

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Bisnis merupakan aktivitas yang selalu ada di sekitar kita dan dikenal oleh kaum muda hingga kaum tua. Pada era globalisasi saat ini, masyarakat Indonesia khususnya para mahasiswa masih bingung dengan manfaat dan tujuan dari bisnis tersebut. Bangsa Indonesia, merupakan bangsa yang memiliki kekayaan alam yang melimpah jika kita tidak pandai mengatur itu semua, maka bangsa kita akan jatuh ke dalam keterpurukan dalam hal perekonomian dan kemiskinan. Pasti sebagai rakyat Indonesia kita tidak mau jika hal tersebut terjadi di negara yang kita cintai. Saat ini Indonesia merupakan negara berpenduduk ke-4 terbesar di dunia, pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi kebutuhan akan makanan yang terus meningkat.

Hasanah *Bakery* merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang makanan jenis roti dan kue kue yang memiliki pabrik pembuatan di langga payung kecamatan sungai kanan kabupaten labuhan batu selatan. Hasanah *Bakery* Langga Payung mulai berdiri pada tahun 2018. Pada pemulaan toko roti dan kue Hasanah *Bakery* hanyalah sebuah usaha rumahaan menjual beberapa produk jajanan kue dan roti. Beberapa tahun kemudian, nama perusahaan makin berkembang dengan pesat. Semakin berkembangnya dunia bisnis dan banyaknya para pesaing yang mulai memasuki dunia bisnis toko kue dan roti saat ini terutama di kota Labuhan Batu Selatan, Hasanah *Bakery* berusaha terus mengembangkan produknya dan menciptakan inovasi- inovasi yang lainnya dengan tetap mempertahankan ciri khasnya sendiri. Selain itu diadakan pula perluasan perusahaan terutama untuk lokasi kerja dan serta dibukanya sebuah toko roti dan kue dengan desain yang modern dan nyaman.

Hasanah *Bakery* juga mempunyai permasalahan eksternal dan internal yang sering muncul. Permasalahan eksternal yang sering muncul diantaranya adalah laju inflasi yang meningkat, akan mempengaruhi harga bahan pokok makanan yang merupakan bahan baku dalam pembuatan roti. Permasalahan lain yang muncul adalah pendatang baru yang ingin membuka usaha toko kue sejenis, tingginya

tingkat tawar-menawar konsumen dan tingginya tingkat persaingan yang tersebar di kota Labuhan Batu Selatan. Dominasi merek lain di luar Hasanah Bakery menunjukkan gejala belum kuatnya pengaruh merek Hasanah Bakery terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen Hasanah Bakery di masyarakat Labuhan Batu Selatan

Selain masalah internal dan eksternal yang timbul ada salah satu lagi masalah yang muncul yaitu masa kadaluarsa roti yang tidak bisa terjual habis pada waktunya. Permasalahan yang muncul di Hasanah Bakery, maka diperlukannya sebuah model strategi bisnis yang baik serta perlu adanya pembenahan dan juga kreatifitas dan inovasi dari manajemen Hasanah Bakery untuk mengalahkan para pesaingnya. Peneliti menggunakan *business model canvas* (BMC) sebagai suatu alat untuk membantu Hasanah Bakery untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani saat ini atau inovasi model bisnis yang akan dijalani. *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang mampu menggambarkan secara sederhana bagaimana suatu organisasi memberikan dan menangkap nilai dari aktivitas bisnis yang dilakukan untuk menghasilkan uang. Selain itu, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan Melalui BMC dan Analisis SWOT, Hasanah Bakery akan melihat bisnis secara garis besar namun setiap elemen yang terkait dengan bisnis akan terlihat lengkap dan rinci. Evaluasi terhadap masing-masing elemen akan memudahkan analisis terhadap apa yang dirasa kurang tepat, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis.

Berdasarkan uraian latar belakang, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul “ **Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan Analisi SWOT Pada Hasanah Bakery Langga Payung Kabupaten Labuhan Batu Selatan** “

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, didapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana model bisnis Hasanah Bakery saat ini ditinjau melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)?
2. Bagaimana kondisi bisnis Toko Hasanah *Bakery and Cake* dengan Metode SWOT?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas , didapat tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui model bisnis Hasanah Bakery saat ini ditinjau melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)
2. Untuk mengetahui kondisi atau situasi bisnis Toko Hasanah *Bakery and Cake* sekarang yang digambarkan dalam kuadaran SWOT

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta kemampuan dalam strategi pemasaran dengan BMC dan Analisis SWOT sehingga bisa memaksimalkan strategi bisnis perusahaan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan mengenai pemilihan strategi pengembangan usaha yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan
3. Dapat dijadikan referensi guna menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca, serta dapat dijadikan acuan dalam penelitian selanjutnya.

## **1.5 Batasan dan Asumsi**

### **1.5.1 Batasan**

Pada penelitian ini batasannya yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan di kelurahan langga payung yang populasinya merupakan jumlah penduduk dari 8 desa dan 2554 KK dan dikurangi dari jumlah balita dan lansia yang ada di Kelurahan Langga Payung
2. Penelitian ini dilakukan pada rentang usia 16 sampai 60 tahun

### **1.5.2 Asumsi**

Pada penelitian ini asumsinya yaitu sebagai berikut :

1. Data yang dikumpulkan dari Hasanah *Bakery* adalah data yang sudah tervalidasi
2. Pada saat kondisi atau hari hari tertentu seperti lebaran, libur tahun baru atau hari besar perayaan lainnya maka penjualan Hasanah *Bakery* akan mengalami peningkatan
3. Pada saat penelitian harga bahan baku stabil

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk menggambarkan secara garis besar dan luasnya penelitian, maka berikut ini diberikan suatu gambaran ringkas tentang sistematika penulisan. Adapun sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta batasan masalah yang digunakan dan sistematika penulisan tugas akhir.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam tinjauan Pustaka memuat studi literatur dan berbagai penelitian yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Hasil studi ini kemudian dikembangkan lebih lanjut menjadi landasan teori yang akan menjadi dasar untuk menjawab permasalahan penelitian ini.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Memuat uraian tentang bagaimana cara-cara untuk memecahkan masalah dalam melakukan penelitian, berupa kerangka pemecahan masalah dan Langkah-langkahnya.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisi tentang pengumpulan data yang diperoleh di lapangan agar dapat digunakan sebagai bahan analisis, serta pengolahan data yang didapat dengan metode untuk memecahkan masalah.

### **BAB V ANALISA DAN EVALUASI**

Bab ini membahas mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan dan rekomendasinya atau saran yang harus diberikan untuk penelitian lanjut.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab terakhir ini dibahas tentang kesimpulan-kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan berisi tentang saran-saran untuk perusahaan dan para pembaca.

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Strategi Bisnis

Menurut Ismail Sholihin dalam Ahmad (2020:1) kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” yang berasal dari “stratus” yang berarti militer dan “og” yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang. Amirullah (2020:4) mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Chandler (2018), strategi adalah penentu arah dan sasaran jangka panjang sebuah perusahaan yang diambil dari tindakan dengan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan dalam definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Menurut Samsudin, Muhammad (2021) Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang

Strategi, menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2017), merujuk pada kumpulan komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta terkoordinasi, yang dirancang untuk memanfaatkan kompetensi inti dan mencapai keunggulan kompetitif. Sementara menurut Rothaermel (2017), strategi merupakan rangkaian tindakan yang diarahkan oleh perusahaan dengan tujuan mendapatkan dan mempertahankan kinerja unggul dibandingkan pesaing. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana dijelaskan oleh

definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi- strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Terdapat tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Pengambilan langkah koreksi.

## 2.2 Business Model Canvas

Menurut Nurwidiawati (2024) Merupakan sebuah strategi dalam manajemen berupa visual chart yang terdiri dari 9 elemen. Strategi ini disusun dengan tujuan untuk menjabarkan ide dan konsep sebuah bisnis ke dalam bentuk visual. Sederhananya, pengertian bisnis model canvas adalah kerangka manajemen untuk memudahkan dalam melihat gambaran ide bisnis dan realisasinya secara cepat. Strategi perencanaan model bisnis ini pertama kali diperkenalkan oleh Alexander

Osterwalder, seorang entrepreneur asal Swiss dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation* pada tahun 2005. Menurut Mazza Basya, Maziyah (2020) Model bisnis kanvas merupakan bahasa yang sama dalam menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Menurut Aulawi, Hilmi (2022) *Business Model Canvas* adalah alat untuk memahami bentuk dalam berbisnis saat ini atau masa depan secara rinci. BMC memiliki sembilan komponen aktivitas: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, sumberpendapatan, aktivitas, sumber daya, kemitraan, dan struktur modal dari konsep tersebut bisa menjadi bahasa untuk tetap saling berbagai ide yang sering memungkinkan pembaca mendeskripsikan dengan mudah dan memanipulasi model bisnis dalam membuat strategi alternatif baru. Dalam buku tersebut, Alexander menjelaskan sebuah framework sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis.

Menurut Hambali, Achmad (2021) Konsep Model Bisnis Kanvas sangat kompleks dan secara jelas menggambarkan tidak hanya berfokus pada ekonomi dan proses bisnis melainkan juga cara menciptakan nilai. Melalui Model Bisnis Kanvas, pelaku usaha dapat menyusun sedemikian rupa model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternative strategi bisnis yang baru dalam upaya peningkatan daya saing khususnya pada sektor usaha kecil. Pada dasarnya alur bisnis model canvas terlihat cukup sederhana. Secara garis besar, alurnya mengalir dari satu elemen bisnis menuju elemen penting berikutnya. Dibandingkan dengan business plan yang umumnya disusun dalam berpuluhpuluh halaman, bisnis model canvas jauh lebih ringkas karena cukup disusun ke dalam satu halaman saja. Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah :

**a. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)**

Segmentasi adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen ke dalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen atau proses membagi pasar ke dalam segmen-segmen pelanggan potensial dengan kesamaan karakteristik yang menunjukkan adanya kesamaan perilaku pembeli. (Yusuf dan Said, 2019:59). Menurut Nurwidiawati (2024) Ini adalah praktik membagi basis pelanggan menjadi kelompok-kelompok individu yang serupa dalam kategori tertentu, seperti usia, jenis kelamin, minat, dan kebiasaan belanja. Penting juga untuk mengukur dan memahami market size (seluruh jumlah penjualan dan pelanggan) dan berapa banyak orang yang ada di customer segments (segmen konsumen). Memahami hal tersebut akan membantu pengusaha mengetahui pasar dari perspektif mikro dan makro. Agar bisa memahami pelanggan, pengusaha bisa membuat customer personas (persona pelanggan) untuk setiap segmen. Segmen pelanggan adalah blok paling kanan dari model bisnis canvas yang menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani. Pengenalan tentang pelanggan, dapat dilakukan dengan menetapkan :

1. Siapakah mereka : apa pekerjaan mereka ? usia/jenis kelaminnya ? tinggal Dimana mereka ? dan lain – lain
2. Bagaimana mereka berbelanja ? berapa daya belinya ?
3. Bagaimana mereka melakukan pembayaran?
4. Apa yang menjadi motivasi mereka? pertimbangan apa yang diutamakan sebelum berbelanja?
5. Apa dan siapa yang mempengaruhi mereka?
6. Media social yang digunakan apa? dan siapa yang mempengaruhi mereka ?

Ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)  
Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *mass market* atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para

pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara *supplier-buyer*.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akantetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volumepasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar- pasar baru.

5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*).

**b. Value Propositions (Proporsi Nilai)**

Menurut Widiawati (2024) Elemen kedua ini maksudnya adalah sekat yang merupakan keunggulan produk, apa saja poin-poin yang dapat mendatangkan manfaat yang ditawarkan bisnis atau perusahaan bagi customer segment-nya. Ini adalah kesempatan bagi pengusaha untuk menjabarkan kekuatan dan keunggulan yang membedakan bisnisnya dengan bisnis yang lain. Sebagai Upaya untuk dapat bersaing, maka pelaku usaha harus dapat menyajikan keunggulan produk agar dapat menarik perhatian calon pelanggan. Nilai manfaat produk atau lazim disebut keunggulan produk merupakan acuan yang digunakan pelaku usaha untuk memberikan alasan mengapa konsumen harus membeli produk atau menggunakan layanan.

*Value proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proposition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap *Value proposition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Beberapa *value proposition* menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang sudah ada sebelumnya. *value proposition* memiliki sebelas elemen dari *value Proposition* adalah sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses serta kenyamanan dan kegunaan.

**c. Channels (Saluran)**

*Channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai. Saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

Saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan

**Tabel 2.1 Jenis-Jenis Dan Fase Saluran**

<b>Fase-fase Saluran</b>	<b>1. Kesadaran</b> Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?				
	<b>2. Evaluasi</b> Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai?				
	<b>3. Pembelian</b> Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?				
	<b>4. Penyampaian</b> Bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan?				
	<b>5. Purnajual</b> Bagaimana memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan?				
<b>Jenis-Jenis</b>	Tenaga Penjualan	Penjualan Web	Toko Sendiri	Toko Mitra	Penjualan Jumlah Besar
	<b>Langsung</b>			<b>Tidak Langsung</b>	
	<b>Milik Sendiri</b>			<b>Mitra</b>	

Sumber : Widiawati (2024 )

Menurut Kotler & Keller (2016) dalam mencapai target pasar, pemasar menerapkan 3 jenis saluran pemasaran yakni (1) Saluran komunikasi (2) Saluran distribusi (3) Saluran pelayanan. Saluran komunikasi mencakup penerimaan pesan dari konsumen maupun penyampaian pesan oleh sebuah organisasi kepada calon konsumen, saluran komunikasi biasanya ada dalam bentuk majalah, radio, surat kabar, televisi, handphone dan juga internet. Saluran distribusi merupakan alat

bantu dalam menampilkan, menjual dan mengirimkan produk atau layanan fisik ke konsumen maupun pengguna. Saluran distribusi terdiri dari 2 tipe yaitu yang bersifat langsung dan yang tidak langsung. Secara langsung dapat melewati internet, surat dan handphone sedangkan untuk yang tidak langsung dapat melewati bantuan distributor maupun reseller. Saluran layanan biasanya mencakup pelayanan yang diberikan dari gudang, bank dan perusahaan asuransi

**d. *Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)***

*Customer relationships* adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

1. *Customer acquisition*

Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka yang dikelola.

2. *Customer retention*

Adapun dalam kelompok kedua (retensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah kemerek kompetitor.

3. *Boosting sales (upselling)*

*Boosting Sales* yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan. Berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat memengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain:

a. *Personal Assistance (Bantuan Personal)*

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara

langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering dilakukan melalui *call center, email*, maupun media lainnya.

- b. *Dedicated Personal Assistance* (Bantuan Personal yang Khusus)  
Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif. Di sini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu.
- c. *Self Service* (Swalayan)  
Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.
- d. *Automated Service* (Layanan Otomatis)  
Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*.
- e. *Communities* (komunitas)  
Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.
- f. *Co-creation* (kokreasi)  
Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-pelanggan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri.

e. ***Revenue Streams* (Arus Pendapatan)**

*Revenue Streams* adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari

pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya.

Model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *Revenue Streams*:

- a) Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
- b) Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Ada beberapa cara untuk mendapatkan *Revenue Streams*:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*)  
Pemahaman yang umum dari *asset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.
2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)  
*Revenue stream* ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.
3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)  
*Revenue stream* ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan *member card* kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.
4. Sewa (*Lending/ Renting/ Leasing*)  
*Revenue stream* ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali.

5. Lisensi (*Licensing*)

*Revenue stream* ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa.

6. Biaya Komisi (*Brokerage Fees*)

*Revenue stream* ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan.

7. Iklan (*Advertising*)

*Revenue stream* ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*. Pada umumnya, industri media dan *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan.

**Tabel 2.2 Mekanisme Penetapan Harga**

<b>Penetapan Harga Tetap</b> Standar harga didasarkan pada variabel-variabel statis		<b>Penetapan Harga Dinamis</b> Harga berubah bergantung pada kondisi pasar	
Daftar harga	Harga tetap untuk produk individu, jasa, atau proposisi nilai lainnya.	Negosiasi (penawaran)	Harga dinegosiasikan antara dua tau lebih mitra. Bergantung pada kekuatan dan/atau keahlian bernegosiasi.
Kebergantungan fitur produk	Harga bergantung pada jumlah atau kualitas fitur proposisi nilai.	Manajemen hasil	Harga bergantung pada persediaan dan waktu pembelian (biasanya digunakan untuk jenis sumber daya yang tidak tahan lama, seperti kamar hotel atau kursi pesawat).
Kebergantungan segmen pelanggan	Harga bergantung pada jenis dan karakteristik segmen pelanggan.	Pasar <i>real-time</i>	Harga ditentukan secara dinamis berdasarkan permintaan dan penawaran.
Kebergantungan volume	Harga sebagai fungsi dari jumlah yang dibeli.	Lelang	Harga ditentukan dari hasil penawaran kompetitif.

Sumber : Widiawati (2024 )

**f. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)**

*Key Resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia..

*Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual (*Intellectual*)

Sumberdaya intelektual meliputi *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

3. Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

4. Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

**g. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)**

*Key activities* adalah tindakan- tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan

memperoleh pendapatan. *Key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2. Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi pelayanan lain.

3. Platform dan Jaringan (*Platform/ Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan website. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaiannya dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

**h. *Key Partnership* (Kemitraan Utama)**

Menurut Osterwalder dan Pigneur *key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya. Kita dapat membedakan diantara keempat tipe yang berbeda dari *Partnership*:

- Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing
- *Coopetition* : kemitraan strategis antar pesaing

- Usaha patungan untuk membuat bisnis baru
- Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik.

### 2.3 Analisis SWOT

Menurut (Ahmad, 2020:57) Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). SWOT ialah akronim dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Menurut Nurhayati, Ai (2019) Metode SWOT adalah suatu metode yang dilakukan untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kemudian dapat dipetakan ke dalam diagram SWOT yang terdiri atas empat bagian kuadran, yaitu SO, WO, WT, dan ST.

Analisa SWOT dilakukan dengan cara menganalisis dan memilah segala kemungkinan yang mempengaruhi keempat faktor tersebut dan tujuan dari analisa SWOT ialah menyatakan untuk menentukan strategi yang tepat berdasar pasar, Leonardo (2021). Selain itu analisa SWOT yang dikutip Hendrawan (2021) ialah proses evaluasi pada seluruh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam individu maupun bisnis Analisis SWOT dapat diterapkan dengan berbagai cara dalam meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi yang umumnya menggunakan panduan sistematis atau kerangka untuk membahas alternatif dasar pertimbangan perusahaan. Menurut Fajar (2020) setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis, maka dari itu analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam memperkecil kelemahan atau kerugian yang ada. Analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut merupakan beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT dari Isnati dan Rizki (2019:57):

- 1) Analisis SWOT dapat membantu strategi bagi para Stakeholder untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau ke depan terhadap kualitas internal maupun eksternal.

- 2) Analisis SWOT mampu menganalisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan serta analisis mengenai peluang dan ancaman yang dihandapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.
- 3) Analisis SWOT mampu menganalisis faktor-faktor di dalam organisasi yang memberikan andil terhadap kualitas mutu pelayanan atau salah satu komponennya sambil mempertimbangkan faktor-faktor eksternal

### **2.3.1 Kegunaan Analisis SWOT**

Menurut Fajar (2020: 9) analisis SWOT adalah salah satu konsep perencanaan yang tergolong cukup mudah dalam membantu penyusunan strategi bagi perusahaan. Ada beberapa kegunaan analisis SWOT sebagai berikut :

#### **1. Untuk Menganalisis Kondisi Internal Dan Eksternal Lingkungan**

Sebuah perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternal mereka dengan menerapkan analisis SWOT. Dari kondisi internal dapat berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan dan hambatan yang terjadi pada perusahaan. Analisis SWOT mampu memberikan hasil analisis yang cukup tajam dalam memberi arahan atau rekomendasi dalam mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan dengan tujuan untuk menutupi kekurangan dan menghindari ancaman yang ada.

Hal yang paling penting dalam melakukan analisis SWOT adalah mengetahui terlebih dahulu faktor eksternal dan internal dalam perusahaan. Maksudnya disini faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam mengambil keputusan yang berasal dari luar perusahaan seperti ekonomi, politik, sosial budaya, hukum, teknologi, dan lain-lain. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam mengambil keputusan yang berasal dari dalam perusahaan seperti keuangan perusahaan, sumber daya manusia, budaya perusahaan, dan lain-lain. Lingkungan internal dan eksternal perusahaan yaitu :

#### **1. Lingkungan Internal**

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada dalam organisasi usaha seperti:

- Struktur perusahaan.
- Budaya perusahaan.
- Sumber daya perusahaan.
- *Marketing, R & D.*
- *Manufacturing.*
- *Service Human Recource Management.*
- *Management Information system*

## 2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi usaha seperti:

- Sosial ekonomi dan sosial budaya.
- Politik.
- Teknologi.
- Pelanggan.
- Pesaing.
- Pemasok.
- Kreditor.
- Pemerintah.
- Asosiasi dagang.
- Pemegang saham.
- Perserikatan buruh.

## 3. Untuk Sejauh Mana Diri Seseorang Dalam Lingkungannya

Dalam hal ini, analisis SWOT membantu pelaku usaha dalam memperoleh gambaran secara garis besar atas pandangan target pasar mengenai perusahaan, apakah lebih baik dari perusahaan pesaing atau sebaliknya. Sudut pandang target pasar merupakan faktor penting dalam kegiatan pemasaran. Untuk mencapai citra yang baik bagi perusahaan, analisis SWOT dapat diterapkan untuk menemukan

langkah yang tepat dan terbaik dalam menemukan strategi yang dapat digunakan pada situasi tertentu. Selain itu, dapat melihat sejauh mana posisi perusahaan dengan pesaingnya yang memiliki produk atau jasa sejenis.

#### 4. **Untuk Mengetahui Kemampuan Perusahaan Dalam Menjalankan Kegiatan Operasional Dan Persaingan Kompetitif Dengan Pesaing.**

Analisis SWOT mampu mengukur kemampuan perusahaan dalam mencegah adanya hambatan dari dalam ataupun lingkungan luar. Menentukan strategi yang baik untuk perusahaan akan membantu dalam meminimalisir kelemahan yang menekan munculnya dampak ancaman serta menjadi bentuk perusahaan dalam merespon persaingan bersama kompetitor yang ada

### 2.3.2 **Faktor Faktor Analisis SWOT**

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, dimana Fajar (2020) mengemukakan penjelasan faktor-faktor tersebut, sebagai berikut :

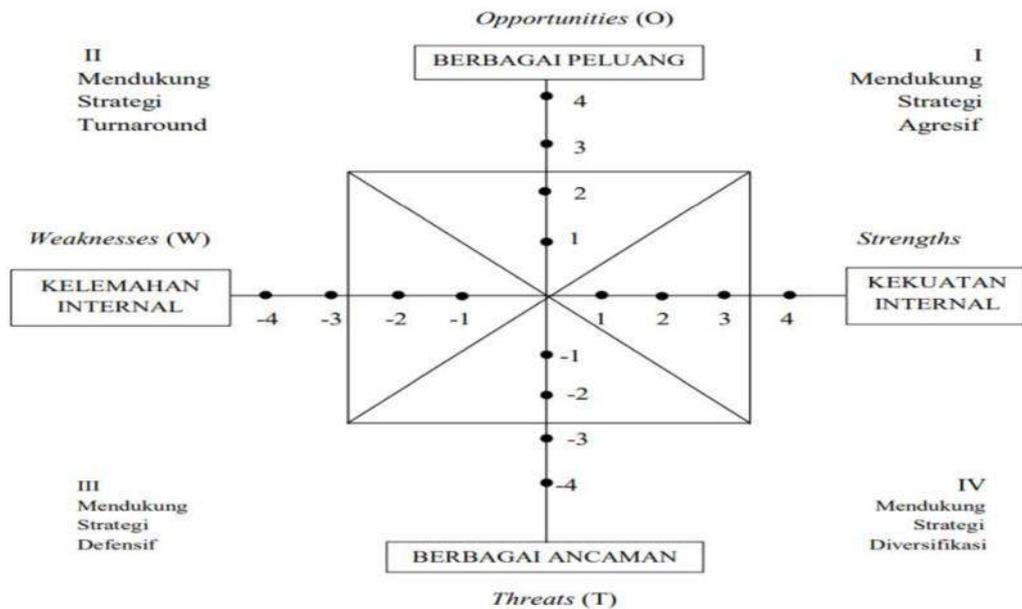
- a. *Kekuatan (Strengths)*  
Keterampilan ataupun keunggulan merupakan suatu kompetensi khusus pada inti organisasi. Kekuatan menjadi nilai tambah bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Serta dapat memuaskan stakeholders maupun pelanggan atas pemenuhan kebutuhan dan keinginannya.
- b. *Kelemahan (Weakness)* Kelemahan pada sebuah organisasi menjadi hal wajar, namun organisasi harus tetap membangun kinerja dan kebijakan untuk meminimalisasi atau menutupi kelemahan pada inti organisasi tersebut. karena kelemahan dapat menghambat kinerja perusahaan, seperti kemampuan manajemen, sumber daya keuangan, dan keterampilan pemasaran.
- c. *Peluang (Opportunities)* Peluang ialah situasi penting yang memberikan keuntungan organisasi. Faktor ini biasanya berasal dari lingkungan eksternal perusahaan contohnya yaitu meningkatnya hubungan perusahaan dengan pemasok ataupun pembeli.
- d. *Ancaman (Threats)* Setelah terdapat situasi penting yang menguntungkan, kini terdapat juga situasi penting yang merugikan bagi organisasi disebut

dengan ancaman. Dimana merupakan kondisi yang mengancam stabilitas organisasi atau menghambat kinerja. Seperti halnya perubahan peraturan pemerintah dapat menjadi ancaman kesuksesan perusahaan.

Dengan demikian analisis SWOT memiliki kegunaan untuk menjelaskan suatu informasi yang berindikasi dalam membantu perusahaan mencapai tujuan atau rintangan yang dihadapi. Analisis SWOT tentu memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya ialah mampu mengidentifikasi permasalahan baik secara internal maupun eksternal suatu usaha. Sedangkan kelemahannya sering menekankan hanya pada satu kekuatan atau faktor dari strategi. Padahal kekuatan yang diutamakan belum tentu mampu dalam menghadapi ancaman dan kelemahan yang ada.

**2.3.3 Model Analisis SWOT**

Jika sebuah pimpinan ingin memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada, maka pimpinan harus menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat, maka perlu dibuat suatu diagram analisis SWOT pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT**

**Kuadrat 1:** Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan perusahaan yang agresif (*growth oriented strategy*).

**Kuadrat 2:** Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (*produk/pasar*).

**Kuadrat 3:** Perusahaan menghadapi peluang pasar, yang sangat besar, tetapi di pihak lain, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadrat ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

**Kuadrat 4:** Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Selain dengan menggunakan diagram analisis SWOT, analisis SWOT juga dapat dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT yang bertujuan untuk mengkombinasikan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Strategi yang dapat diidentifikasi dengan menggunakan matriks SWOT yaitu:

1. Strategi *Oppertunities-Strenght* (OS) atau Peluang Kekuatan (PEKU), Strategi ini memanfaatkan peluang yang ada dengan jalan mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan.
2. Strategi *Oppertunities-Weakness* (OW) atau Peluang Kelemahan (PEKA). Strategi ini menitik beratkan pada memperbaiki kelemahan perusahaan dengan cara mengambil manfaat dari peluang yang ada.
3. Strategi *Threat-Weakness* (TW) atau Ancaman Kelemahan (AKA). Strategi ini mengatasi kelemahan yang ada dengan cara menghindari ancaman.
4. Strategi *Threat-Strenght* (TS) atau Ancaman Kekuatan (AKU). Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan dengan menghindari ancaman yang ada.

Berikut matriks analisis dapat dilihat pada Tabel 2.3 dibawah ini.

**Tabel 2.3 Matriks Analis SWOT**

	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<i>Weaknesses (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari semua ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber : Qanita 2020

Matriks SWOT adalah suatu alat yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat suatu keputusan. Keputusan tersebut diambil berdasarkan jenis strategi yang ada pada matriks SWOT.

**Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Dian Purnamasai dan Achmad Firdaus, (2017)	Analisis Strategi Penghimpunan Zakat Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	BMC	Strategi penghimpunan zakat dengan BMC dapat dijabarkan di sembilan blok

2.	Beladan Ratih, (2016)	Analisis Model Bisnis Pada Restoran Yung Ho Dengan Menggunakan <i>Business Model Canvas</i>	SWOT dan BMC	Ditemukan 9 elemen BMC yang kemudian dianalisa dengan SWOT untuk membuat <i>New Business Model Canvas</i>
3.	Tjitradi (2015)	Perancangan Model Bisnis Berdasarkan <i>Business Model Canvas</i>	BMC	Didapatkan gambaran tentang segmen konsumen dan rancangan model bisnis baru
4.	Aldianto (2015)	<i>Box For Living Business Strategy 7 Cs Model Business Canvas</i>	7 Cs dan BMC	Didapatkan gambaran tentang segmen konsumen dan rancangan model bisnis baru
5.	Dewobrot, (2016)	Penggunaan <i>Business Model Canvas</i> Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha	BMC	Didapatkan strategi baru dan model bisnis baru dari bisnis salon mobil dari perusahaan 21 DUA SATU MOTOR