

BAB II

BISNIS MODEL KANVAS

Bisnis model mendeskripsikan dasar pemikiran bagaimana organisasi diciptakan, disampaikan dan ditangkap nilainya (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal. 14). Bisnis model kanvas memberikan step-step yang memfasilitasikan tentang membuat bisnis secara detail. Bisnis model didefinisikan sebagai cara organisasi menawarkan proposisi nilai yang tinggi, menjamin bahwa nilai tersebut dapat diproduksi dan target konsumennya memiliki akses terhadap produk tersebut. Untuk kelangsungan bisnis itu, penerimaan yang diperoleh dari transaksi pelanggan harus melebihi biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi produk atau layanan yang tinggi maka asumsi yang kritical dari bisnis model adalah bagaimana perusahaan mempunyai pengetahuan yang kuat mengenai apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana perusahaan mengorganisasikan aktivitas yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, mendapatkan bayaran atas apa yang ditawarkan dan menghasilkan keuntungan (issuu.com, 2010, hal 11).

Osterwalder & Pigneur mengajukan pendekatan kanvas yang memudahkan pebisnis untuk mengkaji ulang keseluruhan proses bisnisnya agar lebih kompetitif maupun dalam pengembangan bisnis baru. Kanvas ini dibangun atas dasar “nine building blocks” (issuu.com, 2010).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 138-139), ide inovatif dalam bisnis model berasal dari mana saja. 9 *building blocks* adalah titik awal dari bisnis itu sendiri. Inovasi bisnis model dibedakan menjadi 4 yaitu :

1) *Resource-Driven*

ialah inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada atau pengembangan kerjasama atau perubahan bisnis model.

2) *Offer-Driven*

ialah inovasi yang dibuat dengan nilai proposisi yang baru yang mempengaruhi *building blocks* bisnis model yang lain.

3) *Customer-Driven*

ialah inovasi berdasarkan kebutuhan *customer*, dengan inovasi akses fasilitas, atau kenyamanan.

4) *Finance-Driven*

ialah inovasi yang memberikan *revenue stream* yang baru, mekanisme harga, atau dengan mengurangi biaya yang mempengaruhi pada *building blocks* lainnya.

5) *Multiple-Epicenter Driven*

ialah inovasi yang didorong banyak faktor yang memberikan efek yang signifikan dan mempengaruhi *building blocks* lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, bisnis yang ditawarkan menggunakan metode *offer-driven*. Metode yang memberikan inovasi terhadap produk dengan menonjolkan nilai dari proposisi yang berkaitan terhadap 9 *building blocks*.

Berikut adalah penjelasan mengenai 9 *building blocks* yang diterapkan pada bisnis model “Fitness Food”.

2.1 VALUE PROPOSITION

Salah satu elemen dari kanvas ialah *Value Proposition* yang didefinisikan seberapa jauh produk atau layanan yang ditawarkan mempunyai nilai yang tinggi menurut target pelanggannya (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal. 22). Dengan kata lain seberapa jauh perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan yang berbeda dengan para pesaingnya. Tidak hanya berbeda tapi juga mempunyai nilai tinggi atau disukai oleh konsumen.

Value Proposition yang dimiliki bisnis model ini, antara lain:

1. *Healthy – meal* yang bergizi

“Fitness Food” hadir dimasyarakat dengan *image* restoran sehat sebagai nilai utama yang digunakan sebagai patokan untuk merebut pasar makanan sehat. “Fitness Food” menyediakan menu makanan pokok yang sehat dengan kandungan bergizi yang seimbang bagi kebutuhan harian *customer*-nya, yakni makanan berprotein tinggi, karbohidrat, lemak yang sesuai dengan kebutuhan tubuh. Bisnis ini menyediakan menu *body building* untuk menyeimbangkan perkembangan tempat olahraga yang semakin pesat. Untuk berhasil dalam proses pembentukan tubuh / *body building* maka asupan tubuh yang

dikonsumsi haruslah disesuaikan agar tercipta keseimbangan tubuh (Rai, 2006, hal xi) . Berbeda halnya dengan suplemen yang ditawarkan seperti cla 1000, anabolic rush yang berfungsi sebagai meningkatkan otot, meningkatkan retensi otot, penyuplai tenaga selama latihan, intensitas latihan, energi ekstra, pemulihan otot dengan cepat. Kandungan yang terdapat didalamnya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan harian dalam tubuh seperti jumlah karbohidrat yang sedikit (binaraga.net). Karena seorang binaragawan harus memiliki pola hidup yang sehat untuk dapat melakukan pembentukan dengan salah satunya mengkonsumsi makanan yang kandungan atau asupan yang sesuai kebutuhan tubuh (Rai, 2006, hal 21). Sehingga “Fitness Food” menyajikan makanan pokok yang dapat memenuhi kebutuhan tubuh. Berikut ialah asupan-asupan tubuh yang perlu dikonsumsi.

2. enak

Salah satu *value proposition* yang ditonjolkan dalam bisnis “Fitness Food” ini adalah rasa yang enak dari menu yang disajikan. Walaupun “Fitness Food” mengutamakan gizi dan kesehatan dalam makanannya, bukan berarti rasa masakan yang disajikan hambar atau tidak memanjakan lidah. “Fitness Food” akan menyajikan rasa makanan yang tidak kalah dengan makanan dengan kadar kesehatan dan gizi dibawahnya.

3. penyajian yang praktis

Value proposition yang ketiga adalah mengenai penyajian dan pengemasan. Untuk mendukung *value proposition* nomor satu yaitu makanan dengan kadar gizi yang tinggi, oleh sebab itu juga perlu diperhatikan dari segi higienis, bahan ramah lingkungan dan mudah didapat. Cara penyajian dan pengemasan yang dilakukan pada “Fitness Food” tidak merusak ataupun mengurangi kandungan nutrisi yang terdapat pada makanan.

Dari segi penyajian dan pengemasannya “Fitness Food” menggunakan kertas pembungkus (*paper wraps*) untuk membungkus nasi, kemudian disatukan dengan lauknya dalam satu kotak sehingga terkesan praktis dan mudah dalam membawanya.

“Fitness Food” tidak menggunakan styrofoam yang diklaim berbahaya. Menurut Iqmal Taher (2010), “Kemasan styrofoam itu terbuat dari polimer sejenis polystyrene (PS). Kalau di industri, dikenal sebagai plastik dengan kode angka 6. Polystyrene merupakan polimer aromatik yang terdiri dari komponen monomer styrene. Styren dapat muncul dari styrofoam yang terbakar atau bahkan saat kontak dengan bahan yang masih panas saat terjadi kontak. Dari beberapa kutipan, diketahui bahwa styrene ternyata sangat berbahaya untuk kesehatan otak, dapat mengganggu hormon estrogen pada wanita yang berakibat pada masalah kesehatan reproduksi,

pertumbuhan dan sistem syaraf. Styrene adalah bahan yang relatif susah untuk didaur ulang.”

4. cara pengolahan yang higienis dan aman bagi tubuh

Cara pengolahan bahan baku menjadi suatu metode kunci yang menjadi *value proposition* “Fitness Food”. Cara pengolahan yang higienis dan aman dapat digunakan sebagai patokan bahwa kandungan nutrisi dasar yang terdapat dalam bahan dasar makanan tetap terjaga dengan optimal, seperti karbohidrat, protein, dan lemak. Hal ini untuk memastikan keseluruhan nutrisi tersebut dapat diserap oleh tubuh secara optimal pula untuk mendapatkan manfaat secara utuh, serta untuk menghindari perubahan sejumlah unsur yang terkandung di dalam bahan dasar makanan menjadi bentuk lain yang mungkin dapat berbahaya bagi tubuh.

Alat masak yang digunakan dipastikan bersih, juga dalam proses memasaknya. yang setiap kokinya akan menggunakan sarung tangan dan masker.

5. mudah dalam *accessibility*

Kemudahan akses menjadi faktor penentu tingkat kecepatan dalam pembangunan *awareness* dan penetrasi brand terhadap *customer*. Hal ini disikapi melalui hadirnya “Fitness Food” di mall-mall, terutama yang memiliki fasilitas pusat kebugaran (fitnes) di dalamnya, sehingga berada dekat dengan target pasar yang bersangkutan. Penempatan di mall yang juga

memiliki fasilitas olahraga dirasakan sangat tepat serta mengingat mall merupakan sarana rekreasi umum warga Jakarta baik pada hari-hari biasa maupun saat akhir pekan, sehingga “Fitness Food” menjadi suatu solusi rekreatif dan sehat.

2.2 CUSTOMER SEGMENT

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 20), sebuah bisnis model akan menetapkan satu atau banyak *customer segments*. Organisasi harus sadar dalam mengambil keputusan pelanggan yang akan dilayani atau diabaikan.

Ada beberapa tipe *customer segments* ialah

1. *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. Nilai proposisi, distribusi *channel*, dan hubungan dengan pelanggan hanya fokus pada pelanggan yang memiliki kebutuhan dan masalah yang sama. Tipe bisnis model ini dapat ditemukan pada sektor elektronik.
2. *Niche market*, bisnis model yang target pasarnya hanya melayani segmen pelanggan tertentu. Nilai proposisi, distribusi *channel*, dan hubungan dengan pelanggan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan yang spesifik. Bisnis model seperti ini dapat ditemukan pada hubungan *supplier-buyer* (perusahaan suku cadang mobil bergantung pada penjualan dari perusahaan mobil).

3. *Segmented*, bisnis model ini membedakan antara kebutuhan dan masalah yang berbeda pada setiap pelanggan. Bisnis model ini dapat ditemukan pada industri jam, industri obat.
4. *Diversified*, bisnis model yang melayani 2 segmen pelanggan yang tidak berhubungan dari kebutuhan dan masalahnya. Bisnis ini dapat dilihat pada Amazon.com yang memutuskan untuk memperluas bisnis retailnya dengan menjual pelayanan “*cloud computing*” yang melayani segmen pelanggan yang berbeda dengan nilai proposisi yang berbeda pula.
5. *Multi-sided platforms (or multi-sided markets)*, bisnis model yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling ketergantungan. Bisnis model ini dapat ditemukan pada perusahaan kartu kredit yang membutuhkan banyak pemegang kartu kredit dan banyak *merchants* yang menerima kartu kredit tersebut.

Niche market ialah segmen pelanggan yang dilayani oleh “Fitness Food”.

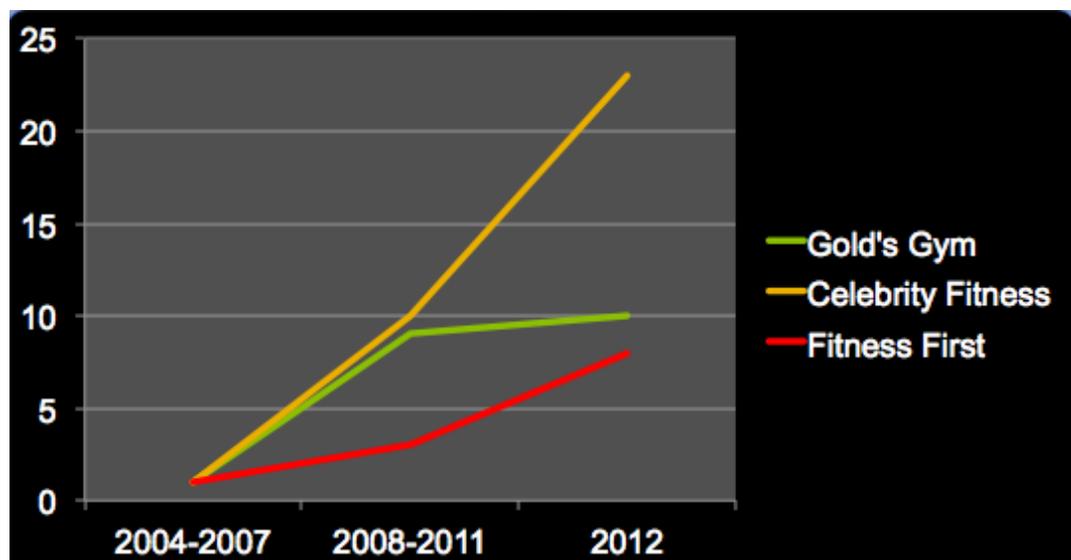
Niche market hanya melayani golongan / kelompok pelanggan tertentu.

Bisnis model “Fitness Food” membatasi segmentasi pasarnya menjadi 3, yaitu:

1. Pecinta olahraga

Sebagian besar orang yang gemar olahraga ialah orang yang peduli dengan kesehatan. Bukan hanya hobby semata, namun kesehatan yang menjadi prioritas. Semakin berkembangnya tempat olahraga seperti klub fitness, tempat futsal, lapangan-lapangan olahraga lainnya (basket, tennis, tennis meja) maka semakin besar pula kesadaran akan masyarakat akan penting kesehatan. Hal ini yang mendorong terciptanya bisnis model “Fitness Food”.

Peningkatan tempat kebugaran ditunjukkan pada grafik berikut :



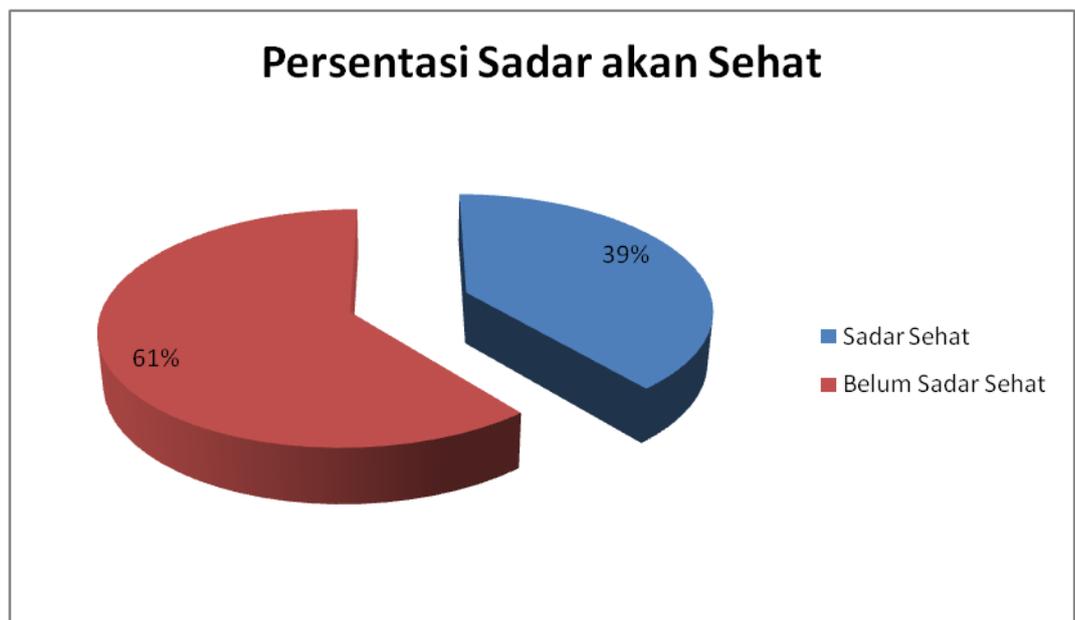
Gambar 2.1

2. Orang yang peduli dan sadar akan kesehatan

Tidak hanya orang yang gemar olahraga, namun banyak pula kalangan masyarakat yang menyadari akan pentingnya kesehatan. Ditambah pula anak remaja yang mengikuti tren

sehat, mereka tidak berolahraga namun mereka mengikuti tren sehat tersebut, eksekutif muda yang sibuk dengan pekerjaan sehingga tidak memiliki waktu banyak untuk menjalani olahraga. Hal ini diyakini mendorong kemajuan bisnis model “Fitness Food”.

Berikut data mengenai peningkatan orang yang peduli dan sadar akan kesehatan menurut survey terhadap 30 orang.

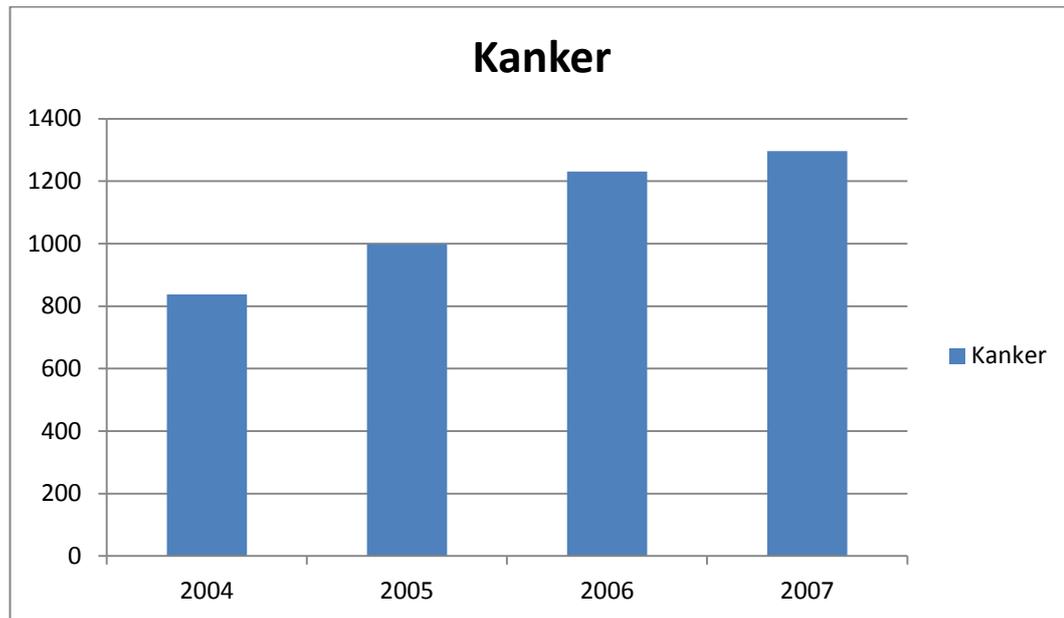


Gambar 2.2

3. Penderita penyakit tertentu

Orang yang memiliki penyakit seperti diabetes, kolesterol, kanker membutuhkan asupan yang sesuai. Tidak semua restoran mempertimbangkan hal ini. Orang yang memiliki penyakit tersebut harus dapat menjaga kondisinya jika tidak ingin berada pada masa “*drop*”. Ditambah pula banyaknya warga Indonesia yang memiliki penyakit tersebut.

Berikut data peningkatan kanker, diabetes, dan hipertensi :



Gambar 2.3 (Sumber : RS Dharmais)

Sedangkan data kematian akibat hipertensi, diabetes dan penyakit lainnya meningkat 41,7 % (1995) à 59,5 % (2007).

Sumber : Maruli, Aditia (2011). *Stroke Penyebab Kematian Tertinggi*. Retrieved Februari 8, 2012, from <http://www.antaraneews.com/berita/248118/stroke-penyebab-kematian-tertinggi>

2.3 **COMMUNICATION and DISTRIBUTION CHANNELS**

Menurut Osterwalder & Pigneur (Business Model Generation, 2010, hal. 26), *Channel* ialah media dari sebuah perusahaan dalam berkomunikasi dengan pelanggannya untuk menyampaikan nilai dari proporsinya. Beberapa fungsi *channel* antara lain :

- a. meningkatkan kesadaran akan pentingnya produk barang / jasa perusahaan,
- b. membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition* perusahaan,
- c. memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa sesuai kebutuhan (spesifik),
- d. memberikan *value proposition* untuk pelanggan,
- e. menyediakan layanan dukungan pasca pembelian kepada pelanggan.

Channels yang digunakan oleh “Fitness Food” disini antara lain:

1. **Toko**

Toko atau restoran secara fisik sebagai tempat untuk menjajakan berbagai produk dan layanan “Fitness Food”, menjadi *channel* penghubung utama dengan *customer* disini. Oleh sebab itu, pemilihan lokasi perlu dipertimbangkan secara matang. Lokasi yang baik adalah lokasi yang bukan hanya mudah dijangkau calon pembeli yaitu *customer segment*, namun pula memiliki kemudahan akses dengan supplier serta saling menguntungkan dengan rekanan lainnya.

2. Website

Amazon.com merupakan salah satu contoh website yang sudah banyak dikenali banyak orang. Sudah banyak bisnis menggunakan metode website sebagai pendorong majunya bisnis itu sendiri bahkan menjadikan website sebagai bisnis utama seperti Amazon.com.

Pada bisnis “Fitness Food” disediakan website dimana banyak orang dapat mengakses sehingga dapat menjadikan website sebagai perantara agar mendapatkan pelanggan baru.

3. Forum diskusi

Dengan layanan internet, semua hal dapat dijangkau oleh semua kalangan. Sebuah layanan atau produk akan mudah dikenali banyak orang melalui internet. Forum diskusi sudah banyak ditemukan di *website* internet ialah sebagai salah satu contohnya. Forum diskusi akan bermanfaat untuk banyak orang jika digunakan secara informatif. Sarana ini dapat digunakan sebagai topik diskusi, tanya jawab, pengaduan yang menyatakan kekecewaan / kepuasan terhadap suatu layanan atau produk.

Dalam bisnis model ini, diberikan fasilitas forum diskusi yang diciptakan sebagai wadah untuk menyampaikan *value proposition* dan berfungsi untuk menjawab pertanyaan yang timbul di benak masyarakat sekaligus meyakinkan akan produk “Fitness Food”. Selain itu forum diskusi berfungsi juga untuk menampung masukan dari pelanggan tentang menu dan cara

penyajian serta apapun yang dapat menambah *value proposition* “Fitness Food”.

Forum diskusi dapat difasilitasi dengan sebuah web atau pun melalui media sosial. Untuk menjangkau *cost* yang rendah, “Fitness Food” menyediakan forum diskusi dalam bentuk media sosial dan tentunya akan lebih mudah dalam pemasarannya. Target yang dipercaya dapat menjadi customer “Fitness Food” lebih cenderung mudah untuk didapat dan produkpun akan lebih mudah untuk diperkenalkan.

4. *After Sales Service*

Sebuah perusahaan akan mendapatkan keuntungan terbesar yang berasal dari pelanggan setia. Oleh sebab itu, mempertahankan pelanggan merupakan syarat utamanya, hal ini dikarenakan perusahaan dapat menjual produk / jasanya lebih banyak kepada pelanggan yang telah mengetahui kualitasnya. Meskipun perusahaan juga harus menambah jumlah pembeli guna meningkatkan *value proposition* untuk menambah *income*.

Untuk merealisasikannya, diperlukan data para pelanggan. Dengan demikian perusahaan dapat menghitung, mengetahui dan memprediksi apa yang seharusnya dilakukan untuk memajukan perusahaan. Pemberian diskon spesial untuk *loyal customer* pada saat pelanggan tersebut berulang tahun ialah salah satu contohnya. Selain itu data - data tersebut juga berguna

sebagai alat meningkatkan hubungan dengan *customer* dan *supplier*.

5. **Katering**

Dengan kesibukan yang semakin padat, banyak orang yang tidak memiliki waktu untuk memasak atau menyiapkan makanan. Hal ini mendorong individu tersebut untuk membeli makanan jadi yang sudah banyak disajikan oleh restoran-restoran. Namun kandungan yang diberikan dalam restoran tersebut belum terjamin. Hal ini salah satu faktor mengapa “Fitness Food” menyediakan pelayanan katering. Katering-katering sudah banyak dijalankan oleh pihak lain, namun “Fitness Food” memberikan kandungan makanan yang berbeda. “Fitness Food” memberikan kandungan makanan yang bergizi.

6. ***Delivery order***

Restoran-restoran besar memberikan fasilitas *delivery order*. Dimana individu dapat memesan makanan sesuai keinginannya tanpa perlu datang ke restoran tersebut. Hal ini memudahkan pelanggan dalam melakukan pembelian. Fasilitas seperti inipun diberikan “Fitness Food” kepada pelanggan. Pelanggan dapat memesan tanpa harus datang ke restoran. Telpon adalah sarana yang digunakan dalam proses *delivery order*. Pelanggan dapat menelpon ke *call center* “Fitness Food” untuk pemesanan.

7. Rumah sakit

Rumah sakit ialah tempat dimana banyak orang yang mengikuti proses pengobatan. Rumah sakit identik dengan kenyamanan, kebersihan yang higienis. Biasanya di kantin Rumah Sakit jarang menyediakan makanan yang fresh, disini “Fitness Food” memberikan penyajian yang berbeda. “Fitness Food” menyajikan makanan yang fresh tentunya tidak mengurangi citra rumah sakit, sehingga pengunjung yang menginap ataupun tidak menginap dapat menikmati makanan selayaknya berada di mall.

8. Kantor

Banyak orang yang bekerja menghabiskan waktunya di kantor. Asupan tubuh perlu diperhatikan untuk menjaga kinerja yang baik. “Fitness Food” memberikan kemudahan dengan membuka restoran di gedung-gedung kantor dimana para pekerja dengan mudah dapat menikmati pelayanan dari “Fitness Food” tentunya dengan sajian makanan yang enak, dan bergizi.

2.4 CUSTOMER RELATIONSHIPS

Customer Relationship dibangun sesuai *customer segment*, karena setiap segmentasi memiliki karakteristik yang berbeda. Menurut Osterwalder & Pigneur

(2010, hal. 28), *Customer Relationship* dibagi menjadi 6 :

1. *Personal Assistant*, merupakan komunikasi langsung antara customer dengan customer representative sehingga kualitas barang dapat terjamin.
2. *Dedicated Personal Assistant*, merupakan satu *customer representative* hanya ditujukan untuk satu pelanggan sehingga penjelasan dapat lebih jelas dibandingkan dengan *personal assistant* (contoh : asuransi).
3. *Self service*, dalam hal ini pelanggan tidak melakukan kontak langsung dengan *customer representative*. dalam self service dapat dijalankan dengan penggunaan *Vending Machine* yang menjual makanan-makanan yang dapat disajikan dalam keadaan dingin seperti salad sayur, salad buah dan minuman berprotein dan jus buah.
4. *Automated Service*, merupakan perkembangan dari *self-service*. Sebagai contoh dibuatnya *vending machine* yang berfungsi untuk melihat menu makanan hari ini, untuk memesan dan untuk membayar dengan men-tap kan kartu yang telah terisi saldo.

5. *Communities*, sebagai wadah untuk berkumpul sebagai *sharing* ilmu pengetahuan, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mengerti keinginan mereka.
6. *Co-creation*, merupakan hubungan antara customer dan penjual untuk menciptakan *value propotion* baru, dengan contoh toko makanan membuat forum untuk meminta para pelanggan menilai dan menambahkan masukan seperti rasa dan bentuk baru sebagai inovasi produk.

Pada bisnis model “Fitness Food” ini ada beberapa dari alternatif diatas yang kami pertimbangkan, diantaranya:

1) ***Personal Assistance***

Restoran ini memperkerjakan 5 orang karyawan dalam 2 *shift*. Tujuannya agar para karyawan selalu dalam kondisi *fresh* dalam melayani pembeli. Disini pramuniaga perlu memiliki pengetahuan yang handal mengenai produk yang dijual, sehingga dapat membantu *customer* dalam menentukan menu dan kebutuhan nutrisi yang sesuai.

2) ***Self Service***

Perusahaan tidak secara langsung menjalin hubungan dengan pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal. 29). Dengan adanya *vending machine*, maka pelanggan melakukan *self service*. *Vending machine* dipakai untuk mempermudah pelanggan dalam proses pembelian. *Vending machine* yang difasilitasi dengan isi jus, salad sayur, salad buah.

3) ***Automated Service***

Servis disini berupa campuran dari proses *self-service* dengan proses otomatis (Osterwalder, 2010, hal. 29). “Fitness Food” memberikan servis seperti ini dengan cara website. Website disediakan sebagai ajang konsultasi.

4) ***Co-creation***

Baik secara *online* maupun *offline*, metode ini sangat bermanfaat dalam pengembangan restoran, hal ini dikarenakan para pelanggan dapat ikut serta memberikan idenya seperti menu makanan baru, design restoran, rasa baru, tampilan baru. Hal ini dapat diperoleh secara langsung (*offline*) melalui *feedback form* yang dapat diisi oleh pelanggan secara langsung di restoran, ataupun secara *online* melalui media internet dengan forum-forum yang disediakan.

2.5 REVENUE STREAM

Revenue Stream pada 9 *building blocks*, merepresentasikan bagaimana sebuah perusahaan memperoleh *cash* dari setiap segmen pelanggan. Osterwalder & Pigneur (2010, hal 30-31) menjelaskan bahwa bila *customer* adalah jantung dari perusahaan, maka *revenue streams* adalah pembuluh darahnya. Dan perusahaan perlu mempertanyakan untuk nilai seperti apa *customer* rela untuk membayar. Setiap *revenue stream* memiliki *pricing mechanism* yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya

antara lain sistem tawar-menawar, pelelangan, mengikuti permintaan pasar, harga tergantung dari *volume*, dan sebagainya.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 30), sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe *revenue streams* yang berbeda, yakni:

1. *Transaction revenues* yang diperoleh dari 1 kali pembayaran dari *customer*
2. *Recurring revenues* yang berasal dari pembayaran yang masih berlanjut untuk menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan (*Rent, Credit, Subscription*) dan menyediakan *customer support* setelah pembelian.

Jadi, menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal 30-31), pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab dalam *revenue streams* adalah untuk nilai apakah yang akan membuat *customer* mau untuk membayar, untuk apa mereka bayar dan bagaimana cara pembayaran, cara pembayaran apa yang mereka lebih sukai.

Ada beberapa cara untuk meng-*generate Revenue Streams*, antara lain :

1. *sale*

Sale adalah jenis *revenue stream* yang paling umum dan banyak dimengerti, yaitu menjual hak kepemilikan dari sebuah produk fisik. Seseorang yang membeli produk tersebut, akan memiliki hak untuk menggunakan, menjualnya, memberikannya, atau membuangnya.

2. *Usage fee*

Revenue Stream jenis ini di-generate melalui berapa banyak penggunaan sebuah *service*. Semakin banyak *service* yang digunakan maka semakin besar juga jumlah yang harus *customer* bayar, misalnya perusahaan telekomunikasi menagih *customer* sesuai jumlah pulsa yang dipakai, hotel menagih *customer* sesuai berapa lama *customer* menginap, dan lainnya.

3. *Subscription fee*

Revenue Stream jenis ini di-generate dengan cara menjual akses untuk suatu *service* secara terus menerus, misalnya sebuah gym/tempat olahraga menjual *membershipnya* secara bulanan atau tahunan, dan sebagai gantinya *member* akan memperoleh akses fasilitas dalam gym tersebut, contoh lainnya adalah *membership* secara online, dan majalah/koran berlangganan.

4. *Lending/Renting/Leasing*

Revenue Stream jenis ini diciptakan dengan cara memberikan seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset dalam suatu periode tertentu, dan selama itu ada biaya sewa yang harus diberikan kepada pemilik aset tersebut. Untuk orang yang menyewakan aset, kelebihanannya adalah pendapatan tetap setiap bulannya, sedangkan bagi penyewa, kelebihanannya adalah dapat lebih menghemat biaya dan tidak perlu memiliki secara langsung aset tersebut.

5. *Licensing*

Untuk *Revenue Stream* jenis ini, penghasilan dihasilkan dengan memberikan *customers* dalam bentuk ijin yang digunakan sebagai *intellectual property*. Pemegang hak dapat menghasilkan penghasilan dari properti mereka, tanpa harus memproduksi sendiri atau mengiklankan. Biasanya *licensing* sangat populer digunakan dalam industri media, dimana pemilik konten tetap memiliki hak *copyright*, dan dapat menjual hak penggunaan kepada pihak ketiga, demikian juga dalam bisnis teknologi dimana pemegang paten dapat memberikan hak untuk menggunakan teknologi yang telah dipatenkan tersebut dengan biaya tertentu.

6. *Brokerage Fees*

Revenue Stream jenis ini terdapat perantara, yaitu orang yang berlaku sebagai penengah antara 2 atau lebih pihak, sebagai contoh perusahaan real estate akan memperkerjakan *broker* yang akan berusaha mempertemukan mereka dengan calon pembeli. Dan setiap kali berhasil mempertemukan pembeli dan penjual, maka *broker* tersebut akan memperoleh komisi.

7. *Advertising*

Pada *Revenue Stream* jenis ini, penghasilan dihasilkan dengan cara mempromosikan sebuah produk, jasa, atau merek. Biasanya industri media dan *event organizer* sangat bergantung dari iklan. Namun seiring seiring perkembangan jaman industri lainnya juga mulai mengandalkan *advertising* sebagai sumber pendapatan.

Revenue streams yang akan digunakan dalam bisnis “Fitness Food” ini antara lain:

1. *Sales*

Implementasi dalam bisnis “Fitness Food” disini adalah melalui penjualan berbagai varian dan menu produk makanan dan minuman sehat. Demikian pula dengan penjualan *service* yang handal, dimana membantu *customer* secara optimal dalam menentukan jenis makanan dan minuman yang sesuai dengan kebutuhan asupan mereka. Yang dimaksud *sale* dalam bisnis “Fitness Food” ini adalah penjualan bahan baku yang sudah diolah menjadi barang jadi dan diberi nilai lebih dan disampaikan kepada konsumen.

2. *Subscription fee*

Implementasi dalam bisnis model ini diperoleh melalui dua cara. Cara pertama adalah melalui kerjasama dengan klub fitness tertentu, dimana pembayaran member dalam klub fitness tersebut sudah termasuk dengan *service* makanan dan minuman yang dapat dinikmati selama menjadi *member* di tempat bersangkutan. Dengan demikian *customer* dapat menikmati makanan dan minuman bernutrisi sesuai dengan kebutuhan sesuai berolahraga di tempat fitness tersebut. Cara kedua adalah melalui *catering service* bulanan dengan penawaran harga secara *bundling* yang lebih murah dan *service* layanan antar harian.

3. *Advertising*

Saat bisnis “Fitness Food” menjadi besar, maka untuk meningkatkan *brand* dan *customer awareness* diperlukan suatu *advertising* agar produk “Fitness Food” dapat lebih dikenal dan lebih memiliki kesempatan untuk dicoba masyarakat untuk menarik konsumen baru.

4. *Usage Fee*

“Fitness Food” menciptakan sebuah *member card* khusus yang digunakan untuk melakukan transaksi pembayaran. Ketika pembelian melalui *drive through*, dan melalui *vending machine*, *member-card* ini dapat digunakan secara praktis tanpa ada kembalian. Selain itu, *member-card* ini dapat *me-record*

database konsumen beserta pola pembeliannya yang berguna sebagai saran menu makanan yang baru, *reminder customer* yang berulang tahun dalam rangka meningkatkan kepedulian terhadap pelanggan. *Member-card* yang digunakan dalam bisnis “Fitness Food” berupa kartu yang sudah menggunakan chip. Chip ini yang dibaca oleh sistem mengenai transaksi dan jumlah saldo yang ada.

2.6 KEY RESOURCES

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal. 35), *key resources* dibagi menjadi 4 macam yaitu *physical, intellectual, human dan financial*. Keempat hal ini sangat berperan penting dalam menjaga *key relationship*. Begitu juga dengan restoran “Fitness Food” yang sangat menjaga hubungan baik dengan pelanggan. *Key resources* yang digunakan dalam bisnis model “Fitness Food” ini antara lain:

1. *Physical*

Merupakan sejumlah aset fisik yang dimiliki oleh “Fitness Food”, antara lain:

- a) peralatan dekorasi termasuk didalamnya meja, kursi serta peralatan lainnya yang mendukung penampilan tata ruang restoran.

- b) peralatan masak termasuk didalamnya alat - alat untuk memproduksi makanan sehat serta alat untuk penyajiannya tentunya dalam kondisi steril dan bersih, kemudian peralatan pendingin bahan baku makanan yang kondisinya di *maintenance* secara rutin.
- c) peralatan katering termasuk didalamnya tempat yang digunakan untuk penyimpanan makanan dalam bentuk besar. Tempat penyimpanan makanan yang dibutuhkan seperti kotak untuk tempat penyusun makanan sehingga menghasilkan tampilan yang menarik.
- d) kendaraan pada “Fitness Food” dibutuhkan karena digunakan sebagai media untuk mengantar makanan ke tempat tujuan. Kendaraan yang besar dibutuhkan untuk mengantarkan makanan dalam bentuk jumlah yang besar. Namun disediakan pula kendaraan dalam bentuk kecil seperti motor yang hanya mengantarkan makanan ke tempat tujuan dengan jumlah yang kecil.
- e) kotak pemanas dibutuhkan agar makanan yang dikirim masih hangat dalam hitungan waktu tertentu. Kotak pemanas diletakkan pada kendaraan *delivery*.
- f) *vending machine* akan diletakkan pada tiap sudut yang dikira mempunyai peluang baik dalam menghasilkan penjualan. *Vending machine* akan di *reload* isinya selama 2 hari sekali.

- g) gedung, gudang adalah media tempat yang dibutuhkan “Fitness Food”. Gedung dibutuhkan sebagai media tempat kerja para staff perusahaan yang bekerja. Begitu pula dengan gudang, gudang digunakan sebagai sarana tempat penyimpanan dalam bentuk yang besar. Gudang ini akan dijadikan tempat penyimpanan barang mentah yang akan dikelola menjadi barang jadi.
- h) server digunakan sebagai tempat bertumpunya data-data yang digunakan untuk kelancaran sistem restoran. Server ini akan disimpan diruang kantor yang mempunyai tertentu agar server berjalan dengan baik.

2. *Intellectual*

Sumber *intellectual* seperti merek, pengetahuan, *patents* dan *copyrights*, kerjasama, dan database pelanggan meningkat sebagai komponen penting dalam bisnis model. Sumber *intellectual* menjadi sulit di awal untuk dikembangkan namun ketika sukses akan menjadi nilai tambah (Osterwalder & Pigneur ,2010, hal. 35).

Dalam bisnis restoran, resep menjadi hal penting dan berharga bagi restoran itu sendiri. Setiap perusahaan restoran memiliki resep yang menjadi senjata utama, resep itu terus berkembang dan memiliki kerahasiaan yang tidak boleh di *publish*. Jika kerahasiaan dari resep itu sudah ter-*publish*, resep itu harus segera diperbaharui demi menjaga cita rasa yang unik bagi pelanggannya.

3. *Human*

Human merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten, kerja sama yang baik serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan merupakan nilai mutlak. Selain itu pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dapat dicapai melalui fasilitas yang dibutuhkan seperti peralatan kerja yang memadai, sikap bijaksana atasan terhadap bawahan. Selain itu, keramahan pelayan di restoran sangat diutamakan, sehingga para *customer* dapat merasa nyaman.

a. Pegawai (manager, kasir, karyawan, pengemudi)

Pegawai yang bekerja pada “Fitness Food” terbagi menjadi beberapa jenis pekerjaan. Namun ada pula pegawai yang dapat bekerja merangkap dalam menjalankan tugasnya. Kasir dapat merangkap menjadi pesaji atau pun pembersih yang membersihkan ruang, dapur, atau meja yang kotor. Namun ada pula pengemudi

yang dipekerjakan untuk mengantarkan makanan. Pengemudi pun dapat merangkap dalam bekerja menjadi pesaji ataupun pembersih dan membantu operasional restoran selagi tidak ada pesan antar. Manager bertugas untuk mengontrol semua aktifitas dari “Fitness Food”.

b. Koki

Koki “Fitness Food” sudah di-*training* terlebih dahulu sebelum langsung terjun ke lapangan. Kesalahan yang terjadi pada koki akan menjadi sangat fatal, sehingga perlunya *training* ini. Antara koki dengan “Fitness Food” pun diberi *agreement* agar rahasia masakan “Fitness Food” tetap terjaga.

c. Staff pegawai keuangan

Staff keuangan akan bekerja di kantor. Staff ini yang mengatur masalah keuangan dan membuat laporan keuangan per bulan.

d. Staff IT

Staff IT akan mengatur sistem teknologi yang akan digunakan pada “Fitness Food”. Contoh kerja dari staff IT ialah *me-monitoring* jalannya website, memastikan bahwa proses pembelian dalam keadaan terkendali melalui *member-card* maupun dengan metode pembayaran *cash* melalui kasir, dan *me-monitoring* server.

4. *Financial*

Financial dapat diartikan sebagai keuangan. Keuangan suatu perusahaan ialah cermin dari kinerja ataupun perputaran yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri. Dalam membangun bisnis, modal merupakan faktor utama. Besar kecilnya modal akan berdampak pada bentuk bisnisnya. Tanpa dukungan modal, bisnis tidak akan berjalan. Namun jika bisnis sudah berjalan, keuangan yang terjadi didalam harus terlihat transparan dan jelas untuk mengurangi resiko kecurangan.

1. Investor

Investor dalam bisnis ini ialah investor yang memodalkan semua biaya yang dibutuhkan dengan kesepakatan dari kedua belah pihak.

2. Bank

Selain investor, bank dijadikan sebagai modal pinjaman tambahan yang dijadikan sebagai modal.

3. Modal sendiri

Modal yang dikeluarkan dari pihak intern dalam memodalkan bisnis “Fitness Food”.

2.7 KEY ACTIVITIES

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010, hal. 36-37), *key activities* mendeskripsikan aktifitas penting yang harus dilakukan perusahaan agar bisnis modelnya dapat berjalan dengan baik. *Key activities* dapat dikategorikan menjadi 3, yakni :

1. produksi, aktivitas ini berhubungan dengan desain, membuat dan menyampaikan produk dengan jumlah tertentu atau kualitas yang baik. Biasanya produksi didominasi oleh perusahaan *manufacturing*.
2. solusi masalah, tipe *key activities* yang berhubungan dengan langsung dengan solusi baru untuk masalah pada individu. Konsultasi di rumah sakit sebagai contoh. Konsultasi ini memberikan solusi yang berbeda pada tiap individu.
3. *platform / network*, bisnis model yang didominasi oleh *platform/network*. Sebagai contoh ialah eBay yang selalu harus mengembangkan bisnisnya dan *me-monitoring platform*.

Sebagai perusahaan bergerak di bidang makanan, bagian ini berisi dengan produksi yang melakukan proses mengubah bahan *intermediate goods* menjadi *finished goods* yang mempunyai nilai lebih. “Fitness Food” membaginya menjadi 3 yaitu :

a. Produksi

1. Proses pembelian bahan baku

Tahap ini adalah tahap yang memerlukan ketelitian, karena kualitas makanan tergantung dari bahan baku yang digunakan. Bahan baku yang *fresh* dan bersih yang dibutuhkan. Kemudian pemilihan supplier juga sangat diperhatikan dengan ketepatan jumlah bahan baku yang dikirim perminggunya agar sesuai dengan kontrak.

2. Proses penyimpanan bahan baku

Bahan baku basah disimpan di lemari pendingin dengan tujuan agar tidak mengalami kerusakan. Penyimpanan bahan baku dilakukan perminggu dan diprediksi dapat memenuhi permintaan pasar.

3. Proses pengolahan bahan baku

Proses ini dinamakan proses inti dimana mengubah bahan baku menjadi bahan jadi yang memiliki nilai yang tinggi. “Fitness Food” menggunakan metode *open kitchen* sehingga para pembeli dapat menyaksikan bagaimana makanan mereka dibuat dan dapat menilai sendiri apakah makanan tersebut layak atau tidak untuk mereka

konsumsi. Konsep “Fitness Food” ialah memasak makanan menjadi matang terlebih dahulu dan dihangatkan untuk memperkecil antrian.

4. Proses penyajian

Penyajian dilakukan oleh pegawai yang sedang bertugas dan menyajikan makanan dengan semenarik mungkin dikemas dengan kertas pembungkus.

5. Proses pengantaran

Delivery order adalah pelayanan yang diberikan “Fitness Food” untuk memudahkan pelanggan. Proses ini diawali dari pemesanan via telpon dari pelanggan. Dengan mencatat nama, jenis pesanan, alamat, nomor anggota, uang yang dibayarkan sejumlah berapa, maka pemesanan disiapkan. Kemudian pengemudi mengantarkan ke tempat tujuan dengan waktu yang telah ditentukan yaitu maksimal 30 menit dengan jarak maksimal 10 km.

6. Proses monitoring

Staff IT harus *me-monitoring* jalannya sistem perusahaan yang menggunakan sistem teknologi, sedangkan staff keuangan membuat laporan per bulan kepada manager, owner, dan investor, selain itu staff keuangan harus memantau jalannya pemasukan dan pengeluaran di “Fitness Food”. Untuk mengontrol secara seluruh, terdapat

manager yang dipekerjakan. Semua divisi harus dikontrol oleh manager.

7. proses *marketing*

Promosi yang diadakan di “Fitness Food” dengan media pegawai yang ceria yang dapat menarik pelanggan masuk ke restoran. Pegawai tersebut mengelilingi sekitar restoran untuk memperkenalkan produk dan sebisa mungkin menarik pelanggan masuk dan mencoba makanan yang disajikan. Ada beberapa menu yang diberikan secara gratis pada saat promosi.

2.8 KEY PARTNERSHIP

Partnership atau kemitraan adalah kesepakatan dan kerjasama antara dua belah pihak untuk mencapai suatu kepentingan bersama. Sudah menjadi strategi umum perusahaan untuk menjalin *partnership* yang ditujukan agar memiliki daya saing yang tinggi dari rivalnya. Menurut buku Osterwalder & Pigneur (2010, hal 38) kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis, yaitu :

- 1) *Strategic alliances between non-competitor*
- 2) *Cooperation*
- 3) *Joint ventures to develop new bussinesses*
- 4) *Buyer supplier relationships to assure reliable supplies*

Adapun bentuk kerjasama yang digunakan pada bisnis model “Fitness Food” disini adalah:

1) *Strategic alliances between non-competitor*

Demi melebarkan sayap dan mengundang pembeli, “Fitness Food” melakukan aliansi dengan tempat fitnes, menyebarkan brosur tentang kesehatan dan menu - menu yang dapat mendukung program pembentukan badan mereka.

a. perkantoran

Banyak pegawai membutuhkan asupan gizi yang dapat membuat tubuh menjadi segar kembali. Sehingga muncul kembali semangat dalam bekerja dengan mengkonsumsi makanan yang fresh. Para pegawai di kantor mendapatkan diskon selama masa waktu yang ditentukan agar banyak para pegawai mencoba dan menjadikannya sebagai *habit* setelah mencoba.

b. tempat fitnes / olahraga

Orang yang senang berolahraga merupakan orang menyadari akan penting nya kesehatan. Hal ini akan menjadi lebih mudah dalam menarik pelanggan. Tujuan dan prinsip yang digunakan sama sehingga mempermudah dalam pengenalan produk. Diskon pun diberikan untuk mendapatkan pasar yang banyak.

3. rumah sakit

Rumah sakit merupakan partner dari “Fitness Food” dengan menyebarkan brosur dan sample makanan di rumah sakit yang ditentukan. Hal ini dilakukan untuk memperkenalkan produk dan membangun *awareness* dari calon pelanggan.

2) *Buyer supplier relationship*

“Fitness Food” membangun hubungan baik dengan *supplier*, dengan menggunakan *agreement* yang bermaksud untuk men-*supply* jangka panjang, dengan jumlah yang sama perminggunya.

2.9 COST STRUCTURE

Cost Structure merupakan *building blocks* yang ke 9, dalam bukunya Business Model Generation, Osterwalder & Pigneur (2010, hal 40-41), dalam *block Cost Structure* ini dijelaskan seluruh biaya yang akan muncul dalam menjalankan sebuah bisnis model. Biaya yang dijelaskan biasanya adalah pos-pos biaya paling penting.

Dalam aktivitas usaha untuk men-*deliver Value Propositions* kepada pelanggan, menjaga *Customer Relationships* dan men-*generate Revenue*, seluruhnya memerlukan biaya. Biaya-biaya itu dapat dihitung dengan mudah setelah *Key Resources*, *key Activities* dan *Key Partnerships* telah ditentukan.

Pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab dalam pos *Cost Structure* dalam 9 *building blocks* ini adalah biaya apa saja yang paling penting dan

dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis model, mana biaya yang paling mahal dan *Key Activities* apa yang paling mahal. Pada dasarnya, biaya biasanya harus ditekan serendah mungkin, kecuali suatu bisnis yang lebih mengedepankan nilai dibanding penekanan pada biaya. Berikut adalah penjelasan dari dua jenis *Cost Structure*:

1. *Cost Driven*

Bisnis model jenis ini memiliki fokus untuk menekan biaya serendah mungkin apabila memungkinkan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan *Cost Structure* yang paling *lean* atau ramping. Beberapa cara yang biasa dilakukan antara lain dengan menggunakan *Value Propositions* dengan harga rendah, memaksimalkan pekerjaan yang bisa dilakukan secara otomatis dengan mesin, dan menggunakan *outsourcing*.

2. *Value Driven*

Beberapa perusahaan, tidak begitu mementingkan besar biaya yang akan muncul dalam mendesain bisnis model, dan lebih berfokus terhadap penciptaan sebuah nilai untuk pasar. Biasanya *Value Propositions* dengan level premium dan pelayanan yang lebih personal menandakan *Cost Structure* jenis ini.

Cost Structures dapat memiliki karakteristik-karakteristik di bawah ini:

1. *Fixed-costs*

Merupakan sebuah biaya yang tetap sama tidak terpengaruh dari jumlah barang dan jasa yang dihasilkan, beberapa contohnya adalah biaya gaji, biaya sewa dan alat-alat produksi. Perusahaan produksi biasanya tinggi dalam *fixed costs*.

2. *Variable-costs*

Variable-costs ialah biaya yang besarnya tergantung dari jumlah produk dan jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik, biasanya tinggi dalam *variable costs*.

3. *Economies of scale*

adalah sebuah keunggulan dari biaya yang akan semakin murah, semakin banyak *output* yang dihasilkan, misalnya perusahaan yang menjual barang secara grosir tentunya membeli dengan harga yang jauh lebih murah karena sebelumnya membeli dengan jumlah yang sangat besar dari produsen.

4. *Economies of scope*

adalah keunggulan biaya yang akan lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih luas dan besar, misalnya dalam sebuah perusahaan besar biaya marketing dan distribusi akan menjadi lebih efisien karena bisa digunakan untuk berbagai macam produk, tidak hanya satu jenis saja.

Dalam Bisnis Model “Fitness Food” ini, *cost structure* lebih cenderung ke *Cost Driven*, karena adanya upaya yang cukup intensif untuk mengurangi biaya-biaya yang tidak diperlukan, dan hanya mengutamakan memberikan nilai yang cukup memuaskan konsumen, selain itu “Fitness Food” akan menjalankan bisnis model ini dengan proporsi *Fixed-cost* sedikit lebih banyak dari *Variable-costs*, dimana biaya paling besar akan berada pada biaya gaji koki, biaya bahan baku, persediaan (*inventory*), biaya penyusutan peralatan dapur dan dekorasi. “Fitness Food” juga lebih cenderung mengarah ke *Economies of Scope* dan akan dapat lebih menekan biaya apabila semakin besarnya jumlah *inventory/raw material* yang dibeli dari supplier.