



**MODUL E-BISNIS
(CSE321)**

**MODUL 04
THE BUSINESS MODEL CANVAS**

**DISUSUN OLEH
INDRIANI NOOR HAPSARI, ST, MT**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2021**

MODUL 04 – THE BUSINESS MODEL CANVAS

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan:

1. Mahasiswa dapat memahami sembilan elemen pembangun model bisnis
2. Mahasiswa mampu menganalisis model bisnis menggunakan alat *business model canvas*

B. Outline Topik

1. Pendahuluan.....	2
2. The 9 Building Blocks.....	3
a) Customer Segments (CS).....	3
b) Value Propositions (VP).....	6
c) Channels (CH).....	6
d) Customer Relationships (CR).....	7
e) Revenue Streams (RS).....	8
f) Key Resources (KR).....	9
g) Key Activities (KA).....	10
h) Key Partnerships (KP).....	10
i) Cost Structures (CS).....	11

C. Uraian

1. Pendahuluan

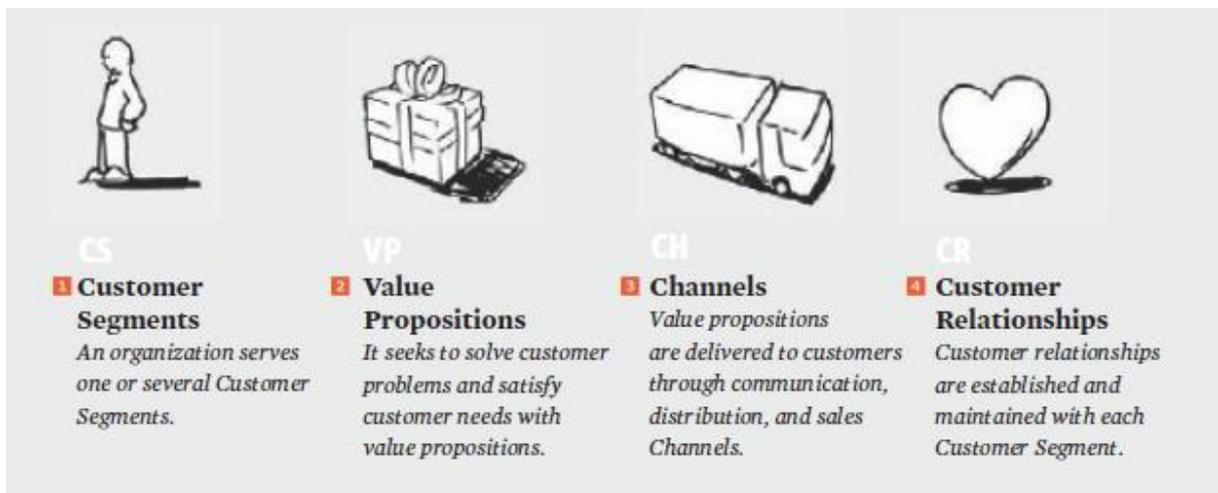
The Business Model Canvas adalah sebuah bahasa untuk menjelaskan, memvisualisasikan, menilai, dan merubah model bisnis. Model bisnis menjelaskan rasional tentang bagaimana sebuah organisasi membuat, memberikan, dan menangkap nilai.

**A business model describes
the rationale of how an
organization creates, delivers,
and captures value**

Titik penting untuk berdiskusi, rapat, atau workshop tentang inovasi model bisnis harus berupa pemahaman bersama tentang apa sebenarnya model bisnis itu. Kita memerlukan konsep model bisnis yang dapat dipahami semua orang: sebuah konsep yang memfasilitasi deskripsi dan diskusi. Kita perlu memulai dari titik yang sama dan berbicara tentang hal yang sama. Tantangannya adalah, konsep model bisnis harus sederhana, relevan, dan dapat dipahami secara intuitif, namun tetap tidak terlalu menyederhanakan kompleksitas bagaimana enterprise bekerja. Pada modul ini akan dibahas sebuah konsep yang memungkinkan kita dapat menjelaskan dan berpikir mendalam tentang model bisnis organisasi kita, kompetitor kita, atau enterprise lainnya. Konsep ini telah diterapkan dan diuji di seluruh dunia dan telah digunakan di organisasi seperti IBM, Ericsson, Deloitte, the Public Works, dan Government Services of Canada, dan banyak lagi. Konsep ini dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan kita untuk menjelaskan dengan mudah dan memanipulasi model bisnis untuk menciptakan alternatif strategi yang baru.

2. The 9 Building Blocks

Sebuah model bisnis dapat dideskripsikan dengan baik melalui sembilan building blocks dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan berusaha untuk menciptakan uang. Kesembilan building block mencakup empat wilayah utama dari sebuah bisnis: customer, offer, infrastructure, dan financial viability. Model bisnis merupakan sebuah blueprint untuk strategi yang akan diimplementasikan di struktur, proses, dan sistem organisasi.



a) Customer Segments (CS)

Sebuah organisasi melayani satu atau beberapa segmen pelanggan. Segmen Pelanggan mendefinisikan kelompok orang atau organisasi berbeda yang akan dilayani oleh enterprise. Pelanggan merupakan jantung dari berbagai model bisnis.

Tanpa pelanggan, perusahaan tidak akan bertahan lama. Untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, sebuah perusahaan dapat mengelompokkannya ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan, perilaku, dan atribut lainnya yang sama. Sebuah model bisnis dapat mendefinisikan satu atau beberapa segmen pelanggan kecil maupun besar. Sebuah organisasi harus membuat keputusan secara sadar tentang segmen pasar yang mana yang akan dilayani dan segmen mana yang diabaikan. Setelah keputusan ini dibuat, model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati dengan pemahaman yang kuat tentang kebutuhan pelanggan tertentu. Kelompok pelanggan merepresentasikan segmen yang terpisah apabila:

- Kebutuhannya memerlukan dan menentukan penawaran yang berbeda
- Mereka dijangkau melalui kanal distribusi yang berbeda
- Mereka memerlukan tipe relasi yang berbeda
- Mereka memiliki keuntungan berbeda yang substansial
- Mereka mau membayar untuk aspek berbeda dari penawaran

Untuk siapa kita menciptakan nilai?
Siapa pelanggan kita yang paling berharga?

Contoh Segmen Pelanggan

Mass Market

Model bisnis difokuskan pada pasar yang besar tidak membedakan antara segmen pasar yang berbeda. *Value proposition*, *distribution channel*, dan *customer relationship* seluruhnya fokus pada sebuah kelompok besar pelanggan yang memiliki kebutuhan dan persoalan yang serupa. Jenis bisnis ini seringkali dijumpai pada sektor elektronik.

Niche Market

Model bisnis yang menargetkan pasar yang kecil melayani segmen pasar yang khusus. *Value proposition*, *distribution channel*, dan *customer relationship* seluruhnya disesuaikan ke kebutuhan khusus pasar yang kecil. Model bisnis ini

banyak dijumpai pada hubungan *supplier-buyer*. Sebagai contoh, banyak produsen *part* mobil sangat bergantung pada pembelian dari produsen mobil utama.

Segmented

Sejumlah model bisnis membedakan segmen pasar dengan kebutuhan dan persoalan yang sedikit berbeda. Produk retail dari bank dapat membedakan antara sekelompok besar pelanggan, yang masing-masing memiliki aset di bawah US \$ 100.000 dan sekelompok grup kecil yang memiliki aset lebih dari US \$ 500.000. Kedua segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang serupa namun berbeda. Hal ini memiliki implikasi pada *building blocks* lainnya, seperti *value proposition*, *distribution channel*, *customer relationships*, dan *revenue streams*.

Diversified

Sebuah organisasi dengan model bisnis pelanggan terdiversifikasi melayani dua segmen pasar yang sangat berbeda (tidak berhubungan) dengan kebutuhan dan persoalan yang sangat berbeda. Sebagai contoh, pada tahun 2006 amazon.com memutuskan untuk mendiversifikasi bisnis retailnya dengan menjual layanan “cloud computing”: yaitu ruang penyimpanan virtual dan penggunaan server *on-demand*. Sehingga Amazon mulai melayani segmen pelanggan yang benar-benar berbeda - perusahaan Web - dengan *value proposition* yang jauh berbeda. Alasan strategis dari strategi diversifikasi yaitu Amazon memiliki infrastruktur yang sangat kuat, yang dapat dibagikan dengan operasional penjualan retailnya dan unit layanan *cloud computing* yang baru.

Multi-sided Platforms (or multi-sided markets)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Sebagai contoh, perusahaan kartu kredit, memerlukan basis pemegang kartu kredit yang besar dan basis merchant yang besar juga yang menerima kartu kredit tersebut. Sebuah perusahaan yang menawarkan koran secara gratis juga memerlukan basis pembaca yang besar untuk menarik pengiklan. Perusahaan juga memerlukan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusinya. Kedua segmen diperlukan untuk membuat model bisnis bekerja.

b) Value Propositions (VP)

Value propositions mencari cara untuk menyelesaikan persoalan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan *value proposition*. VP menjelaskan sepaket produk dan layanan yang menciptakan nilai bagi segmen pasar tertentu. VP merupakan alasan mengapa pelanggan memilih satu perusahaan daripada perusahaan lainnya. VP menyelesaikan persoalan pelanggan atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap VP terdiri atas sepaket produk/layanan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan segmen pasar pelanggan. Dengan demikian, VP merupakan gabungan manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Beberapa VP bisa juga inovatif dan merepresentasikan penawaran baru atau disruptif. VP bisa juga mirip dengan penawaran yang sudah ada di pasar, namun dengan penambahan fitur dan atribut.

Nilai apa yang kita berikan kepada pelanggan?
Persoalan pelanggan mana yang akan kita bantu selesaikan? Kebutuhan pelanggan apa yang kita penuhi?
Paket produk dan layanan seperti apa yang kita tawarkan kepada setiap segmen pelanggan?

c) Channels (CH)

Channel mendeskripsikan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau segmen pelanggannya untuk memberikan sebuah *Value Proposition* (VP). VP diberikan kepada pelanggan melalui kanal komunikasi, distribusi, dan penjualan. Channel merupakan antarmuka perusahaan dengan pelanggannya. Channel memainkan peranan penting bagi pengalaman pelanggan. Channel menyediakan beberapa fungsi sebagai berikut:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk/layanan perusahaan
- Membantu pelanggan mengevaluasi VP perusahaan
- Memungkinkan pelanggan membeli produk dan layanan tertentu
- Memberikan VP kepada pelanggan
- Menyediakan dukungan pelanggan setelah pembelian (*post-purchase customer support*)

Melalui channel apa segmen pelanggan kita ingin dijangkau? Bagaimana kita menjangkau pelanggan saat ini?
Bagaimana channel kita terintegrasi?
Channel mana yang paling efektif?
Channel mana yang paling hemat biaya?
Bagaimana kita mengintegrasikannya dengan rutinitas pelanggan?

d) Customer Relationships (CR)

Hubungan pelanggan dibangun dan dipelihara dengan setiap segmen pelanggan. CR menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Sebuah perusahaan harus memperjelas jenis hubungan yang ingin dibangun dengan segmen pelanggannya. Hubungan dapat bervariasi dari personal hingga terotomasi. Hubungan dengan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut ini:

- Akuisisi pelanggan
- Retensi pelanggan
- Peningkatan penjualan (*upselling*)

Misalkan, pada tahap awal, operator jaringan mobile membangun hubungan pelanggan dengan melakukan strategi akuisisi secara agresif dengan memberikan telepon seluler secara gratis. Ketika pasar sudah jenuh, operator akan berpindah fokus pada retensi pelanggan dan meningkatkan perolehan rata-rata per pelanggan. Hubungan pelanggan yang dipilih dalam model bisnis perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap keseluruhan pengalaman pelanggan.

Jenis hubungan seperti apa yang diharapkan oleh segmen pelanggan kita?
Hubungan pelanggan seperti apa yang sudah kita bangun? Seberapa mahal biayanya?
Bagaimana hubungan pelanggan terintegrasi dengan model bisnis kita?

e) Revenue Streams (RS)

Arus pendapatan (*revenue streams*) dihasilkan dari proposisi nilai yang berhasil ditawarkan kepada pelanggan. RS merepresentasikan kas yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (biaya harus dikurangi dari pendapatan/*revenue* untuk mendapatkan keuntungan/*earning*). Jika pelanggan merupakan jantung dari model bisnis, maka RS merupakan arterinya. Perusahaan harus mengevaluasi nilai seperti apa yang diinginkan oleh segmen pelanggan sehingga mereka mau membayarnya? Keberhasilan menjawab pertanyaan tersebut akan mampu menghasilkan satu atau lebih RS dari setiap segmen pelanggan. Setiap RS dapat memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga jual tetap, tawar menawar (*bargaining*), pelelangan (*auctioning*), bergantung pada pasar, bergantung pada volume, atau bergantung pada jumlah permintaan dengan ketersediaan sumberdaya yang terbatas (*yield management*).

Pricing Mechanisms

Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

Sebuah model bisnis dapat mencakup dua jenis RS berbeda:

1. Pendapatan transaksi yang diperoleh dari setiap pembayaran pelanggan
2. Pendapatan berulang yang diperoleh dari pembayaran berkelanjutan untuk memberikan VP kepada pelanggan atau menyediakan dukungan pelanggan pasca-pembelian.

Nilai apa yang pelanggan mau untuk membayarnya?
Nilai apa yang saat ini pelanggan bayar?
Bagaimana cara pelanggan saat ini membayarnya?
Bagaimana preferensi pelanggan untuk membayarnya?
Seberapa banyak setiap RS berkontribusi
terhadap keseluruhan pendapatan?

f) Key Resources (KR)

Sumberdaya kunci merupakan aset yang diperlukan untuk menawarkan dan memberikan elemen-elemen yang telah dijelaskan sebelumnya. KR menjelaskan aset penting yang diperlukan untuk membuat model bisnis bekerja. Setiap model bisnis memerlukan sumberdaya kunci. Sumberdaya ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan sebuah proposisi nilai, menjangkau pasar, dan mengelola hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Sumberdaya inti berbeda diperlukan bergantung pada jenis model bisnis. Produsen microchip memerlukan fasilitas produksi dengan modal besar, sedangkan perancang microchip lebih fokus pada sumberdaya manusia.

Sumberdaya kunci dapat berupa fisik, finansial, intelektual, ataupun manusia. Sumberdaya kunci dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari partner kunci.

Sumberdaya kunci apa yang diperlukan
untuk Value Proposition kita?
Channel distribusi kita?
Hubungan dengan pelanggan kita?
Aliran pendapatan kita?

g) Key Activities (KA)

Aktivitas kunci merupakan cara perusahaan menjalankan bisnisnya. KA menjelaskan hal paling penting yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnisnya bekerja. Setiap model bisnis menjalankan sejumlah aktivitas kunci. Aktivitas kunci merupakan aksi yang paling penting yang harus dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan baik. Sama seperti sumberdaya kunci, aktivitas kunci diperlukan untuk menciptakan dan menawarkan value proposition, menjangkau pasar, memelihara hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Dan seperti sumberdaya kunci, aktivitas kunci berbeda sesuai dengan jenis model bisnisnya. Untuk perusahaan *software* seperti Microsoft, aktivitas kunci meliputi pengembangan *software*. Untuk perusahaan manufaktur PC seperti Dell, aktivitas kunci meliputi manajemen rantai pasok. Untuk perusahaan konsultansi seperti McKinsey, aktivitas kunci meliputi penyelesaian persoalan.

Aktivitas kunci apa yang diperlukan
untuk Value Proposition kita?
Channel distribusi kita?
Hubungan dengan pelanggan kita?
Aliran pendapatan kita?

h) Key Partnerships (KP)

Beberapa aktivitas di-outsourced dan beberapa sumberdaya diperoleh dari luar enterprise. KP menjelaskan jejaring *supplier* dan *partner* yang dapat membuat model bisnis bekerja. Perusahaan menjalin *partnership* untuk banyak alasan, dan *partnership* menjadi pondasi dari banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi resiko, atau mendapatkan sumberdaya.

Terdapat empat jenis partnership berbeda:

1. **Cooperation**: aliansi strategis antara non-kompetitor
2. **Coopetition**: aliansi strategis antara kompetitor

3. **Joint ventures** untuk mengembangkan bisnis baru
4. **Hubungan buyer-supplier** untuk menjamin kebutuhan pasokan

Siapa *partner* kunci kita? Siapa *supplier* kunci kita?
Sumberdaya kunci apa yang kita dapatkan dari *partner*?
Aktivitas kunci apa yang dijalankan oleh *partner*?

i) **Cost Structures (CS)**

Elemen model bisnis menghasilkan struktur biaya. Struktur biaya menjelaskan seluruh biaya yang terjadi untuk mengoperasikan model bisnis. CS menjelaskan biaya penting yang terjadi untuk mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, memelihara hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan semua memerlukan biaya. Biaya tersebut dapat dihitung dengan relatif mudah setelah mendefinisikan sumberdaya kunci, aktivitas kunci, dan *partnership* kunci. Sejumlah model bisnis, didorong oleh biaya daripada model bisnis lainnya untuk mendapatkan struktur biaya yang rendah.

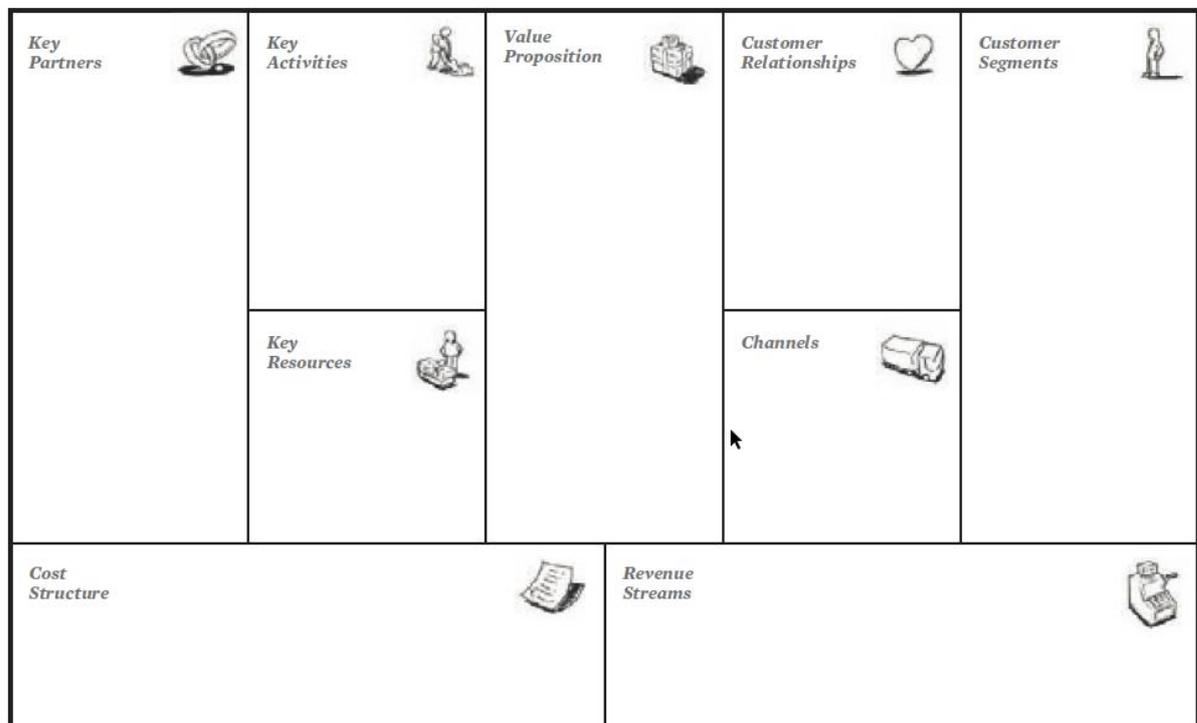
Apa biaya terpenting yang melekat di model bisnis kita?
Sumberdaya kunci apa yang paling mahal?
Aktivitas kunci apa yang paling mahal?

Universitas
Esa Unggul

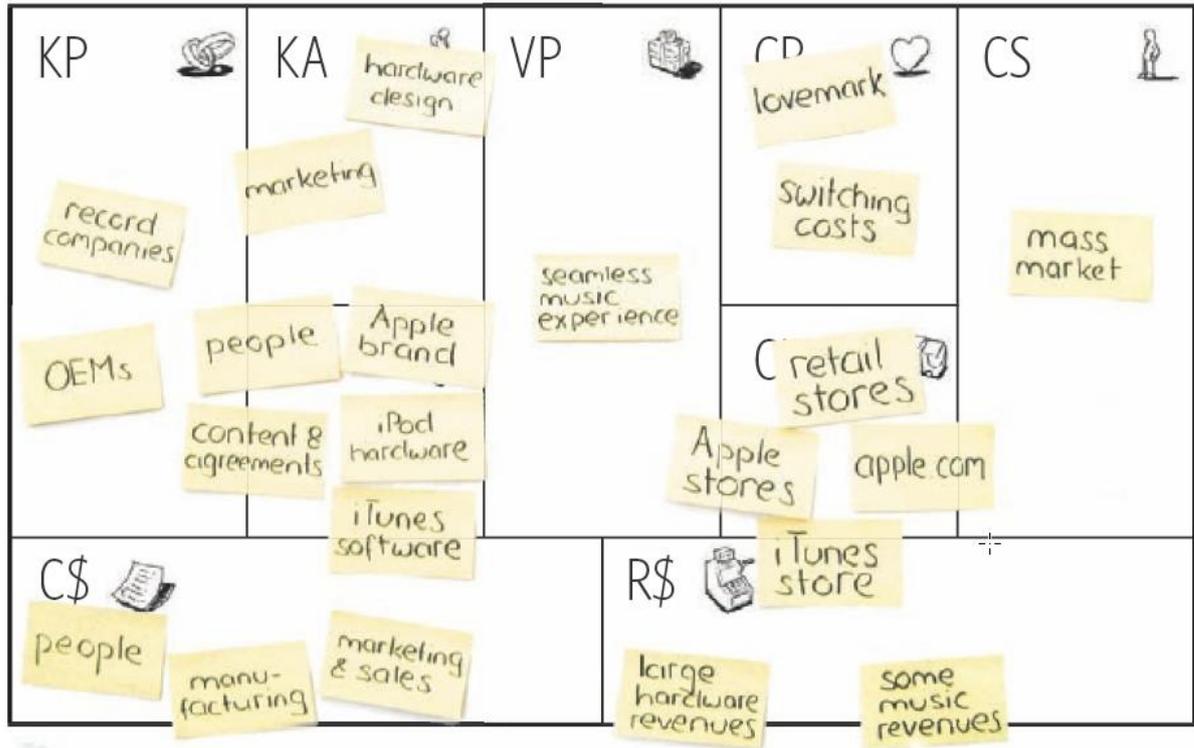
3. The Business Model Canvas

Kesembilan *building blocks* model bisnis di atas menjadi dasar dari alat yang berguna, yang disebut dengan *Business Model Canvas*. Alat ini menyerupai kanvas seorang pelukis - dengan *template* sembilan blok - yang memungkinkan kita untuk melukis gambar dari model bisnis baru/*existing*. Dengan *business model canvas*, sekelompok orang dapat berkolaborasi untuk menggambar dan mendiskusikan elemen model bisnisnya. *Business model canvas* merupakan alat yang berguna untuk membantu memahami, mendiskusikan, berkreasi, dan menganalisis model bisnis kita.

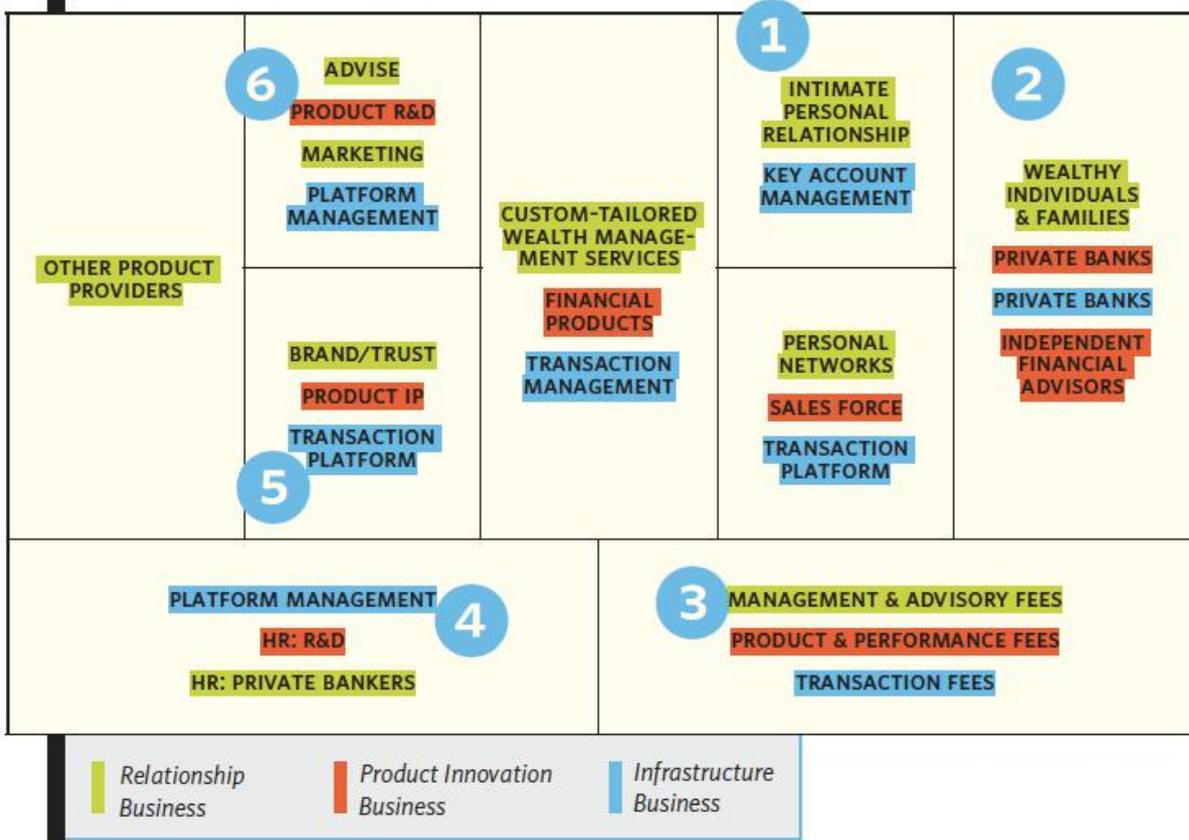
The Business Model Canvas



Contoh business model canvas

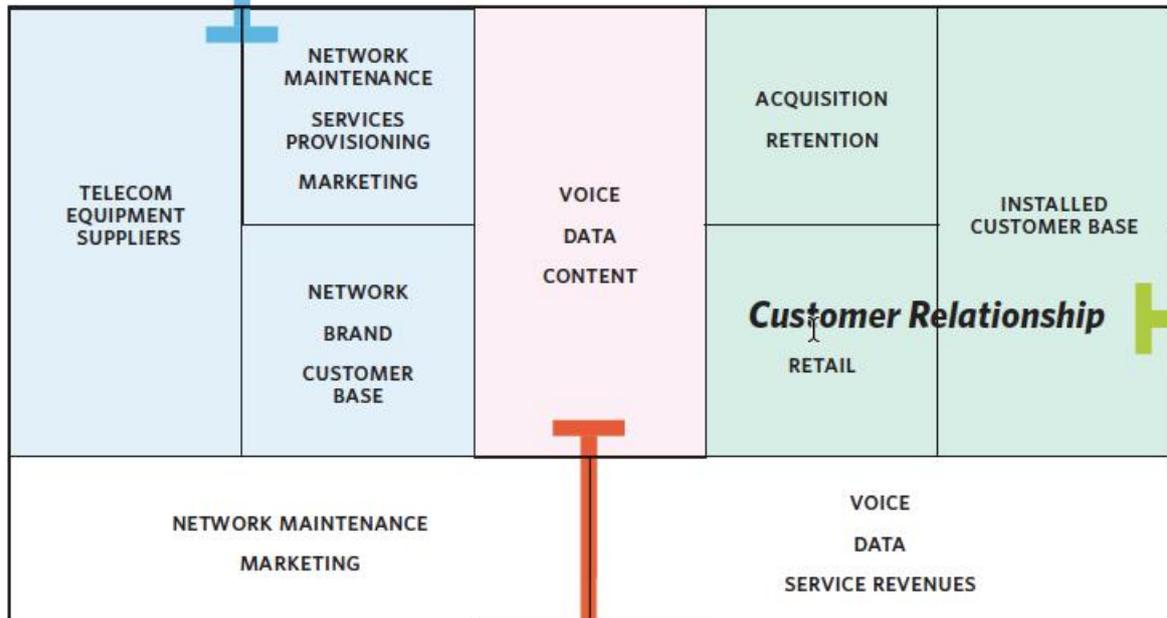


The Private Banking Model



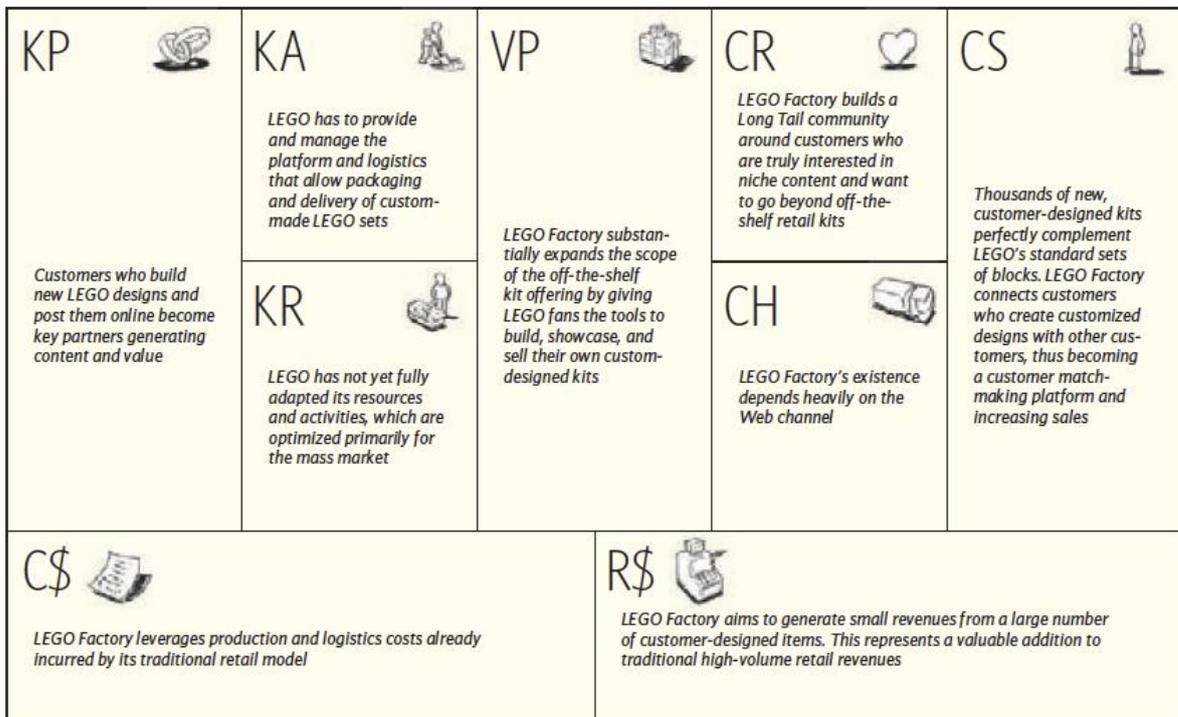
Infrastructure Management

Mobile Telco



Product Innovation

LEGO Factory: Customer-Designed Kits



D. Latihan

1. Sejumlah model bisnis membedakan segmen pasar dengan kebutuhan dan persoalan yang sedikit berbeda
 - a) Niche Market
 - b) Segmented
 - c) Diversified
2. Model bisnis yang menargetkan pasar yang kecil melayani segmen pasar yang khusus. *Value proposition*, *distribution channel*, dan *customer relationship* seluruhnya disesuaikan ke kebutuhan khusus pasar yang kecil.
 - a) Niche Market
 - b) Segmented
 - c) Diversified
3. Sebuah organisasi dengan model bisnis pelanggan bermacam-macam melayani setidaknya dua segmen pasar yang sangat berbeda (tidak berhubungan) dengan kebutuhan dan persoalan yang sangat berbeda.
 - a) Niche Market
 - b) Segmented
 - c) Diversified
4. Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung.
 - a) Multi-sided platform
 - b) Segmented
 - c) Diversified
5. Model bisnis difokuskan pada pasar yang besar tidak membedakan antara segmen pasar yang berbeda.
 - a) Multi-sided platform
 - b) Segmented
 - c) Mass Market
6. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk/layanan perusahaan merupakan fungsi dari
 - a) Customer Segment
 - b) Value proposition
 - c) Channel

7. Meningkatkan penjualan (*upselling*) adalah fungsi dari...

- a) Customer Relationship
- b) Value proposition
- c) Channel



E. Daftar Referensi

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2010). Business Model Generation: A Handbook for A Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc.

<https://www.cjournal.cz/files/178.pdf>

