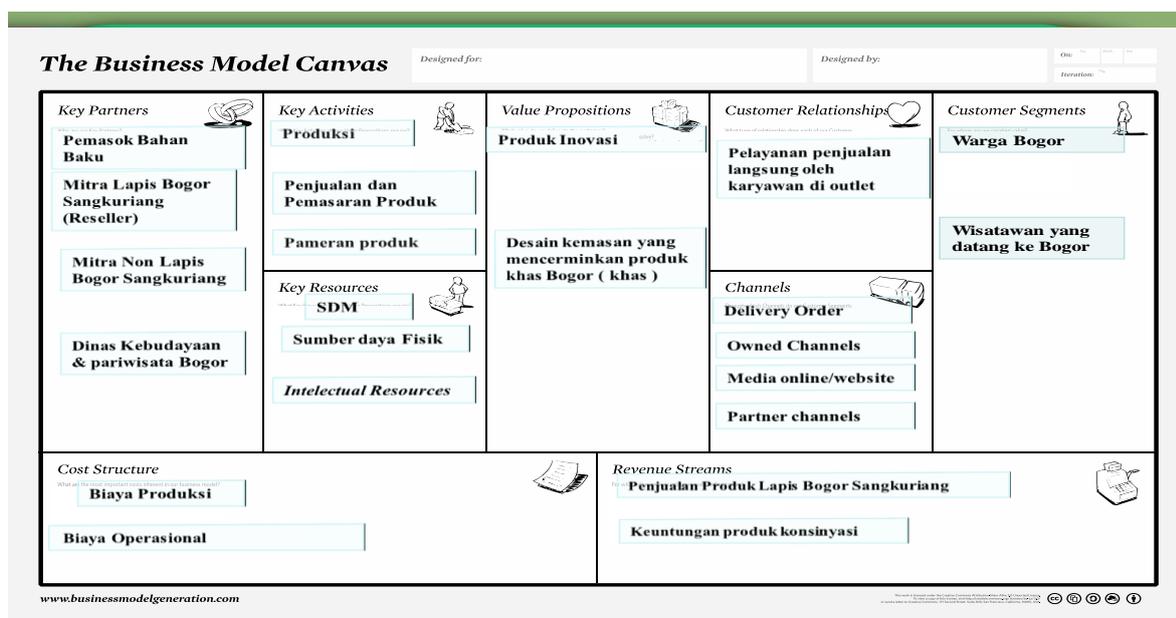
untuk promosi, pemasaran, dan perawatan mesin produksi. Gambaran model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang saat ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.

Analisis SWOT Elemen-Elemen Model Bisnis Lapis Bogor Sangkuriang

Analisis SWOT adalah analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Faktor internal dalam analisis SWOT dibedakan menjadi dua yaitu kekuatan dan kelemahan. Sementara itu faktor eksternal dalam analisis SWOT dibedakan menjadi dua yaitu peluang dan ancaman.

Dari hasil identifikasi terhadap elemen-elemen model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang, maka setiap elemen dianalisis menggunakan analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT ini dapat digunakan untuk menyempurnakan atau memperbarui model bisnis yang telah ada sebelumnya. Berikut hasil analisis SWOT terhadap kesembilan elemen model bisnis.

Pada elemen *customer segment*, kelebihan *customer segment* yang ada pada Lapis Bogor Sangkuriang saat ini adalah tidak terbatas pada kriteria segmen-segmen tertentu, tetapi lebih luas membidik pelanggan di seluruh bogor pada khususnya maupun wisatawan-wisatawan yang datang ke Bogor.



Gambar 1. Desain model bisnis kanvas Lapis Bogor Sangkuriang saat ini

Kelemahan dari model *customer segment* ini adalah masih belum bisa menjangkau keseluruhan segmen pelanggan karena masih terbatasnya kapasitas produksi. Peluang yang bisa diambil yaitu dengan meningkatkan kapasitas produksi sehingga bisa menjangkau kebutuhan segmen pelanggan. Ancaman dari model *customer segment* ini adalah semakin banyak pesaing yang masuk dalam pasar persaingan kue jenis ini.

Pada elemen *value propositions*, kelebihan dari produk Lapis Bogor Sangkuriang yaitu merupakan produk inovasi berbasis bahan baku lokal dengan cita rasa yang disukai semua segmen pelanggan. Kelemahannya adalah produk mudah ditiru. Peluang yang bisa dikembangkan yaitu *value proposition* bisa lebih ditekankan untuk pelanggan-pelanggan tertentu, misalnya untuk konsumsi suatu acara. Ancamannya yaitu produk mudah ditiru oleh pesaing dan pesaing bisa menempatkan *value propositions* nya lebih baik.

Pada elemen *channels*, kelebihan elemen *channels* yaitu jangkauan pasar luas karena adanya mitra. Kelemahan *channels* saat ini yaitu banyaknya saluran pemasaran produk tidak bisa dimanfaatkan dengan baik karena masih terbatasnya kapasitas produksi. Peluang yang bisa diterapkan yaitu adanya pemesanan secara *online*. Ancamannya yaitu pesaing lebih cepat meningkatkan kemampuan mengelola *channels*.

Pada elemen *customer relationships*, kelebihan penerapan *customer relationship* saat ini yaitu pelayanan yang baik dari karyawan terhadap pelanggan yang datang ke outlet. Pelanggan dipermudah dalam mengambil produk, karena ada karyawan yang melayani pelanggan. Kelemahannya yaitu belum adanya informasi secara jelas ada atau tidak tersedianya produk di outlet, sehingga beberapa pelanggan yang datang harus pulang lagi karena persediaan produk habis. Peluang yang dapat dikembangkan yaitu dengan adanya media informasi yang memberitahukan mengenai persediaan produk di outlet. Ancaman dari penerapan *customer relationship* saat ini yaitu pesaing dapat menerapkan *customer relationship* yang lebih baik.

Pada elemen *revenue streams*, kelebihan yang ada pada elemen *revenue stream* saat ini adalah pembayaran langsung setiap transaksi penjualan produk dan mendapatkan laba dari konsinyasi dengan mitra. Kelemahan dari *revenue stream* saat ini yaitu hanya bersifat sekali transaksi untuk pelanggan dan reseller. Peluang yang bisa dikembangkan terkait *revenue stream* yaitu dengan menambah jumlah outlet setelah kapasitas produksi ditingkatkan. Ancaman *revenue stream* saat ini yaitu mitra tidak lagi bekerja sama dengan pihak Lapis Bogor Sangkuriang karena mitra tidak dapat memenuhi perjanjian kerjasama.

Pada elemen *key resources*, kelebihan dari *key resources* adalah tersedianya elemen-elemen

untuk produksi dan memiliki sumber daya manusia yang memiliki *attitude* baik. Kelemahan dari *key resources* yaitu masih belum bisa memenuhi kebutuhan permintaan pelanggan. Peluang dari *key resources* yaitu dengan menerapkan manajemen produksi yang lebih baik agar mengoptimalkan segala aktivitas sumber daya yang dimilikinya. Ancaman *key resources* saat ini yaitu pesaing lebih baik dalam mengelola *key resources* nya.

Pada elemen *key activities*, kelebihan dari *key activities* saat ini yaitu mampu mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada, penjualan produk yang bekerja sama dengan mitra dapat meningkatkan margin laba. Kelemahan dari *key activities* saat ini yaitu masih belum bisa memenuhi kebutuhan permintaan pelanggan terhadap produk. Peluang yang dapat dicapai yaitu dengan terus memperbaiki manajemen produksi dan meningkatkan kapasitas produksi. Ancaman dari *key activities* ini yaitu pesaing dengan mudah meniru *key activities* Lapis Bogor Sangkuriang dengan mudah.

Pada elemen *key partnerships*, kelebihan dari *key partnership* saat ini yaitu Lapis Bogor Sangkuriang dikenal baik oleh mitra sehingga banyak mitra yang ingin bekerja sama. Selain itu pemasok bahan baku juga selalu ontime dalam penyediaan bahan baku produksi lapis bogor sangkuriang. Kelemahan dari *key partnership* yaitu tidak banyak mitra yang memiliki *value proposition* yang sama dengan Lapis Bogor Sangkuriang. Peluang yang bisa didapatkan yaitu kemudahan bekerja sama dengan partner. Ancaman terhadap *key partnership* yaitu ketergantungan perusahaan kepada mitra.

Pada elemen *cost structure*, kelebihan dari elemen *cost structure* yaitu biaya menjangkau pasar berkurang karena adanya kerja sama dengan mitra. Kelemahan elemen ini yaitu biaya operasional tidak stabil. Peluang dari *cost structure* yaitu dengan memanfaatkan media teknologi untuk mengurangi biaya pemasaran dan juga memperluas jaringan kerja sama. Ancaman terhadap *cost structure* yaitu harga bahan baku bisa sewaktu-waktu meningkat akibat kebijakan pemerintah.

Berdasarkan hasil identifikasi model bisnis kanvas Lapis Bogor Sangkuriang di atas dan hasil dari Analisis SWOT secara kualitatif dari masing-masing elemen model bisnis, maka dapat dilihat bahwa meskipun produk yang ditawarkan merupakan produk khas Bogor, namun secara konsep bisnis, Lapis Bogor Sangkuriang masih belum menerapkan konsep bisnis oleh-oleh khas Bogor secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan segmen pelanggan yang dibidik masih belum spesifik, selain itu media saluran pemasarannya juga masih belum spesifik menyasar tempat-tempat yang banyak dikunjungi para turis atau wisatawan asing misalnya hotel, *restaurant* dan tempat wisata di Bogor. Model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang saat ini memiliki kelebihan dan kelemahan.

Bogor Sangkuriang sudah memiliki *image* sebagai produk khas Bogor. Hal itu mengundang media untuk meliput dan menayangkan profil produk Lapis Bogor Sangkuriang yang secara tidak langsung itu merupakan upaya promosi dan pemasaran produk-produk Lapis Bogor Sangkuriang serta dapat membuat produk Lapis Bogor Sangkuriang semakin dikenal secara luas. Sedangkan kelemahan dari model bisnis sekarang adalah kurang memperhatikan *customer relationship* sehingga loyalitas pelanggan dapat berkurang karena tidak adanya program *customer relationship* yang baik dari perusahaan. *Customer Relationship* yang masih kurang terutama dalam hal pemanfaatan media digital sebagai penyedia informasi terkait dengan produk yang tersedia di outlet, maupun dalam hal pemesanan dan penjualan produk secara *online*. Pelanggan terkadang harus pulang kembali karena produk sudah habis. Hal ini tentu bisa membuat kesan yang kurang baik terhadap pelanggan.

Pembuatan dan Pemilihan Alternatif Model Bisnis

Pembuatan alternatif model bisnis ini menggunakan metode *ideation/idea generation* yaitu dengan cara mengeluarkan ide-ide sehingga mendapatkan ide yang terbaik. Selanjutnya dalam pemilihan alternatif disesuaikan dengan visi, misi, dan kondisi perusahaan. Dalam pembuatan alternatif model bisnis ini, ada dua alternatif yang dikembangkan untuk Lapis Bogor Sangkuriang, antara lain alternatif model bisnis dengan konsep kemitraan dan model bisnis dengan konsep yang ada saat ini dengan penambahan konsep *online selling*.

Usulan Konsep Kemitraan Lapis Bogor Sangkuriang

Ide ini merupakan konsep bisnis yang bertujuan menghasilkan pendapatan dan memperluas / ekspansi usaha. Kemitraan yang akan diterapkan disini hanyalah berupa pembukaan cabang/outlet baru oleh mitra tetapi segala aspek bisnis tetap milik perusahaan. Perusahaan bertugas menyuplai produk ke cabang/outlet dan mitra bertugas menyediakan cabang/outlet dan menjual produk di tempat mitra membuka cabang/outlet. Dalam hal ini perusahaan bertindak sebagai *franchisor* dan mitra berperan sebagai *franchisee*. Beberapa langkah yang dilakukan untuk menjalin kemitraan (Junaedy, 2011) antara lain :

1. Menyeleksi *franchisee*
2. Memberikan target penjualan kepada *franchisee*
3. Memberikan target royalti kepada mitra
4. Meminta komitmen dari mitra

Dengan konsep ini, perusahaan menginginkan ekspansi usaha dalam skala yang lebih besar dengan membuka cabang di beberapa

tempat di wilayah Bogor. Perusahaan mencoba menjangkau segmen pelanggan di seluruh wilayah Bogor yang selama ini masih belum bisa dijangkau. Konsep model bisnis tersebut bila ditulis dalam sembilan elemen model bisnis kanvas adalah sebagai berikut :

Pada elemen *customer segment*, segmen pelanggan yang ingin dicapai yaitu seluruh warga Bogor. Potensi warga Bogor sebagai pelanggan utama sangatlah menjanjikan. Pada elemen *value propositions*, nilai yang ingin diberikan sama dengan konsep bisnis saat ini yaitu inovasi produk dan desain kemasan produk. Namun ada penambahan nilai *Accessibility*, yaitu kemudahan pelanggan untuk mendapatkan produk karena semakin banyaknya cabang/outlet sehingga pelanggan cukup membeli di outlet terdekat.

Pada elemen *channels*, saluran yang digunakan yaitu *partner channels*, melalui cabang/outlet yang dimiliki mitra/*franchisee*. Pada elemen *customer relationships*, bentuk *customer relationships* nya ditunjukkan oleh *personal assistance* di outlet/cabang mitra. Pada elemen *revenue streams*, arus pendapatan perusahaan diperoleh dari laba konsinyasi hasil penjualan produk di cabang/outlet mitra dan royalti yang diberikan mitra.

Pada elemen *key resources*, sumber daya yang digunakan yaitu sumber daya intelektual sumber daya fisik, dan sumber daya manusia. Perusahaan sebagai *franchisor* menggunakan hak intelektualnya untuk pengembangan bisnisnya. Sumber daya fisik yang digunakan berupa alat transportasi untuk distribusi produk, penambahan peralatan produksi, serta tempat produksi yang cukup besar. Penambahan sumber daya manusia diperlukan untuk bagian produksi, bagian pengantar produk ke cabang, dan pelatih *training* sistem bisnis untuk mitra. Selain itu sumber daya manusia yang baik diperlukan untuk pengelolaan bisnis dan pengendalian mutu mengingat dalam sistem ini produk hanya dibuat di outlet pusat dan pabrik secara terpusat sehingga di harapkan produk yang dihasilkan tetap terjaga kualitasnya.

Pada elemen *key activities*, aktivitas yang dilakukan perusahaan antara lain produksi (termasuk pengendalian mutu) dan distribusi produk, pelatihan/*training* serta melakukan kontrol dan evaluasi pola kemitraan dengan mitra.

Pada elemen *key partnerships*, mitra yang bekerjasama antara lain *franchisee*, mitra produk non Lapis Bogor Sangkuriang dan pemasok bahan baku. Setiap *franchisee* merupakan partner untuk kemajuan dan ekspansi usaha. mitra non Lapis Bogor Sangkuriang yaitu mitra yang menitipkan produk mereka (selain produk lapis bogor) di setiap outlet Lapis Bogor Sangkuriang dengan sistem konsinyasi. Sementara pemasok bahan baku yaitu pihak yang memasok kebutuhan bahan baku produksi Lapis Bogor Sangkuriang.

Penambahan biaya pada *cost structure* yang diperlukan antara lain penambahan biaya produksi, karena perusahaan harus memiliki kapasitas produksi yang lebih besar untuk dapat memasok produk ke setiap outlet yang lebih banyak nantinya. Selain itu diperlukan biaya SDM yang lebih besar karena tentu semakin banyak SDM yang terlibat seperti untuk bagian produksi (termasuk pengendalian mutu), bagian pengantar produk ke cabang, ataupun pelatih *training* sistem bisnis. Biaya lainnya yaitu penambahan biaya untuk pembelian alat transportasi, dan biaya penambahan fasilitas fisik pendukung produksi.

Konsep model bisnis kemitraan ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan model bisnis ini yaitu perusahaan dapat memperluas usahanya tanpa harus mengeluarkan biaya besar untuk mendirikan cabang/outlet, selain itu perusahaan dapat meningkatkan omzet penjualan produk secara kontinu. Sedangkan kekurangan konsep model bisnis ini yaitu diperlukan *Key Resources* baru seperti alat transportasi, penambahan fasilitas fisik lainnya, pengelolaan bisnis dan pengendalian mutu yang baik agar produk yang dijual di outlet mitra tetap terjaga kualitasnya. Gambaran desain model bisnis kanvas dengan konsep kemitraan dapat dilihat pada Gambar 2.

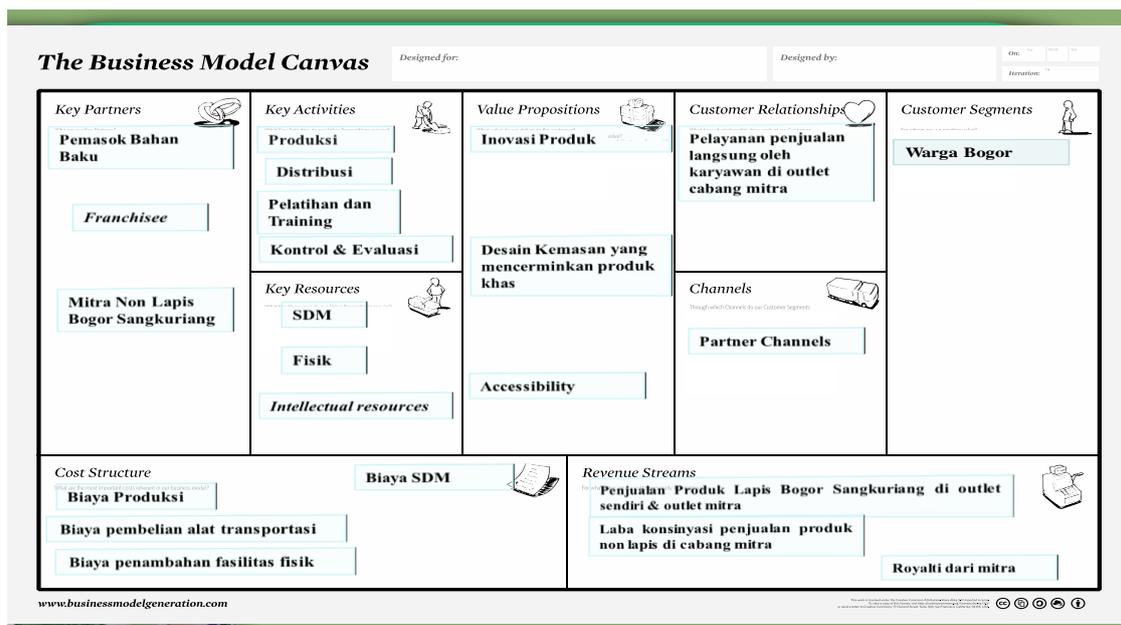
Usulan konsep yang sudah ada saat ini ditambahkan dengan penajaman *customer segment* dan *value propositions* serta penambahan konsep *online selling*

Ide ini didasarkan karena kurangnya penajaman pada segmen pelanggan dan sebagai

upaya perbaikan pelayanan pada pelanggan. Saat ini segmen pelanggan yang dibidik yaitu warga Bogor dan wisatawan yang datang ke Bogor. Namun pelayanan yang diberikan sejauh ini masih belum bisa menjangkau keseluruhan segmen pelanggan. Selain itu penggunaan media digital sebagai sarana *customer relationships* dengan pelanggan pun masih belum dimanfaatkan secara optimal.

Salah satu elemen dari *key activities* suatu bisnis yaitu penjualan. Penjualan adalah suatu kegiatan yang mengharuskan perusahaan mengeluarkan sejumlah barang dan jasa baik secara tunai maupun kredit, sehingga menghasilkan sejumlah finansial (Irawati, 2008). Penjualan secara *online* adalah penjualan yang terjadi di dunia maya, tanpa harus ada proses bertemu antara pelanggan dengan pihak perusahaan. Bila mampu memanfaatkan penggunaan media digital secara optimal tentu hubungan dengan pelanggan akan semakin baik. Saat ini perusahaan diharapkan perlu mengadopsi pendekatan *customer relationships* di mana perusahaan berupaya untuk mempertahankan pelanggan yang menguntungkan melalui pengembangan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (Solihin, 2012). Karena melalui media digital tersebut pelanggan bisa memberikan masukan untuk perbaikan perusahaan.

Peran media digital yang diharapkan disini adalah sebagai media informasi terkait dengan produk yang dijual, ketersediaan produk di outlet, maupun pemesanan dan penjualan secara *online*. Konsep model bisnis tersebut bila dirinci pada kesembilan elemen model bisnis kanvas adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Desain Model Bisnis Kanvas dengan konsep kemitraan

Pada elemen *customer segment*, segmen pelanggan yang diinginkan yaitu warga Bogor dan wisatawan yang datang ke Bogor. Dalam hal ini tidak terbatas hanya pada wisatawan yang datang ke outlet, tetapi juga diharapkan dapat menjangkau wisatawan yang sedang berada di tempat wisata maupun di tempat mereka menginap (hotel, restoran). Selain itu segmen *wedding/event* tertentu yang berlangsung di Bogor pun termasuk ke dalam segmen pelanggan yang diinginkan. Pada elemen *value propositions*, nilai yang ingin diberikan antara lain: inovasi produk, tampilan desain kemasan produk, *accessibility* dengan *delivery order* dan informasi ketersediaan produk.

Pada elemen *channels*, saluran yang ditambahkan antara lain media *online* sebagai informasi dan ketersediaan produk, serta saluran distribusi produk *delivery order*. Sehingga saluran yang digunakan terdiri dari *owned channels* berupa outlet, *partner channels* berupa “mitra besar” maupun *reseller*, media online dan *delivery order*. *Partner channels* disini juga bisa berupa penyedia layanan *catering* untuk acara *wedding/event* tertentu.

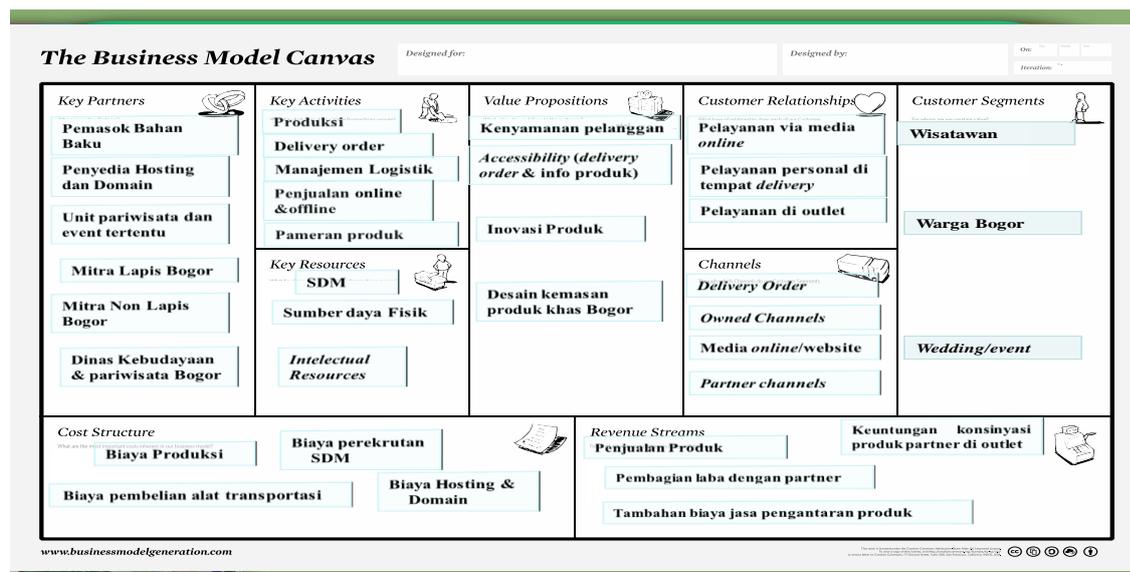
Pada elemen *customer relationships*, bentuk *customer relationships* nya ditunjukkan oleh *personal assistance* di outlet, pelayanan via media online mengenai pemesanan dan penjualan online maupun informasi ketersediaan produk serta pelayanan personal di tempat *delivery*. Pada elemen *revenue streams*, arus pendapatan perusahaan diperoleh dari penjualan produk dan adanya tambahan biaya *delivery order*.

Pada elemen *key resources*, sumber daya yang digunakan yaitu sumber daya manusia dan sumber daya fisik. Sumber daya manusia

dibutuhkan selain untuk produksi tentu untuk staff logistik, staff IT, dan staff *delivery*. Sumber daya fisik yang digunakan berupa alat transportasi dan fasilitas fisik lainnya seperti outlet dan peralatan produksi. Pada elemen *key activities*, aktivitas yang dilakukan perusahaan antara lain produksi, *delivery order*, penjualan online, dan logistik. Pada elemen *key partnerships*, mitra yang bekerjasama antara lain pemasok bahan baku, penyedia hosting dan domain, Dinas Budaya dan Pariwisata Bogor, serta unit pariwisata dan event tertentu. Pada elemen *cost structure*, struktur biaya yang diperlukan antara lain biaya produksi, biaya pembelian alat transportasi, biaya hosting dan domain, serta biaya SDM.

Kelebihan model bisnis awal ditambahkan dengan penambahan konsep *online selling* ini yaitu bertujuan mencapai keseluruhan segmen pelanggan dan mengutamakan pelayanan pelanggan dengan *selling online* dan *delivery order*. Kelemahan konsep model bisnis ini yaitu diperlukan SDM yang profesional dan diperlukan tambahan biaya yang cukup besar untuk membeli sumber daya fisik seperti alat transportasi. Gambaran desain model bisnis kanvas konsep ini dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini.

Hasil pembuatan alternatif-alternatif model bisnis yang tersaji pada Gambar 3, diperoleh berdasarkan pemilihan dari model bisnis yang telah diusulkan. Kriteria pemilihan ini didasarkan pada visi, misi, dan kondisi perusahaan. Pada alternatif pertama yaitu konsep bisnis kemitraan, hal ini sesuai dengan misi perusahaan dalam membuka cabang di beberapa daerah di Bogor. Namun hal ini kurang sesuai dengan kondisi perusahaan yang saat ini masih fokus pada peningkatan skala produksi dan pemantapan konsep bisnis yang sudah ada saat ini.



Gambar 3. Desain model bisnis kanvas awal dengan penajaman *customer segment* dan *value propositions* serta penambahan konsep *online selling*

Sementara itu pada alternatif kedua yang menerapkan konsep awal dengan penambahan konsep penjualan secara online, hal ini sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Namun hal ini masih belum sesuai dengan kondisi perusahaan. Kondisi perusahaan yang ada saat ini masih belum bisa untuk menjalankan konsep bisnis alternatif dua ini karena masih terbatasnya skala produksi dan sumber daya. Meskipun begitu dari sisi bisnis, konsep alternatif kedua ini cocok untuk diterapkan pada Lapis Bogor Sangkuriang karena sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu model bisnis alternatif kedua ini memiliki kelebihan dari sisi pelayanan dan kemudahan pelanggan.

Penerapan konsep bisnis kedua ini bisa dilakukan bila perusahaan telah mampu meningkatkan kapasitas produksinya. Saat ini perusahaan sedang dalam proses peningkatan kapasitas produksi menjadi empat kali lebih besar dari yang sudah ada. Sementara untuk konsep bisnis yang pertama kurang cocok untuk diterapkan karena perusahaan tidak ingin mengambil resiko besar dengan menjalin mitra di luar internal Lapis Bogor Sangkuriang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dengan adanya model bisnis kanvas, maka elemen-elemen model bisnis Lapis Bogor Sangkuriang dapat diidentifikasi dengan jelas. Dari hasil identifikasi, maka dapat dilihat bahwa meskipun produk yang ditawarkan merupakan produk khas Bogor, namun secara konsep bisnis, Lapis Bogor Sangkuriang masih belum menerapkan konsep bisnis oleh-oleh khas Bogor secara menyeluruh.

Sebagai usulan untuk memperbaiki model bisnisnya, maka ada dua alternatif model bisnis antara lain konsep kemitraan dan konsep gabungan awal dengan penajaman *customer segment* dan *value propositions* serta penambahan konsep penjualan *online*. Konsep kemitraan berfokus pada ekspansi usaha tanpa modal internal perusahaan dan menjangkau segmen pelanggan di wilayah Bogor. Konsep gabungan awal dengan penambahan konsep penjualan secara *online* berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan pelanggan dan berupaya untuk menjangkau keseluruhan segmen pelanggan dengan penajaman *value propositions*.

Saran

Penerapan konsep model bisnis awal dengan penajaman pada *customer relationships* dan *value propositions* serta penambahan konsep penjualan

online memiliki keuntungan yang besar dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan sehingga baik bila diterapkan. Untuk itu perlu dikaji lebih lanjut strategi implementasi untuk menjalankan model bisnis tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2011. Statistik Indonesia. Jakarta (ID) : BPS.
- Christoph Z., Raphael A. 2009. Business Model Design : An activity System Perspective Long Run Planning (LRP). <http://www.Elsevier.com/locate/Irp>. (Accessed : 2 Mei 2013)
- Irawati, S. 2008. Akuntansi Dasar 1 & 2. Bandung (ID) : Penerbit Pustaka.
- Junaedy, C. 2011. Strategi Membeli Bisnis dan Franchise tanpa uang dan tanpa utang. Jakarta (ID) : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Solihin, I. 2012. Manajemen Strategik. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.

