

ANALISA INTERDEPENDENSI ANTARA *VALUE CHAIN* DAN *BUSINESS MODEL* PADA INDUSTRI PENGOLAHAN MAKANAN

Paulina Kristiani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411025@john.petra.ac.id

Abstrak— Latar belakang dari penelitian ini adalah dengan melihat kondisi lingkungan bisnis yang semakin ketat dan bersaing maka diperlukan model bisnis dan *value chain* untuk mampu bersaing dalam lingkungan industri. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisa dan mengevaluasi pada *value chain* saat ini kemudian merancang pengembangan *value chain* berdasarkan komponen model bisnis. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan teknik wawancara dan data *value chain* makanan saat ini yang diambil dari artikel Djamaris. Teknik analisa data menggunakan model Miles & Huberman. Hasil penelitian dalam hal ini pengembangan *value chain* dapat digunakan sebagai sebuah instrumen yang tepat untuk menghadapi keunggulan kompetitif dan *sustainability* dalam industri makanan.

Kata Kunci— *Value Chain, Business Model, The Food Value Chain, Industri Makanan*

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan berkembang industri Indonesia di era globalisasi merupakan andalan pemerintah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Saat ini, banyak industri sudah mulai bermunculan di Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik Jumlah industri di Jawa Timur mengalami peningkatan per tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat di tabel 1.1.

Tabel 1. Profil Industri di Jawa Timur 2010-2013

Uraian	2010	2011	2012	2013
Jumlah unit usaha	742.671	783.955	795.410	803.453
Jumlah tenaga kerja	2.785.082	3.025.373	3.069.575	3.115.680

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur

Melihat dari Badan Pusat Statistik tahun 2011-2013 yang terdapat dalam tabel 1.2 menjelaskan bahwa distribusi rata-rata pengeluaran mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pengeluaran terbesar yang dikeluarkan oleh masyarakat adalah makanan. Dengan melihat pengeluaran terbesar yang dikeluarkan oleh masyarakat adalah makanan maka hal ini menyebabkan industri makanan semakin meningkat. Industri yang bergerak di bidang makanan dan minuman merupakan industri yang paling potensial. Khususnya di Indonesia, industri makanan dan minuman berkembang dengan sangat cepat.

Menurut GAPMMI (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman di Indonesia), data yang dikumpulkan oleh Badan Pusat Statistik, industri makanan dan minuman mengalami

peningkatan setiap tahunnya untuk industri makanan sebesar 10,76% dan industri minuman mengalami peningkatan sebesar 9,41% per tahunnya.

Tabel 2.
Distribusi Rata-rata Pengeluaran per Kapita Sebulan menurut Jenis Pengeluaran

Kabupaten/Kota	Makanan		Non Makanan		Jumlah	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Surabaya	391.145	429.746	591.893	612.342	983.038	1.042.088
Jawa Timur	209.402	296.364	264.823	290.045	474.225	586.409

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Surabaya

Dengan melihat fenomena tersebut maka untuk mendapatkan keuntungan di bidang makanan memiliki peluang yang lebih besar. Dengan melihat fenomena ini pula, maka munculnya pesaing di bidang industri makanan semakin besar. Dalam menghadapi persaingan dalam industri makanan yang semakin kuat, maka diperlukan adanya keunggulan kompetitif. Lingkungan yang dinamis juga merupakan salah satu faktor penentu keberadaan industri. Dimana industri harus mengikuti pola perilaku masyarakat. Dengan mengikuti pola perilaku masyarakat maka ada rantai nilai yang harus diubah di dalam lingkungan industri tersebut.

Model bisnis menjadi sangat penting di dalam perusahaan karena model bisnis merupakan suatu *capture* bagaimana bisnis tersebut berlangsung dan merupakan arsitektur atau bangunan dari sebuah bisnis unit yang digunakan untuk melihat gambaran dari bisnis tersebut (Bask et al., 2010). Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menganalisa model bisnis adalah *Business Model Canvas* atau yang biasa disebut dengan BMC yang ditemukan oleh Osterwalder dan Pigneur di tahun 2010. BMC merupakan suatu alat analisa yang baik yang dapat digunakan untuk menganalisa karena penggunaan dalam analisa di BMC dapat lebih mudah dipahami dan dipraktikkan serta model analisa BMC merupakan alat analisa yang paling populer dan terbaru dan lebih cocok untuk menganalisa industri karena memiliki komponen yang lebih lengkap dibandingkan alat analisa yang lainnya.

Value chain merupakan aktivitas yang meliputi aliran barang dan jasa dari *raw materials* untuk sampai kepada konsumen untuk dikonsumsi (Porter, 1985). Di dalam *value chain* mempunyai fokus memberikan penciptaan nilai yang ditujukan kepada perusahaan. Penciptaan nilai yang diberikan kepada perusahaan diberikan agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif.

Dengan adanya manajemen dalam *value chain* dan model bisnis yang baik maka industri dapat mencapai *sustainability*. Penelitian yang akan dilakukan berikut ini, menggunakan *Business Model Canvas* untuk melakukan perancangan *New Value Chain* yang dilakukan pada industri makanan. Untuk melakukan perancangan pada *Business Model Canvas* dilakukan dengan melihat gambaran model bisnis pada PT. Nila Sari dan melihat rancangan dari industri *value chain* yang bergerak di bidang industri makanan saat ini. Salah satu perusahaan yang bergerak di industri makanan yang dapat dijadikan topik yang menarik dalam dilakukan penelitian adalah PT. Nila Sari. PT. Nila Sari adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan makanan yaitu pembuatan kerupuk. PT. Nila Sari merupakan perusahaan yang sudah cukup lama bermain di bidang industri kerupuk. PT. Nila Sari telah menjalani bidang industri makanan sejak tahun 1989. Ada pepatah yang mengatakan “mencapai lebih mudah daripada mempertahankan”, dalam hal ini mempertahankan perusahaan adalah dapat menjadi hal yang tersulit untuk dilakukan. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Nila Sari adalah sulitnya dalam mempertahankan *sustainability* perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang bergerak di bidang krupuk atau pengolahan makanan lainnya. Dan untuk mempertahankan *sustainability* perusahaan tersebut diperlukan solusi dalam melakukan perancangan manajemen *new value chain* pada industri makanan yang baik untuk mempertahankan kualitas dalam efektifitas dan efisiensi dari perusahaan tersebut yang membuatnya dengan melihat gambaran *food value chain* yang terdapat pada industri makanan saat ini dan model bisnis yang tepat untuk perusahaan tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan wawancara dengan informan untuk mendapatkan data secara detail.

Subjek Penelitian

Subjek yang ada di dalam penelitian ini adalah *owner*, pegawai tetap yang terdiri dari manajer produksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, dan pelanggan PT. Nila Sari.

Objek Penelitian

Objek yang terdapat di dalam penelitian ini adalah melakukan analisa pada *value chain* yang sudah ada di industri makanan.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data kualitatif.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diambil dari hasil wawancara 9 elemen model bisnis dan data sekunder diambil dari artikel Djamaris tahun 2007.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan wawancara dengan informan untuk mengetahui model bisnis yang ada di perusahaan. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur.

Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan metode *purposive sampling*.

Uji Validitas Data

Metode yang digunakan untuk menguji validitas data adalah dengan menggunakan metode triangulasi. Ketika wawancara yang dilakukan oleh ketiga informan memiliki jawaban yang sama maka data yang diperoleh akan dinyatakan valid.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah dengan menggunakan analisa Miles and Huberman.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. *Business Model Canvas*

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari analisa model bisnis dari wawancara yang dilakukan:

1. *Customer Segments*

Untuk target konsumen yang dituju oleh perusahaan adalah berupa mass market. Yang menjadi target konsumen dalam melakukan penelitian ini adalah konsumen untuk seluruh Indonesia kecuali Papua, Kalimantan, dan NTT serta produk yang ditawarkan oleh PT. Nila Sari dapat dikonsumsi oleh semua umur dan *all genders*. Selain itu, perusahaan juga melayani pemesanan berdasarkan *job orders*. *Job orders* adalah pemesanan dengan order produk yang khusus.

2. *Value Propositions*

Value Propositions adalah nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nilai-nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen adalah:

1. Sifat baru

Hal yang baru yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen adalah dengan menawarkan varian rasa, bentuk, dan selalu menawarkan yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan konsumennya.

2. Kinerja

Kinerja yang diberikan oleh perusahaan tersebut adalah dengan memberikan pelayanan yang efektif dalam menangani keluhan pelanggan. Selain itu, pemantauan terhadap kualitas produk yang ditawarkan.

3. Kustomisasi

Dalam memproduksi produk, PT. Nila Sari juga menyediakan layanan akan pemesanan orderan krupuk secara khusus.

4. Penyelesaian pekerjaan

PT. Nila Sari juga membantu dalam menyelesaikan pekerjaan pelanggan dengan menawarkan jasa pembuatan krupuk secara khusus berdasarkan komposisi bahan pembuatan krupuk sesuai dengan keinginan pelanggan.

5. Desain

Desain kemasan yang dibuat menarik dan aman merupakan salah satu hal yang dilakukan oleh PT. Nila Sari untuk memberikan *value* kepada pelanggan.

6. Merek

Merek juga merupakan hal yang penting untuk mempertahankan status perusahaan. Merek juga dibedakan untuk memberikan pelayanan berdasarkan kebutuhan konsumen yang berbeda.

7. Harga
Harga yang ditawarkan oleh perusahaan merupakan harga yang lebih murah dibandingkan kompetitornya.
8. Pengurangan Biaya
PT. Nila Sari sering mengadakan promo-promo menarik seperti barang branded, beli 2 gratis 1, dan lain-lain. Sehingga hal ini dapat mengurangi biaya konsumen untuk membeli produk yang lain.
9. Pengurangan Risiko
PT. Nila Sari selalu melakukan pengontrolan akan kualitas produk sebelum ditawarkan di konsumen.
10. Kemampuan dalam mengakses
Perusahaan ini memberikan kemudahan dalam mengakses produk dengan memberikan layanan berupa pemesanan melalui internet, supermarket-supermarket terdekat.

3. Channels

Saluran yang dipakai dalam menjangkau pelanggan adalah melalui distributor tunggal dari perusahaan, *wholesalers*, agen, *retailers*, dan internet.

4. Customer Relationships

Hubungan dengan konsumen yang dibangun oleh perusahaan ini dapat dilakukan dengan memberikan kartu agen, dapat menyampaikan kritik melalui media sosial (facebook, twitter, dan situs web), penyediaan *call center* untuk menyampaikan kritik dan saran.

5. Revenue Streams

Jenis pendapatan PT. Nila Sari didapat dari penjualan aset, lisensi, *job orders*.

6. Key Resources

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan berupa sumber daya finansial, sumber daya manusia yang sudah berpengalaman, dan aset perusahaan berupa mesin berteknologi tinggi.

7. Key Activities

Di dalam hal ini, aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan *training* karyawan baru, pemasaran produk, dan melakukan aktivitas produksi.

8. Key Partnerships

Partner kerjasama yang dilakukan oleh PT. Nila Sari adalah kerjasama dengan pemasok, supermarket, perusahaan asuransi, distributor, dan *outsourcing*.

9. Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan oleh PT. Nila Sari adalah berupa biaya tetap, biaya variabel, model bisnis terpacu nilai dan biaya, dan skala ekonomi.

B. Current Food Value Chain

Ini adalah gambaran rantai nilai yang ada di industri makanan yang ada sekarang. Gambaran ini diambil dari artikel Djamaris pada tahun 2007. Gambaran di dalam value chain ini menjelaskan terdapat 9 komponen yang membentuk *The Food Value Chain* yang ada:

1. Supplier

Supplier atau pemasok yang terdapat di dalam *The Food Value Chain* merupakan sumber yang berperan dalam menyediakan bahan pertama, dimana komponen tersebut menandakan di mana sebuah rantai makanan tersebut atau rantai industri tersebut akan dimulai (Cooper, 1997). *Supplier* yang bekerjasama dengan PT. Nila Sari lebih dari 20 *supplier*.

Tabel 3. PT. Nila Sari Business Model

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> • Mitra distribusi • Perusahaan asuransi • Banyak pemasok • <i>Counter-counter</i> • Supermarket 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Training</i> pegawai • Pengujian kualitas rasa • Pemasaran • Perkembangan varian rasa <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesin berteknologi tinggi (<i>mixer, strainer, creamer, chiller, slicer, dryer, tumbler</i>) • Sumber daya intelektual (hak cipta, merek yang terdaftar) • Sumber daya manusia yang berpengalaman • Pabrik, mobil box, mobil <i>canva</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Krupuk sehat (proses produksi higienis, tidak pakai bahan pengawet) • Rasa dan bentuk bervariasi • Packaging menarik dan aman • Dapat dipesan secara <i>job orders</i> • Harga lebih murah dibandingkan kompetitornya • Sering menyediakan promosi • Produk mudah ditemukan di supermarket/terdekat 	<ul style="list-style-type: none"> • Melalui media sosial (situs web, <i>twitter</i>, <i>facebook</i>) • Menerapkan <i>kokreasi</i> • Kartu agen / <i>member card</i> • Layanan otomatis • Dapat memberikan kritik melalui <i>call center</i> <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melalui <i>counter-counter</i> • Media sosial (<i>facebook</i>, <i>twitter</i>, situs web) • <i>Call center</i> • Distributor tunggal • Supermarket / <i>modern market</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mass market</i> (Seluruh Indonesia kecuali Papua, Maluku, dan NTT, semua umur, <i>all gender</i>) • <i>Customer needs job orders</i>
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya variabel: <i>maintinance</i>, promosi, bahan produksi, penyusutan • Biaya tetap: gaji pegawai, listrik, air, gas alam • Model bisnis terpacu nilai dan biaya • Skala ekonomi: beli dari <i>supplier</i> dalam jumlah banyak • Sumber biaya dari modal pemilik. 			<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan aset: penjualan mobil, truk, besi yang sudah rusak • Lisensi • Pembayaran melalui cash, transfer, <i>Letter of Credit</i> • Pembayaran dari konsumen berupa pesanan khusus atau pemesanan secara <i>job orders</i>. 	

2. Supplier

Supplier atau pemasok yang terdapat di dalam *The Food Value Chain* merupakan sumber yang berperan dalam menyediakan bahan pertama, dimana komponen tersebut menandakan di mana sebuah rantai makanan tersebut atau rantai industri tersebut akan dimulai (Cooper, 1997). *Supplier* yang bekerjasama dengan PT. Nila Sari lebih dari 20 *supplier*.

3. Materials

Materials merupakan komponen yang dapat digunakan untuk kelancaran produksi dari *supplier* (Russell & Taylor, 2011). Bahan baku dalam pembuatan krupuk tersebut dapat berupa sayur, ikan, udang, garam, gula, dan lain-lain.

4. Process

Process atau yang disebut dengan proses merupakan

metode untuk melakukan sesuatu meliputi beberapa langkah atau *steps* dan dibutuhkan untuk melakukan sebuah *operations* (Arnold et. al., 2008). Proses yang dilakukan dalam pembuatan krupuk yaitu:

1. Pencampuran bahan-bahan
 2. Pencetakan krupuk
 3. Memasak krupuk
 4. Mendinginkan krupuk
 5. Memotong krupuk
 6. Mengeringkan krupuk
 7. Penyesuaian kadar air
5. *Distributor*

Dalam hal ini, *distributor* berperan penting dalam proses *value chain*. Hal ini dapat terlihat dari dengan adanya distributor, dapat menghemat biaya untuk melakukan pemasaran atau sistem distribusi (Russell & Taylor, 2011). PT. Nila Sari bekerjasama dengan distributor tunggal. Dimana distributor tersebut mempunyai sub-distributor yang lain.

6. *Wholesaler*

Wholesaler, maka dapat memudahkan *retailer* untuk membeli produk dengan mudah (Chopra & Meindl, 2007). Dalam hal ini, PT. Nila Sari bekerjasama dengan beberapa *wholesaler* yang mempunyai sifat *full-service wholesaler*. Hal ini dapat terlihat dari layanan selalu menjadi prioritas utama dari krupuk PT. Nila Sari.

Selain itu, *Wholesaler* yang terdapat di dalam PT. Nila Sari adalah *wholesaler merchant wholesalers* dan *manufacturer's and retailers branches and officer*. Hal ini dapat dilihat dari bekerjasama dengan beberapa pedagang grosir yang melakukan penjualan dengan menggunakan layanan penuh dan layanan terbatas yaitu yang dapat disebut dengan *merchant wholesalers* dan bekerjasama dengan pedagang grosir yang mempunyai tenaga penjualan sendiri dan kantor cabang yaitu yang dapat disebut *manufacturer's and retailers branches and officer*.

7. *Agen*

Agen merupakan saluran distribusi untuk menyalurkan barang atau produk dari produser sampai kepada konsumen. Selain itu, agen juga berfungsi untuk menjualkan produk kepada konsumen secara lebih mudah dan memperluas saluran distribusi pada perusahaan (Flaming et.al, 2011). PT. Nila Sari juga mempunyai beberapa agen yang ikut menjualkan produk krupuknya. Selain itu, agen juga mempunyai kartu khusus yang dibuat untuk agen.

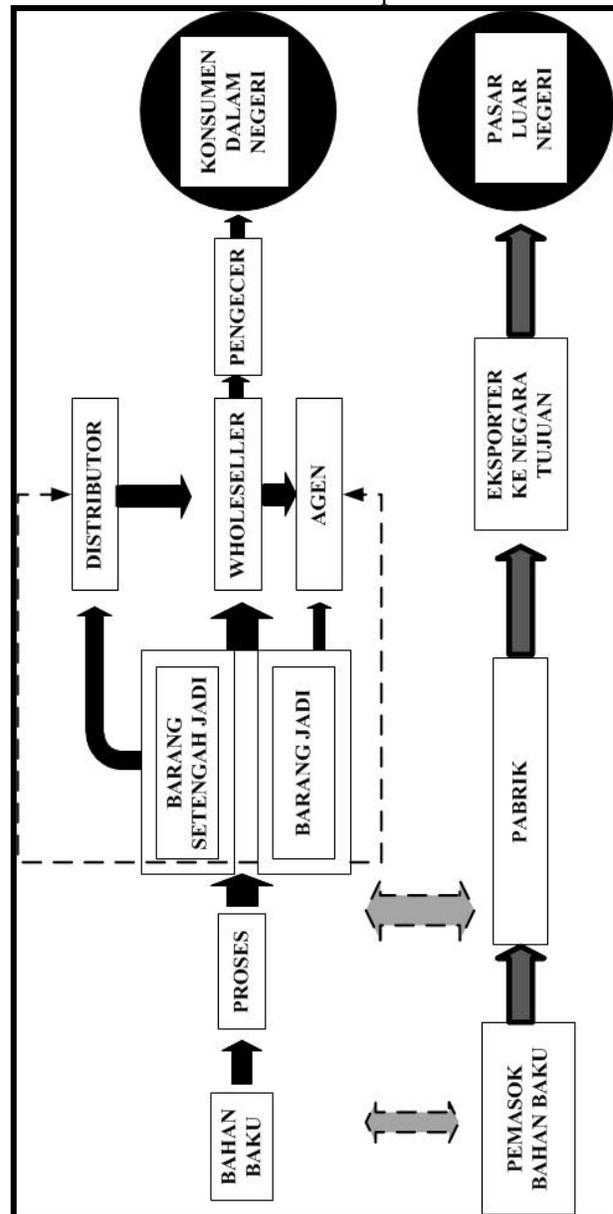
8. *Pengecer*

Pengecer atau *retailers* dalam hal ini adalah yang membantu dalam melakukan penjualan produk dan memberikan kenyamanan dalam berbelanja. *Retailers* yang bekerjasama dengan PT. Nila Sari adalah *specialty store, departement store, supermarket, dan convinience store. Counter-counter* yang dibentuk oleh PT. Nila Sari adalah *counter* krupuk dan merupakan salah satu dari contoh *specialty store*.

C. *Pengembangan The Food Value Chain*

Di dalam bagian ini akan diadakan pengembangan yang terdapat di dalam *value chain* dalam makanan yang umum yang

dilakukan di dalam industri kerupuk.



Gambar 1. *The Food Value Chain*

Nilai yang diberikan untuk konsumen diharapkan untuk menciptakan nilai di mata konsumen, sehingga dengan adanya tambahan nilai tersebut di mata konsumen, maka dapat ditujukan untuk memperluas pasar yang ada. Selain itu dengan adanya kombinasi antara *value chain* dengan *business model* maka adanya penambahan nilai kepada perusahaan. Penambahan nilai tersebut adalah konsumen merasa lebih loyal kepada perusahaan karena perusahaan memberikan yang menjadi kemauan dari konsumen atau pelanggannya.

Di dalam gambar mengenai Pengembangan *Food Value Chain* yang digambarkan di dalam gambar 2 ini menjelaskan mengenai rantai nilai yang telah dikembangkan untuk menjadi lebih baik dan lebih kompetitif daripada gambar 1 sebelumnya. Rantai nilai yang digambarkan di dalam gambar 1 ini merupakan sebuah alat atau instrumen yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan maupun memberikan nilai tambah atau *value added* kepada

konsumenten.

Skema gambar 1 bagan mengenai mekanisme rantai nilai makanan yang telah dimodifikasi atau dikembangkan menjadi gambar 2 berikut mempunyai beberapa komponen yang dapat ditambahkan. Komponen yang ditambahkan di dalam penelitian ini adalah *quality control*, *counter*, gudang besar, dan gudang kecil. *Quality control* adalah bagian dalam perusahaan yang bertugas untuk melihat apakah bahan tersebut layak untuk dikonsumsi atau dijadikan sebagai bahan pembuatan krupuk. *Counter* yang ditambahkan di dalam *Food Value Chain* ini adalah toko kecil yang menjual krupuk mentah dan krupuk matang. Gudang merupakan sebuah tempat yang berfungsi untuk menyimpan bahan baku yang ada. Gudang di dalam *value chain* tersebut dibagi menjadi dua bagian yaitu gudang besar dan gudang kecil. Gudang besar berfungsi sebagai tempat penyimpanan bahan makanan yang tidak mudah busuk seperti tepung, kemasan plastik, garam, gula, air. Sedangkan untuk gudang kecil merupakan sebuah tempat yang berfungsi untuk menyimpan bahan makanan yang mudah busuk seperti ikan, udang, sayur, dan lain-lain.

Alur dalam rantai nilai makanan yang ada di dalam hal ini dapat dijelaskan dimulai dari pemasok. Di dalam gambar sebelumnya yaitu di dalam gambar 1 menjelaskan bahwa hubungan pemasok langsung ke dalam hal pengiriman bahan baku kemudian menuju kepada proses. Namun, di dalam gambar 2 terdapat perbedaan yang signifikan. Perbedaannya adalah dalam pemasok, bahan baku, serta proses sampai kepada konsumen. Gambar 2 menjelaskan bahwa dari pemasok dilakukan pengiriman bahan baku, lalu bahan baku akan melewati *quality control*. Di dalam *quality control* dilakukan penyaringan pada bahan baku yang mudah busuk dan bahan baku yang tidak mudah busuk. Bahan baku yang tidak mudah busuk akan dimasukkan ke dalam gudang besar. Sedangkan bahan baku yang mudah busuk akan dimasukkan ke dalam gudang kecil yang merupakan *freeshesher* dari pabrik. Selanjutnya barang-barang tersebut diambil dan dipilih untuk melakukan pembuatan krupuk. Proses produksi dalam melakukan pembuatan krupuk tersebut adalah dengan melakukan pencampuran bahan-bahan dengan menggunakan alat *mixer*, selanjutnya adonan krupuk tersebut dicetak untuk dibentuk dengan menggunakan alat *extruder*, kemudian krupuk tersebut dimasak dengan menggunakan alat *steamer*, selanjutnya adonan krupuk tersebut didinginkan dengan menggunakan *chiller*, kemudian adonan yang sudah kering tersebut dipotong dengan menggunakan alat *slicer*, lalu kemudian adonan yang telah terpotong dikeringkan dengan menggunakan *dryer*, dan untuk menghilangkan kadar air dengan menggunakan *tumbler*. Setelah krupuk itu diolah dengan baik melewati proses yang ada dan menjadi barang setengah jadi, maka krupuk setengah jadi tersebut dijual di dalam negeri dan di dalam negeri. Krupuk yang dikirimkan di luar negeri akan dipasarkan di pasar luar negeri oleh konsumen luar negeri tersebut. Sedangkan untuk pemasaran krupuk di dalam negeri melalui 4 media distribusi yaitu melalui distributor tunggal, *wholeseller*, agen, dan *counter*. *Counter* tersebut merupakan toko atau swalayan tempat berjualan secara kecil-kecilan yang ada di Surabaya maupun di Jakarta yang merupakan milik dari perusahaan. *Counter* tersebut dapat

melakukan penjualan barang jadi dan barang setengah jadi kepada konsumen. *Counters* di dalam hal ini masuk kepada komponen *specialty store*. Sedangkan, distributor, *wholeseller*, dan agen menjualkan krupuknya langsung kepada konsumen. Selain distributor juga menjualkan produk krupuk kepada konsumen dalam negeri tersebut, juga menjual kepada *wholeseller*. *Wholeseller* juga menjualkan barang kepada pengecer, dan kemudian pengecer menjualkan produk krupuk kepada konsumen. Komponen yang ditambahkan untuk mengembangkan *the food value chain* di dalam gambar 2 ditandai dengan warna yang berbeda dengan komponen yang lainnya. Warna komponen yang berbeda tersebut merupakan komponen yang ditambahkan dari model bisnis yang ada.

Melalui gambaran *value chain* yang baru tersebut menyatakan bahwa *business model* juga dapat dijadikan suatu instrumen untuk membuat *value chain* makanan yang baru. Komponen yang ditambahkan tersebut dapat digunakan sebagai pengembangan *value chain* yang baru.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah:

1. Model bisnis dapat dijadikan sebagai salah satu instrumen yang dapat digunakan sebagai tambahan komponen yang dijadikan sebagai salah satu alat analisa untuk memberikan nilai kepada masyarakat.
2. Dengan adanya analisa dalam model bisnis, maka dapat menciptakan sebuah *value chain* yang baru, yang dapat digunakan sebagai salah satu keunggulan dalam pemberian nilai di lingkungan yang dinamis.
3. Penambahan komponen dalam *value chain* dengan menggunakan komponen model bisnis dapat menciptakan sebuah iklim bisnis yang kompleks dan menciptakan nilai di masyarakat.
4. Komponen yang perlu ditambahkan di dalam *value chain* industri makanan yang sekarang: *quality control*, pergudangan, *wholeseller* (*merchant wholeseller & manufacturers and retailers branches officers*) dan pengecer (*speciality store, supermarket, convinience store, dan off-price retailers*).

B. Saran

Dari kesimpulan di atas, terdapat saran yang digunakan untuk perbaikan dan pengembangan yang dapat dilakukan, sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, dalam pembentukan pengembangan *value chain* dapat melakukan kombinasi antara *value chain* dengan menggunakan instrumen lainnya selain menggunakan *business model*. Instrumen lain yang dapat digunakan selain *business model* adalah dapat berupa mengkaitkan *value chain* dengan *new organizational forms, ecosystems, dan dapat berupa activity systems*. (Zott & Admin, 2013)
2. Dalam perancangan *value chain* yang baru, tidak harus menggunakan *value chain* industri makanan. *Value chain*

yang akan dikembangkan bisa menggunakan value chain industri pakaian, atau industri lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya mengenai jumlah pengeluaran per kapita sebulan atas konsumsi makanan dan bukan makanan. Retrieved March 23, 2015, from <http://surabayakota.bps.go.id/webbeta/frontend/linkTabelStatistik/view/id/479>.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur mengenai jumlah industri yang terdapat pada provinsi Jawa Timur. Retrieved March 23, 2015, from http://jatim.bps.go.id/website_baru/linkTabelStatistik/view/id/64.
- Bask, A. H., Tinnila, M., & Rajahonka, M. (2010). Matching service strategies, business models and modular business processes. *Business Process Management Journal*, Vol. 16 Iss 1 pp. 153 - 180 Retrieved March 5, 2015, from www.bus.iastate.edu/NILAKANT/MIS538/.../Bask%20et%20al2010
- Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia mengenai pertumbuhan industri makanan dan minuman di Indonesia. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.gapmmi.or.id/index.php?pilih=lihat&id=25538>.
- Kamprath, M. & Glukhovskiy, L. (2014). Business Model Stretching as a Response to Changes in the Industry Value Chain – Evidence from the Games Industry. Retrieved March 25, 2015, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2444185.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Zott, C. & Amit, R. (2013). The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis.