

## ADAPTASI MODEL BISNIS UNIQLO DENGAN MENGADOPSI CANVAS BUSINESS MODEL DAN 360° BUSINESS MODEL

<sup>a</sup>Gusi Putu Lestara Permana, <sup>b</sup>I Made Sindhu Yoga

<sup>a,b</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar

<sup>a</sup>lestarapermana@undiknas.ac.id, <sup>b</sup>maledesindhu@undiknas.ac.id

### ABSTRAK

**Adaptasi Model Bisnis Uniqlo Dengan Mengadopsi Canvas Business Model Dan 360° Business Model.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membandingkan model bisnis yang digunakan oleh salah satu perusahaan retail multinasional yang bergerak pada bidang fashion, yaitu UNIQLO. Secara gambaran besar model bisnis yang digunakan oleh UNIQLO mencakup pada tiga bidang utama, yaitu desain, produksi, dan penjualan. Melalui pendekatan dua model bisnis lainnya, penelitian ini membedah komponen-komponen dalam model bisnis UNIQLO sebagai sebuah gambaran dari sudut pandang lainnya. Beberapa penelitian terdahulu tentang model bisnis mengartikan model bisnis sebagai konsep secara ekonomi untuk menghasilkan keuntungan yang didasarkan pada kombinasi antara proses bisnis dan teknologi yang digunakan, namun pada akhirnya hal tersebut belum mampu mewakili sudut pandang yang lebih kompleks dalam perusahaan. Model bisnis seharusnya juga mampu menangkap sisi lain dari perusahaan, selain tentang pendapatan hasil dari produksi dan biaya-biaya, juga tentang bagaimana menciptakan nilai untuk ditawarkan kepada konsumen dan nilai bagi perusahaan itu sendiri. Hal ini dilakukan untuk memberi pertimbangan bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Model pertama yang diadopsi adalah canvas business model. Melalui canvas business model maka dapat diketahui secara lebih jelas siklus bisnis yang telah digunakan oleh UNIQLO. Lebih lanjut, model bisnis kedua yang digunakan adalah 360° business model. Model ini digunakan untuk membantu melihat proses aktivitas bisnis, mulai dari penciptaan nilai di hulu proses bisnis sampai dengan bagaimana nilai dalam perusahaan mampu menjadi sebuah keunggulan yang dapat disampaikan di hilir dari sebuah proses bisnis.

**Kata kunci:** Model bisnis, canvas business model, 360° business model, UNIQLO

### PENDAHULUAN

UNIQLO adalah perusahaan yang bergerak dibidang *clothing* dan *apparel* yang ditujukan untuk semua baik pria, wanita, maupun anak-anak. Nama UNIQLO berasal dari nama toko pertama mereka *Unique Clothing* yang dibuka di kota Hiroshima, Jepang. Perusahaan ini berbadan hukum Indonesia dengan nama PT. FAST RETAILING INDONESIA yang berdiri sejak 16 Oktober 2012. Usaha utama dari perusahaan ini adalah produk yang diberi nama UNIQLO, dengan diferensiasi berupa keunikan desain dan bahan produk. Keunikan desain UNIQLO terlihat dari adanya desain produk *limited edition* yang merupakan desain hasil dari kolaborasi dengan pihak-pihak yang telah memiliki nama besar, seperti Disney, Shonen Jump, Sesame Streets, dan juga melakukan kolaborasi dengan desainer dunia. Selain itu, UNIQLO juga membuat desain yang bertemakan kearifan lokal dimana perusahaan tersebut membuka gerainya. Sebagai contoh, ketika perusahaan

tersebut membuka gerainya di Indonesia mereka membuat desain dengan tema batik yang merupakan salah satu warisan budaya Indonesia.

UNIQLO menggunakan bahan-bahan terbaik dan berteknologi tinggi, hal ini bertujuan agar konsumen merasa nyaman ketika menggunakan produk-produknya. *Heattech* dan *AIRism* merupakan contoh teknologi yang ada pada produk-produk mereka, *heattech* merupakan teknologi yang disematkan untuk membuat pengguna produk merasa hangat ketika menggunakan produk UNIQLO dalam kondisi cuaca dingin, sebaliknya *AIRism* adalah teknologi yang disematkan untuk produk-produk yang berupa kaos yang memiliki kemampuan untuk menyejukkan ketika digunakan. Selain keunikan dari sisi produk, UNIQLO memiliki konsep global CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan sudah diimplementasikan dalam berbagai kegiatan di beberapa negara, di Indonesia sendiri program CSR yang telah dilakukan adalah program *dissability staff* yang mana UNIQLO mempekerjakan orang-orang yang memiliki keterbatasan (cacat/kekurangan fisik) di gerai UNIQLO yang bekerjasama dengan Departemen Sosial, UNIQLO *goes to school* di Sumatera Utara dan Surabaya, dan sumbangan untuk 13 panti asuhan dan panti werdha maupun pondok pesantren di wilayah Tangerang.

Memperhatikan hal tersebut, UNIQLO menjadi perusahaan global yang cukup unik jika dibandingkan dengan para pesaingnya, seperti H&M, ZARA, GAP, dan lainnya. Dibandingkan dengan para kompetitornya, UNIQLO terhitung sebagai yang paling lambat memasuki dan turut serta dalam persaingan pada industri *fashion* di Indonesia. Model bisnis yang diterapkan pun terbilang tidak biasa karena memasukkan beberapa nilai-nilai *country of origin* dengan mengolaborasikan dengan kondisi lingkungan bisnisnya. Hal ini menjadi penting karena aktivitas-aktivitas bisnis yang terutang didalamnya menjadi acuan dalam keseluruhan proses bisnis perusahaan.

Menurut Stefan dan Richard (2014), karakter lingkungan bisnis saat ini dipenuhi dengan ketidakpastian dan gangguan. Perusahaan tidak saja dituntut untuk selalu berinovasi bahkan merubah produk mereka, tapi juga budaya organisasi, metode penjualan, hubungan dengan konsumen, dan juga struktur dalam internal perusahaan. perkembangan teknologi yang terus berkembang, tingkat pendidikan yang semakin baik, arus globalisasi, alat-alat komunikasi yang semakin canggih, serta jalur distribusi baru semakin membuka peluang dalam perkembangan dunia bisnis. mempertimbangkan hal tersebut, perusahaan harus mampu terus beradaptasi dalam arus persaingan yang terjadi. Perancangan model bisnis yang tepat merupakan salah satu faktor krusial dan vital bagi perusahaan sebagai sebuah alat untuk mengidentifikasi sistem bisnis, trend terbaru, serta perubahan-perubahan yang terjadi, baik pada lingkungan internal perusahaan, maupun lingkungan bisnis eksternal.

Model bisnis adalah sebuah konsep tentang bagaimana sebuah organisasi membuat, menyalurkan, dan mendapatkan nilai atas proses bisnisnya. Teece (2010) menyebutkan bahwa hingga saat ini model bisnis belum menemukan pondasi teoritis yang baku dalam ilmu ekonomi. Mengidentifikasi proses dan komponen-komponen dalam model bisnis adalah proses yang tidak mudah, yang mana diperlukan dalam proses bisnis dan yang mampu mendefinisikan proses penciptaan nilai secara komprehensif dan mendasar bagi perusahaan. Menurut Stefan dan Richard (2014), beberapa peneliti mengartikan model bisnis sebagai sebuah sistem untuk menghasilkan uang bagi perusahaan. Seperti misalnya Wheelen dan Hunger (2008) yang berpendapat bahwa model bisnis adalah metode untuk menciptakan pendapatan dalam lingkungan bisnis. hal ini terdiri dari kunci struktural dan karakteristik operasional perusahaan yang dimaksudkan untuk menghasilkan dan menciptakan keuntungan. Secara gambaran besar, menurut opini beberapa peneliti sebelumnya, model bisnis adalah konsep secara ekonomi untuk menghasilkan keuntungan berdasarkan pada kombinasi antara proses bisnis dan teknologi yang digunakan. Lebih lanjut, dari sudut pandang ekonomi, model bisnis belum mampu merepresentatifkan sudut pandang yang lebih kompleks dalam perusahaan. model bisnis seharusnya juga mampu menangkap sisi lain dari perusahaan, selain tentang pendapatan hasil dari produksi dan

biaya-biaya, serta tentang bagaimana menciptakan nilai untuk ditawarkan kepada konsumen dan nilai bagi perusahaan itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa model bisnis secara lebih mendalam dan luas tentang adopsi komponen-komponen dalam dua model bisnis, yaitu *canvas business model* dan *360° Business Model* terhadap model bisnis yang telah diterapkan oleh salah satu perusahaan global yang bergerak dalam bidang retail *fashion*, yaitu UNIQLO.

## KAJIAN LITERATUR

### Model Bisnis

Menurut Wirtz et al., (2016) selama beberapa dekade terakhir, berbagai konsep tentang model bisnis telah digabungkan menjadi kunci strategi dalam pengembangan bisnis. Lebih lanjut, Inigo Albareda, dan Ritala (2017) menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara berbagai komponen yang berbeda dalam perusahaan, seperti hubungan antara rantai pasok dengan konsumen akhir, atau perkembangan pertumbuhan dari saluran distribusi digital. Zott, Amit, dan Massa (2011), berpendapat bahwa model bisnis adalah sebuah konsep yang memiliki nilai, baik secara teoritis maupun praktis, yang dapat membantu menjelaskan tentang bagaimana strategi dapat diterapkan dalam aktivitas-aktivitas bisnis secara nyata. Disamping itu, model bisnis juga berperan sebagai jembatan antara kapabilitas internal perusahaan dan keterhubungan dengan lingkungan bisnisnya, yang meliputi supplier, konsumen, serta stakeholder lainnya.

Pada beberapa kasus, menurut Spieth, Schneckenberg, dan Ricart (2014), nampak sangat jelas bahwa model bisnis menjadi sebuah kerangka bagi strategi dan keterhubungannya, tidak saja dengan para pelaku dalam internal perusahaan, namun juga pada eksternal perusahaan. Alasan dibalik hal tersebut adalah karena adanya lingkungan bisnis yang multidimensi, yang dilihat dari berbagai fungsi yang berbeda dalam perusahaan dan disajikan sebagai sebuah jembatan antara strategi dengan lingkungan eksternal perusahaan. Hal ini juga didukung oleh Demil dan Lecocq (2010) yang mengatakan bahwa untuk bisa sukses, sebuah model bisnis seharusnya tidak bersifat statis, karena lingkungan bisnis selalu berevolusi, maka model bisnis harus terus berkembang sesuai dengan permintaan pasar dan perubahan lingkungan bisnis.

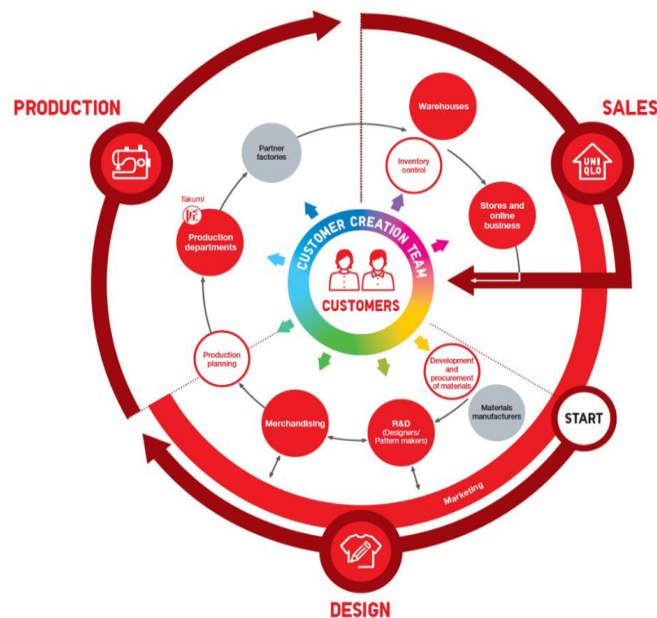
### Model Bisnis UNIQLO

Secara gambaran besar, UNIQLO memiliki model bisnis yang terbagi menjadi tiga bagian besar, yaitu perancangan desain, produksi, dan penjualan. Ketiga proses tersebut merupakan inti dari model bisnis yang dimiliki oleh UNIQLO. Perancangan desain dimulai dari Departemen Riset dan Pengembangan (*Research and Development/R&D*) yang melakukan penelitian secara berkelanjutan untuk menemukan bahan-bahan serta model terbaru dalam industri *apparel*. Selain itu, divisi ini juga bertugas untuk menentukan konsep desain yang tepat agar dapat memenuhi keinginan dan selera konsumen. Selanjutnya, Departemen Merchandiser akan bertugas untuk menentukan varian produk yang akan diproduksi serta volume produksi sebagai lanjutan dari hasil perencanaan yang telah dirancang oleh bagian R&D. Sebagai bagian untuk merencanakan pengadaan atas material yang dibutuhkan dalam rangka produksi, maka divisi Pengadaan (*Development and Procurement of Materials*) akan melakukan negosiasi langsung dengan pihak produsen material guna memastikan bahwa pesanan dalam jumlah besar dapat terwujud. Kualitas dan spesifikasi material menjadi sebuah hal yang vital untuk menghasilkan produk yang nyaman dan berkualitas dengan harga yang tetap terjangkau oleh konsumen potensial.

Langkah berikutnya, Departemen Produksi melalui staf tim produksi dan "*textile takumi*" (sebutan bagi pengrajin terampil) yang tersebar di beberapa kantor produksi di seluruh dunia, seperti di Shanghai, Ho Chi Minh, Dhaka, Jakarta, Istanbul, dan Bangalore melakukan kunjungan ke beberapa pabrik yang menjadi mitra UNIQLO sebagai langkah untuk memastikan bahwa proses produksi berjalan dengan jaminan kualitas yang tetap

terjaga dengan baik. Setelah produk tersedia, maka akan menjadi tanggung jawab dari bagian Penyimpanan (*Inventory Control Department*) untuk menjaga tingkat ketersediaan dengan cara memantau tingkat penjualan dan ketersediaan produk setiap minggu nya di semua gerai UNIQLO. Sebagai langkah untuk mendorong terjadinya penjualan, maka divisi penjualan melakukan kampanye pemasaran dan promosi penjualan produk-produk baru di masing-masing gerai UNIQLO dengan menggunakan beberapa media, seperti iklan, selebaran, dan media komunikasi pemasaran lainnya. Pada akhir setiap musim, Departemen Merchandiser dan Departemen Pemasaran akan bekerja sama untuk mengoordinasikan promosi penjualan seperti perubahan harga atau apa pun untuk membantu memastikan bahwa inventaris produk habis terjual.

Gambar Model Bisnis UNIQLLO



Sumber: <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/UNIQLLObusiness.html> (2018)

### Canvas Business Model

*Canvas business model* merupakan konsep yang dikenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2009 yang membangun sebuah model bisnis yang terdiri atas sembilan komponen. Osterwalder, Pigneur, dan Smith (2010) menyebutkan bahwa *canvas business model* merupakan model bisnis yang digunakan untuk menjelaskan, menggambarkan, menilai, dan merubah model bisnis. Model bisnis ini diyakini dapat membantu para pengusaha dan manajer untuk merancang model dalam lingkup bisnis dan mengkomunikasikannya dalam organisasi mereka. Lebih lanjut, *canvas business model* juga telah digunakan dalam skala global oleh berbagai lingkungan bisnis, mulai dari perusahaan kecil hingga perusahaan-perusahaan besar. Jensen dan Sund (2018) menyebutkan adanya pendapat beberapa peneliti yang menyatakan bahwa kerangka model bisnis, seperti misalnya *canvas business model* telah dikritisi sebagai akibat terlalu deskriptif dan cenderung kekurangan komponen yang dinamis. Hal ini juga didukung dalam Rytkönen dan Nenonen (2013) yang menemukan beberapa studi dan pendapat yang menyoroti bahwa *canvas business model* tidak mampu memvisualisasikan seluruh perusahaan, tetapi hanya berupa landasan dari model bisnis. Selain itu, kelemahan terbesar *canvas business model* adalah kurangnya atribut data kuantitatif wajib. Namun, dilain sisi hal tersebut menciptakan *platform* visual untuk alat-alat lain yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara

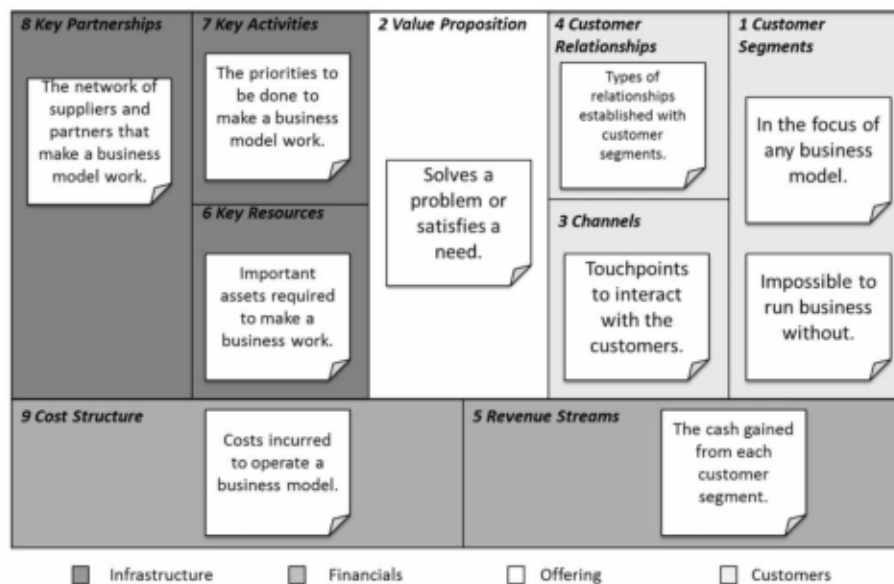
kuantitatif setelah memutuskan fungsi inti dan keterkaitan konsumen, penawaran, infrastruktur, dan keuangan secara kualitatif. Secara gambaran besar, ini adalah alat visualisasi dan penyederhanaan berorientasi masa depan yang berguna yang menciptakan garis dasar untuk membahas ide-ide paling mendasar yang terkait dengan model bisnis.

Osterwalder, Pigneur, dan Smith (2010) menjelaskan bahwa *canvas business model* didukung oleh empat dasar area dalam bisnis, yaitu penawaran, konsumen, infrastruktur, dan keuangan. Area tersebut meliputi sembilan komponen. Penawaran meliputi manfaat yang ditawarkan (*value proposition*). Konsumen meliputi bina pelanggan (*customer relationship*), saluran (*channels*), segmen konsumen (*customer segments*). Infrastruktur terdiri dari kemitraan (*key partners*), kegiatan utama (*key activities*), dan sumber daya (*key resources*). Sedangkan keuangan terdiri atas biaya-biaya (*cost structure*) dan aliran pendapatan (*revenue streams*). Stefan dan Richard (2014) menjelaskan sembilan komponen dalam *canvas business model* sebagai berikut:

1. Segmen Konsumen (*customer segments*) merupakan komponen yang dijelaskan berdasarkan lima tipe bentuk pasar, yaitu pasar, tersegmentasi, ceruk, bervariasi, dan multi sisi. Pasar pasar merupakan bentuk pasar yang terdiri atas sebuah kelompok besar konsumen dengan kesamaan kebutuhan dan permasalahan. Pasar yang tersegmentasi membagi konsumen kedalam beberapa kelompok berdasarkan kesamaan karakter. Pasar yang bervariasi merupakan pasar yang ditempatkan pada dua atau lebih industri dengan kebutuhan dan permasalahan yang berbeda. Pasar yang multi sisi merupakan pasar dengan segmen yang saling berkaitan dan terhubung antar satu dengan lainnya, seperti misalnya penyedia layanan kartu kredit yang terkoneksi dengan beberapa kelompok industri lainnya, semisal bank, penyedia kartu, dan gerai penjual produk.
2. Manfaat yang ditawarkan (*value propositions*). Komponen ini mencakup produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi segmen konsumen tertentu. Nilai tersebut yang menjadi alasan konsumen beralih ke produk lain dan memecahkan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan
3. Saluran (*channels*) merupakan komponen yang menjelaskan keputusan perusahaan dalam mendistribusikan produknya, yang mana mereka akan melakukan pilihan apakah akan mendistribusikan upaya penjualan melalui jaringan distribusi penjualannya sendiri (penjualan langsung: gerai sendiri, personel penjualan, website, aplikasi pada ponsel, telepon) atau melalui armada penjualan pihak lainnya (penjualan tidak langsung: mediator)
4. Aliran pendapatan (*revenue stream*) adalah komponen yang menjelaskan tentang aliran uang perusahaan. Selain penjualan produk, penyewaan juga merupakan penghasil uang untuk setiap kesepakatan yang terjadi.
5. Bina pelanggan (*customer relationship*) merupakan bentuk hubungan asistensi personal, yang didasarkan pada interaksi manusia. Salah satunya adalah komunikasi langsung yang dilakukan oleh personel penjualan kepada konsumen pada saat proses penjualan. Beberapa modifikasi pada komponen ini telah dilakukan oleh banyak perusahaan yang tidak memiliki agen untuk berhubungan langsung dengan konsumen. Otomatisasi layanan dilakukan dengan fasilitas internet dan menggunakan teknologi sistem CRM (*customer relationship management*) yang mampu mengenali konsumen dan merekomendasikan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
6. Kegiatan utama (*key activities*) adalah komponen yang menjelaskan tentang aktivitas-aktivitas utama yang diperlukan dalam proses penciptaan nilai, seperti proses produksi, distribusi produk, desain, pemasaran, dan penjualan
7. Sumber daya (*key resources*) meliputi sumber daya yang berwujud (fasilitas produksi, bangunan, kendaraan, dan perlengkapan) dan sumber daya intelektual (merek, pengetahuan, paten, hak cipta, kemitraan, database konsumen, dan sumber daya manusia termasuk para staf dan jajaran manajer).

8. *Kemitraan (key partners)* merupakan komponen yang menjelaskan hubungan yang penting antar perusahaan, otoritas, atau pihak lainnya dengan perusahaan. Optimalisasi dan skala ekonomis (*economies of scale*) mengarah pada kemitraan yang menawarkan pengurangan biaya produksi. Berbagi tentang pengetahuan, baik tentang keuangan maupun teknologi akan menjadi motivasi bagi perusahaan untuk berpartisipasi dalam aktivitas kemitraan. Akuisisi atas sumber daya dan aktivitas didalamnya juga mendorong perusahaan untuk mencari kemitraan karena perusahaan belum tentu selalu memiliki seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam proses produksi bisnisnya.
9. *Biaya-biaya (costs)* merupakan komponen yang muncul akibat keseluruhan proses-proses produksi yang terjadi

Gambar Kerangka Canvas Business Model



### 360° Business Model

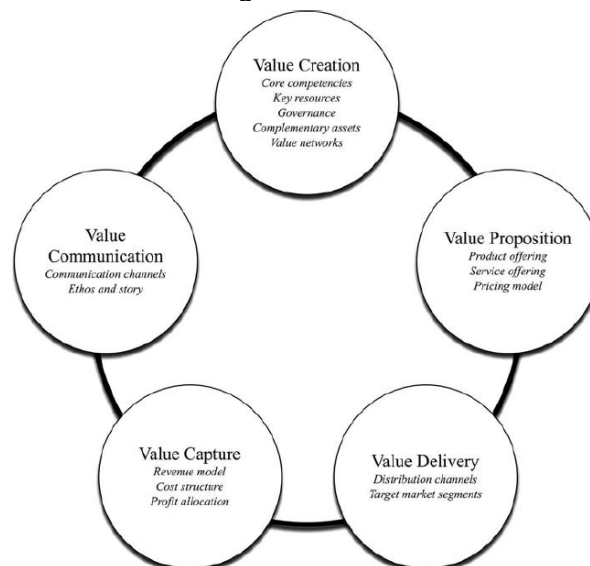
*Canvas business model*, menurut Rayna dan Striukova (2016) adalah model yang secara umum merupakan alat yang mampu mendeskripsikan model bisnis, namun *canvas business model* belum mampu sepenuhnya untuk menyampaikan komponen kunci yang berhubungan dengan menciptakan, menangkap, dan menyampaikan nilai-nilai inovasi dalam model bisnisnya. Lebih lanjut, Rayna dan Strikova (2016) juga menyebutkan bahwa beberapa peneliti dihadapkan pada lingkungan bisnis yang lebih kompleks. Beberapa disebabkan karena penelitian yang telah dilakukan memiliki fokus yang berbeda-beda, seperti misalnya hanya lebih menonjolkan sebagian kecil aspek dalam bisnis model, seperti proses penciptaan nilai atau hanya tentang bagaimana menangkap nilai yang bisa ditawarkan oleh sebuah perusahaan. Sementara itu, mereka meninggalkan komponen lainnya yang tidak relevan dan dianggap tidak penting. Hal ini telah diungkapkan oleh Makadok dan Coff (2002), yang lebih awal menyebutkan bahwa istilah penciptaan nilai seringkali hanya digunakan untuk menjelaskan tentang aspek-aspek dalam bisnis model yang faktanya ternyata sama dengan proses dimana perusahaan menangkap nilai untuk ditawarkan oleh perusahaan, misalnya model untuk menghasilkan pendapatan.

Kompleksitas yang terjadi dalam perancangan bisnis model ini yang kemudian menjadi sebuah urgensi bagi Rayna dan Strikova (2016) untuk mengajukan sebuah bisnis model yang diharapkan bisa mendekati sebuah model yang meliputi keseluruhan komponen dalam sebuah bisnis model dan memberikan sudut pandang yang menyeluruh. Diharapkan bahwa model bisnis yang dinamakan *360° business model* akan menjadi sebuah alternatif bisnis model yang mampu menjadi sebuah alat yang efektif dalam merumuskan

perencanaan dan implementasi sebuah bisnis model. *360° business model* mengintegrasikan modelnya melalui lima komponen sebagai berikut:

1. Penciptaan nilai (*value creation*), merupakan mekanisme tentang proses bagaimana barang atau jasa memperoleh nilai didalamnya untuk dapat ditawarkan. Proses penciptaan nilai ini dimunculkan melalui beberapa hal. Pertama, melalui kompetensi inti yang diciptakan melalui kombinasi antara sumber daya-sumber daya yang membentuknya. Kedua, melalui kebijakan atau tata kelola manajemen yang mempengaruhi proses penciptaan nilai didalamnya. Ketiga, aset pelengkap, seperti barang ataupun jasa lainnya yang dapat melengkapi nilai dari sebuah produk, aliansi bisnis dan kerjasama dengan pihak lainnya, ataupun komunitas konsumen dan reputasi dari perusahaan. Proses penciptaan nilai ini digerakkan secara hulu ke hilir, mulai dari supplier hingga pendistribusian sampai ke tangan konsumen akhir. Adapun hasil akhir yang diharapkan dari proses penciptaan nilai ini adalah adanya kolaborasi dan keterikatan antara perusahaan dengan konsumen yang dapat meningkatkan nilai dari sebuah produk yang ditawarkan.
2. Penawaran nilai (*value proposition*), adalah mekanisme tentang bagaimana sebuah produk, baik barang maupun jasa, dapat ditawarkan didalam pasar. Tentang seberapa baik produk tersebut, dan tentang seberapa sesuai harga yang ditawarkan dapat memenuhi harapan konsumen.
3. Menangkap nilai (*value capture*), merupakan proses yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menangkap keuntungan atas nilai yang diciptakan pada sebuah produk. Komponen ini meliputi model untuk menghasilkan keuntungan secara ekonomis untuk menciptakan aliran kas yang sesuai dengan biaya-biaya yang telah ditetapkan, termasuk juga alokasi profit antar rantai nilai dari sebuah produk.
4. Menyampaikan nilai (*value delivery*), menjabarkan tentang bagaimana nilai yang telah diciptakan mampu untuk disampaikan kepada konsumen melalui saluran distribusinya. Komponen ini menawarkan peluang yang luas dengan menangkap kebutuhan didalam pasar, seperti berfokus pada segmen pasar (misalnya maskapai dengan biaya rendah yang menasar *budget travelers*) atau dengan memperkenalkan cara baru untuk mendistribusikan sebuah barang ataupun jasa (misal, penggunaan internet, ataupun teknologi baru seperti 3D printing).
5. Mengkomunikasikan nilai (*value communication*), adalah tentang cara bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan konsumen ataupun stakeholder tentang produk dan nilai yang dikandungnya. Mengkomunikasikan nilai terdiri atas cerita yang dibangun oleh perusahaan dalam menyampaikan nilai yang terkandung didalamnya, berikut juga dengan segala etos kerja dalam saluran distribusi dalam mendistribusikan produk tersebut. Cerita dan etos dibalik sebuah produk akan menciptakan sebuah posisi bagi perusahaan untuk berdiri secara unik diantara kompetisi dengan kompetitor dan mendorong untuk menciptakan keterikatan emosi antara konsumen dengan perusahaan.

Gambar Kerangka 360° Business Model



Sumber: Rayna dan Strikova (2016)

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mengadopsi model bisnis yang sudah digunakan oleh UNIQLO kedalam *canvas business model* dan *360° business model* sebagai gambaran dan perbandingan atas perubahan yang terus berlangsung secara dinamis didalam pasar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi yang dilakukan dari berbagai literatur yang mendukung atas data-data model bisnis yang digunakan oleh UNIQLO.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Adaptasi Model Bisnis UNIQLO pada *Canvas Business Model*

Berdasarkan penjabaran model bisnis UNIQLO, maka keterkaitan alur bisnis tersebut dapat dipetakan melalui *canvas business model* dengan membedah sembilan komponen penting dalam operasional model bisnis UNIQLO. Secara visual, *canvas business model* akan memberikan gambaran tentang kaitan dari masing-masing komponen bisnis sehingga pada akhirnya akan dapat ditemukan hubungan atas peluang-peluang yang dapat diambil didalam pasar ataupun keunikan nilai atas model bisnis yang telah ataupun yang akan menjadi pertimbangan penerapan strategi bisnis UNIQLO. Berikut merupakan penjabaran adopsi atas sembilan komponen bisnis UNIQLO kedalam *canvas business model*:










1. Segmen konsumen (*Customer segment*). Segmen konsumen yang menjadi target sasaran dari UNIQLO merupakan konsumen usia produktif yang saat ini tergabung dalam kelompok generasi millennial, yaitu berkisar antara umur 18 hingga 38 tahun, dengan tingkat pendapatan menengah keatas dan berada di daerah urban atau sekitarnya.
2. Manfaat yang ditawarkan (*Value Proposition*). Komponen ini mencakup produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi segmen konsumen tertentu. Nilai tersebut yang menjadi alasan konsumen beralih ke produk lain dan memecahkan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan. Mengacu pada produk UNIQLO, beberapa nilai dan manfaat yang ditawarkan adalah produk yang bergaya *casual* dengan desain yang simpel, kualitas yang baik serta harga terjangkau, dan tentunya mengikuti perkembangan mode bahkan menjadi referensi atau *trendsetter fashion* bagi generasi muda



3. Saluran (*Channels*). Komponen ini menggambarkan tentang bagaimana perusahaan dapat berkomunikasi, mendistribusikan, dan menjual produknya kepada konsumen. UNIQLO menggunakan dua saluran dalam menawarkan produknya kepada konsumen, yaitu melalui gerai fisik sebagai saluran distribusi dan penjualan, serta melalui gerai *online* yang dapat dikunjungi melalui alamat *website* [www.UNIQLO.com/id](http://www.UNIQLO.com/id) yang menyediakan katalog tentang produk-produk yang ditawarkan oleh UNIQLO sebagai sumber informasi sebelum mengunjungi gerai fisik. Kedua pilihan tersebut menyesuaikan dengan preferensi segmen konsumen terutama generasi millennial yang juga menyukai untuk melakukan pencarian informasi tentang katalog produk via *online* sebelum melakukan pembelian melalui gerai fisik UNIQLO. Lebih lanjut, kekuatan saluran yang dibangun oleh UNIQLO terlihat juga dari sebaran gerai fisik yang telah eksis di berbagai negara, seperti Jepang, Cina, Hongkong dan Macau, Taiwan, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina, Indonesia, Australia, Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Perancis, Jerman, Belgia, Rusia, dan beberapa negara lainnya. Di Indonesia sendiri UNIQLO telah memiliki gerai fisik sebanyak 19 gerai hingga 2018 yang tersebar di Jakarta, Bandung, Makassar, Medan, Surabaya, Yogyakarta, dan segera menjadi 20 dengan beroperasinya gerai UNIQLO di Mall Bali Galeria.
4. Aliran pendapatan (*Revenue Stream*). Komponen ini merupakan jantung dari keberlangsungan hidup sebuah perusahaan. Sumber utama pendapatan UNIQLO berasal dari penjualan produk-produk melalui gerai, baik fisik/*offline* maupun *online*. Ketersediaan produk serta kampanye promosi dan komunikasi pemasaran menjadi sebuah hal yang penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan demi tercapainya kepuasan konsumen.
5. Bina pelanggan (*Customer Relationship*). UNIQLO merupakan salah satu pemain yang berkompetisi dalam industri SPA (*Specialty store retailer of Private Label Apparel*) bersama dengan beberapa pemain besar seperti ZARA, GAP, dan H&M tentunya akan berupaya untuk membangun keterikatan antara perusahaan dengan konsumennya. Salah satu cara dalam membangun bina pelanggan yang telah dilakukan UNIQLO adalah melalui fasilitas *E-MEMBER*. Fasilitas ini merupakan aplikasi yang menghubungkan konsumen dengan UNIQLO melalui *mobile application* yang tersedia baik di *App Store* maupun *Play Store*. Adapun keuntungan yang ditawarkan oleh UNIQLO kepada konsumennya melalui fasilitas ini adalah update mingguan tentang produk-produk terbaru UNIQLO, *Birthday Rewards* kepada konsumen yang berulang tahun, harga spesial, serta *Store Locator* untuk menemukan gerai UNIQLO terdekat dari tempat konsumen. Adapun beberapa informasi detail tentang konsumen yang dikumpulkan adalah nama, jenis kelamin, lokasi tempat tinggal, tanggal lahir, dan alamat surel. Melalui data konsumen, UNIQLO dapat melakukan interaksi secara intensif dan dua arah kepada konsumen dalam memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen
6. Kegiatan utama (*Key Activities*). Komponen ini menjabarkan tentang kegiatan-kegiatan kunci yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa bisnis dapat terus berjalan dan berumur panjang. Kegiatan inti yang dilakukan dalam bisnis UNIQLO telah dijabarkan sebelumnya pada model bisnis UNIQLO, yaitu perancangan desain, produksi, dan penjualan produk melalui gerai-gerainya. Selain itu, UNIQLO juga memastikan bahwa penjualan produk dapat dilaksanakan dengan baik melalui jalur-jalur distribusi tanpa hambatan untuk memastikan ketersediaan produk di semua gerainya. Penjualan juga ditunjang oleh kegiatan kampanye promosi dan komunikasi pemasaran untuk menarik minat konsumen melakukan pembelian, baik melalui saluran *online* maupun *offline*.
7. Sumber daya (*Key Resources*). Sebagai perusahaan global, UNIQLO memiliki sumber daya berupa *international brand* sebagai kekuatan utama dalam menyebarkan merek bisnisnya. Selain itu, keunggulan *positioning* produknya yang memiliki ciri khas bergaya *casual* dengan desain yang simpel, kualitas yang baik serta harga terjangkau, dan

- mengikuti perkembangan mode kekinian akan menjadi sumber daya yang kokoh dalam membangun dan menjalankan bisnisnya saat ini maupun di masa mendatang.
8. **Kemitraan (*Key Partnership*)**. Perusahaan menciptakan kerjasama atau aliansi untuk mengoptimalkan model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. UNIQLO dalam hal ini melakukan kerjasama kolaborasi terutama untuk kebutuhan desain. Desain-desain yang digunakan pada produk UNIQLO bekerjasama dengan merek-merek pada industri tidak sejenis, dan juga dengan desainerdesainer ternama. Beberapa kolaborasi desain yang dilakukan oleh UNIQLO dilakukan dengan Disney – Pixar, LINE, Peanuts, Sesame Street, Minions, Sanrio, Lucas Film, Marvel, Namco Museum, SPQZ, Shonen Jump, Blizzard Entertainment, Kakao Friends, dan lainnya. Sedangkan kolaborasi dengan desainer ternama juga dilakukan di berbagai negara, dan tidak menutup kesempatan bagi desainer lokal dimana gerai UNIQLO berada untuk dapat diundang menjadi desainer bagi salah satu varian produk UNIQLO.
  9. **Biaya-biaya (*Cost Structure*)**. Komponen ini adalah berfungsi untuk menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk keseluruhan proses produksi dalam perusahaan. Adapun biaya-biaya yang akan menjadi beban bagi operasional bisnis UNIQLO terdiri atas biaya operasional (listrik, internet, telepon, air), gaji, bahan baku, distribusi, promosi, desain, sewa tempat. Segala biaya yang timbul bagi UNIQLO harus ditutupi melalui volume penjualan produknya mengingat bahwa aliran pendapatan UNIQLO hanya bergantung pada satu sumber. Jika diperhatikan lebih lanjut antara keunggulan *positioning* produk dengan harga yang terjangkau bagi segmen konsumen sasaran UNIQLO, maka diprediksi bahwa biaya-biaya yang timbul masih dapat tertutupi sepanjang UNIQLO mampu untuk menjamin ketersediaan produk, menjaga kualitas dan harga, serta secara konsisten melakukan kampanye promosi sekaligus membangun hubungan jangka panjang dengan konsumennya.

Gambar Adaptasi Model Bisnis UNIQLO pada *Canvas Business Model*

<b>Key Partners</b>  1. Disney - PIXAR 2. LINE 3. Peanuts 4. Sesame Street 5. Minions 6. Sanrio 7. LucasFilm (Star wars) 8. Marvel 9. Namco Museum 10. SPQZ 11. Shonen Jump 12. Blizzard Entertainment 13. Kakao Friends	<b>Key Activities</b>  1. Perancangan desain 2. Produksi 3. Promosi 4. Distribusi 5. Bina pelanggan  <b>Key Resources</b>  1. Merek internasional 2. Produk-produk dengan kualitas yang baik dengan harga terjangkau	<b>Value Propositions</b>  1. Casual 2. Desain yang simpel 3. Gaya anak muda 4. Harga terjangkau 5. Bahan yang nyaman dengan kualitas yang baik	<b>Customer Relationships</b>  UNIQLO Application dalam bentuk e-member yang memuat informasi konsumen sebagai database  <b>Channels</b>  1. Gerai fisik / <i>offline</i> sebagai saluran distribusi dan penjualan 2. Gerai <i>online</i> sebagai referensi melalui katalog produk	<b>Customer Segments</b>  Konsumen usia muda hingga pertengahan dengan tingkat pendapatan menengah keatas yang tinggal di daerah urban dan sekitarnya
<b>Cost Structure</b>  Biaya operasional (listrik, internet, telepon, air), gaji, bahan baku, distribusi, promosi, desain, sewa tempat		<b>Revenue Streams</b>  Penjualan produk-produk apparel melalui gerai-gerai fisik		

Sumber: Data Diolah (2018)

### Adaptasi Model Bisnis UNIQLO pada *360° Business Model*

Kompleksitas dalam dunia bisnis menjadi sebuah peluang dan tantangan untuk merumuskan model bisnis yang secara dinamis bisa menyesuaikan dengan perubahan-perubahan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Meskipun hingga saat ini belum

ada model bisnis yang secara sempurna mampu menjawab keseluruhan kebutuhan atas strategi perusahaan, namun beberapa model telah ditawarkan sebagai jawaban-jawaban yang dapat digunakan oleh para pelaku dalam dunia bisnis sebagai alat dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan posisi saat ini. Lebih lanjut, berikut merupakan penjabaran atas adaptasi model bisnis UNIQLO dengan menggunakan *360° Business Model*:

1. Penciptaan nilai (*value creation*) pada model bisnis UNIQLO dimunculkan pada desain produk yang unik. Meski seringkali terkesan sederhana, namun desain yang dirancang didukung oleh kualitas bahan yang menjadi sebuah keunggulan nilai bagi produk UNIQLO. Kenyamanan atas penggunaan produk juga menjadi sebuah *positioning* produk dalam benak konsumen. Model-model yang ditawarkan pun dirilis sesuai dengan tema musim sehingga mendukung penciptaan nilai yang ditawarkan kepada konsumen. Selain itu, merek yang sudah dikenal secara global bagi para *trendsetter fashion* merupakan modal *goodwill* bagi UNIQLO. Tentunya ini juga memperkuat posisi UNIQLO memperkuat posisi menjalin kerjasama dengan pihak produsen untuk memastikan spesifikasi material yang digunakan yang dilakukan oleh para "textile takumi" sebagai pihak yang melakukan kontrol atas kesinambungan kualitas produk dalam penciptaan nilai untuk ditawarkan kepada konsumen.
2. Penawaran nilai (*value proposition*), pada model bisnis UNIQLO ada pada upaya pada penawaran produk melalui gerai online dan gerai offline. Pada prakteknya, di Indonesia, meskipun penawaran produk dilakukan pada media konvensional dan digital, namun proses penjualan masih hanya dilakukan pada gerai fisik.
3. Menyampaikan nilai (*value delivery*), dilakukan oleh UNIQLO dengan menasar segmen pasar potensial yang sesuai dengan nilai produk yang ditawarkan. Segmen prioritas yang disasar adalah konsumen usia muda dengan tingkat sosial ekonomi menengah keatas yang secara geografis ada di daerah urban. Di Indonesia, hal ini dapat diperhatikan dengan strategi pembukaan gerai di kota-kota besar. Selain itu, nilai tentang varian produknya juga disampaikan melalui gerai *offline* dengan dipadukan melalui informasi tentang ketersediaan produk serta rilis desain-desain terbaru melalui gerai *online* atau melalui website dan media sosial.
4. Menangkap nilai (*value capture*), diterjemahkan dalam upaya-upaya penjualan melalui gerai *offline*. Penjualan merupakan satu-satunya cara bagi UNIQLO sejauh ini dalam menghasilkan pendapatan dan menjadi penjualan merupakan hal vital bagi keberlangsungan bisnis UNIQLO. Penjualan akan menjadi daya dukung untuk menutupi biaya-biaya operasional dan biaya-biaya untuk aktivitas marketing yang dalam hal ini mayoritas adalah untuk promosi.
5. Mengkomunikasikan nilai (*value communication*), saat ini dilakukan melalui website dan juga publisitas. Pada website, UNIQLO mengkomunikasikan nilai atas cerita dan etos kerja melalui model bisnisnya. Secara detail semua dijelaskan disana dengan harapan untuk membangun kepercayaan stakeholder atas keberlangsungan proses bisnis UNIQLO. Lebih lanjut, desain-desain yang diciptakan melalui kolaborasi dengan beberapa pihak juga tidak jarang menyentuh muatan lokal di negara atau wilayah tempat gerai fisik mereka berada. Sebagai contoh, di Indonesia, UNIQLO menggunakan jasa desainer lokal untuk turut serta dalam menciptakan edisi produk mereka. Selain itu, beberapa kali UNIQLO juga merilis desain dalam bentuk batik. Keseluruhan hal yang unik ini kemudian dikemas dalam katalog produk mereka yang bisa diunduh melalui website mereka setiap durasi musim tertentu.

Tabel Adaptasi Model Bisnis UNIQLO pada 360° Business Model

Komponen 360° business model	Deskripsi
<b>Penciptaan Nilai (Value Creation)</b>	
kompetensi inti ( <i>core competencies</i> )	desain, kualitas bahan, dan edisi model
sumber daya ( <i>key resources</i> )	international brand, spesifikasi material dengan pihak produsen
kebijakan/tata kelola ( <i>governance</i> )	"textile takumi" sebagai <i>quality control</i>
aset pelengkap ( <i>complementary assests</i> )	-
value networks	<i>partner factories</i>
<b>Penawaran Nilai (Value Proposition)</b>	
penawaran produk ( <i>product offering</i> )	gerai online dan gerai offline
penawaran pelayanan ( <i>service offering</i> )	-
penetapan harga ( <i>pricing model</i> )	-
<b>Menyampaikan Nilai (Value Delivery)</b>	
saluran distribusi ( <i>distribution channles</i> )	distribusi gerai, penawaran online dan offline
segmen pasar sasaran ( <i>target market segments</i> )	generasi muda, nilai dan gaya hidup
<b>Menangkap Nilai (Value Capture)</b>	
model pendapatan ( <i>revenue model</i> )	penjualan melalui gerai fisik
biaya-biaya ( <i>cost structure</i> )	operasional dan promosi
alokasi keuntungan ( <i>profit allocation</i> )	-
<b>Mengkomunikasikan Nilai (Value Communication)</b>	
saluran komunikasi ( <i>communication channels</i> )	website, katalog online
cerita dan etos kerja ( <i>ethos and story</i> )	desain, muatan lokal

Sumber: Data diolah (2018)

## SIMPULAN

Model bisnis UNIQLO menekankan pada tiga bagian besar, yaitu desain, produksi, dan penjualan. Pada komponen desain, penelitian dan pengembangan bertugas untuk melakukan upaya menangkap apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pasar yang kemudian diterjemahkan oleh bagian merchandising untuk melakukan perencanaan proses produksi. Pada komponen produksi, UNIQLO melakukan proses produksi dengan melibatkan rekanan di yang tersebar di berbagai negara. Upaya yang dilakukan pada tahapan ini adalah memastikan kualitas bahan baku serta keseluruhan kualitas produksi untuk menjamin sustainabilitas kualitas. Komponen terakhir, yaitu penjualan merupakan komponen yang menekankan mulai dari alur distribusi produk dari hulu hingga ke hilir. Memastikan bahwa konsumen akan mendapatkan produk yang berkualitas dan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka agar pada akhirnya tercipta kepuasan konsumen atas produk-produk UNIQLO.

Pada model bisnis UNIQLO, ada beberapa komponen yang belum menunjukkan keseluruhan komponen dalam aktivitas bisnis perusahaan, seperti misalnya tentang bagaimana aliran kas diciptakan, bagaimana mengkomunikasikan keberadaan produk atau nilai atas sebuah produk kepada konsumen, aktivitas-aktivitas kunci yang membutuhkan focus sumber daya, dan juga biaya-biaya yang menjadi perhatian sebagai pertimbangan efektivitas dan efisiensi dari keseluruhan aktivitas bisnis. Sebagai upaya melengkapi hal-hal tersebut, maka model bisnis UNIQLO diadaptasi dalam *canvas business model* yang diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas untuk menjelaskan setiap bagian dalam aktivitas bisnis yang belum dijelaskan pada model bisnis UNIQLO. Tiga komponen dalam model bisnis UNIQLO kemudian dibedah dalam sembilan komponen untuk menjelaskan proses produksi dan aktivitas bisnis UNIQLO. Pada akhirnya, *canvas business model* mampu memberikan gambaran yang lebih detail per tahapan aktivitas yang menjadi bagian-bagian vital dalam proses bisnis UNIQLO.

Selanjutnya, dapat diperhatikan bahwa *canvas business model* merupakan model bisnis yang membangun komponennya secara sendiri-sendiri. Hal ini kemudian yang kemudian dicoba untuk diadaptasi kembali sebagai upaya untuk mengintegrasikan dengan menitikberatkan pada nilai yang ingin dibangun pada sebuah model bisnis, yang mana nilai

dalam proses bisnis ini akan menjadi sebuah satu kesatuan nilai yang ditawarkan kepada konsumen. Upaya untuk mengintegrasikan ini diadaptasi melalui *360° Business Model*. Model bisnis ini menjelaskan tentang aktivitas-aktivitas pada proses bisnis UNIQLO mulai dari menciptakan nilai sampai dengan mengkomunikasikan nilai tersebut kepada konsumen sehingga pada akhirnya diharapkan bahwa dengan mengetahui tentang keseluruhan proses bisnis, akan memungkinkan untuk membangun sebuah keterikatan secara emosional antara perusahaan dengan konsumen. Hanya saja, setelah diadaptasi pada *360° Business Model*, model bisnis UNIQLO belum mampu menjelaskan tentang beberapa poin, seperti aset pelengkap, pelayanan yang ditawarkan, strategi penetapan harga, dan bagaimana keuntungan dialokasikan.

Pada akhirnya, model bisnis merupakan sebuah alat bantu bagi pelaku dalam bisnis untuk memberikan gambaran atas detail pada setiap aktivitas bisnisnya. Model bisnis akan menjadi sebuah kerangka bagi strategi dan keterhubungannya, tidak saja dengan para pelaku dalam internal perusahaan, namun juga pada eksternal perusahaan. Dinamisnya lingkungan bisnis yang multidimensi, dan tidak pernah berhenti berevolusi, menyebabkan model bisnis harus terus berkembang sesuai dengan permintaan pasar dan segala perubahan didalamnya. UNIQLO dalam hal ini perlu untuk memperhatikan bahwa model bisnis harus selalu diadaptasi sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi, tidak hanya sebagai sebuah gambaran tentang proses bisnis didalamnya, namun juga tentang memberikan nilai pada setiap detail aktivitasnya.

## REFERENSI

- Demil, B. & Lecocq, X. 2010. *Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency*. Long Range Planning 43 (2-3): 227-246
- Hunger, D. L. & Wheelen, T. L. 2008. *Concepts: Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jensen, H. & Sund, K. J. 2018. "The Journey of Business Model Innovation In Media Agencies: Towards A Three-Stage Process Model". *Journal of Media Business Studies*, 1-17
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. 2010. *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Rayna, T. & Striukova, L. 2016. *360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation*. *Research-Technology Management*, 59:3, 21-28
- Rytönen, E., & Nenonen, S. 2014. *The Business Model Canvas in University Campus Management*. *Intelligent Buildings International*, 6:3, 138-154.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. 2014. *Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field*. *R&D Management* 44 (3): 237-247
- Stefan, S., & Richard, B. 2014. "Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*", Vol 6, Issue 4, pp. 19-40
- Teece, J. D. 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43 (2), 172-194
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ulrich, S., & Gottel, V. 2016. "Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives". Long Range Planning 49 (1): 34-54
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011. "The Business Model: Recent Developments and Future Research". *Journal of Management* 37 (4): 1019-1042
- <https://www.fastretailing.com/eng/group/strategy/UNIQLObusiness.html> diakses pada 26 Maret 2018