

PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA “MORE COOKIES” MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh :

Nama : Nicholas Joel
NPM : 6131901232



PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2023

PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA “MORE COOKIES” MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Nicholas Joel

NPM : 6131901232



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2023**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Nicholas Joel
NPM : 6131901232
Program Studi : Sarjana Teknik Industri
Judul Skripsi : PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA “MORE COOKIES” MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 16 Agustus 2023
**Ketua Program Studi Sarjana
Teknik Industri**

(Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing Tunggal

(Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T.)



PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
Bakuning Hyang Mrih Guna Santyaya Bhakti

PERNYATAAN TIDAK MENCONTEK ATAU MELAKUKAN PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,
Nama : Nicholas Joel
NPM : 6131901232

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan Judul:
PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA "MORE COOKIES" MENGGUNAKAN
BUSINESS MODEL CANVAS

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber
lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak
sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan
dikenakan kepada saya.

Bandung, 28 Juli 2023

Nicholas Joel
NPM : 6131901232

ABSTRAK

Kue kering menduduki peringkat ketiga pada persentase perubahan konsumsi per kapita, menunjukkan peningkatan permintaan kue kering di Indonesia. More Cookies merupakan UMKM berdomisili di Bandung yang bergerak di bidang food and beverages, yaitu kue kering. Usaha yang telah bergerak mulai tahun 2018 silam ini berencana untuk mengembangkan usahanya dengan membuka toko offline di Bandung. Ketatnya persaingan dalam industri kue kering mengharuskan More Cookies untuk memiliki bisnis model yang baik sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif More Cookies. Modal besar yang dikeluarkan untuk membuka toko offline harus diikuti dengan perencanaan yang matang. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan perancangan bisnis model menggunakan business model canvas untuk mendukung proses pembukaan toko offline. Sebelum merancang model bisnis dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal menggunakan Porter's Five Forces dan SWOT Analysis. Melalui analisis Porter dapat diketahui ancaman dan peluang dalam persaingan di bidang industri kue kering. Ancaman dan peluang tersebut dipetakan ke dalam SWOT Analysis untuk mengetahui faktor lingkungan eksternal dan internal dari usaha kue kering More Cookies. Value Proposition Canvas digunakan untuk mengidentifikasi, menciptakan, maupun meningkatkan nilai untuk target pasar yang diperoleh berdasarkan hasil segmenting, targeting, dan positioning. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, More Cookies belum memiliki segmentasi pasar yang spesifik sehingga membuat tidak efektifnya kegiatan pemasaran. Oleh karena itu, dirancang usulan strategi pemasaran menggunakan Marketing Mix. More Cookies disarankan untuk menawarkan promosi berupa diskon produk, bundling produk, aktif membuat konten sosial media, serta melakukan promosi menggunakan platform e-commerce dan sosial media seperti melakukan paid promote, Instagram Ads, dan endorsement. Pada penelitian ini juga dianalisis penilaian investasi Berdasarkan perhitungan, diperoleh DPP selama 10.52 bulan, NPV senilai Rp 244.518.411, dan IRR senilai 28%.

ABSTRACT

Cookies are ranked third in terms of percentage change in consumption per capita, indicating an increasing demand for cookies in Indonesia. More Cookies is an MSME domiciled in Bandung that is engaged in food and beverages, namely pastries. The business, which started moving in 2018, plans to expand its business by opening an offline shop in Bandung. The intense competition in the pastry industry requires More Cookies to have a good business model so that it can increase More Cookies' competitive advantage. The large capital spent to open an offline store must be followed by careful planning. Therefore, in this study a business model design was carried out using the business model canvas to support the process of opening an offline store. Before designing a business model, an analysis of the external and internal environment is carried out using Porter's Five Forces and SWOT Analysis. Through Porter's analysis, threats and opportunities can be identified in competition in the pastry industry. These threats and opportunities are mapped into a SWOT Analysis to determine the external and internal environmental factors of the More Cookies pastry business. The Value Proposition Canvas is used to identify, create or increase value for the target market which is obtained based on the results of segmenting, targeting and positioning. Based on the research conducted, More Cookies does not yet have a specific market segmentation which makes marketing activities ineffective. Therefore, a proposed marketing strategy was designed using the Marketing Mix. More Cookies are advised to offer promotions in the form of product discounts, product bundling, actively creating social media content, as well as carrying out promotions using e-commerce and social media platforms such as doing paid promotions, Instagram Ads, and endorsements. This study also analyzed investment valuations. Based on calculations, DPP was obtained for 10.52 months, NPV was IDR 244,518,411, and IRR was 28%.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, karunia, kemurahan, dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“PERANCANGAN USULAN BISNIS MODEL PADA “MORE COOKIES” MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*”**. Skripsi ini DITEMPUH untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri di Universitas Katolik Parahyangan.

Selama proses penyusunan penelitian ini, penulis menyadari bahwa penulis banyak mendapatkan dukungan, bantuan, bimbingan, dan dari berbagai pihak sehingga dapat menyelesaikannya penelitian ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua Tunggul Simanjuntak dan Sianly Chen yang selalu senantiasa mendoakan, memberi perhatian, dan dukungan baik moral maupun finansial selama proses penelitian sehingga dapat berjalan dengan lancar.
2. Kakak laki-laki Petra Manuel dan kakak perempuan Olivia Theresa yang memberi perhatian dan memberikan dukungan moral dalam proses penyusunan skripsi.
3. Ibu Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing tunggal yang telah memberikan bimbingan dan bantuan mulai dari penentuan topik penelitian, penyusunan proposal, sampai proses penyusunan skripsi selesai dengan memberikan banyak masukan, ilmu, serta waktu dan tenaga yang sangat berharga di tengah kesibukan yang melanda.
4. Bapak Romy Loice, S.T., M.T. dan Bapak Dedy Suryadi, S.T., M.S., Ph.D. selaku dosen penguji proposal dan penguji sidang yang telah memberikan masukan maupun saran kepada penulis
5. Pemilik dari More Cookies yang selalu bersedia diajak diskusi, wawancara, dan diberikan keleluasaan dalam proses skripsi.
6. Prof. Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A. selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan bantuan, semangat, dan ilmu selama kegiatan perkuliahan

7. Teman-teman dari last standing yang mengambil skripsi Steven dan Jason yang berjuang bersama peneliti selama pengerjaan dan penyusunan penelitian.
8. Teman-teman Last Standing Dwiky, Albert, Darrend, dan Raynard yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan mendorong penulis selama pengerjaan skripsi maupun selama kegiatan perkuliahan.
9. Teman-teman kelas D Teknik Industri yang telah menjadi teman penulis selama kegiatan perkuliahan.
10. Angkatan 2019 Teknik Industri yang juga yang menjadi teman penulis selama kegiatan perkuliahan.
11. Teman-teman satu bimbingan yang telah berjuang bersama dalam penyusunan skripsi yang saling memberi dukungan, informasi, dan menjadi teman diskusi dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak lain yang terlibat selama proses penelitian yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu dalam memberikan semangat, dukungan, dan dorongan selama proses pengerjaan skripsi. Tanpa dukungan dan doa dari pihak tersebut, penulis tidak dapat menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi ini dengan baik. Selain itu, besar juga harapan penulis agar penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan penelitian ini. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang bermanfaat sangat diharapkan demi membantu penyempurnaan penelitian ini.

Bandung, 28 Juli 2023



Nicholas Joel

DAFTAR ISI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang	I-1
I.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah	I-4
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi.....	I-16
I.4 Tujuan Penelitian	I-17
I.5 Manfaat Penelitian	I-17
I.6 Metodologi Penelitian.....	I-18
I.7 Sistematika Penulisan.....	I-22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	I-1
II.1 Wawancara.....	II-1
II.2 Model Bisnis	II-2
II.3 <i>Business Model Canvas</i>	II-3
II.4 <i>SWOT Analysis</i>	II-9
II.5 <i>Porter's Five Forces Analysis</i>	II-10
II.6 <i>Value Proposition Canvas</i>	II-12
II.7 Penilaian Investasi.....	II-14
BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	III-1
III.1 Analisis Eksternal (<i>Porter's Five Forces</i>)	III-1
III.2 Analisis Internal (SWOT Analysis)	III-15
III.3 <i>Segmenting dan Targeting</i>	III-18
III.4 <i>Value Proposition Canvas</i>	III-22
III.5 <i>Marketing Mix</i>	III-25

III.6 Pemetaan Proses Bisnis.....	III-27
III.7 Identifikasi Biaya Produksi.....	III-30
III.8 Struktur Biaya.....	III-31
III.8.1 Lokasi Toko <i>Offline</i>	III-32
III.8.2 Biaya Investasi.....	III-34
III.8.3 Biaya Depresiasi.....	III-35
III.8.4 Biaya Variabel.....	III-36
III.8.5 Biaya Tetap.....	III-37
III.8.6 HPP.....	III-39
III.8.7 Aliran Kas.....	III-40
III.8.8 Penilaian Investasi.....	III-44
III.9 <i>Business Model Canvas</i>	III-45
BAB IV ANALISIS.....	IV-1
IV.1 Analisis Kondisi Eksternal dan Internal.....	IV-1
IV.2 Analisis <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>	IV-2
IV.3 Analisis <i>Value Proposition Canvas</i>	IV-3
IV.4 Analisis <i>Marketing Mix</i>	IV-4
IV.5 Analisis Pemetaan Proses Bisnis.....	IV-8
IV.6 Analisis <i>Business Model Canvas</i>	IV-9
IV.7 Analisis Struktur Biaya.....	IV-10
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	V-1
V.1 Kesimpulan.....	V-1
V.2 Saran.....	V-2

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN A

LAMPIRAN B

LAMPIRAN C

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Survei Toko Kue <i>Offline</i> di Bandung.....	I-5
Tabel I.2	Validasi <i>Value Proposition</i>	I-7
Tabel I.3	Rekapitulasi Hasil Wawancara terkait Preferensi Pelanggan.....	I-9
Tabel III.1	<i>Bargaining Power of Supplier</i> pada More Cookies.....	III-3
Tabel III.2	<i>Bargaining Power of Buyers</i> pada More Cookies.....	III-6
Tabel III.3	<i>Threat of New Entrant</i> pada More Cookies.....	III-9
Tabel III.4	<i>Threat of Substitute Products</i> pada More Cookies.....	III-11
Tabel III.5	<i>Rivalry Among Existing Competitors</i> pada More Cookies.....	III-13
Tabel III.6	<i>Porter's Five Forces</i> pada More Cookies.....	III-14
Tabel III.7	Rekapitulasi Wawancara Kekuatan dan Kelemahan pada More Cookies.....	III-15
Tabel III.8	<i>Benchmarking</i>	III-16
Tabel III.9	<i>Value Chain Porter</i>	III-30
Tabel III.11	Daftar Peralatan.....	III-34
Tabel III.11	Daftar Mesin.....	III-35
Tabel III.12	Biaya Depresiasi.....	III-36
Tabel III.13	Biaya Variabel.....	III-37
Tabel III.14	Biaya Kebutuhan Listrik.....	III-38
Tabel III.15	Kebutuhan Gaji Pekerja.....	III-39
Tabel III.16	Harga per Produk More Cookies.....	III-39
Tabel III.17	Persentase Nilai Inflasi.....	III-40
Tabel III.18	Laporan Laba Rugi Tahun 2023 dan 2024.....	III-41
Tabel III.19	Laporan Laba Rugi Tahun 2025 dan 2026.....	III-42
Tabel III.20	Aliran Kas Tahun 2023 dan 2024.....	III-43
Tabel III.21	Aliran Kas Tahun 2025 dan 2026.....	III-43
Tabel III.22	Penilaian Investasi.....	III-44

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Grafik Pertumbuhan per Kuartal Makanan Ringan.....	I-2
Gambar I.2	Konsumsi per Kapita Tahun 2014 sampai 2018.....	I-2
Gambar I.3	Profil Instagram More Cookies.....	I-4
Gambar I.4	Grafik Pendapatan More Cookies Tahun 2018-2022.....	I-13
Gambar I.5	Grafik Jumlah <i>Customer</i> Januari 2018-Desember 2022.....	I-14
Gambar I.6	<i>Existing Business Model Canvas</i>	I-15
Gambar I.7	<i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	I-18
Gambar II.1	<i>Business Model Canvas</i>	II-3
Gambar II.2	<i>Porter's Five Forces</i>	III-11
Gambar II.3	<i>Value Proposition Canvas</i>	III-13
Gambar III.1	Perancangan <i>Value Proposition Canvas</i>	III-24
Gambar III.2	<i>Value Chain Porter</i>	III-28
Gambar III.3	Lokasi Toko <i>Offline</i> More Cookies.....	III-33
Gambar III.10	Perancangan <i>Business Model Canvas</i> Usulan.....	III-46

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Perancangan Kuesioner
LAMPIRAN B	Laba Rugi
LAMPIRAN C	Aliran Kas

BAB I

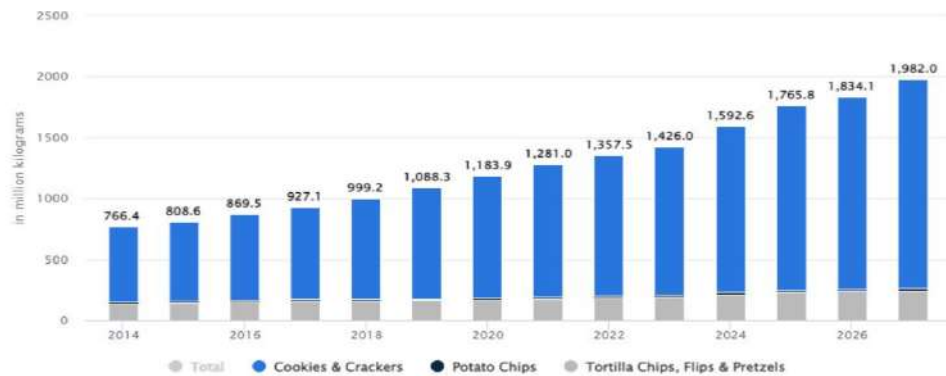
PENDAHULUAN

Pada bab yang pertama ini akan dibahas mengenai pendahuluan terhadap objek penelitian. Adapun pendahuluan yang dibahas akan dikategorikan ke dalam sub bab. Sub bab tersebut terdiri dari latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

I.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah memiliki dampak besar terhadap perkembangan ekonomi di Indonesia. Menurut Kwartono (2007), UMKM adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki kekayaan bersih maksimal Rp200.000.000, dimana tanah dan bangunan tempat usaha tidak diperhitungkan. Data Kementerian Koordinator bidang Perekonomian Republik Indonesia menunjukkan bahwa UMKM memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap PDB yaitu mencapai 60,5%. Selain memberikan dampak besar terhadap PDB, UMKM juga terbukti menyediakan banyak lapangan kerja bagi para masyarakat Indonesia. Diketahui bahwa UMKM menyumbang kontribusi sebesar 96,9% terhadap penyerapan tenaga kerja dari total penyerapan tenaga kerja nasional. Riyanti (2003) menambahkan bahwa unit usaha sektor ekonomi yang paling banyak menyerap tenaga kerja adalah berasal dari perusahaan kecil dan menengah dan bukan dari perusahaan dengan besar. Berdasarkan data-data yang sudah disebutkan, dapat dibuktikan bahwa UMKM sangat berperan dan dapat dikatakan sebagai tulang punggung perekonomian di Indonesia.

Tren pertumbuhan industri makanan ringan di Indonesia terus bertumbuh. Pertumbuhannya pun sangat konsisten dari tahun ke tahun hingga sekarang. Pertumbuhan ini dapat dilihat dalam grafik yang tertera pada Gambar I.1 pada halaman selanjutnya.

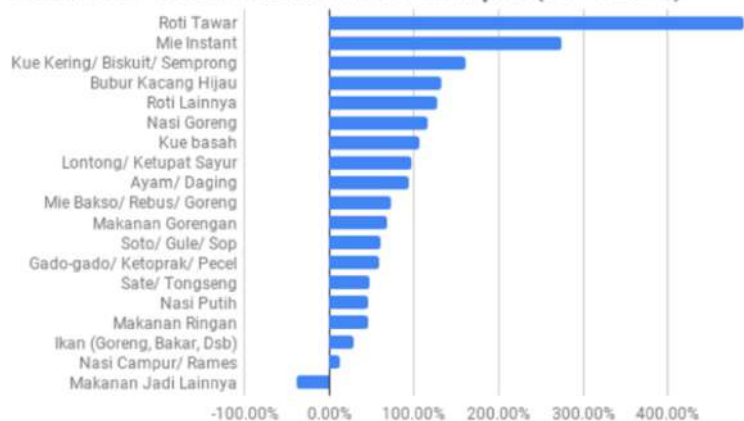


Gambar I.1 Grafik Pertumbuhan per Kuartal Makanan Ringan (Sumber: statista.com)

Pada Gambar I.1 dapat terlihat bahwa ketertarikan masyarakat Indonesia terhadap makanan ringan terus mengalami peningkatan dan bahkan diprediksi akan terus meningkat dalam beberapa tahun kedepan. Selain itu, dapat diketahui juga dari grafik tersebut bahwa makanan ringan dengan volume distribusi terbesar pada tahun-tahun terakhir ini masih ditempati oleh kategori *cookies&crackers* dengan persentase 85% yaitu 1.087 juta kg dari keseluruhan. Melalui hal yang sudah disebutkan maka dapat dibidang kue kering merupakan sebuah prospek bisnis yang baik dan menjanjikan kedepannya.

Menurut Suarni (2009), kue kering merupakan kue yang memiliki kadar air rendah, berukuran kecil dengan rasa yang manis. Di negara Indonesia, kue kering menjadi salah satu makanan favorit yang digemari berbagai kalangan mulai dari anak-anak, remaja, dewasa, bahkan orang tua sekali pun. Berdasarkan data ukmindonesia.id, kue kering mendapat peringkat ketiga dalam persentase perubahan konsumsi per kapita tahun 2014 sampai 2018.

Persentase Perubahan Konsumsi Per Kapita (2014-2018)



Gambar 1.2 Konsumsi per Kapita tahun 2014-2018 (Sumber: Statistik Konsumsi Pangan 2018)

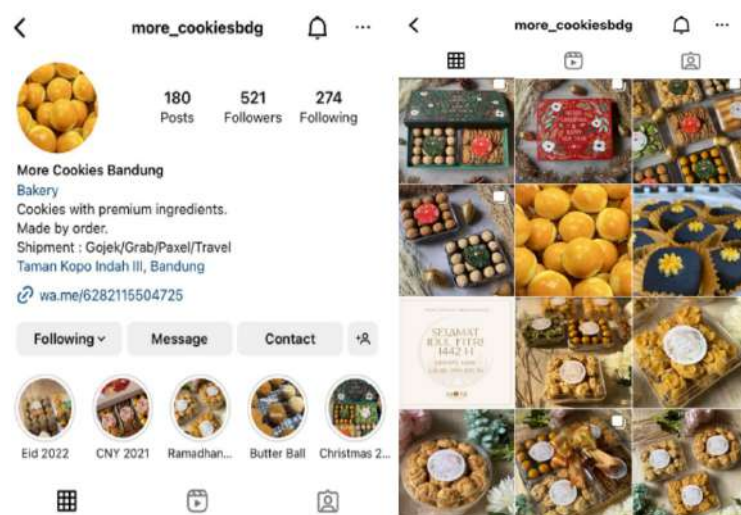
Dapat dilihat pada Gambar 1.2 diatas bahwa untuk ukuran sebuah makanan ringan, dapat dibilang bahwa kue kering memiliki nilai yang sangat menakjubkan. Grafik diatas memberikan informasi bahwa jenis makanan dengan olahan tepung terigu seperti roti, mie instant, dan kue kering mengalami peningkatan yang signifikan sepanjang tahun 2014 hingga 2018. Hal tersebut tentunya berdampak pada peningkatan permintaan pasar terhadap produk-produk berbahan dasar tepung terigu termasuk salah satunya produk kue kering. Dengan adanya pertumbuhan per kuartal ini mengakibatkan peningkatan permintaan kue kering di Indonesia. Hal tersebut dapat menjadi alasan mengapa kue kering dapat terbilang prospek bisnis yang menjanjikan.

More Cookies merupakan UMKM yang menjual macam-macam jenis kue kering seperti kastengel, nastar, lidah kucing, putri salju, dan lain-lain. More cookies juga menawarkan berbagai jenis kemasan dan berbagai paket hampers yang diisi dengan jenis kue kering yang beragam sesuai dengan keinginan dari konsumen. Perusahaan yang berdomisili di Kota Bandung ini mulai menjalankan bisnisnya pada tahun 2018 silam dan pada tahun ini akan membesarkan usahanya dengan membuka toko *offline*.

Dalam membuat sebuah bisnis tentunya tidak lepas dari perencanaan, dimana dalam perencanaan tersebut pembuatan model bisnis sangatlah penting untuk diperhatikan. Usaha kue kering yang banyak dijumpai baik di kota besar maupun kota kecil, mengindikasikan adanya persaingan yang tinggi. Dengan adanya bisnis model, pemilik perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengelolaan yang baik dalam menjalankan bisnisnya sehingga mampu bersaing dengan kompetitor. Menurut Tim PPM Manajemen (2012), salah satu manfaat model bisnis adalah memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan untuk melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya. Dengan demikian, pemilik usaha More Cookies dapat mengatur strategi untuk menghasilkan nilai bagi konsumen dan juga bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan mampu bersaing dalam sengitnya industri. More Cookies merupakan sebuah usaha yang belum memiliki model bisnis terstruktur. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dirancang sebuah model bisnis yang sesuai dengan karakteristik More Cookies.

I.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

More Cookies merupakan sebuah bisnis kue kering yang telah berjalan sejak tahun 2018 silam. Pada tahun 2023 ini, More Cookies ingin mengembangkan usahanya lagi menjadi UMKM dengan membuka toko *offline* pertamanya di Bandung. More Cookies sendiri merupakan sebuah usaha yang sama sekali belum memiliki pegawai sehingga seluruh aktivitas operasional masih dijalankan oleh pemilik sendiri. Karena hanya menjual produknya secara *online*, More Cookies melakukan seluruh aktivitas operasionalnya dari rumah pemilik saja. Selain itu, diketahui juga bahwa selama ini More Cookies hanya memasarkan produk mereka kepada keluarga, kerabat, dan teman-teman terdekat saja. Namun seiring dengan berjalannya waktu, More Cookies mendapat sambutan yang cukup baik dari pelanggan dan cukup banyak pelanggan yang menanyakan apakah More Cookies mempunyai toko *offline* dan dimana lokasinya. Adanya *feedback* positif ini menimbulkan rasa keberanian More Cookies untuk memulai mengenalkan kue kering mereka kepada masyarakat, yaitu dengan membuat akun pada *platform* media sosial Instagram. Selain Instagram, aplikasi Whatsapp digunakan More Cookies sebagai media komunikasi dengan pelanggan. Gambar I.3 merupakan gambar profil Instagram More Cookies.



Gambar I.3 Profil Instagram More Cookies

Berdasarkan pengamatan secara daring, saat ini diketahui bahwa cukup banyak toko-toko kue kering lainnya yang sudah beroperasi di Bandung dan

banyak diantaranya sudah memiliki nama dan skala usaha yang besar. Dengan banyaknya toko kue di Bandung ini, tentu saja diperlukan perencanaan yang matang sehingga usaha ini mampu bersaing dalam pasar. Salah satu cara mengetahuinya adalah usaha yang akan dijalankan harus memiliki keunikan tersendiri yang menjadi ciri khas dan membedakan dengan toko kue lainnya. Berikut merupakan Tabel I.1 yang berisi contoh toko yang menjual kue kering di Bandung beserta dengan keunikannya masing-masing.

Tabel I.1 Survei Toko Kue *Offline* di Bandung

No.	Toko Kue	Keunikan
1	Nituty Cookies	-Menawarkan 50 varian menu kue kering -Menyediakan keagenan penjualan
2	JNC Cookies	Memiliki keunikan dimana menjual produk melalui banyak <i>reseller</i> .
3	Ina Cookies	Menjual produknya dengan pendekatan pemasaran <i>Multi-Level Marketing</i> (MLM).
4	Yani'es Cake&Cookies	Menawarkan <i>cookies</i> dengan beraneka ragam <i>bundling</i> sesuai musiman.
5	Menu Cookies	Memiliki keunikan dimana menjual kue kering namun dipadukan dengan menjual <i>Sephine Craft</i> . (kolaborasi)
6	Bisou Patisserie	Menjual <i>cookies</i> dengan konsep menggunakan kemasan kecil.
7	Sukha Delights	Menjual <i>cookies</i> dengan konsep kafe yaitu memadukan kue kering dengan berbagai macam menu minuman seperti kopi, teh, dan lain-lain.
8	Kudimon Cookies	Menjual <i>cookies</i> dengan konsep <i>cookies</i> sehat yaitu menggunakan bahan dasar <i>oatmeal</i> .
9	Endorphins Cookie	-Menawarkan kue kering dengan <i>molten filling</i> -Memiliki 4 cabang di kota-kota besar
10	Eclair Cookies	Menawarkan kue dengan resep klasik jaman Belanda yang khas.

Dapat dilihat pada Tabel I.1 bahwa, hampir seluruh toko kue yang sudah besar memiliki keunikannya tersendiri. Dengan begitu maka setiap toko kue harus memiliki keunikan atau nilai tersendiri untuk dapat bersaing dan membesarkan namanya. More Cookies menawarkan aneka ragam kue kering

menggunakan bahan yang premium namun dengan harga yang bersaing. Hal ini merupakan salah satu filosofi berdirinya toko kue dengan nama More Cookies, dimana kata *more* disini memiliki arti “memberikan lebih” kepada konsumen. Konsumen dapat membeli kue kering berkualitas tinggi namun tidak perlu mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk mendapatkannya. Hal ini menjadikan nilai tersendiri bagi More Cookies. Namun, perlu dicermati bahwa dengan banyaknya toko kue *offline* yang sudah berjalan di Bandung harus dilakukan identifikasi lebih lanjut mengenai keunikan atau *value* yang ditawarkan sehingga More Cookies dapat masuk kedalam sektor kue kering ini dan mampu bersaing di dalamnya.

Mengingat More Cookies merupakan sebuah usaha yang dapat dibidang kecil dan baru berjalan, perlu dilakukannya identifikasi celah pasar sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan nilai atau *value* yang tepat sesuai dengan kebutuhan target pasar. Oleh karena itu, akan dilakukan validasi *value proposition* dari More Cookies kepada pelanggan untuk mengetahui value atau nilai apa yang saat ini dimiliki More Cookies. Dalam rangka memvalidasi *value proposition* tersebut, akan dilakukan penyebaran kuesioner kepada *customer* More Cookies. Berikut merupakan hal-hal yang ditanyakan dalam kuesioner kepada responden.

1. Dalam setahun seberapa sering anda membeli kue kering?
2. Apakah anda sering membeli kue dari More Cookies?
3. Menurut anda hal apa yang membedakan more cookies dengan toko kue yang lain?
4. Menurut anda apakah ada toko kue lain yang menyerupai (dari segi harga dan kualitas yang ditawarkan) dan dapat menyaingi More cookies? Berikan alasan terhadap jawaban anda!
5. Berdasarkan jawaban anda pada pertanyaan sebelumnya, hal apa yang unik dan anda sukai dari toko kue tersebut?

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, terdapat sejumlah 11 respon yang mengisi kuesioner mengenai *value proposition* ini. Pembagian kuesioner tersebut dilakukan dengan bantuan media berupa *google form*. Adapun hasil dari kuesioner tersebut dalam dilihat pada Tabel I.2 pada halaman selanjutnya.

Tabel I.2 Validasi *Value Proposition*

No	Nilai yang diklaim <i>owner</i>	Nilai yang dirasakan konsumen
1	Kue kering menggunakan bahan premium berkualitas	Rasa yang lebih premium
		Rasa premium (wismannya banyak) dan harga yang sangat terjangkau
		rasa manisnya pas, wismannya ga pelit
		Produknya berkualitas tinggi, rasanya premium karena terasa menggunakan bahan berkualitas
		Rasa dan kualitas bahan makanan
		Rasa dan kualitas dari butter or keju nya bagus
		Bahan premium, rasa cocok di lidah
2	Memiliki harga yang bersaing	<i>Taste good</i> with affordable price, ada varian rasa yang sama tapi dibuat lebih <i>affordable</i>
		Enak dan harganya oke
		Rasanya enak dan harga juga terjangkau.
		Harganya murah tapi high quality dan rasanya mantap

Melalui Tabel I.2 diatas dapat disimpulkan bahwa value utama yang ditawarkan More Cookies kepada pelanggan adalah sesuai dengan nilai yang diterima pelanggan. Hal tersebut terlihat setelah membandingkan antara hasil wawancara kepada pemilik More Cookies dengan hasil jawaban responden melalui kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya. Setelah memvalidasi value yang ditawarkan More Cookies kepada pelanggan, Setelah melakukan *survei* toko Kue di Bandung, selanjutnya dilakukan wawancara kepada Ibu Olivia selaku pemilik More Cookies. Adapun tujuan dilakukan wawancara ini adalah untuk menggali lebih dalam masalah yang sedang dialami More Cookies. Melalui wawancara yang dilakukan, alasan Ibu Olivia ingin membuka toko *offline* adalah karena beliau sering menerima *feedback* positif dari *customer* yang pernah membeli produk More Cookies. Selain itu, beliau meyakini bahwa dengan membuka toko *offline* dapat menambah *eksposure* dan *brand awareness* konsumen terhadap produk More Cookies. Selanjutnya, Ibu Olivia mengatakan bahwa konsumen yang sering membeli berasal dari kelas ekonomi menengah sampai kelas ekonomi atas. Hal ini dikarenakan harga dari produk More Cookies yang dapat dikatakan tidak murah serta mengingat bahan dengan kualitas

premium yang digunakan. Selanjutnya, Ibu Olivia menjelaskan bahwa kebanyakan pelanggan More Cookies adalah mereka yang sudah pernah mencoba produk More Cookies sebelumnya. Terkait hal tersebut, Ibu Olivia menerangkan bahwa banyak *customer* yang membeli produknya untuk diberikan kembali dalam bentuk bingkisan, *hampers*, dan lain-lain. Maka dari itu, kebanyakan *customer* More Cookies adalah mereka yang sudah pernah mencicipi More Cookies sebelumnya. Selain itu, Ibu Olivia juga mengaku bahwa beliau merasa kurang dalam segi pemasaran, dimana More Cookies hanya memasarkan produknya melalui social media yaitu Instagram saja. Tak hanya itu, diketahui juga bahwa akun tersebut hanya aktif jika adanya banyak pesanan serta hanya aktif pada acara-acara besar saja seperti hari raya dan itupun hanya mengunggah produk saja dan jarang untuk menyebarkan iklan atau promosi.

Membuka toko *offline* merupakan salah satu peluang usaha yang membutuhkan persiapan matang mengingat investasi yang dibutuhkan dalam pembukaan toko *offline* jauh lebih besar dibandingkan dengan pembukaan toko *online*. Dibalik investasi yang besar tentunya terdapat pula resiko yang besar, sehingga untuk meminimasi resiko tersebut dibutuhkan perencanaan yang kuat. Oleh karena itu, More Cookies membutuhkan model bisnis yang lebih komprehensif. Dalam membuat model bisnis yang baik, diperlukan pemahaman yang kuat mengenai preferensi *customer* sehingga More Cookies dapat menawarkan *value* yang sesuai dengan target pasar. Dalam rangka mengetahui preferensi *customer*, akan dilakukan wawancara kepada sejumlah responden. Adapun responden yang diwawancarai adalah *customer* More Cookies dengan berbagai macam pekerjaan dan beberapa diantaranya merupakan pelanggan setia More Cookies. Berikut merupakan hal-hal yang ditanyakan kepada responden.

1. Dalam satu tahun seberapa sering anda membeli kue kering?
2. Apa tujuan anda membeli kue? Apakah untuk dikonsumsi atau untuk diberikan seperti dalam bentuk *hampers*, *parcel*, dan lain-lain?
3. Apa saja aspek (harga, rasa, kualitas, penampilan) diperhatikan saat membeli kue kering?
4. Apakah anda memiliki preferensi menu kue kering yang selalu anda pesan?

5. Apakah anda mau mencoba kukis pada toko kue yang baru membuka usahanya?
6. Seperti apa jenis atau ukuran kemasan yang anda pilih setiap kali anda membeli kue kering?
7. Biasanya anda beli kue dari toko apa dan apakah secara *offline* atau *online*?
8. Apa alasan anda membeli melalui toko *online* atau *offline*?

Setelah menyusun pertanyaan, selanjutnya dilakukan wawancara menggunakan metode wawancara semi struktur. Tujuan digunakannya metode wawancara ini adalah agar responden yang diwawancarai dapat dimintakan pendapat serta ide-idenya secara lebih terbuka dengan tidak menutup adanya pertanyaan tambahan namun tetap mempertahankan struktur pertanyaan saat melakukan wawancara. Selanjutnya untuk jawaban dari setiap responden akan direkap dalam bentuk tabel. Berikut Tabel I.3 rekapitulasi hasil wawancara preferensi pelanggan.

Tabel I.3 Rekapitulasi Hasil Wawancara terkait Preferensi Pelanggan

No	Responden	Jawaban
1	Marlina (Entrepreneur, 25 tahun)	1. Setahun 5x kurang lebih,
		2. Dimakan sendiri, keluarga memang suka kue kering
		3. Harga sesuai dengan kualitas yang ditawarkan
		4. Nastar, choco cashew, lidah kucing
		5. Kadang-kadang dan kalau memang menunya kelihatan enak saja
		6. Biasanya beli yang ukuran sedang atau besar
		7. Biasanya <i>offline</i> Menu Cookies, More Cookies, Yanies Cookies.
		8. Sekalian mampir saat pergi jalan-jalan di kota
2	Verelly (Pekerja kantor, 29 tahun)	1. Setahun kurang lebih 3 kali
		2. Biasanya beli untuk dibagi2 saat ada event besar seperti natal dan lebaran di kantor
		3. Yang dilihat looks, harga, lalu looksnya
		4. Nastar, putri salju, dan kastengel karena identik dengan kue terpopuler untuk dikasih saat event2 besar
		5. Biasanya nastar, putri salju, dan kastengel aja sih, kadang kala tergantung request kantor
		6. Tergantung request hampersnya dari atasan namun biasanya sih beli yang ukuran sedang.
		7. Biasanya <i>online</i> , Ina Cookies, More cookies
		8. <i>Prefer offline</i> karena bisa langsung melihat produknya

(lanjut)

Tabel I.3 Rekapitulasi Hasil Wawancara terkait Preferensi Pelanggan (Lanjutan)

No	Responden	Jawaban
3	Anies (Ibu rumah tangga, 42 tahun)	1. Tiap bulan hampir selalu beli
		2. Dimakan sendiri karena penggemar kue kering
		3. Yang penting rasanya enak dan menggunakan bahan premium
		4. Kastengel, nastar taiwan dan lidah kucing
		5. Sering coba2 menu yang sedang trending di pasaran
		6. Beli ukuran kecil buat coba varian baru dan untuk keperluan gift undangan
		7. Biasanya <i>offline</i> . Klo yg buat undangan itu beli di more cookies, tpi biasanya sering beli di menu, dan NY Liem
		8. Lebih prefer <i>offline</i> karena kalau beli <i>online</i> sering hancur
4	Dina (Pekerja kantoran, 34 tahun)	1. Setahun kurang lebih 5 kali
		2. Untuk event besar di kantor, tapi kadang untuk dimakan sendiri
		3. Harga, rasa, dan looksnya
		4. Biasanya beli nastar, putri salju, dan kastengel karena identik dengan kue populer untuk event hari raya
		5. Biasanya nastar, putri salju, dan kastengel
		6. Konsumsi pribadi, ukuran besar untuk kebutuhan kantor
		7. JNC, Menu Cookies, Bissou
		8. Karena kalau beli <i>online</i> sering hancur.
5	Amy (UMKM Hampers, 26 tahun)	1. Sangat sering, terutama pas hari raya besar
		2. Untuk dijual lagi karena dia punya UMKM yg menjual parcel
		3. Harga, looks, lalu rasa
		4. Paling sering beli choco cashew, putri salju, dan nastar karena identik dengan kue untuk event hari raya
		5. Tidak terlalu sering
		6. Kadang beli ukuran kecil kadang besar sesuai request customer
		7. Bissou, More Cookies
		8. <i>Prefer offline</i> karena bisa langsung melihat produknya
6	Fadli (Freelancer, 35 thn)	1. Setahun 5x kurang lebih,
		2. Dimakan sendiri
		3. Yang penting rasanya enak
		4. Sukanya beli lidah kucing, sama nastar karena suka
		5. Kadang-kadang aja sih, kalau memang menunya kelihatan enak
		6. Biasanya sih beli yang ukuran sedang aja ya
		7. Menu Cookies, More Cookies, Yanies Cookies
		8. Karena bisa langsung melihat produknya

(lanjut)

Tabel I.3 Rekapitulasi Hasil Wawancara terkait Preferensi Pelanggan (Lanjutan)

No	Responden	Jawaban
7	Lyvia (Mahasiswa, 21 tahun)	1. Setahun 10x kurang lebih,
		2. Dimakan sendiri
		3. Harga sesuai dengan kualitas yang ditawarkan
		4. Nastar, choco cashew, lidah kucing
		5. Kadang-kadang dan kalau memang menunya kelihatan enak saja
		6. Biasanya beli yang ukuran sedang atau besar
		7. Menu Cookies, More Cookies, Yanies Cookies
		8. <i>Karena bisa langsung mencoba kue tester</i>
8	Amei (Ibu rumah tangga, 48 tahun)	1. Setahun kurang lebih 3 kali
		2. Biasanya beli untuk dibagi2 saat ada event besar seperti natal dan lebaran di kantor
		3. Yang dilihat looks, harga, lalu looksnya
		4. Nastar, putri salju, dan kastengel karena identik dengan kue terpopuler untuk dikasih saat event2 besar
		5. Biasanya nastar, putri salju, dan kastengel aja sih, kadang kala tergantung request kantor
		6. Tergantung request hampersnya dari atasan namun biasanya sih beli yang ukuran sedang.
		7. Ina Cookies, More cookies
		8. <i>Prefer offline</i> karena kalau beli <i>online</i> sering hancur.
9	Veren (Pekerja kantoran, 27 tahun)	1. Tiap bulan hampir selalu beli
		2. Dimakan sendiri karena penggemar kue kering
		3. Yang penting rasanya enak dan menggunakan bahan premium
		4. Kastengel, nastar taiwan dan lidah kucing
		5. Sering coba2 menu yang sedang trending di pasaran
		6. Biasanya beli yang ukuran kecil buat coba varian baru dan untuk keperluan gift undangan
		7. Selain More Cookies, kadang-kadang beli di menu, dan NY Liem
		8. <i>Offline</i> karena tidak harus <i>pre-order</i>
10	Audrey (Entrepreneu r, 30 tahun)	1. Setahun kurang lebih 5 kali
		2. Untuk <i>event</i> besar di kantor, tapi kadang untuk dimakan sendiri
		3. Harga, rasa, dan looksnya
		4. Biasanya beli nastar, putri salju, dan kastengel karena identik dengan kue populer untuk event hari raya
		5. Biasanya nastar, putri salju, dan kastengel
		6. Konsumsi pribadi, ukuran besar untuk kebutuhan kantor
		7. JNC, Menu Cookies, Bissou
		8. Karena dapat menikmati kue sambil mengerjakan tugas

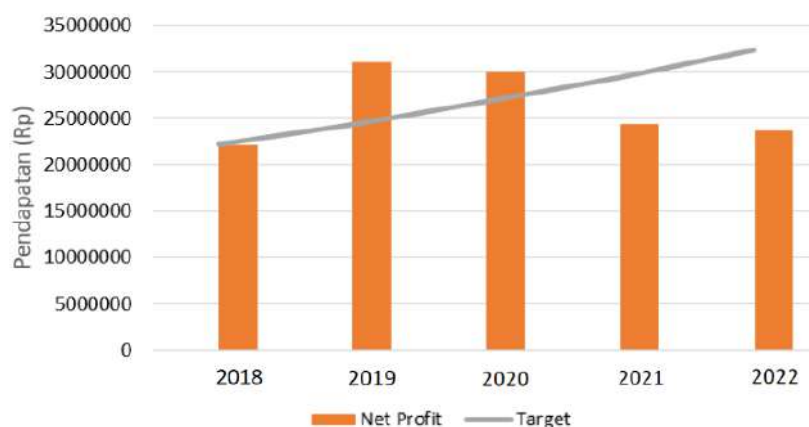
Melalui wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pembukaan toko *offline* merupakan hal sebuah yang didukung oleh sebagian besar pelanggan kue kering. Berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan pada nomor 8 dapat diketahui sebagian besar pelanggan setia mendukung untuk More Cookies membuka toko *offline* guna memperbesar usahanya. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan jawaban-jawaban yang diutarakan responden saat wawancara. Sebagian besar responden mendukung pembukaan toko *offline* karena dapat meminimalisir hancurnya kue kering saat pengiriman dan pelanggan tidak harus melakukan *pre-order* untuk melakukan pembelian. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa pembukaan toko *offline* merupakan hal sebuah yang didukung oleh sebagian besar pelanggan kue kering.

Selain preferensi pelanggan terhadap pembukaan toko *offline* dapat digali berbagai informasi lainnya terkait pembukaan toko *offline*. Melalui hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa dalam membuka toko *offline* diperlukan lokasi yang strategis. Hal ini dapat diketahui melalui jawaban Ibu Marlina sebagai responden pertama, dimana beliau biasanya membeli kue kering secara *offline* sambil jalan-jalan bersama keluarganya di kota. Sebagai contoh, jika toko *offline* dibuka di tengah kota pada tempat-tempat yang ramai turis lokal maupun mancanegara, maka dapat mengundang lebih banyak konsumen. Oleh sebab itu penentuan lokasi menjadi hal yang sangat krusial dalam hal pembukaan toko *offline* sebuah usaha. Selanjutnya, tidak sedikit juga responden yang mengungkapkan bahwa kualitas pelayanan menjadi preferensi mereka dalam memilih toko kue kering. Kualitas pelayanan sendiri berkaitan erat dengan aktivitas operasional dari toko *offline* itu sendiri. Oleh karena itu, aspek operasional harus diperhatikan sebuah usaha dalam membuka toko *offline*.

Dengan membuka toko *offline* tentunya sangat berkaitan erat dengan kegiatan operasional. Hal-hal seperti perencanaan fasilitas dan peralatan serta perencanaan sumber daya manusia (SDM) harus sangat diperhatikan sehingga aktivitas operasional toko *offline* dapat berjalan dengan baik. Selain aspek operasional, More Cookies memiliki kendala pada aspek pemasaran. Belum spesifiknya segmentasi dan target pasar More Cookies membuat kegiatan pemasaran belum berjalan dengan maksimal. Tak hanya itu, More Cookies hanya menawarkan produknya melalui mulut ke mulut melalui kerabat dekat saja. Dengan dirancangnya bisnis model, maka dapat menganalisis dari berbagai

aspek termasuk aspek operasional dan aspek pemasaran sehingga menghasilkan perencanaan bisnis yang tepat.

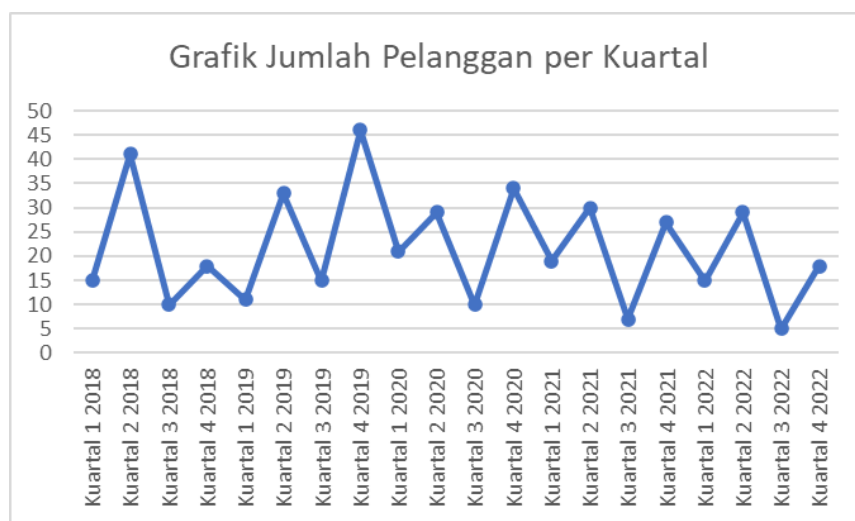
More Cookies merupakan sebuah usaha yang sudah berjalan selama 7 tahun. Walaupun begitu, melalui hasil wawancara kepada pemilik More Cookies, Ibu Olivia mengatakan bahwa beliau baru mulai mencatat pendapatan More Cookies selama 5 tahun terakhir saja. Ibu Olivia juga menambahkan bahwa selama 2 tahun pertama, beliau hanya menjual cookies sebagai pekerjaan sampingan saja sambil mengisi waktu luang beliau. Selama 5 tahun berjalannya More Cookies, Ibu Olivia merasakan adanya kendala. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Ibu Olivia memiliki pendapatan per tahun yang terus menurun terutama dalam 3 tahun terakhir. Data pendapatan More Cookies selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Gambar I.4.



Gambar I.4 Grafik Pendapatan More Cookies tahun 2018-2022

Dapat dilihat pada Gambar 4 diatas bahwa terjadi penurunan pendapatan More Cookies selama 4 tahun terakhir, yaitu mulai dari tahun 2019 sampai tahun 2022. Penurunan pendapatan ini mengakibatkan tidak tercapainya target pendapatan yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh Ibu Olivia. Tidak tercapainya target pendapatan ini merupakan sebuah fenomena yang harus diperhatikan dan segera diatasi demi keberlangsungan dari usaha Ibu Olivia. Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Olivia menargetkan kenaikan pendapatan untuk setiap tahunnya adalah sebesar 10%. Nilai tersebut ditentukan beliau atas dasar harapan keuntungan yang ingin dicapai serta berdasarkan keyakinan beliau terhadap rasa, kualitas dari produk More Cookies maupun dari *feedback* positif yang runtun beliau terima.

Selain penurunan pendapatan, Ibu Olivia selaku *owner* More Cookies juga merasakan adanya kendala lain. Selama 4 tahun terakhir, Ibu Olivia merasakan adanya penurunan jumlah *customer* yang membeli produk More Cookies. Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Olivia percaya bahwa adanya peningkatan jumlah *customer* dapat menandakan berkembangnya suatu usaha. Dapat dilihat pada Gambar 5 bahwa jumlah Customer More Cookies terus mengalami penurunan mulai dari Desember 2020 sampai November 2022 dimana grafik penjualan dibuat per kuartalnya.



Gambar I.5 Grafik Jumlah *Customer* Januari 2018-Desember 2022

Bulan Mei dan bulan Desember yaitu pada kuartal 2 dan kuartal 4 merupakan masa dimana terdapat jumlah *customer* terbanyak More Cookies. Karena produk yang musiman, More Cookies hanya menjual produknya dengan volume tinggi pada musim-musim tertentu saja. Walaupun begitu, More Cookies tetap menggunakan sistem produksi *made by order* sehingga tidak menutup kemungkinan terdapat penjualan di bulan-bulan biasa. Pada kuartal 4, More Cookies memiliki jumlah *customer* tertinggi yaitu dengan 46 *customer* yang membeli kue kering tepatnya pada musim Natal dan Tahun Baru. Namun, penjualan pada bulan-bulan berikutnya cenderung mengalami penurunan, termasuk pada *peak season* penjualan yaitu bulan Desember atau kuartal 4. Fenomena penurunan penjualan dapat disebabkan dari kurangnya pemasaran yang dilakukan Ibu Olivia atau pun kurangnya memperhatikan keberadaan kompetitor. Selain itu, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa banyak

pelanggan yang setelah membeli bertanya mengenai apakah More Cookies memiliki toko *offline*. Sehubungan dengan hal tersebut, penurunan pelanggan ini menunjukkan bahwa banyaknya pelanggan yang ingin membeli produk More Cookies secara langsung dan tidak terlebih dahulu melakukan *pre order*. Tentunya fenomena penurunan pelanggan ini harus segera diperhatikan karena dapat mempengaruhi penjualan dan juga pendapatan dari More Cookies.

Selain melakukan wawancara dengan pemilik, selanjutnya akan dilakukan pemetaan bisnis model More Cookies saat ini. Pemetaan bisnis model dilakukan menggunakan *Business Model Canvas*. Berikut merupakan pemetaan *Business Model Canvas* More Cookies saat ini.

<p>KEY PARTNERS 8</p> <p>Who are your key partners?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Supplier Bahan Packaging -Supplier Bahan Baku Kue -Pengiriman : Paxel, Gojek, Grab 	<p>KEY ACTIVITIES 7</p> <p>What are the activities you perform every day to deliver your value proposition?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Produksi -Penjualan -Posting di Instagram terkait produksi 	<p>VALUE PROPOSITION 2</p> <p>What is the value you deliver to your customer? What is the customer need that your value proposition addresses?</p> <p>Menawarkan produk premium namun dengan harga yang terjangkau</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS 4</p> <p>What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?</p> <p>Whatsapp, Instagram</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS 1</p> <p>Who are your customers?</p>
<p>KEY RESOURCES 6</p> <p>What are the resources you need to deliver your value proposition?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bahan kue -Bahan Packaging -Jasa Pengiriman 			<p>CHANNELS 3</p> <p>How do your customer segments want to be reached?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pengiriman langsung (dalam kota) -Pengiriman luar kota (ekspedisi) 	
<p>COST STRUCTURE 9</p> <p>What are the important costs you make to deliver the value proposition?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Biaya pembelian bahan baku dan bahan packaging -Biaya Produksi 			<p>REVENUE STREAMS 5</p> <p>How do customers reward you for the value you provide to them?</p> <p>Penjualan dari produk More Cookies</p>	

Gambar 1.6 Existing Business Model Canvas

Pada Gambar 1.6 diatas menunjukkan proses bisnis More Cookies saat ini. Terdapat juga blok yang masih kosong pada BMC existing yaitu pada *customer segment*, dikarenakan More Cookies belum menentukan target pasar yang lebih spesifik. Kedelapan blok selain blok *customer segments* diisi berdasarkan jawaban pemilik More Cookies yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan. Belum adanya *customer segment* ini dapat memberikan perbedaan terhadap pemetaan bisnis model usulan. Target pasar dapat mempengaruhi dari segi jenis pemasaran yang dilakukan. Selain itu, dengan membuka toko *offline*, terdapat beberapa persiapan seperti *key activities* yang tentunya berbeda dengan toko *online* More Cookies saat ini. Dimana pada toko online perlu

melakukan hubungan secara langsung dengan pelanggan. Selain kegiatan, tentu saja biaya yang dibutuhkan pun akan berbeda dibandingkan toko *online*.

Dalam persiapan membuka toko *offline*, diperlukan sebuah bisnis model yang tepat sehingga More Cookies dapat merancang perencanaan bisnis serta menetapkan dan memvalidasi poin-poin penting dari lini bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) *Business Model Canvas* (BMC) adalah sebuah bahasa yang digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis. Dengan menggunakan BMC, perusahaan dapat dengan mudah menggambarkan serta mengilustrasikan model bisnis kemudian memanipulasinya sesuai dengan realitas usahanya untuk menghasilkan strategi alternatif baru. BMC sendiri cocok untuk digunakan pada bisnis yang sudah beroperasi dengan skala besar, kecil, maupun menengah. Oleh karena itu, *Business Model Canvas* sangat cocok untuk digunakan pada perusahaan yang sudah beroperasi seperti More Cookies. Sampai saat ini, More Cookies belum memiliki perancangan model bisnis tertulis serta terstruktur. Berdasarkan proses identifikasi masalah yang telah dilakukan, diperoleh sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini yaitu bagaimana usulan model bisnis More Cookies menggunakan *Business Model Canvas* untuk mendukung kegiatan pembukaan toko *offline*?

I.3 Pembatasan dan Asumsi Masalah

Dalam melakukan sebuah penelitian perlu ditentukan batasan dan asumsi masalah untuk menghindari penelitian yang terlalu luas dan membuat penyimpangan terhadap masalah yang diangkat. Oleh karena itu, batasan dan asumsi masalah penting untuk dibuat agar penelitian tidak menyimpang dan tetap terfokus pada permasalahan. Berikut merupakan batasan dan asumsi masalah pada penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan hanya pada sekitar wilayah kota Bandung saja.
2. Penelitian yang dilakukan hanya berupa tahap perumusan usulan saja dan tidak sampai tahap implementasi.

Selain batasan masalah akan ditentukan juga asumsi masalah. Ditetapkannya asumsi masalah bertujuan untuk mengontrol penelitian guna menghindari kompleksitas dan mempermudah dalam pengambilan data. Adapun

asumsi penelitian yang ditetapkan adalah tidak adanya perubahan pada toko kue More Cookies.

I.4 Tujuan Penelitian

Pada suatu penelitian terdapat tujuan yang dibuat berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Tujuan penelitian yang akan dibuat akan menjawab masalah yang telah dirumuskan. Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan pada penelitian usulan perancangan model bisnis toko kue More Cookies adalah memberikan usulan model bisnis untuk More Cookies menggunakan *Business Model Canvas*.

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan terhadap perancangan bisnis model toko kue More Cookies ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh berbagai pihak. Manfaat tersebut diharapkan dapat dirasakan mulai dari pemilik kepentingan, peneliti, sampai pengembang keilmuan teknik industri. Manfaat yang dapat dirasakan pemangku kepentingan salah satunya adalah bagi pemilik usaha toko kue More Cookies. Adapun manfaat untuk pemilik usaha toko kue More Cookies adalah sebagai berikut.

1. Memberikan referensi kepada pemilik usaha terkait model bisnis guna memperluas usahanya.
2. Membantu More Cookies dalam mempersiapkan pembukaan toko *offline* sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis.

Manfaat penelitian yang didapatkan penulis antara lain adalah penulis dapat menerapkan dan menyalurkan ilmu yang diperoleh selama proses perkuliahan maupun dalam kondisi aktual selama proses penelitian berlangsung. Selain manfaat terhadap pemilik usaha dan penulis, penelitian juga diharapkan dapat bermanfaat bagi para pembaca. Berikut merupakan manfaat bagi para pembaca penelitian ini.

1. Dapat menjadi dasar atau referensi penelitian untuk penelitian selanjutnya.
2. Memberikan pemahaman kepada pembaca mengenai perancangan sebuah bisnis khususnya terkait bisnis model.

I.6 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang berisikan urutan proses yang harus dilakukan dalam menyelesaikan masalah pada penelitian terkait. Adapun tujuan dari disusunnya metodologi pada penelitian ini adalah sebagai dasar dan arahan dalam pengerjaan penelitian mengenai perancangan *business model canvas* pada More Cookies. Metodologi penelitian yang dibuat dapat dilihat pada Gambar I.7



Gambar I.7 Flowchart Metodologi Penelitian

Langkah-langkah metodologi penelitian dalam Gambar 1.7 *Flowchart* Metodologi Penelitian diatas akan dijabarkan lebih lanjut untuk setiap langkahnya. Berikut merupakan penjabaran dari setiap langkah metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini.

1. Penelitian Awal

Penelitian awal dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung kepada pemilik More Cookies. Wawancara dilakukan dengan tujuan memperoleh berbagai informasi yang akurat terkait dengan bisnis yang dijalankan. Selain wawancara, dilakukan juga pencarian artikel-artikel melalui internet guna menambah wawasan peneliti terkait dengan bisnis kuliner khususnya kue kering di kota Bandung. Pada tahap ini juga dilakukan observasi baik melalui internet maupun survei lapangan serta studi literatur awal guna menentukan topik yang ingin diteliti.

2. Studi Literatur

Tahap studi literatur ini berkaitan dengan dasar teori yang digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam menjalankan penelitian. Adapun dasar teori yang digunakan adalah terkait dengan model bisnis, yaitu menggunakan *Business Model Canvas*.

3. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap ini dilakukan pencarian terhadap suatu masalah yang dialami toko kue More Cookies. Tahap proses identifikasi dan rumusan masalah dilakukan dengan cara melakukan wawancara, observasi, survei, dan studi literatur awal guna mengetahui kondisi terkini serta masalah yang dialami objek penelitian.

4. Identifikasi dan Evaluasi Bisnis Model Awal

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap model bisnis More Cookies yang sedang dijalankan saat ini. Proses identifikasi dilakukan dengan wawancara dan hasilnya akan dideskripsikan, dimana hasil tersebut menjelaskan kondisi operasional, finansial, dan *marketing* toko kue More Cookies saat ini.

5. Penentuan Batasan dan Asumsi

Pada tahap ini dibuat batasan masalah sehingga penelitian yang dilakukan terhadap More Cookies dapat lebih terfokus. Selain batasan

masalah, dibuat juga asumsi yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan sehingga dapat mempermudah proses penelitian.

6. Analisis Faktor Internal dan Eksternal: *Porter's Five Forces*, SWOT Analysis

Pada tahap ini dilakukan analisis terkait dengan faktor lingkungan baik eksternal maupun internal dari toko kue More Cookies. Proses analisis dilakukan dengan bantuan *tools* yaitu *Porter's Five Forces* dan SWOT Analysis. *Porter's Five Forces* dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi kondisi pasar dari More Cookies. Hasil dari analisis akan digunakan untuk mengisi *opportunities* dan *threat* pada SWOT Analysis. Lalu untuk penentuan segmen dan target pasar dilakukan dengan memanfaatkan *output* dari SWOT.

7. *Value Proposition Canvas*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi dalam mengidentifikasi, menciptakan, dan meningkatkan *value proposition* untuk pelanggan. Identifikasi dilakukan dengan melakukan survei kompetitor serta pengambilan data dari sudut pandang pelanggan. Hasil survei dan pengambilan data tersebut dapat dijadikan acuan dalam memberikan solusi oleh pihak More Cookies.

8. *Business Model Canvas*

Pada tahap ini dilakukan sebuah usulan yaitu perancangan model bisnis untuk More Cookies. Perancangan model bisnis ini dilakukan agar seluruh aktivitas bisnis, terutama pada pembukaan toko *offline* More Cookies, dapat berjalan secara terstruktur dan sesuai harapan. Rancangan usulan model bisnis yang diberikan berdasarkan hasil yang diperoleh dari *Porter's Five Forces Analysis*, *SWOT Analysis*, dan *Value Proposition Canvas*.

9. Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini berisi mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan. Selain kesimpulan, terdapat juga saran yang dapat menjadi masukan bagi pihak More Cookies maupun pembaca terkait dengan penelitian yang telah dilakukan.

I.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan berisikan urutan-urutan bab yang menjabarkan secara umum mengenai isi dari penelitian. Pada penelitian ini sistematika penulisan disusun mengikuti petunjuk penyusunan skripsi Program Studi Sarjana Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan. Berikut merupakan sistematika penulisan yang terbagi kedalam lima bab yang akan dibahas.

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab yang pertama membahas mengenai pendahuluan yang terbagi kedalam 7 sub bab. Adapun pada bab ini berisikan latar belakang, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan dan asumsi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan mengenai berbagai teori dan studi literatur yang digunakan sebagai dasar dalam pengumpulan dan pengolahan data terhadap penelitian yang dilakukan. Adapun teori-teori pada penelitian ini adalah berkaitan dengan teknik pengumpulan data, *Business Model Canvas*, *Porter's Five Forces Analysis*, *SWOT Analysis*, dan *Value Proposition Canvas*.

BAB 3 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi mengenai seluruh proses pengolahan data yang telah dikumpulkan. Pengolahan data pertama-tama dilakukan dengan memetakan model bisnis awal dari More Cookies dan selanjutnya dilakukan evaluasi terkait model bisnis yang dijalankan saat ini oleh More Cookies. Setelah proses evaluasi, akan dianalisis mengenai faktor eksternal dan internal menggunakan *Porter's Five Forces Analysis* dan *SWOT Analysis*. Tahap selanjutnya adalah merancang *Value Proposition Canvas* guna merancang *value proposition* untuk More Cookies. Sebelum pengisian VPC dilakukan *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* untuk menentukan target pasar. Setelah VPC akan dilakukan usulan menggunakan bauran pemasaran sebagai usulan strategi pemasaran More Cookies. Setelah itu dibuat pemetaan proses bisnis serta identifikasi biaya-biaya. Setelah itu, selanjutnya akan dilakukan pengolahan yakni pengisian antar blok-blok yang terdapat pada *Business Model Canvas*. Setelah selesai, maka diperoleh usulan sebuah model bisnis yang dapat menjadi bahan pertimbangan More Cookies sebagai model bisnis yang baru.

BAB 4 ANALISIS

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis berdasarkan data dan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Analisis yang dilakukan akan menyangkut analisis pemilihan penggunaan *Business Model Canvas*, *Porter's Five Forces Analysis*, *SWOT Analysis*, *Value Proposition Canvas*, identifikasi biaya, dan perbandingan *Business Model Canvas* More Cookies sebelum dan sesudah penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini berisi mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan. Selain kesimpulan, terdapat juga saran yang dapat menjadi masukan bagi pihak More Cookies maupun pembaca terkait dengan penelitian yang telah dilakukan.