

ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS INDOFISHERY MELALUI PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)*

Ijai Pratama Putra¹ & Bulan Prabawani²

^{1,2}Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro, Indonesia

¹Email: ijaipratama.official@gmail.com

Abstract: *The problem in this research as the basis for developing Indofishery's business is still stagnating and has not yet produced optimal performance. This is due to the absence of a good future business plan development at Indofishery, including the inability to fulfill consumer demand, the absence of a team and business partners in each region, not maximally implementing promotional and marketing strategies, and there are company resources in the form of a website and applications that are not being utilized very well. The aim of this research is to know the general picture of Indofishery and the future model of Indofishery's business development. This study used a qualitative method with six key informants to obtain data in the field. The results showed that to design a future Indofishery business development model using a business model canvas and blue ocean strategy approach, planning ideas at several innovation center points, namely the key activity element by creating educational and coaching activities for supplier fishermen, channel element by utilizing the role of the driver as a promotional and marketing, revenue stream element by renting out advertising space on website and application, and customer relationship element by creating a system of return and complaint and vouchers for free postage and discount programs on national holidays.*

Keywords: *Business Development; Business Model Canvas; Blue Ocean Strategy*

Abstrak: Permasalahan pada penelitian ini dikarenakan pengembangan bisnis Indofishery masih mengalami stagnasi dan belum menghasilkan kinerja yang optimal. Hal tersebut disebabkan belum adanya rencana model pengembangan bisnis ke depan yang baik pada Indofishery diantaranya yaitu ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan konsumen, belum adanya tim dan mitra bisnis di setiap daerah, kurang maksimalnya dalam menerapkan strategi promosi dan pemasaran, serta adanya sumber daya perusahaan yang berupa website dan aplikasi yang belum dimanfaatkan dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran bisnis Indofishery saat ini dan merancang model pengembangan bisnis Indofishery ke depan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan enam informan kunci untuk memperoleh data di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan untuk membuat rancangan model pengembangan bisnis Indofishery ke depan menggunakan pendekatan *business model canvas* dan *blue ocean strategy* ide perencanaan berfokus pada beberapa titik pusat inovasi yaitu pada elemen *key activities* yaitu dengan menciptakan kegiatan edukasi dan pembinaan kepada nelayan pemasok, elemen *channels* dengan memanfaatkan peran driver sebagai media promosi dan pemasaran, elemen *revenue streams* dengan menyewakan *space* iklan di website dan aplikasi, dan elemen *customer relationship* dengan menciptakan sistem *return* dan *complain* serta program *voucher* gratis ongkir dan diskon di hari besar nasional.

Kata kunci: Pengembangan Bisnis; Bisnis Model Canvas; *Blue Ocean Strategy*

Pendahuluan

Memasuki era industri yang serba cepat tidak dapat dipungkiri jika persaingan bisnis diantara perusahaan terjadi begitu ketat, salah satunya yaitu pada bisnis di bidang *digital startup*. Menurut situs *Startup Ranking* (2020) menyatakan bahwa jumlah perusahaan

rintisan berbasis teknologi (*startup*) di Indonesia mencapai angka 2.170. Jumlah ini menempatkan Indonesia di peringkat lima dunia sebagai negara dengan *startup* terbanyak, maka dari itu masing-masing dari perusahaan hendaknya harus dapat merumuskan suatu rancangan strategi model pengembangan bisnis yang sesuai agar tetap dapat mempertahankan eksistensi usahanya. Indofishery merupakan sebuah bisnis *digital startup* yang bergerak dibidang jasa penjualan aneka hasil laut dan ikan segar dengan konsep *delivery* yang dapat dipesan melalui layanan aplikasi sehingga dapat memudahkan para penggunanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Chief Executive Officer (CEO)*, diketahui bahwa untuk saat ini Indofishery.id hanya mampu fokus melayani permintaan konsumen dari daerah lokal Semarang. Hal ini disebabkan masih belum adanya tim dan mitra bisnis Indofishery di setiap daerah. Kurang maksimalnya dalam menerapkan strategi promosi dan pemasaran juga membuat brand produk Indofishery kurang dikenal di masyarakat. Hal ini terbukti dari jumlah konsumen Indofishery yang terhitung masih sedikit mengalami peningkatan dengan total jumlah konsumen sejak berdiri hingga saat ini hanya mencapai 1.126 konsumen dan hanya sebanyak 512 konsumen yang pernah melakukan pembelian ulang di Indofishery.

Hal tersebut menandakan bahwa pengembangan bisnis Indofishery masih mengalami stagnasi dan belum menghasilkan kinerja yang optimal, dimana dalam mengembangkan pasar dan menjalin kerjasama dengan mitra bisnis masih diperlukan pengkajian ulang terkait dengan kebijakan dan strategi bisnis agar mampu untuk meningkatkan jumlah pelanggan. Tidak hanya itu potensi sumber daya yang berupa aplikasi *mobile* dan website sebagai *platform* bisnis juga masih belum optimal dalam pemanfaatannya. Belum adanya rencana model pengembangan bisnis yang baik pada Indofishery membuat bisnis masih belum menghasilkan kinerja yang optimal serta mengalami stagnasi perkembangan, sehingga hal ini diperlukan adanya sebuah rancangan model pengembangan bisnis ke depan yang memadai.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam membuat rancangan model pengembangan bisnis ke depan yang memadai, diantaranya yaitu *Business Model Canvas (BMC)* dan *Blue Ocean Strategy (BOS)*. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas (BMC)* merupakan sebuah strategi dalam manajemen pengembangan bisnis model dengan konsep *visual chart* yang terdiri dari sembilan elemen yang membahas tentang bagaimana memahami, menilai, dan mengganti model bisnis yang sesuai dengan kondisi saat ini supaya dapat memberikan hasil kinerja bisnis yang optimal. Sedangkan *Blue Ocean Strategy (BOS)* menurut Kim & Mouborgne (2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) adalah strategi dalam pengembangan model bisnis dengan konsep yang berfokus pada inovasi dan keluar dari lingkup persaingan secara umum dengan memanfaatkan peluang pasar yang masih belum ada pemainnya.

Untuk membuat rancangan model pengembangan bisnis ke depan yang memadai, maka BMC dan BOS merupakan pendekatan yang tepat untuk digunakan, mengingat pendekatan ini memiliki sembilan elemen (*nine basic building block*) serta kerangka kerja empat langkah (*four actions framework*) sehingga proses analisis model pengembangan bisnis akan menjadi lebih terstruktur. Tidak hanya itu, pendekatan ini memiliki karakteristik sederhana dan dapat digunakan setiap saat secara cepat, sehingga pemilik bisnis dapat dengan mudah memahami kondisi bisnisnya dan menentukan strategi pengembangan bisnis ke depan sesuai dengan kebutuhan dan keadaan. Hal ini sesuai dengan karakteristik bisnis *startup* seperti Indofishery.id yang sifatnya dinamis dan harus mampu bergerak cepat menjawab setiap perubahan yang ada agar tetap dapat menjaga keberlangsungan usahanya.

Sampai dengan saat ini bisnis Indofishery masih belum menunjukkan adanya sebuah perkembangan, hal ini disebabkan belum adanya rancangan strategi pengembangan bisnis ke

depan yang memadai. Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran model bisnis Indofishery saat ini menggunakan BMC?
2. Bagaimana rancangan model pengembangan bisnis ke depan Indofishery menggunakan pendekatan BMC dan BOS?

Kajian Teori

Pengembangan Bisnis

Pearce & Robinson (2007 dalam Sancoko, 2015) mendefinisikan bahwa pengembangan bisnis merupakan sebuah rencana strategi dalam skala besar yang berorientasi masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif agar dapat mencapai tujuan objektif perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai jangka panjang dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang kompetitif adalah dengan melakukan inovasi. Menurut teori inovasi dalam pembangunan ekonomi Schumpeter (1939) menjelaskan bahwa faktor utama dalam menciptakan perkembangan ekonomi adalah proses inovasi yang pelakunya adalah *entrepreneur* sehingga kemajuan ekonomi masyarakat hanya dapat diterapkan dengan adanya inovasi dari para *entrepreneur*. Terdapat lima macam kegiatan yang termasuk ke dalam konsp inovasi (Schumpeter, 1939):

1. Memperkenalkan produk baru
2. Memperkenalkan cara produksi baru
3. Menemukan sumber bahan mentah baru
4. Menciptakan perluasan pasar baru
5. Menciptakan perubahan organisasi untuk mencaoai efisiensi

Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas (BMC)* merupakan sebuah strategi dalam manajemen pengembangan bisnis model dengan konsep *visual chart* yang terdiri dari sembilan elemen (*nine basic building block*) yang membahas tentang bagaimana memahami, menilai, dan mengganti model bisnis yang sesuai dengan kondisi saat ini supaya dapat memberikan hasil kinerja bisnis yang optimal.

Blue Ocean Strategy (BOS)

Menurut Kim & Mouborgne (2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) *Blue Ocean Strategy (BOS)* merupakan sebuah strategi dalam pengembangan model bisnis dengan konsep yang berfokus pada inovasi dan keluar dari lingkup persaingan secara umum dengan memanfaatkan peluang pasar yang masih belum ada pemainnya melalui skema kerja empat langkah (*four actions framework*), yaitu: ciptakan, hapus, tingkatkan, kurangi.

Digital Startup

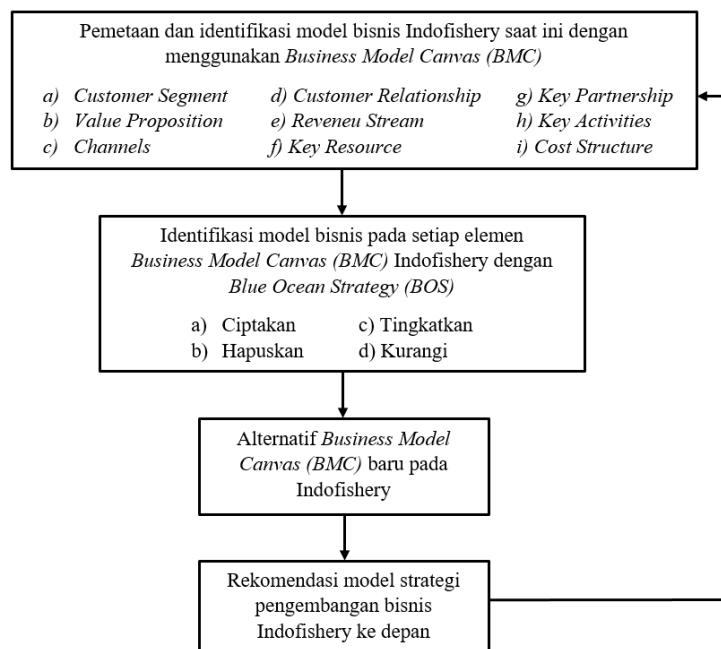
Menurut Ries (2011 dalam Saputra, 2015) menjelaskan bahwa definisi *digital startup* merupakan kelompok individu yang membuat dan menawarkan inovasi produk baru pada dinamika pasar yang tidak pasti dalam mencari model bisnis yang tepat untuk menghadapi kondisi pasar yang terus berubah dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sudah dilakukan dengan tema yang serupa, sehingga penulis dapat menggunakan penelitian tersebut sebagai bahan acuan dalam membuat penelitian ini.

1. Azhar et al., (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan *Business Model Canvas*”. Dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana merancang pengembangan model bisnis di masa depan dalam mengelola Lokawisata Baturaden secara efektif dan efisien. Hasil dari penelitian ini menunjukkan untuk mengembangkan Lokawisata Baturaden, maka diperlukan penciptaan proposisi nilai baru yaitu program hiburan eduwisata sehingga pada elemen *customer segment* lebih berfokus pada keluarga, anak-anak, dan pelajar.
2. Indriany & Indriyani (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* pada UD. Moga Jaya Surabaya”. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pendekatan BMC dapat digunakan untuk menyusun suatu model pengembangan bisnis baru pada UD. Moga Jaya. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya kelemahan pada elemen *Value Proposition*, yaitu masih minimnya kemampuan dalam menyesuaikan desain produk dengan tren yang ada dan kekuatan pada elemen *Customer Segmen*, yaitu mudahnya dalam mendapatkan pelanggan baru. Dari penelitian ini langkah pengembangan bisnis yang harus dijalankan oleh UD Moga Jaya ke depan adalah memanfaatkan perkembangan pasar pada segmen pria remaja dan menambahkan penawaran produk sarung.

Gambar 1. Alur Kerangka Penelitian



Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif ialah penelitian yang dilakukan terkait dengan keadaan, perilaku, pandangan kelompok atau individu, dan prosedur dari sistem pemikiran maupun kejadian dengan tujuan menjelaskan gambaran secara sistematis dan analitis dalam proses pemecahan masalah saat ini (Suryabrata, 2008). Penelitian ini dilakukan pada digital startup Indofishery yang beralamatkan di Jalan Sinar Mas II Kedungmundu, Kec. Tembalang,

Kota Semarang. *Key informan* dalam penelitian ini yaitu 1 orang CEO dari *indofishery*, 1 orang tenaga kerja bagian *customer service*, 2 orang pelanggan, dan 1 orang *supplier*. Data primer diperoleh peneliti melalui kegiatan wawancara secara langsung dengan *key informan*. Sedangkan data sekunder peneliti dapatkan melalui buku maupun jurnal terkait dengan BMC dan BOS.

Peneliti melakukan pemetaan dan identifikasi model bisnis *Indofishery* saat ini melalui pendekatan BMC, melakukan identifikasi pada setiap elemen BMC *Indofishery* dengan menggunakan BOS melalui skema kinerja empat langkah (ciptakan, hapus, tingkatkan, kurangi), kemudian dilanjutkan dengan membuat perumusan alternatif model pengembangan bisnis baru pada *Indofishery* sebagai rekomendasi strategi pengembangan bisnis ke depan.

Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Model Bisnis *Indofishery* Saat Ini

Indofishery merupakan sebuah usaha yang bergerak di bidang jasa penyediaan produk aneka hasil laut dan ikan segar. Saat ini *Indofishery* menggunakan model bisnis dengan memanfaatkan peran media online atau internet berbasis *marketplace*. Model bisnis yang dijalankan *Indofishery* saat ini ialah B2B (*business-to-business*) dan B2C (*business-to-customers*), dimana pelanggan B2B dari *Indofishery* merupakan pelanggan yang melakukan pembelian produk untuk diperjualbelikan kembali seperti resto, rumah makan, dan pelaku usaha kuliner lainnya. Sedangkan pelanggan B2C dari *Indofishery* merupakan pelanggan tingkat akhir yang melakukan pembelian produk untuk dikonsumsi secara pribadi seperti ibu rumah tangga. Nilai yang ditawarkan oleh *Indofishery* adalah berupa aneka produk hasil laut dan ikan segar yang sudah dibersihkan dari segala macam kotoran serta aneka olahan makanan berbasis ikan. Tidak hanya itu *Indofishery* juga menawarkan nilai lebih dalam bisnisnya yaitu melalui sistem PAS (pesan, antar segar) sehingga konsumen dimudahkan dalam mencari dan mendapatkan ikan tanpa harus keluar rumah dan menghabiskan banyak waktu. Kegiatan promosi dan pemasaran produk dilakukan oleh *Indofishery* melalui media online melalui akun bisnis di media sosial Instagram dan Facebook. Dalam menjalankan operasional bisnisnya *Indofishery* menggunakan sistem *delivery* untuk mendistribusikan produk kepada para konsumennya melalui tim *driver* yang difasilitasi kendaraan bermotor. Produk *Indofishery* dapat dipilih dan dipesan melalui aplikasi *smartphone* atau website sedangkan kegiatan *check-out* barang terjadi pada aplikasi Whatsapp bisnis *Indofishery* yang dipegang oleh tim *customer service*.

Aktivitas bisnis yang dilakukan dalam operasional bisnis *Indofishery* diawali dari aktivitas pengadaan bahan baku kepada *supplier* melalui tim *driver*. Dalam melakukan pembelian bahan baku tim *driver* mengambil bahan baku ke tempat *supplier* menggunakan transportasi yang berupa truk yang dilengkapi dengan box pendingin. Kemudian Sebagian bahan baku yang berupa ikan dibersihkan oleh tim produksi dan dilakukan pengemasan untuk kemudian dimasukkan ke dalam tempat penyimpanan atau *coldstorage*. Jika tim pemasaran telah menerima pesanan produk dari konsumen maka tim produksi akan menyiapkan produk yang dipesan kemudian untuk dikirimkan ke tempat konsumen melalui tim *driver*. Sedangkan bagian keuangan bertanggung jawab terhadap pencatatan pembayaran maupun nota pembayaran kepada pelanggan.

Sumber daya *Indofishery* yang berupa bahan baku terdiri dari bahan baku ikan yang diperoleh dari para nelayan pemasok. Sedangkan Sumber daya manusia yang dimiliki oleh *Indofishery* dalam menjalankan operasional bisnisnya saat ini yaitu terdiri dari beberapa bagian yaitu bagian distribusi dan pengadaan, produksi dan pengemasan, *quality control*,

customer service dan *marketing*, serta programmer dan desain. Sedangkan sumber daya intelektual yang dimiliki Indofishery saat ini yaitu berupa hak merek, kemitraan, website, *mobile* aplikasi, dan *database* perusahaan. Sumber daya fisik yang dimiliki serta dibutuhkan dalam operasional bisnis Indofishery yaitu meliputi kantor yang didalamnya termasuk gudang persediaan, alat transportasi yang berupa mobil box dan sepeda motor, mesin penyimpanan dan pendingin, mesin pengemasan, wifi kantor, beberapa komputer dan *smartphone*, serta peralatan produksi lainnya. Sedangkan sumber daya finansial yang dimiliki oleh Indofishery saat ini yaitu berupa kas.

Business Model Canvas Indofishery Saat Ini

Key Resources

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Indofishery dalam menjalankan operasional bisnisnya saat ini yaitu terdiri dari beberapa bagian yaitu bagian distribusi dan pengadaan, produksi dan pengemasan, *quality control*, *customer service* dan *marketing*, serta programmer dan desain. Sedangkan sumber daya intelektual yang dimiliki Indofishery saat ini yaitu berupa hak merek, kemitraan, website, *mobile* aplikasi, dan *database* perusahaan. Sumber daya fisik yang dimiliki serta dibutuhkan dalam operasional bisnis Indofishery yaitu meliputi kantor yang didalamnya termasuk gudang persediaan, alat transportasi yang berupa mobil box dan sepeda motor, mesin penyimpanan dan pendingin, mesin pengemasan, wifi kantor, beberapa komputer dan *smartphone*, serta peralatan produksi lainnya. Sedangkan sumber daya finansial yang dimiliki oleh Indofishery saat ini yaitu berupa kas.

Key Activities

Aktivitas yang dilakukan dalam menjalankan operasional bisnis Indofishery diantaranya yaitu meliputi kegiatan pengadaan bahan baku dari nelayan, produksi yang berupa kegiatan pembersihan dan pengemasan produk, pengecekan *quality control* produk, promosi dan pemasaran, penjualan dan distribusi produk kepada konsumen. Dalam melakukan kegiatan pengadaan bahan baku dan pendistribusian produk kepada konsumen Indofishery menggunakan peran tenaga kerja *driver* menggunakan transportasi yang berupa mobil box dan motor. Kegiatan produksi yang berupa pembersihan ikan dan pengemasan produk dilakukan oleh tenaga kerja produksi dimana kegiatan ini dilakukan di kantor Indofishery yang selanjutnya dilanjutkan dengan tahap *quality control* yang dilakukan oleh tenaga kerja supervisor. Sedangkan kegiatan promosi dan pemasaran Indofishery selama ini dilakukan hanya melalui media online atau dunia maya yang dikerjakan oleh admin *customer service* yang mengelola akun media sosial, aplikasi, dan website Indofishery.

Customer Segments

Segmentasi pelanggan yang dilayani oleh Indofishery saat ini terdiri dari dua kelompok pelanggan yaitu ibu rumah tangga sebagai pelanggan dengan kelompok pembelian partai kecil dan 25 kantor sebagai pelanggan dengan kelompok pembelian partai besar. Jika dilihat berdasarkan demografinya, pelanggan yang dilayani Indofishery saat ini merupakan pelanggan yang sebagian besar dengan jenis kelamin perempuan dengan usia diatas 30 tahun. Saat ini sebanyak 833 pelanggan Indofishery merupakan pelanggan dengan jenis kelamin perempuan sedangkan sebanyak 268 pelanggan Indofishery merupakan pelanggan dengan jenis kelamin laki-laki. Berdasarkan geografinya pelanggan yang dilayani Indofishery saat ini merupakan pelanggan yang berlokasi di daerah Semarang. Berdasarkan psikografinya, pelanggan yang dilayani Indofishery saat ini merupakan pelanggan yang memiliki kebiasaan atau hobi mengkonsumsi *seafood*. Berdasarkan manfaatnya, pelanggan yang dilayani

Indofishery saat ini merupakan pelanggan yang membutuhkan produk ikan dan aneka hasil laut yang berkualitas, cepat saji dan higienis, serta pelanggan yang tidak memiliki banyak waktu untuk membeli ikan di pasar atau swalayan.

Value Propositions

Nilai yang ditawarkan oleh Indofishery adalah aneka produk hasil laut dan budidaya perikanan yang terdiri dari empat jenis kelompok produk yaitu ikan segar, *seafood*, *fillet* ikan, dan olahan ikan. Tidak hanya itu Indofishery juga menawarkan nilai lebih dalam bisnisnya yaitu melalui konsep PAS (pesan, antar segar). Dalam pencarian produk konsumen dimudahkan dalam *accessibility* dengan sistem pesan yang dapat diakses melalui media internet yaitu website dan aplikasi *smartphone*. Sistem antar (*delivery*) ditawarkan oleh Indofishery kepada konsumennya dalam mengirimkan produk ke tempat konsumen sehingga konsumen dimudahkan dalam mencari dan mendapatkan ikan tanpa harus keluar rumah dan menghabiskan biaya lebih (*cost reduction*). Selain itu Indofishery juga memastikan bahwa setiap produk yang dikirimkan kepada konsumen merupakan produk dengan kualitas bagus dan segar.

Channels

Channels yang digunakan oleh Indofishery dalam menjangkau konsumennya yaitu melalui akun bisnis pada media sosial Instagram dan Facebook, *mobile* aplikasi dan website. *Channels* digunakan Indofishery termasuk ke dalam tipe *owned channels*, dimana sarana ini dimiliki dan dikembangkan sendiri oleh perusahaan dalam menawarkan produk dan menyampaikan *value proposition* yang dimiliki oleh Indofishery kepada konsumen. Indofishery menggunakan cara yang modern dalam menggunakan *channels* untuk menghubungi konsumennya sebab cara ini terbilang efektif dan interaktif untuk berkomunikasi antara pihak perusahaan dengan konsumen maupun sebaliknya. Namun kelambatan pihak Indofishery dalam merespon keluhan, pertanyaan, maupun konsultasi dari konsumen membuat Indofishery perlu untuk meningkatkan dan mengembangkan *channels* dalam operasional bisnisnya.

Customer Relationship

Kategori hubungan yang terbentuk antara Indofishery dengan pelanggannya merupakan hubungan *personal assistance* dimana interaksi ini terbentuk dari adanya interaksi yang terjadi antara pelanggan dengan admin *customer service* pada akun media sosial bisnis yang melayani pelanggan tersebut. Interaksi ini masih tergolong pasif karena hubungan yang terbentuk masih bersifat satu arah dimana hubungan akan terjadi hanya ketika pelanggan melakukan komunikasi atau melontarkan pertanyaan kepada admin. Namun jika pelanggan tidak bertanya, maka interaksi ini tidak akan terjadi. Tidak hanya itu, interaksi ini hanya terjadi pada media pemasaran Indofishery yang berbasis media sosial. Sedangkan untuk media pemasaran yang berupa aplikasi *smartphone* dan website, hubungan interaksi ini masih belum terjadi sebab masih belum adanya fitur konsultasi pada aplikasi *smartphone* dan website Indofishery. Selain itu Indofishery juga memberikan paket promo hemat bagi pelanggannya untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan menjaga agar pelanggan tidak berpindah ke produk pesaing. Strategi ini sudah dilakukan Indofishery sejak awal berdiri sebagai strategi andalan dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan.

Key Partnership

Dalam menjalankan operasional bisnisnya Indofishery menjalin kerjasama dengan beberapa pihak diantaranya yaitu *supplier* dan mitra penjualan. Suplier utama Indofishery terdiri dari 10 nelayan tangkap dan 6 nelayan budidaya yang berlokasi di beberapa daerah diantaranya yaitu Semarang, Demak, Rembang, Pati, dan Pekalongan. Sedangkan untuk kemasan produk Indofishery bekerjasama dengan 1 *supplier* kemasan. Indofishery juga menjalin kerjasama kemitraan diantaranya yaitu sebanyak 16 mitra horeka yang terdiri dari kantor, toko, restoran, maupun warung makan. Sebanyak 12 mitra agen yang tersebar di beberapa daerah di Semarang serta 30 mitra reseller yang membantu dalam menjualkan dan memasarkan produk Indofishery.

Kerjasama yang terjalin antara Indofishery dengan para mitra bisnisnya dilakukan untuk membantu Indofishery dalam melakukan penjualan produk dan mengembangkan pasar dari Indofishery. Sedangkan kerjasama dengan pihak *supplier* membantu Indofishery dalam menyediakan bahan baku yang berupa ikan dan aneka hasil laut. Motivasi kerjasama yang terjalin antara Indofishery dengan para mitranya didorong oleh faktor *optimization* dan *economy of scale* yang merupakan hubungan yang dibangun dengan tujuan mengoptimalkan alokasi sumber daya yang ada serta aktivitas perusahaan untuk mengurangi biaya-biaya lebih yang akan timbul.

Revenue Streams

Saat ini sumber pendapatan dari Indofishery lebih banyak diperoleh melalui pendapatan yang bersifat berulang (*recruring revenues*). Namun Indofishery juga masih tetap memiliki sumber pendapatan yang berasal dari pendapatan dari hasil transaksi satu kali (*transaction revenues*). Cara yang digunakan oleh Indofishery dalam memperoleh pendapatan ialah dengan melalui penjualan aset (*asset sales*) yang berupa penjualan produk aneka ikan segar dan olahan hasil laut serta melalui penjualan jasa (*service sales*) yang berupa keuntungan dari jasa pengantaran produk kepada konsumen. Mekanisme penetapan harga pada Indofishery ialah dengan menetapkan harga tetap pada semua konsumen, dimana sudah terdapat daftar harga (*price list*) yang sudah disediakan. Namun untuk situasi tertentu Indofishery masih dapat memberikan potongan harga hemat kepada pelanggan yang telah melakukan pembelian ulang lebih dari tiga kali.

Cost Structure

Karakteristik biaya pada operasional bisnis Indofishery terdiri dari biaya tetap (*fix cost*), biaya variabel (*variable cost*), dan *overhead cost*. Biaya tetap pada Indofishery terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya sewa kantor, biaya promosi dan pemasaran. Biaya variabel terdiri dari bahan baku dan biaya pengemasan. Sedangkan biaya overhead terdiri dari biaya listrik dan bahan bakar transportasi perusahaan. Struktur biaya pada Indofishery lebih berfokus pada produk perusahaan dikarenakan Indofishery lebih mementingkan kualitas produk sehingga struktur biaya yang dimiliki oleh Indofishery adalah *value driven* yang berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan.

Blue Ocean Strategy

Eliminate

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan sebelumnya, tidak ada hal-hal maupun strategi yang perlu untuk dihapuskan dari model *business model canvas* Indofishery saat ini. Hal yang perlu dilakukan dalam operasional bisnis Indofishery ke depan adalah dengan

mengembangkan dan meningkatkan model bisnis Indofishery yang digambarkan melalui *business model canvas*.

Reduce

Hal yang sebaiknya dikurangi dalam operasional bisnis Indofishery ke depan yaitu pembelian persediaan produk fillet ikan untuk menghindari persediaan yang menumpuk akibat belum terjual dan lebih berfokus pada persediaan beberapa jenis fillet diantaranya yaitu ikan Salmon dan Tuna sebab kedua jenis fillet ini yang lebih banyak diminati konsumen.

Raise

Dalam mengembangkan bisnisnya ke depan ada beberapa elemen yang harus ditingkatkan pada operasional bisnis Indofishery diantaranya yaitu:

- a) *Customer relationship* dengan meningkatkan performa dari admin *customer service*
- b) *Revenue stream* dengan menambah varian pilihan paket produk agar semakin banyak lagi jumlah produk yang dapat terjual dalam waktu bersamaan.
- c) *Key partnership* dengan menambah jumlah mitra *supplier* bahan baku dan mitra penjualan.
- d) *Customer segment* dengan mengembangkan pasar di pulau Jawa dengan cara memperbanyak cabang atau mitra bisnis baru
- e) *Key resources* dengan menambah jumlah *driver* untuk membantu mempercepat proses pengiriman produk kepada konsumen.
- f) *Value proposition* dengan memperbanyak aneka jenis produk olahan berbasis ikan untuk menarik lebih banyak lagi calon pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

Create

Dalam mengembangkan bisnisnya ke depan ada beberapa elemen kunci yang harus diciptakan pada operasional bisnis Indofishery diantaranya yaitu:

- a) *Key resources* dengan menciptakan tim produksi untuk menciptakan aneka produk olahan berbasis ikan.
- b) *Customer segments* dengan menciptakan segmen pasar baru yaitu anak kecil, hotel, dan rumah sakit.
- c) *Customer relationship* dengan menciptakan sistem return dan complain serta memberikan program *voucher* gratis ongkir dan diskon di hari-hari besar nasional.
- d) *Value proposition* dengan menciptakan *user interface* dan *user experience* yang sederhana dan informatif pada aplikasi *smartphone* dan website.
- e) *Revenue streams* dengan menciptakan *space* iklan pada website dan aplikasi.
- f) *Channels* dengan menciptakan media promosi dan pemasaran baru melalui peran *driver*.

Business Model Canvas Indofishery Baru

Key Resources

Sumber daya manusia yang dibutuhkan Indofishery dalam menjalankan operasional bisnisnya yaitu bagian distribusi dan pengadaan, produksi dan pengemasan, *quality control*, *customer service* dan *marketing*, serta *programmer* dan desain. Dalam mengembangkan model bisnis ke depan dibutuhkan penambahan jumlah *driver* untuk mempercepat proses distribusi produk kepada konsumen serta pembentukan tim produksi untuk memproduksi jenis produk aneka olahan ikan secara mandiri. Sedangkan sumber daya intelektual yaitu berupa hak merek,

kemitraan, website, *mobile* aplikasi, dan *database* perusahaan. Sumber daya fisik yang dibutuhkan dalam operasional bisnis Indofishery yaitu meliputi kantor yang didalamnya termasuk gudang persediaan, alat transportasi yang berupa mobil box dan sepeda motor, mesin penyimpanan dan pendingin, mesin pengemasan, wifi kantor, beberapa komputer dan *smartphone*, serta peralatan produksi lainnya. Sedangkan sumber daya finansial yang dimiliki oleh Indofishery saat ini yaitu berupa kas.

Key Activities

Aktivitas yang dilakukan dalam menjalankan operasional bisnis Indofishery meliputi kegiatan pengadaan bahan baku dari nelayan pemasok, kegiatan pembersihan dan pengemasan produk, pengecekan *quality control* produk, promosi dan pemasaran, penjualan dan distribusi produk kepada konsumen. Dalam mengembangkan model bisnis ke depan Indofishery perlu untuk menciptakan aktivitas baru yang berupa kegiatan edukasi dan pembinaan nelayan pemasok serta kegiatan produksi aneka produk olahan ikan secara mandiri agar tidak bergantung pada pemasok.

Customer Segments

Segmentasi pelanggan yang dilayani Indofishery terdiri dari dua kelompok pelanggan yaitu ibu rumah tangga sebagai pelanggan dengan kelompok pembelian partai kecil dan kantor atau korporasi sebagai pelanggan dengan kelompok pembelian partai besar. Dalam mengembangkan bisnis ke depan Indofishery perlu untuk mengembangkan segmen pelanggan diantaranya yaitu segmen anak kecil, hotel, dan rumah sakit. Hal ini dilakukan untuk menghindari persaingan di segmen pasar yang sama dengan kompetitor yaitu pada segmen ibu rumah tangga.

Value Propositions

Nilai yang ditawarkan oleh Indofishery adalah aneka produk hasil laut dan budidaya perikanan yang terdiri dari empat jenis kelompok produk yaitu ikan segar, *seafood*, *fillet* ikan, dan olahan ikan. Indofishery juga menawarkan nilai PAS (pesan, antar segar) sehingga konsumen dimudahkan dalam mencari dan mendapatkan ikan tanpa harus keluar rumah (*accessibility*) dan tidak menghabiskan biaya lebih (*cost reduction*). Dalam mengembangkan bisnis ke depan dibutuhkan penciptaan nilai baru pada aplikasi atau website dengan tampilan atau *user interface* dan *user experience* yang sederhana dan informatif diantaranya yaitu dengan menciptakan menu *reminder*, edukasi, ulasan dan *rating*.

Channels

Channels yang digunakan oleh Indofishery dalam operasional bisnisnya yaitu melalui akun bisnis pada media sosial Instagram, Facebook, aplikasi dan website. Cara yang digunakan ini merupakan cara modern melalui media online sehingga dalam mengembangkan rancangan model bisnis ke depan Indofishery perlu mengembangkan cara tradisional atau media offline dengan cara memanfaatkan peran *driver* sebagai sarana pemasaran dan penjualan dengan cara memberikan penawaran secara langsung kepada konsumen serta memasang iklan pada kendaraan *driver*.

Customer Relationship

Hubungan yang terbentuk antara Indofishery dengan pelanggannya merupakan hubungan *personal assistance* dimana interaksi ini terbentuk dari adanya interaksi yang terjadi antara pelanggan dengan admin *customer service* pada akun media sosial bisnis yang melayani pelanggan tersebut. Dalam mengembangkan model bisnis ke depan Indofishery perlu untuk menambahkan adanya program *voucher* gratis ongkir dan diskon di hari besar nasional serta menciptakan sistem *return* dan *complain*.

Key Partnership

Indofishery menjalin kerjasama dengan beberapa pihak diantaranya yaitu *supplier* dan mitra penjualan. Kerjasama yang terjalin antara Indofishery dengan para mitra bisnisnya dilakukan untuk membantu Indofishery dalam melakukan penjualan produk dan mengembangkan pasar dari Indofishery. Sedangkan kerjasama dengan pihak *supplier* membantu Indofishery dalam menyediakan bahan baku yang berupa ikan dan aneka hasil laut. Dalam mengembangkan bisnis ke depan Indofishery perlu untuk menambahkan jumlah *supplier* dan mitra penjualan untuk mendapatkan pasar yang lebih luas.

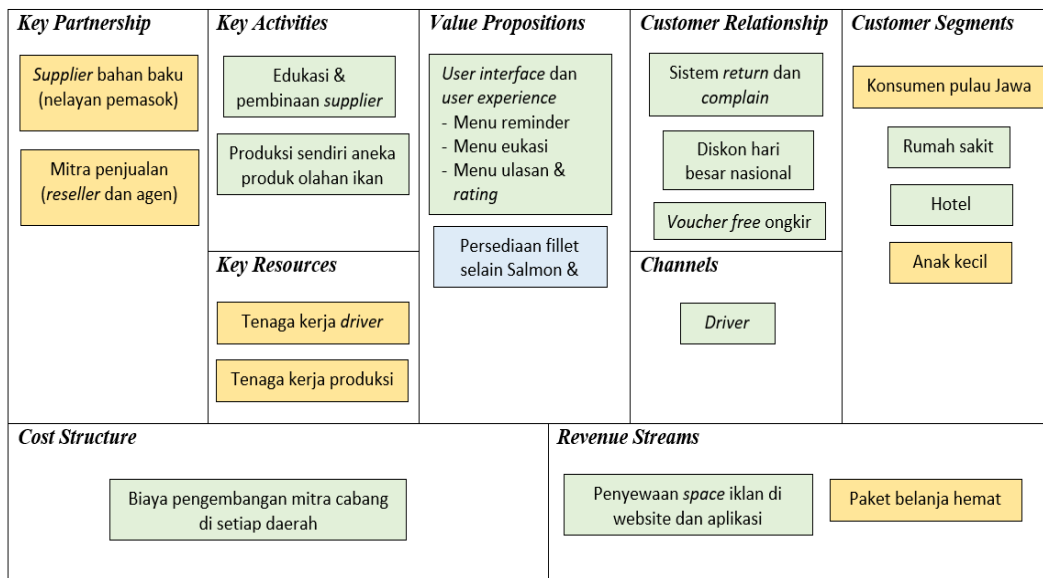
Revenue Streams

Sumber pendapatan Indofishery diperoleh melalui pendapatan yang bersifat berulang (*recurring revenues*). Indofishery juga memiliki sumber pendapatan yang berasal dari pendapatan dari hasil transaksi satu kali (*transaction revenues*). Cara yang digunakan oleh Indofishery dalam memperoleh pendapatan ialah dengan melalui penjualan aset (*asset sales*) yang berupa penjualan produk aneka ikan segar dan olahan hasil laut serta melalui penjualan jasa (*service sales*) yang berupa keuntungan dari jasa pengantaran produk kepada konsumen. Dalam mengembangkan bisnis ke depan Indofishery perlu untuk menciptakan sumber pendapatan baru melalui penyewaan *space* iklan pada website dan aplikasi.

Cost Structure

Biaya pada operasional bisnis Indofishery terdiri dari biaya tetap (*fix cost*), biaya variabel (*variable cost*), dan *overhead cost*. Biaya tetap pada Indofishery terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya sewa kantor, biaya promosi dan pemasaran. Biaya variabel terdiri dari bahan baku dan biaya pengemasan. Sedangkan biaya *overhead* terdiri dari biaya listrik dan bahan bakar transportasi perusahaan. Dalam mengembangkan bisnis ke depan Indofishery perlu untuk menambahkan alokasi biaya untuk pengembangan mitra cabang bisnis di setiap daerah.

Gambar 2. Alternatif model BMC pengembangan bisnis Indofishery ke depan



Keterangan:

= ditingkatkan; = dikurangi; = diciptakan; = dihapuskan

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang diperoleh dari penelitian mengenai analisis pengembangan bisnis Indofishery melalui pendekatan BMC dan BOS, maka penulis dapat mengambil kesimpulan antara lain:

1. Gambaran model bisnis yang dijalankan Indofishery saat ini ialah B2B (*business-to-business*) dan B2C (*business-to-customers*), dimana pelanggan B2B dari Indofishery merupakan pelanggan yang melakukan pembelian produk untuk diperjualbelikan kembali seperti resto, rumah makan, dan pelaku usaha kuliner lainnya. Sedangkan pelanggan B2C dari Indofishery merupakan pelanggan tingkat akhir yang melakukan pembelian produk untuk dikonsumsi secara pribadi seperti ibu rumah tangga.
2. Gambaran rancangan model pengembangan bisnis Indofishery ke depan menggunakan pendekatan *blue ocean strategy* menunjukkan bahwa saat ini dalam menjalankan bisnisnya Indofishery masih bermain di zona lautan merah, dimana Indofishery masih menasar segmen pasar yang sama-sama menjadi target pasar usaha sejenis. Dalam menjalankan operasional bisnisnya sesuai dengan kerangka kerja empat langkah, Indofishery tidak melakukan adanya penghapusan, pengurangan, dan penciptaan pada setiap elemen bisnisnya, namun Indofishery sudah melakukan adanya peningkatan yang dilakukan yaitu pada elemen *channels* dengan cara meningkatkan intensitas dalam melakukan promosi dan pemasaran melalui akun media sosial Instagram.
3. Dalam membuat rancangan model pengembangan bisnis Indofishery ke depan menggunakan pendekatan *business model canvas* ide perencanaan berfokus pada beberapa titik pusat inovasi yaitu pada elemen *key activities* yaitu dengan menciptakan kegiatan edukasi dan pembinaan kepada nelayan pemasok, elemen *channels* dengan memanfaatkan peran driver sebagai media promosi dan pemasaran, elemen *revenue streams* dengan menyewakan *space* iklan di website dan aplikasi, dan elemen *customer relationship* dengan menciptakan sistem *return* dan *complain* serta program *voucher* gratis ongkir dan diskon di hari besar nasional.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Indofishery, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan bisnisnya ke depan, Indofishery perlu untuk memperluas segmentasi dan jangkauan pemasaran yang diikuti dengan penambahan jumlah mitra cabang bisnis pada setiap daerah ekspansi bisnis agar dapat mempercepat proses pengantaran produk dan kualitas produk yang diterima konsumen tetap segar.
2. Rumitnya pengucapan nama brand yang digunakan saat ini membuat Indofishery perlu untuk mencoba melakukan penggantian nama brand agar konsumen lebih mudah dalam pengucapan maupun pencarian di media internet.
3. Indofishery perlu untuk menambahkan sistem *voucher free* ongkir, diskon di hari besar nasional, serta sistem *return* untuk menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggannya serta lebih memfokuskan pada persediaan produk fillet ikan Salmon dan Tuna dan mengurangi jumlah persediaan jenis produk fillet ikan yang kurang diminati pelanggan.
4. Indofishery perlu untuk memberikan kegiatan edukasi dan pelatihan pada mitra penjualan dan mitra *supplier* untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan dari Indofishery serta untuk memastikan tingkat persediaan bahan baku dari *supplier* dalam memenuhi permintaan.

Daftar Referensi

- Azhar, R. M., Suparno, O., & Djohar, S. (2018). Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(2), 137. <https://doi.org/10.29244/mikm.12.2.137-144>
- Indriany, N., & Indriyani, R. (2017). Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada UD. Mogajaya Surabaya. *Agora*, 5(2), 165. <https://doi.org/10.29244/jai.2017.5.2.165-176>
- Nugraha, T., & Priminingtyas, D. (2016). Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara Dengan Metode Blue Ocean Strategy dan Balanced Scorecard Pada UKM Cemara Food, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar. *Habitat*, 27(1), 14–24. <https://doi.org/10.21776/ub.habitat.2016.027.1.3>
- Sancoko, A. H. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Makanan dan Minuman Pada Depot Time To Eat Surabaya. *Agora*, 3(1), 185–194.
- Saputra, A. (2015). Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital Startup Lokal di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 4(1), 1–24. <http://www.journal.ubaya.ac.id/index.php/jimus/article/view/1022/821>
- Startup Rangking. (2020). *Find The Top and New Startups Worldwide*. <https://www.startupranking.com/countries>
- Suryabrata, S. (2008). *Metodologi Penelitian*. Bandung. Raja Grafindo Persada.