

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Kerajinan Kreatif

Industri dapat diartikan sebagai kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan produk jadi dari bahan mentah melalui serangkaian proses produksi berskala besar, sehingga memungkinkan barang tersebut dijual dengan harga minimal namun tetap menjaga kualitas yang optimal (Sandy, 2013). Menurut (Bintarto, 1997) industri merupakan salah satu tahapan dalam proses produksi yang tidak secara langsung memanfaatkan sumber daya alam, melainkan mengolah bahan tertentu menjadi produk yang memiliki nilai guna dalam kehidupan masyarakat. Industri adalah segala aktivitas manusia di bidang ekonomi yang produktif. Sejalan dengan itu, (Hadjam, 1997) menekankan bahwa “industri mencakup seluruh aktivitas ekonomi manusia yang bersifat produktif, dan dalam prosesnya, bahan-bahan yang digunakan tidak diambil langsung dari alam, melainkan diolah sedemikian rupa hingga menjadi produk yang bernilai secara sosial maupun ekonomi.

Selain faktor fisik dan unsur manusia, aspek lokasi juga memainkan peran penting dalam kegiatan industri. Pemilihan lokasi industri harus disesuaikan dengan karakteristik wilayah setempat. Aspek geografis yang dimaksud mencakup potensi wilayah yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan industri serta kondisi lingkungan di sekitarnya. Oleh karena itu, kajian geografis mengenai variasi spasial industri perlu difokuskan pada identifikasi wilayah yang paling sesuai dengan jenis industri yang akan

dikembangkan, dengan mempertimbangkan potensi sumber daya yang dimiliki kawasan tersebut (Maryanto, 2007).

Terdapat pengelompokan industri menurut tenaga kerja adalah (Raharjo, 1984):

- 1) Industri rumah tangga dengan tenaga kerja 1-4 orang
- 2) Industri kecil dengan tenaga kerja 4-20 orang
- 3) Industri sedang dengan tenaga kerja 20-99 orang
- 4) Industri besar dengan tenaga kerja 100 orang lebih

(Saleh, 1986) menggolongkan industri berdasarkan eksistensi dinamisnya, terbagi dalam tiga kategori yaitu:

- 1) Industri lokal adalah jenis industri yang menggantungkan kelangsungan hidupnya pada pasar setempat yang terbatas serta relatif tersebar dari segi lokasinya, skala usahanya kecil, pemasarannya terbatas dan ditangani sendiri sehingga jumlah pedagang perantara kurang.
- 2) Industri sentra adalah jenis industri yang menghasilkan barang sejenis, target pemasarannya lebih luas sehingga peran pedagang perantara cukup menonjol.
- 3) Industri mandiri adalah jenis industri yang masih memiliki sifat-sifat industri kecil tetapi telah mampu mengadaptasi teknologi industri yang canggih, pemasaran hasil produksi sudah tidak tergantung pada peranan pedagang perantara.

Perkembangan kerajinan di Indonesia umumnya mengarah pada bentuk kerajinan yang mengedepankan nilai-nilai kearifan lokal. Kearifan lokal sendiri merupakan hasil pengetahuan yang lahir dari pengalaman hidup masyarakat yang diwariskan secara turun-temurun antar generasi. Pengetahuan ini berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas sosial sehari-hari. Mengingat eratnya hubungan antara masyarakat dan budaya yang mereka anut, muncul kesadaran budaya yang terbentuk secara alami. Di Indonesia, hubungan antara kerajinan dan kearifan lokal juga diperkuat oleh ketersediaan bahan baku yang khas dan melimpah di tiap-tiap daerah. Keanekaragaman sumber daya lokal ini menjadi salah satu kekuatan utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi kreatif khususnya di sektor kerajinan (Firdausy, 2017).

2.2 Bussiness Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Menurut Osterwalder dan Pigneur (Osterwalder et al., 2005) “Business Model Canvas adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis”. Konsep ini dapat berfungsi sebagai sarana komunikasi untuk bertukar gagasan, yang memudahkan dalam menggambarkan dan mengubah model bisnis guna merancang berbagai strategi alternatif.

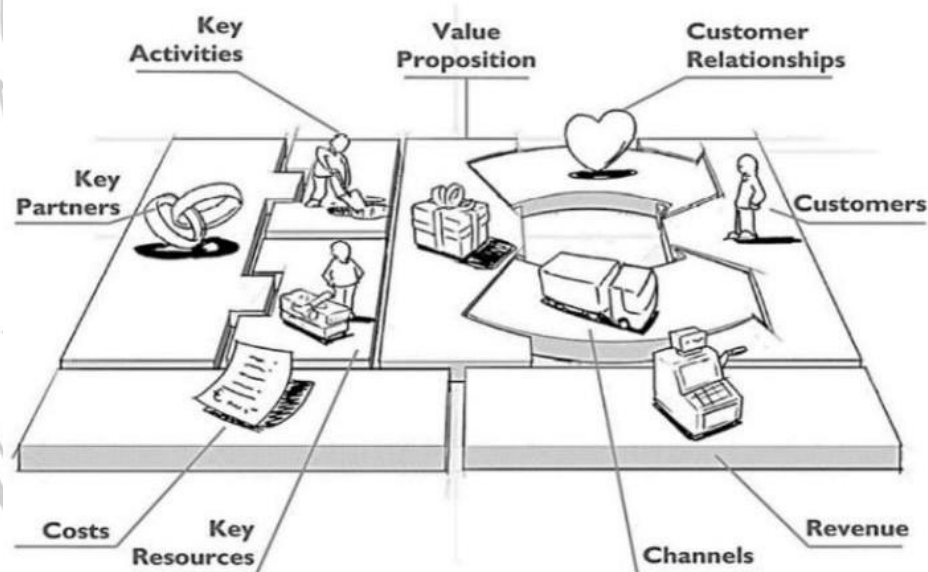
Menurut Osterwalder dan Pigneur(Osterwalder et al., 2005) “Business Model Canvas (BMC) adalah model bisnis yang menggambarkan alasan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai”. Model bisnis ini dirancang melalui sembilan elemen dasar yang menjelaskan kerangka berpikir perusahaan dalam menciptakan pendapatan. Kesembilan elemen tersebut mencerminkan empat aspek utama dalam operasional bisnis, yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, struktur infrastruktur, dan aspek finansial. Konsep ini juga berperan sebagai alat komunikasi yang memungkinkan pertukaran ide, serta memudahkan dalam merancang dan menyesuaikan model bisnis guna mengembangkan strategi-strategi baru yang lebih inovatif.

Menurut penjabaran oleh (Mustika et al., 2017), berbagai penelitian juga telah dilakukan tentang BMC dalam merumuskan strategi. Model bisnis ini umumnya diterapkan oleh perusahaan yang berada pada tahap awal penetrasi pasar, sedang dalam fase pengembangan, atau ketika membutuhkan perbaikan dan peningkatan strategi. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa komponen yang paling krusial adalah *key partners*, mengingat hubungan antara perusahaan dan para mitra strategis memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan operasional bisnis. (Priska et al., 2015).

Business Model Canvas sebagai berikut, dimana produk perusahaan mengacu pada 'apa' yang ditawarkan bisnis, dalam hal produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan (*value proposition*)(Metallo et al., 2018). Ada 9 cakupan dari business model canvas menurut Osterwalder dan Pigneur

menyatakan bahwa segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), saluran (*channel*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*) dan struktur biaya (*cost structure*). Setelah itu dibagi lagi menjadi dua sisi, sisi kiri sebagai logika dan sisi kanan sebagai kreatifitas.

BMC sendiri adalah salah satu model bisnis populer yang sangat bermanfaat pada saat ini. BMC merupakan manajemen strategis untuk mengembangkan model bisnis baru atau mendokumentasikan model bisnis yang sudah ada, yang diusulkan oleh Alexander Oster Walder. BMC dan definisi dari sembilan blok bangunan disajikan di bawah ini.



Gambar 2.1 Sembilan Blok Bisnis Kanvas

Sumber: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur)

2.1.1 *Customer Segment*

(Osterwalder et al., 2005), mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Customer segment merupakan elemen yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam menentukan kelompok pelanggan paling potensial, sehingga kegiatan bisnis yang dilakukan dapat lebih terarah dan sesuai dengan sasaran pasar yang diinginkan. Komponen ini merepresentasikan kelompok individu atau organisasi dengan karakteristik berbeda yang menjadi target utama untuk dijangkau atau diberikan layanan oleh perusahaan (Osterwalder et al., 2005).

Customer segments menjelaskan tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Sebagaimana disampaikan oleh (Osterwalder et al., 2005) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Keberadaan pelanggan sangat penting karena tanpa mereka, perusahaan tidak akan memperoleh keuntungan dan tidak akan mampu bertahan dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat membagi mereka ke dalam beberapa segmen berdasarkan kesamaan dalam kebutuhan, perilaku, atau karakteristik lainnya.

Masih menurut (Osterwalder et al., 2005) yang menyatakan bahwa sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil”. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:62) tidak semua kumpulan pelanggan bisa di sebut segmen. Suatu kelompok pelanggan disebut sebagai segmen apabila:

1. Memerlukan pelayanan (Value Propositions) yang tersendiri, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (Channels) yang berbeda
3. Perlu pendekatan (Customer Relationships) yang berbeda
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda
5. Mempunyai kemauan bayar yang berbeda dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima

Menurut (Kotler, P., & Amstrong, 2016) membagi pasar pelanggan menjadi 5 yaitu:

1. Pasar Konsumen Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
2. Pasar Industri Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa

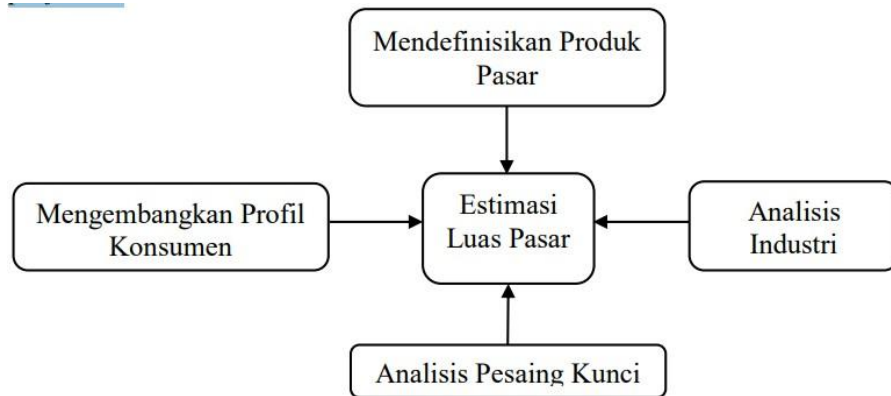
lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan atau mencapai sasaran lain.

3. Pasar penjual kembali Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.
4. Pasar pemerintah Lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.
5. Pasar internasional Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

(Ali, 2013) menjelaskan mengenai analisis segmentasi pasar yang merupakan proses estimasi luas pasar yang memiliki respon yang sama yang diperkirakan akan menjadi calon pembeli yang menguntungkan dengan cara berikut:

1. Mendefinisikan pasar produk yang dilayani.
2. Menganalisis industri untuk mengetahui peluang dan daya tarik pasar
3. Menganalisis pesaing kunci untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
4. Mengembangkan profil konsumen untuk mengetahui segmen pasar yang profitable.





Gambar 2.2 Estimasi Luar Pasar

Sumber: Hasan (2013)

Fandy dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap Segmentation

a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (benefit sought), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.

b. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara

berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

2. Tahap Targeting

a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.

b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

3. Tahap Positioning Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

2.1.2 *Value Proposition*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010:22) value proposition didefinisikan sebagai kumpulan produk dan jasa yang memberikan nilai untuk segmen pelanggan yang spesifik. Value proposition merupakan alasan utama kenapa customer bertahan kepada sebuah produk atau

bahkan pindah ke produk lainnya. Value proposition berfungsi untuk menjawab permasalahan pelanggan atau memenuhi kebutuhan mereka. Setiap value proposition terdiri dari kombinasi produk dan/atau layanan tertentu yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan tertentu.

Pada dasarnya, value proposition mencerminkan rangkaian manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumennya. Beberapa di antaranya bersifat inovatif karena menghadirkan penawaran baru atau melakukan pembaruan terhadap penawaran yang telah ada. Meskipun value proposition bisa serupa dengan yang tersedia di pasar, ia tetap memiliki keunikan melalui fitur tambahan atau atribut yang membedakannya. Umumnya, value proposition merupakan hasil penggabungan dari berbagai elemen nilai secara terpadu.

Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). Proposisi nilai memiliki peran krusial bagi perusahaan yang berupaya untuk terus memperluas usahanya. Dengan merancang proposisi nilai yang kuat, perusahaan dapat lebih mudah menarik perhatian dan menjaga loyalitas pelanggan, sehingga mereka tidak berpindah ke produk kompetitor. Setiap proposisi nilai mencakup kombinasi produk maupun layanan tertentu yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan secara

spesifik. Secara keseluruhan, proposisi nilai merepresentasikan kumpulan manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada konsumennya (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22), berikut ini terdapat daftar elemenelemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan, diantaranya :

- a) Sifat baru; beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.
- b) Kinerja; meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.
- c) Penyesuaian (kustomisasi); menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.
- d) Menyelesaikan pekerjaan; nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.
- e) Desain; desain itu penting tetapi sulit untuk diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior.
- f) Merek (status); pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana kerana menggunakan atau memasang merek tertentu.
- g) Harga; menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan

yang sensitif terhadap harga. Akan tetapi, proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

- i) Pengurangan biaya; membantu pelanggan mengurangi biaya pengeluaran merupakan cara penting menciptakan nilai.
- j) Pengurangan risiko; pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Kemampuan dalam menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.
- k) Kenyamanan (kegunaan); menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan agar dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

2.1.3 Chanel

Blok bangunan channels menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012:26). Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan berfungsi sebagai jembatan antara perusahaan dengan konsumennya. Saluran ini menjadi titik interaksi utama yang memengaruhi pengalaman pelanggan dalam setiap tahapan hubungan dengan perusahaan. Umumnya, perusahaan memanfaatkan perantara atau jaringan distribusi untuk mendistribusikan produk mereka ke pasar secara lebih efektif. Kotler (1999:9) menyatakan bahwa “Saluran

distribusi dapat dijelaskan oleh seberapa banyak jumlah tingkat distribusi yang dilibatkan. Setiap lapisan perantara pemasaran yang melakukan beberapa kegiatan untuk membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat ke pembeli akhir disebut sebagai tingkat distribusi (channel level).

Menurut Kotler & Keller (2009:450), channels adalah kumpulan organisasi yang saling tergantung atau terlibat satu sama lain dalam proses pembuatan produk atau layanan yang tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010:26), *channels* merujuk pada cara perusahaan berinteraksi dan menjangkau segmen pelanggan untuk menyampaikan proposisi nilai yang ditawarkan. Saluran ini memiliki berbagai fungsi, antara lain membangun kesadaran pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan, membantu mereka dalam menilai proposisi nilai yang ditawarkan, memfasilitasi proses pembelian, menyampaikan manfaat produk atau jasa, serta memberikan layanan purna jual bagi pelanggan.

Elemen bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012:26). Channels ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:26), 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.

(Chandra, G., & Tjiptono, 2012) mengatakan bahwa program penjualan dan distributor mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli akhir atau dengan pedagang grosir atau perantara eceran. Proses perancangan dan pengevaluasian program ini meliputi empat langkah pokok :

1. Menentukan tujuan penjualan dan distribusi dalam rangka menerapkan strategi pemasaran perusahaan.
2. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk digunakan dalam pencapaian tujuan.
3. Menentukan dan menugaskan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
4. Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program bilamana perlu

(Kotler, P., & Armstrong, 2016) menyatakan saluran distribusi dapat dijelaskan oleh seberapa banyak jumlah tingkat distribusi yang dilibatkan. Setiap lapisan perantara pemasaran yang melakukan beberapa kegiatan untuk membawa produk dan kepemilikannya lebih

dekat ke pembeli akhir disebut sebagai tingkat distribusi (channel level).

2.1.4 *Customer Relationships*

Menurut (Osterwalder et al., 2005) Customer Relationship adalah elemen bangunan pelanggan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan spesifik. Elemen *customer relationship* menggambarkan strategi perusahaan dalam membina dan mempertahankan hubungan yang solid dengan pelanggan, dengan tujuan membangun loyalitas. Untuk menjaga hubungan ini, perusahaan perlu menciptakan nilai yang tinggi bagi pelanggan serta memastikan kepuasan mereka. Inti dari hubungan pelanggan terletak pada kemampuan perusahaan dalam memberikan manfaat terbaik melalui produk atau layanan yang ditawarkan. Ketika pelanggan merasa puas, loyalitas akan terbentuk secara alami, dan dari situlah hubungan jangka panjang yang positif dapat tercipta.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) Customer relationships merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (retention), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan (Osterwalder et al., 2005). Hubungan dapat bervariasi dan tahapannya melalui :

1. Mendapatkan Pelanggan Baru (Acquire) Pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi baru, dan pelayanan yang menarik.
2. Meningkatkan hubungan dengan Pelanggan yang telah ada (Enhance) Perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang baik terhadap pelanggannya (customer service). Penerapan cross selling atau up selling pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan (reduce cost).
3. Mempertahankan Pelanggan (Retain) Tahap ini merupakan usaha mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.

(Ali, 2013) menjelaskan bahwa Konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat. Dengan demikian, konsep manajemen hubungan pelanggan menurut para ahli pada dasarnya merujuk pada upaya perusahaan dalam memelihara hubungan yang harmonis dengan pelanggan melalui pemberian nilai-nilai unggulan dalam setiap aktivitas bisnis yang berhubungan langsung dengan konsumen.

Menurut (Ali, 2013) terdapat beberapa ide dasar dalam CRM antara lain:

1. CRM merupakan aktivitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar utama yaitu mengidentifikasi (identify), menarik (attract), mempertahankan (depend), dan memperkuat (strengthen) loyalitas merek, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan saling menguntungkan.
2. CRM sebagai bentuk pemasaran yang dikembangkan dari stimulus pemasaran langsung menekankan pada retensi pelanggan, kepuasan dari transaksi penjualan, dan loyalitas.
3. CRM merupakan strategi proaktif yang dirancang untuk membangun dan menciptakan basis ekuitas relasional pelanggan dan saluran yang dapat menghasilkan peningkatan retensi dan peningkatan capaian kinerja perusahaan.
4. CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola, memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan meningkatkan value bagi perusahaan.

2.1.5 Revenue Streams

Menurut (Osterwalder et al., 2005), blok bangunan revenue stream (aliran pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan

perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Sebuah model bisnis dapat menghasilkan dua jenis aliran pendapatan, yaitu transaction revenues (pendapatan transaksi) dan recurring revenue (pendapatan berulang). Terdapat beberapa cara untuk membangun arus pendapatan seperti yang diungkapkan oleh (Osterwalder et al., 2005), yaitu:

- a) Penjualan aset; arus penjualan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Sebagai contoh, Honda menjual mobil yang dapat dengan bebas dikendarai, dijual kembali, atau bahkan dihancurkan oleh pembelinya.
- b) Biaya penggunaan; arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, maka akan semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya adalah operator telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.
- c) Pinjaman atau penyewaan (leasing); arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Disisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) Revenue Streams atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap customer segment. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (transaction) dan yang berbentuk pengulangan (recurring).

2.1.6 Key Resources

(Osterwalder et al., 2005) mengatakan “key resources merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama adalah aset yang dimanfaatkan perusahaan untuk mendukung operasional bisnisnya. Aset ini mengacu pada potensi manfaat ekonomi di masa mendatang yang dapat diperoleh atau berada dalam pengendalian perusahaan sebagai konsekuensi dari transaksi atau peristiwa yang terjadi di masa lalu (Kieso, 2008).

Key activity merupakan kumpulan proses kegiatan yang terjadi di dalam suatu perusahaan. Menurut (Toluca, n.d.) proses merupakan bagian dari perusahaan yang mengubah input menjadi output yang diharapkan memiliki value yang lebih besar kepada perusahaan daripada input awal. Sedangkan menurut (Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, 2009) proses ialah bagaimana suatu perusahaan memproduksi barang dan jasa. Proses suatu produk makanan jadi dapat sampai ke customer. Menurut (Osterwalder et al., 2005) mengatakan

elemen bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja.

2.1.7 Key Activities

Osterwalder et al. (2005) menjelaskan bahwa elemen *key activities* mencerminkan aktivitas-aktivitas utama yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar model bisnis yang dijalankan dapat berfungsi secara optimal."Sama halnya dengan sumber daya utama, aktivitas ini penting untuk menghasilkan nilai, menjangkau pasar, membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan, serta menciptakan arus pendapatan. Jenis aktivitas utama dapat bervariasi, tergantung pada bentuk dan karakteristik model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan.

2.1.8 Key Partnerships

Key patnership merupakan elemen bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder et al., 2005). Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi key partnership adalah hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan. Selain melaksanakan

manajemen hubungan pelanggan yang baik, pemasar juga harus melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (partner relationship management) yang baik pula (Kotler, P., & Amstrong, 2016).

Kemitraan adalah jalinan kerjasama antar berbagai pelaku usaha, mulai dari tingkat produksi hingga pemasar. Kemitraan sangat membantu pelaku usaha untuk menjalankan tugasnya, begitu sebaliknya mitra kerja juga bisa mendapatkan keuntungan dari usaha yang diikutinya, dan yang terpenting adalah bahwa mitra dan perusahaan mempunyai tujuan yang sama. Mitra dalam manajemen hubungan pelanggan berdasarkan (Kotler, P., & Amstrong, 2016) dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Mitra di dalam perusahaan
- 2) Mitra pemasaran di luar perusahaan

Sedangkan, (Osterwalder et al., 2005) membedakan kemitraan yang berbeda menjadi 4 jenis, yaitu:

- 1) Aliansi strategi antara non pesaing
- 2) Kompetisi; kemitraan strategi antar pesaing
- 3) Usaha patungan (joint venture) untuk mengembangkan bisnis baru
- 4) Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan

2.1.9 Cost Structure

Menurut (Osterwalder et al., 2005) blok bangunan struktur biaya ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Menurut (Osterwalder et al., 2005) cost structure merupakan semua biaya yang muncul untuk mengoperasikan bisnis model. Menurut (Dopson, L. R., & Hayes, 2016) beban adalah biaya yang dibutuhkan oleh benda yang akan digunakan untuk menjalankan bisnis. Di dalam industri makanan terdapat empat kategori beban yaitu: beban makanan, beban minuman, beban pekerja dan beban lain-lain. Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa cost structure adalah biaya yang dibutuhkan agar bisnis tetap dapat beroperasi

Menurut (Osterwalder et al., 2005) elemen bangunan cost structure ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. Cost structure pada intinya menjelaskan tentang biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan.

Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Hal biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam 2 kelas, yaitu yang terpacu biaya (cost driven) dan terpacu nilai (value driven). Banyak model bisnis yang berada di antara kedua titik ekstrem ini.

1. Terpacu Biaya (cost driven) Model bisnis terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum, dan outsourcing secara ekstensif.
2. Terpacu Nilai (value driven) Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang terpacu nilai.

Menurut (Osterwalder et al., 2005) Cost Structure memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Fixed Cost Biaya tetap yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan.

Contoh dari fixed cost adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.

2. Variable cost Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.

3. Economies of Scale Struktur biaya yang mengandalkan economies of Scale memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya

4. Economies of Scope Struktur biaya yang mengandalkan economies of scope memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.3 Business Process Design

Menurut (Cousins, J., & Stewart, 2022), proses bisnis adalah serangkaian aktivitas bisnis terkait logis yang digabungkan untuk memberikan sesuatu yang bernilai (misalnya, produk, barang, layanan, atau informasi) kepada pelanggan. Tipikal proses bisnis tingkat tinggi, seperti "develop market" (mengembangkan pasar) atau "sell to customer" (menjual ke pelanggan), menggambarkan cara yang digunakan organisasi untuk memberikan nilai kepada pelanggannya, tanpa memperhatikan departemen fungsional individu (misalnya, departemen akuntansi) yang mungkin terlibat.

Menurut (Cousins, J., & Stewart, 2022), proses bisnis dapat dilihat secara individual, sebagai langkah terpisah dalam siklus bisnis, atau secara kolektif sebagai serangkaian kegiatan yang menciptakan rantai nilai suatu

organisasi dan mengaitkan rantai nilai itu dengan persyaratan pelanggan. Penting untuk diketahui bahwa "pelanggan" dari suatu proses bisnis dapat menjadi beberapa hal yang berbeda, sesuai dengan posisi proses dalam siklus bisnis. Sebagai contoh, pelanggan dari satu proses dapat menjadi proses berikutnya dalam siklus (dalam hal ini output dari satu proses adalah input ke proses "pelanggan" berikutnya). Sama halnya, pelanggan dapat menjadi pembeli akhir suatu produk.

Desain proses bisnis biasanya terjadi sebagai fase awal dan kritis dalam proyek-proyek ini, bukan sebagai tujuan itu sendiri." Secara umum, tujuan utama dari suatu proyek adalah melaksanakan perubahan dalam bisnis, baik yang bersifat organisasional—seperti perbaikan proses operasional—maupun teknis, seperti penerapan atau integrasi sistem perangkat lunak, atau gabungan dari keduanya. Menurut Cousins dan Stewart (2022), dalam proyek yang berfokus pada peningkatan kinerja operasional, tahap perancangan proses bisnis menitikberatkan pada upaya perampingan proses, pemahaman serta pengukuran kebutuhan, serta penghapusan potensi kehilangan nilai akibat aktivitas yang tidak efisien. Sementara itu, pada proyek yang berorientasi pada implementasi teknologi, perhatian utama adalah memahami proses yang akan diotomatisasi serta memastikan bahwa teknologi yang dipilih dan diterapkan benar-benar mendukung proses tersebut secara optimal.

Dalam kedua kasus tersebut, kegiatan desain proses dapat berkisar dari yang sederhana (misalnya, mengubah proses yang ada dan mencari beberapa kemenangan cepat) hingga rumit (misalnya, mengidentifikasi peluang besar

untuk meningkatkan nilai atau menurunkan biaya melalui peningkatan proses radikal atau outsourcing). Singkatnya, desain proses bisnis adalah alat yang dapat melayani berbagai jenis proyek.

Proses desain menurut (Osterwalder et al., 2005) memiliki 5 fase yaitu sebagai berikut:

1. Menggerakkan : mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses
2. Memahami :meneliti dan menalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis
3. Mendesain : membangun dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada lalu memilih yang terbaik
4. Menerapkan : menerapkan prototype model bisnis di lapangan, dan
5. Mengelola : mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan dalam penelitian ini sebagai alat strategis yang melengkapi pendekatan Business Model Canvas (BMC) untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kondisi bisnis Lita Glass Painting Malang. BMC berfungsi untuk memetakan sembilan elemen utama dalam model bisnis seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hingga struktur biaya. Namun, BMC bersifat deskriptif dan tidak secara langsung mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja masing-masing elemen tersebut. Di sinilah analisis

SWOT berperan penting, karena dapat mengungkap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dari setiap elemen dalam BMC.

Dengan mengintegrasikan SWOT ke dalam kerangka BMC, perusahaan dapat menilai posisi strategisnya secara lebih objektif dan menyeluruh. Misalnya, kekuatan pada elemen *value proposition* dapat ditinjau dari keunikan produk, sementara kelemahannya dapat berasal dari keterbatasan inovasi desain. Peluang dapat diidentifikasi dalam elemen *channels* melalui ekspansi pemasaran digital, sedangkan ancaman dapat muncul dari persaingan produk serupa. Kombinasi BMC dan SWOT ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tidak hanya berbasis pada struktur model bisnis, tetapi juga mempertimbangkan kondisi lingkungan internal dan eksternal secara strategis.

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis ini dilakukan dengan mengevaluasi berbagai faktor yang memengaruhi keempat aspek tersebut guna merumuskan strategi yang paling sesuai dengan kondisi pasar (Hasiholan, Dheasey Amboningtyas, & Pambudy, 2021).”Hendrawan et al. (2023) juga menambahkan bahwa analisis SWOT merupakan proses untuk menilai seluruh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, baik dalam konteks individu maupun bisnis. Metode ini digunakan untuk memperkuat pengambilan keputusan strategis dengan bantuan kerangka sistematis yang dapat memandu identifikasi alternatif strategis. Selain itu, Fajar (2020)

menyatakan bahwa setiap organisasi pasti memiliki keunggulan dan keterbatasan dalam fungsi bisnisnya, sehingga penerapan analisis SWOT dapat membantu meminimalisasi kelemahan dan potensi kerugian yang mungkin timbul.

Faktor-faktor dalam Analisis SWOT antara lain :

1. Kekuatan (Strengths)

Kekuatan merupakan bentuk kapabilitas atau sumber daya yang dimiliki dan dikelola oleh perusahaan, yang memberikan keunggulan relatif terhadap pesaing dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang menjadi sasarannya. Aspek kekuatan ini bersumber dari berbagai sumber daya serta kompetensi internal yang dimiliki organisasi. Kekuatan suatu perusahaan dapat tercermin dari aspek keuangan, reputasi merek, penguasaan pangsa pasar, jaringan hubungan dengan pelanggan maupun pemasok, serta elemen-elemen lainnya. Faktor-faktor tersebut menjadi kompetensi inti yang membentuk keunggulan bersaing unit usaha di pasar. Artinya, unit bisnis tertentu dapat lebih unggul dalam melayani segmen pasar yang dituju karena memiliki keahlian khusus, produk unggulan, dan sumber daya strategis yang tidak dimiliki pesaing (Siagian, 2016)

2. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan merujuk pada keterbatasan atau kekurangan dalam aspek sumber daya maupun kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya, yang dapat menghambat efektivitas dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam praktiknya, kelemahan ini

dapat teridentifikasi melalui berbagai hal, seperti minimnya fasilitas dan infrastruktur, lemahnya kemampuan manajerial, kurangnya keterampilan dalam pemasaran yang relevan dengan kebutuhan pasar, rendahnya daya tarik produk di mata konsumen, serta margin keuntungan yang tidak optimal. Baik kekuatan maupun kelemahan internal merupakan faktor-faktor yang berada dalam kendali organisasi dan dapat muncul dalam berbagai fungsi manajerial, seperti pemasaran, keuangan, operasional, produksi, riset dan pengembangan, serta akuntansi (Rangkuti, 2015).

3. Peluang (Opportunities)

Peluang merujuk pada kondisi eksternal yang memberikan keuntungan potensial bagi perusahaan. Peluang ini sering kali muncul dari tren utama yang sedang berkembang. Beberapa contoh peluang dapat berasal dari ditemukannya segmen pasar baru yang sebelumnya belum tergarap, perubahan dalam persaingan industri atau kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi, serta peningkatan relasi dengan konsumen maupun pemasok. Faktor-faktor tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mendorong pertumbuhan dan keunggulan kompetitif.

4. Ancaman (Threats)

Ancaman adalah kondisi eksternal yang bersifat merugikan dan dapat menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan. Faktor-faktor seperti munculnya kompetitor baru, perlambatan pertumbuhan pasar, meningkatnya daya tawar konsumen atau pemasok utama, perubahan teknologi, serta adanya revisi atau penerapan regulasi baru, dapat menjadi

tantangan serius yang berpotensi mengganggu stabilitas dan keberhasilan operasional perusahaan (Sedarmayanti, 2014).

Faktor kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Pearce, J. A., & Robinson, 2008).

Menurut (Fajar, 2020) 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.

2) 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.

3) 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.

2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Hasil
1	(Muhammad Fadhil Ramadhan & Asep Nana Rukmana, 2023)	Perancangan strategi pengembangan usaha menggunakan analisis SWOT	Business Model Canvas dan Analisis Swot	.Penelitian ini menunjukkan kondisi NOS Jeans berada pada kuadran 1, perlu menyusun strategi tepat untuk NOS Jeans. Penyusunan strategi yang cocok untuk

		dan BMC pada Nos Jeans.		NOS Jeans dengan membentuk tim digital marketing untuk membangun strategi pemasaran secara online agar pemasaran bisa lebih luas jangkauannya, melakukan pembelian mesin otomatis untuk proses produksi agar bisa meminimalisir pengeluaran, dan memperluas target pasa
2	(Wardana & Sitania, 2023)	Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas pada Kedai Kabur Bontang.	Kualitatif	Hasil dari strategi pengembangan bisnis Kedai Kabur adalah mengembangkan bisnis Kedai Kabur agar mampu bersaing dan mengatasi permasalahan yang ada. Peningkatan nilai dalam sembilan elemen model bisnis canvas menghasilkan strategi baru dari segmen pelanggan hingga aliran pendapatan Kedai Kabur
3	(Saputra & Silvia, 2020)	Strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan business model canvas pada pt pitu kreatif berkah	Analytical Hierarchy Process (AHP)	Hasil penelitian diperoleh 7 strategi berdasarkan metode analisis SWOT. Berdasarkan hasil bobot yang diberikan oleh para pakar, bahwa alternatif strategi pertama merupakan alternatif strategi prioritas dengan bobot 0,320. Adapun Strategi alternatif tersebut adalah meningkatkan produksi dan menjalin kerjasama dengan UKM tanpa mengurangi kualitas dan ketepatan waktu proses pengolahan. Strategi prioritas ini diterapkan pada konsep BMC. Berdasarkan hasil prioritas yang telah yang telah diterapkan, terdapat 6 usulan pengembangan dari 9 blok BMC
4	(Hendrawan et al., 2023)	Strategi pengembangan bisnis kedai kopi makosan	SWOT, pembobotan matriks IFAS dan EFAS,	Strategi yang dihasilkan dari analisis tersebut yaitu: (1) Meningkatkan kerjasama, (2) Meningkatkan kompetensi

		dengan menggunakan analisis swot dan business model canvas (bmc).	analisis menggunakan BMC (Business Model Canvas).	SDM, (3) Memaksimalkan metode pemasaran, (4) melakukan inovasi produk, (5) Relayout ruangan
5	(Kittichotsawat et al., 2023)	Development of product supply chain strategy using BMC and axiomatic design.	BMC dan AD	Hasilnya, sebuah model yang cocok dibuat untuk industri Thailand. Untuk tujuan ini, desain aksiomatik diterapkan untuk membuat model yang dapat meningkatkan efisiensi rantai pasokan. Selain itu, implikasinya memberikan kapasitas dan kesiapan untuk produsen. Keluaran dari model yang sesuai memungkinkan untuk mengembangkan dan meningkatkan strategi rantai pasokan sesuai dengan strategi Industri 4.0. Namun, model ini harus diuji di perusahaan manufaktur untuk meningkatkan keandalan. Menurut metode yang diterapkan dan alat manajemen yang dijelaskan, pengusaha dapat mengoperasikan perusahaan secara berkelanjutan dan mendapatkan profitabilitas pasar di masa depan.

Berdasarkan lima penelitian terdahulu, dapat dirangkum bahwa pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT menjadi metode yang umum digunakan dalam menyusun strategi pengembangan bisnis, terutama bagi sektor UMKM. Penelitian oleh Ramadhan & Rukmana (2023) pada NOS Jeans menunjukkan pentingnya pemanfaatan digital marketing dan otomatisasi produksi sebagai respons terhadap kondisi perusahaan yang berada pada kuadran agresif. Sementara itu, Wardana & Sitania (2023) fokus pada penguatan sembilan elemen

BMC secara menyeluruh dalam konteks bisnis kuliner lokal. Penelitian Saputra & Silvia (2020) menggabungkan BMC dan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan prioritas strategi, yang menghasilkan usulan kerja sama produksi dan peningkatan kapasitas dengan mempertahankan kualitas. Penelitian Hendrawan et al. (2023) menyusun strategi bisnis melalui integrasi analisis SWOT dan matriks IFAS-EFAS, menghasilkan strategi seperti inovasi produk, penguatan SDM, dan penataan ruang usaha. Adapun penelitian Kittichotsawat et al. (2023) lebih berorientasi pada pengembangan rantai pasok berbasis teknologi untuk industri manufaktur di Thailand, dengan pendekatan BMC dan *axiomatic design*.

