

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebuah model bisnis mencerminkan hipotesis manajemen tentang apa yang pelanggan inginkan, bagaimana mereka menginginkannya, apa yang akan mereka bayar dan bagaimana suatu perusahaan dapat mengatur untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Teece, 2010). Pada perspektif lain mendeskripsikan tentang bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri untuk membuat dan mendistribusikan nilai dengan cara yang menguntungkan (Badden, et al. 2010). Disisi lain juga ada yang berpendapat bahwa model bisnis adalah sebuah arsitektur organisasi dan struktur keuangan bisnis (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) dan juga menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja (Magretta, 2002). Salah satu definisi terbaru dari model bisnis adalah alat konseptual yang berisi satu set objek, konsep dan hubungan mereka dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari perusahaan tertentu (Osterwalder, et al. 2005). Dalam karya populer model bisnis *Generation* Osterwalder didefinisikan sebuah model bisnis yang menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Singkatnya, model bisnis itu adalah tentang bagaimana bisnis bekerja dan apa jenis nilai bisnis yang diberikan kepada pelanggan, serta bagaimana hal ini dikomunikasikan dan ditransfer ke pelanggan. Sebuah model bisnis yang sehat merupakan faktor penting dalam menciptakan perusahaan yang sukses namun tidak menjelaskan atau memprediksi kesuksesan sebuah perusahaan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Ada sebuah contoh model bisnis yang sudah dilakukan oleh sebuah perusahaan dan juga sudah diteliti. Penelitian ini telah melakukan sebuah studi mendalam dari perusahaan Facebook. Pada perusahaan Facebook model bisnis yang dijalankan adalah dengan memberikan sebuah tempat jaringan sosial tertentu dan memfasilitasi berbagai isi dan komunikasi. Facebook memiliki banyak mitra dengan fungsi yang berbeda-beda seperti aplikasi pengembangan dan pengiklanan untuk memungkinkan berbagai fitur dalam memenuhi kebutuhan pengguna sosial yang

berbeda-beda. Dalam usaha memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan yang tepat, Facebook mengeksploitasi dan menganalisis informasi pelanggan, informasi saham dengan pihak ketiga menyediakan iklan untuk yang ditargetkan. Sementara itu, Facebook juga memberikan pengguna kontrol pada pengaturan privasi, serta memungkinkan lingkungan internet yang aman dan terpercaya, dengan begitu Facebook akan mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan. Dibawah persaingan global sengit di pasar jejaring sosial, Facebook mengambil tempat yang dominan di pasar global saat ini. Arsitektur teknologi LAMP dan peraturan hukum yang tegas merupakan dasar yang kuat untuk mendukung semua kegiatan. Akhirnya, perusahaan Facebook ini dapat mengumpulkan 90% pendapatan dari iklan dan hanya membayar 10% dari barang – barang virtual dengan kredit Facebook (Xiaoyan & Hu, 2011).

Ada tiga alasan penting mengenai mengapa model bisnis itu perlu dilakukan, yaitu, pertama dari sisi ekonomi ditujukan untuk mendapatkan keuntungan melalui variabel sebagai sumber pendapatan dan struktur biaya, kedua dari sisi operasional lebih diarahkan pada konfigurasi arsitektur operasional dengan bertujuan menciptakan nilai melalui desain infrastruktur bisnis, dan ketiga dari sisi strategis lebih mengarah kepada posisi perusahaan yaitu sebagai penentu pada perusahaan seperti menentukan posisi pasar dan juga dapat melihat peluang pertumbuhan (Morris, et al. 2005). Pada sisi lain model bisnis juga berguna sebagai sumber utama perusahaan untuk keunggulan kompetitif (Mitchell & Coles, 2004). Tujuan model bisnis pun juga dapat dicirikan dalam dua fungsi yaitu pertama, sebagai unit analisis dari perusahaan yang bertujuan untuk menganalisis sebuah usaha. Fungsi kedua adalah sebagai alat untuk menengahi antara teknologi, ide, pelanggan potensial yang bertujuan untuk menyiratkan metode dalam menangkap dan memberikan nilai kepada pelanggan. Bisnis model juga dapat membantu perusahaan dalam membuat setiap orang terlibat didalamnya agar menciptakan nilai perusahaan yang ingin dicapai, oleh karena itu konsep model bisnis ini memiliki nilai yang sangat besar dan juga praktis untuk dilakukan (Magretta, 2002).

Model bisnis dikatakan sebagai mediator dikarenakan teknologi dan nilai ekonomis dimediasi dalam proses membangun model bisnis. Sebuah model bisnis memberikan kesempatan atau peluang bagi manajer untuk bisa menangkap nilai potensial dari teknologi dan mengkomersialkannya kembali dengan cara menemukan proposisi nilai yang benar, segmen pasar, rantai nilai, struktur biaya, potensi keuntungan, jaringan nilai, dan strategi bersaing. Model bisnis ini perlu untuk di nilai karena ini merupakan proses penciptaan dimana proses membentuk dan membentuk kembali menjadikan peluang untuk menangkap dan memberikan nilai baru bagi pelanggan. Membuat model bisnis yang sukses dan yang selaras dengan nilai potensial yang ada, maka model bisnis ini perlu dibentuk kembali dan menciptakan peluang baru untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Ada beberapa alat yang dapat digunakan oleh manager untuk membantu menilai model bisnis yang sedang dijalankan oleh suatu perusahaan antara lain, *Lean Canvas*, *Fluidminds Business Model Canvas*, *IBM's Component Business Modeling (CBM)*, *The Value Model Canvas*, dan juga *Business Model Canvas (BMC)*. Masing-masing dari alat yang digunakan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pertama, *Lean Canvas* merupakan salah satu versi alat yang dapat digunakan untuk melihat bisnis model. *Tools* ini pertama kali diciptakan oleh Ash Maurya pada tahun 2010 *Tools* ini yang disesuaikan dari BMC karena pencipta menemukan beberapa blok bangunan terlalu umum, kritik juga diberikan pada kurangnya fit produk, lebih fokus pada kegiatan dan tidak ditentukan dalam sumber daya yang rinci serta hubungan kemitraan. *Lean Canvas* lebih menekankan pada kesesuaian produk atau pasar, sehingga akan membuat lebih sedikit pemborosan pada sumber daya dan lebih fokus pada produk yang baik (Ash, Maurya dalam Bastian, Coes, 2014).. Kedua *tools* lain yang bernama *Fluidminds Business Model Canvas* yang diciptakan oleh seseorang yang bernama Fluidminds. Pada *Fluidminds Business Model Canvas* ini, proposisi nilai merupakan pusat model bisnis dengan demikian nilai proposisi yang rumit dapat disediakan menggunakan alat ini, tetapi penekanan alat ini lebih berfokus kepada pelanggan dan keuntungan tidak kepada produk dan juga pada alat ini

menambahkan hubungan antara desainer dari model bisnis pada kanvas (Fluidminds dalam Bastian, Coes, 2014). *Tools* ketiga ada *IBM's Component Business Modeling (CBM)* yang diciptakan oleh IBM Business Consulting Services pada tahun 2009, blok bangunan di CBM adalah komponen bisnis yang merupakan komponen otonom bisnis, dimana bangunan blok ini meliputi sumber daya dan teknologi. Dalam perbandingan dengan BMC, CBM bukan alat model bisnis yang menghasilkan arsitektur bisnis. CBM adalah alat fungsional yang lebih berfokus di sekitar sumber daya dan teknologi saja tidak fokus kepada nilai. Pada *The Value Model Canvas*, merupakan versi alternatif yang diciptakan oleh Jeroen Kraaijenbrink, berguna untuk meningkatkan *Business Model Canvas (BMC)* dengan mengatasi keterbatasan tujuan strategis, persaingan, dan tingkat abstraksi dari *Business Model Canvas (BMC)*, tetapi kelemahan pada alat ini teridentifikasi mengenai campuran dari tingkat abstraksi. Dalam *VMC key resources, customer relationship, channel* terlalu rinci dibandingkan dengan bangunan blok lain yang berada di tingkat abstraksi yang lebih tinggi (Bastian & Coes, 2014).

Sedangkan *Business Model Canvas* merupakan alat yang sering digunakan untuk menilai suatu model bisnis dan telah memberikan kontribusi terhadap penggunaan model bisnis pada suatu organisasi. *Business Model Canvas (BMC)* juga lebih difokuskan pada pelaksanaan dari sebuah ide dalam hal menciptakan nilai pada suatu organisasi (Bastian & Coes, 2014). Tujuan dari model bisnis canvas adalah untuk memperkenalkan cara standar dalam menilai suatu model bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Dengan konsep model bisnis yang harus mudah dipahami dan dapat dengan mudah dikomunikasikan melalui desain yang bagus, ini tidak berbicara tentang pengembangan model bisnis tetapi menilai suatu model bisnis yang baik (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Setiap perusahaan memiliki bisnis model yang berbeda antara yang satu dengan lainnya, termasuk dalam bisnis yang bergerak di bidang distributor meubel. UD. Budi Luhur merupakan perusahaan distributor yang mendistribusikan penjualan mebel atau *furniture plastic* seperti meja, kursi, lemari, rak sepatu, dan sebagainya. Perusahaan ini terletak di jalan Jongbiru no 229 kota Kediri, Jawa Timur. Model

bisnis yang digunakan oleh UD. Budi Luhur saat ini adalah mengambil barang dagang dari UD.Makmur Jaya yang berperan sebagai pemasok, lalu menjualnya kembali kepada toko-toko melalui *salesman* UD.Budi Luhur, kemudian toko-toko menjual lagi kepada konsumen akhir. Pengambilan barang yang dilakukan oleh UD.Budi Luhur kepada UD.Makmur Jaya adalah dengan pembelian kredit, dimana produk dagang dikirim terlebih dahulu, kemudian UD.Budi Luhur akan melunasi pembelian kredit sesuai tanggal jatuh tempo yang sudah disepakati bersama. Sistem penjualan dari perusahaan ini adalah dengan dibedakan antara pembelian tunai dan non tunai. Dimana pembelian barang dengan tunai memiliki harga yang berbeda dengan non tunai.

Perusahaan UD. Budi Luhur ini ingin menjadi distributor yang semakin kompetitif atau meningkatkan daya saing dibandingkan dengan kompetitornya, namun perusahaan belum mendapatkan gambaran apa yang perlu dilakukan terlebih dahulu dan juga komponen – komponen apa saja yang perlu dibenahi. Maka, dalam penelitian yang akan dilakukan ini, peneliti akan menganalisa dan membahas secara terperinci model bisnis yang sedang dijalankan perusahaan UD. Budi Luhur dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana mengembangkan model bisnis yang sekarang sedang dijalankan oleh perusahaan UD. Budi Luhur ?

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa dan membahas model bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan UD.Budi Luhur.

1.3. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan didapatkan dari penulisan ini diukur dari empat pihak, yaitu :

1. Bagi Universitas Kristen Petra

Hasil penelituian dan penulisan ini diharapkan dapat menambah pembendaharaan kepustakaan Fakultas Ekonomi di Universitas Kristen Petra, sehingga nantinya dapat menjadi panduan bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai penerapa bisnis model kanvas pada suatu perusahaan yang serupa di waktu yang akan datang.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dan penulisan ini diharapkan dapat menjadi masukan/saran bagi perusahaan dalam hal memperbaiki sistem-sistem yang memang perlu diperbaiki ataupun diperbaharui untuk mengembangkan bisnisnya.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan/ilmu bagi peneliti tentang teori yang sudah diteliti dan dapat mengerti benar tentang teori-teori yang sudah diajarkan selama perkuliahan jika diterapkan pada suatu bisnis terutama pada bisnis *distribution*.

4. Bagi Pembaca

Hasil penelitian dan penulisan ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pembaca mengenai Bisnis Model Kanvas pada suatu perusahaan khususnya pada usaha distribusi meubel.