BAB IV

HASIL ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah BRShoes

BRShoes adalah brand dari penyedia sepatu wanita yang berdiri sejak akhir tahun 2012 oleh dua sekawan yang kini sudah menjadi sepasang suami istri yaitu Beni dan Rinanta. Pada awalnya BRShoes ini bukan langsung membuat produk sendiri dan memasarkannya namun BRShoes merupakan perantara atau maklon yang sering disebut dengan bengkel sepatu yaitu apabila ada pelanggan memiliki model dan ingin membuat sepatu namun tidak memiliki alat atau tenaga kerja, BRShoes ini menyediakan jasa pembuatannya.

Seiring berjalannya waktu pasangan ini melihat adanya potensi yang bagus dibidang sepatu sehingga pada akhir tahun 2012 BRShoes resmi memproduksi hingga memasarkan produk sendiri dan bukan merupakan jasa pembuatan sepatu lagi. Konsep sepatu yang diproduksi oleh BRShoes merupakan sepatu *handmade* (buatan tangan pengrajin bukan menggunakan mesin) tentunya juga mengikuti perkembangan model yang terbaru.

Dengan ketekunan dan keuletan beliau BRShoes kini memiliki beberapa toko atau penjualan ofline di Bandung seperti: Cijerah sebagai toko *ofline* dan kantor untuk BRShoes, di Buah Batu, Pasar Baru Haeritage, Baltos, Alodie. Selain itu BRShoes juga melakukan kerjasama dengan pemilik butik di luar area

Bandung seperti; Malang, Surabaya, Pasuruan, Yogyakarta, Jakarta, Depok, Aceh. Tidak hanya melayani penjualan secara ofline saja BRShoes juga gencar melakukan penjualan melalui media *online* yang tentunya sangat menguntukan dijaman serba teknologi saat ini sehingga melalui media online BRShoes mampu mendongkrak pendapatan.



4.1.2 Makna Logo BRShoes

Sumber : Pemilik BRShoes

Gambar 4.1 Gambar Logo BRShoes

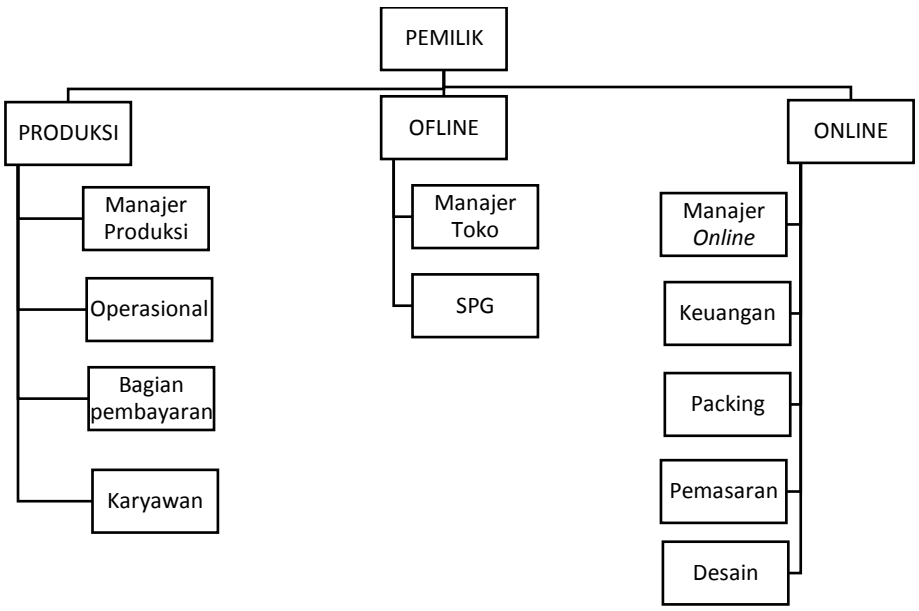
Dalam sebuah perusahaa logo merupakan hal yang sangat penting, dimana logo merupakan suatu identitas agar produknya mudah dikenali. Logo yang di buat suatu perusahaan tentunya memiliki makna bagi pemilik perusahaan tersebut. Seperti halnya BRShoes, Logo BRShoes berbentuk seperti gambar 4.1, sekilas logo tersebut terlihat seperti angka delapan yang berwarna biru, namun jika di lihat lebih detail lagi terdapat tiga huruf "B", "R", "S" memiliki makna yaitu dari pemilik BRShoes yaitu Beni Setiawan dan Rinanta Fitriani serta huruf "S" yang memiliki makna "*Shoes"* yaitu sepatu yang melambangkan bahwa BRShoes ini memproduksi Sepatu. Kemudian bentuk logo yang menyerupai angka delapan (8)

dikarena sang pemilik menyukai angka delapan. Warna biru pada logo BRShoes adalah warna kesukaan pemilik BRShoes.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi merupakan susunan dan hubungan antara tiap bagian posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka menjalankan kegiatan operasional agar dapat mencapai tujuan yang dinginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Dalam struktur organisasi yang dibuat bisa menjelaskan hubungan struktural organisasi, sehingga melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing. Berikut adalah Struktur Organisasi dari BRShoes:



Sumber : Pemilik BRShoes

Gambar 4.2

Gambar Struktur Organisasi BRShoes

4.2 Gambaran Bisnis Model Canvas BRShoes

Dari hasil wawancara *indepth interview* yang dilakukan, peneliti memetakan elemen-elemen kedalam sembilan blok bangunan yang terdapat dalam *Business Model Canvas.*

4.2.1 *Customes Segmen* atau Segmen Pelanggan

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan harus menetapkan segemen pelanggan mana yang akan dilayani, yang ingin dijangkau, serta segmen mana yang cocok dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Menurut wawancara dengan pemilik BRShoes Beni Setiawan. BRShoes lebih terfokuskan kepada produk sepatu wanita dari remaja hingga ibu-ibu muda, dari rentan usia 13 tahun sampai dengan 30 tahun, namun terkadang juga konsumen dengan usia 35 tahun bahkan mencapai 40 tahun yang membeli produk dari Brshoes.

4.2.2 *Value* Propotion atau Proposisi Nilai

BRShoes sebagai penyedia sepatu wanita selalu berkomitmen untuk mempertahankan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, sehingga pelanggan dapat melakukan pembelian berkali-kali dan pelanggan memiliki banyak alasan dalam menggunakan produk BRShoes.

Dari hasil wawancara bahwa proposisi nilai yang ditawarkan BRShoes kepada pelanggan adalah :

1. Menyediakan sepatu wanita yang berkualitas dan mengutamankan kenyamanan.

2. Harga terjangkau.
3. Memberikan layanan kepada konsumen yang memuaskan, baik layanan secara online maupun secara ofline.
4. Selalu melakukan perngembangan model sepatu sesuai perkembangan zaman yang ada atau melakukan pembeharuan model.
5. Memberikan harga khusus untuk reseller yang ingin menjual produk BRShoes sesuai kemampuan pelanggan.

4.2.3 *Channels* atau Saluran

Dalam menjalankan bisnisnya suatu perusahaan pasti terjadi komunikasi antara penjual dan pembeli. Begitu pula dengan BRShoes saluran seperti; saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dengan pelanggan. (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012)

Maka dari itu saluran yang ada di dalam BRShoes adalah :

1. Toko atau *Outlet* yang berada di bandung seperti:
    1) BRShoes Ware House Jalan Raya Cijerah , Komplek Istana Regency Sudirman Jalan Pine Living No 14.
    2) BRshoes Store Citylink Lantai1 belakang Telkomsel
    3) Alodie Butik Jalan IR.H Juanda Dago No 81 Bandung
    4) BRShoes Store Jalan Buahbatu No 49 Bandung
    5) Pasar Baru Heritage , JalanOtista No 88 Bandung Lantai 4 Blok 7

2. BRShoes juga melakukan kerja sama dengan mitra yang memiliki butik seperti di daerah
    1) Yogyakarta: yaitu berlokasi di Butik Ederra, Jl. Raya babarsari 111 Barat Pombensin Babarsari , Yogyakarta, Jawa Tengah
    2) Semarang: my_sorella Store 1 : Jl. Supriadi 124 (dekat SMP 15) & Store 2 : Jl. Prof Soedharto 33a Tembalang Semarang
    3) Malang: Fabrico Store Jl. Mayjen D.I Panjaitan No. 64 A - Malang , Jawa Timur
    4) Depok
    5) Jakarta
    6) Aceh
3. BRShoes juga melakukan penjualan melalui media online sehinggan saluran yang diciptakan memudahkan para pelanggannya dengan menggunakan *Instagram* dengan nama @br_coll dan @brshoes_, kemudia juga melalui *Facebook* , selain itu BRShoes juga memliki *website brshoes17.com.* Selain itu dengan kemajuan jaman yang sudah canggih dan serba *online* ini BRShoes memiliki toko di *E-commerce* di salah satu Shopee dengan nama toko BRSHOES.

4.2.4 Customer *relationships* atau Hubungan Pelanggan

Dalam blok bangunan hubungan pelanggan ini merupakan hubungan yang harus di bangun antara perusahaan dengan pelanggannya. Perusahaan harus mau mendengarkan masukan dari pelanggan untuk lebih baik lagi kedepannya. Ini semua dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelangga dalam menggunakan produk yang ditawaran. (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012)

BRShoes pastinya memiliki cara-cara agar hubungan yang dibangun dengan pelanggan selalu lebih baik seperti;

1. Memberikan diskon diwaktu tertentu seperti ; Menjelang lebaran, menjelang tahun baru.
2. Mengadakan program *give away* kepada pelanggan dengan syarat dan ketetntuan yang diberikan oleh BRShoes.
3. BRShoes selalu meng-*update* testimoni dari pelanggan yang sudah membeli di media sosialnya guna menarik pelanggan agar pelanggan lebih percaya.
4. Memberikan asuransi jika terjadi ketidak puasan pelanggan akibat tidak pasnya ukuran sepatu yang dibeli oleh pelanggan jika sudah dikirim.
5. Apabila pelanggan melakukan pemesanan, ternyata ukuran dan model yang dipesan pelanggan ternyata habis stok, pelanggan bisa memesan dahulu kemudian dikirimkan atau dalam dunia *online-shop* disebut dengan PO (*Pre order).*
6. Melakukan *Broad casting* produk amuapun diskon kepada pelanggan.

4.2.5 *Revenue* Streams atau Arus Pendapatan

Blok bangunan arus pendapatan ini merupakan gambaran uang tunai yang di peroleh perusahaan. Tentunya BRShoes dalam menjalankan usaha pasti menginginkan mendapatkan keuntungan dari hasil bisnisnya. Dari hasil wawancara pendapatan yang diperoleh dari BRShoes berasal dari :

1. Penjualan secara langsung melalui *store* yang ada di Bandung Maupun di luar daerah Bandung.
2. Selain penjualan melalui *ofline* BRShoes memperoleh pendapatan dari penjualan melalui *online.*

4.2.6 *Key Resource* atau Sumber Daya Utama

Blok bangunan *key resource* adalah sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting dalam menjalankan bisnis agar bisnis yang dijalankan dapat berfungsi dengan baik. .

Menurut hasil wawancara peneliti dengan pemilik BRShoes dapat diketahui bahwa BRShoes memiliki sumber daya utama sehingga bisnis yang dijalaninya dapat berfungsi dengan baik seperti ;

1. Fisik : produk yang dijual, tempat produksi, alat pembuatan sepatu, gudang, toko, properti toko, *gedget, internet*, printer, kertas, mobil perusahaan, laptop,
2. Intelektual : hak paten merek, data base pelanggan
3. Manusia : manajer produksi, manajer *ofline*, manajer *online,* admin, karyawan, bagian pembayaran,

4.2.7 *Key* Activities atau Aktivitas Kunci

Dalam bisnis model kanvas blok bangunan yang ke tujuh berisikan mengenai aktivitas kunci yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dijalankan bisa berjalan dengan lancar dan sesuai dengan yang diharapkan. (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012)

Hal yang sama juga terdapat di BRShoes yang memiliki aktivitas kunci yang dapat menunjamg keberhasilan usaha seperti;

1. BRShoes melakukan produksi produk guna menghasilkan produk yang akan di jual.
2. Melakukan penjualan produk.
3. Melakukan pembelanjaan Bahan Baku yang digunakan untuk pembuatan sepatu wanita yang berkualitas.
4. Gencar melakukan kegiatan promosi guna menunjang penjualan produk.
5. Melakukan pencatatan penjualan guna menghasilkan laporan penjualan.

4.2.8 *Key Partnership* atau Kenitraan Utama

Blok bangunan ke- delapan ini adalah blok bangunan kemitraan utama yang menggambarkan jaringan yang dibuat perusahaan antara jaringan pemasok dan mitra yang bekerja sama dengan perusahaan. Pemilihan mitra kerja juga menjadi hal yang utama dilakukan agar menciptakan suatu bentuk kerja sama yang saling menguntungkan. (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012)

Dalam menjalankan bisnisnya BRShoes melakukan berbagai kerjasama untuk menunjang penjualan agar bisnis yang dijalankan oleh BRShoes dapat berjalan dengan baik, berikut mitra kerjasama yang di lakukan oleh BRShoes;

1. Supplier Bahan Baku yang digunakan untuk menghasilkan produk
2. Supplier pengemasan produk seperti kardus sepatu BRShoes.
3. Komunitas *Online Shop* dan komunitas *endorse* untuk kegiatan penambahan ilmu dalam berbisnis online setra sebagai ajang untuk media promosi.
4. Artis seperti : Zaskia Adya Mecca, Gisel Anastaya.
5. Kerjasama dengan jasa pengiriman paket seperti ; Sicepat dan Indah Cargo.
6. Pihak yang memberikan sewa tempat
7. Bank yang menyediakan mesin pembayaran

4.2.9 Cost Structure atau Struktur Biaya

Blok bangunan yang terakhir yaitu struktur biaya. Struktur biaya merupakan keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk kepentingan bisnis yang dijalankan agar bisnya yang dijalani sesuai dengan tujuan. (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012)

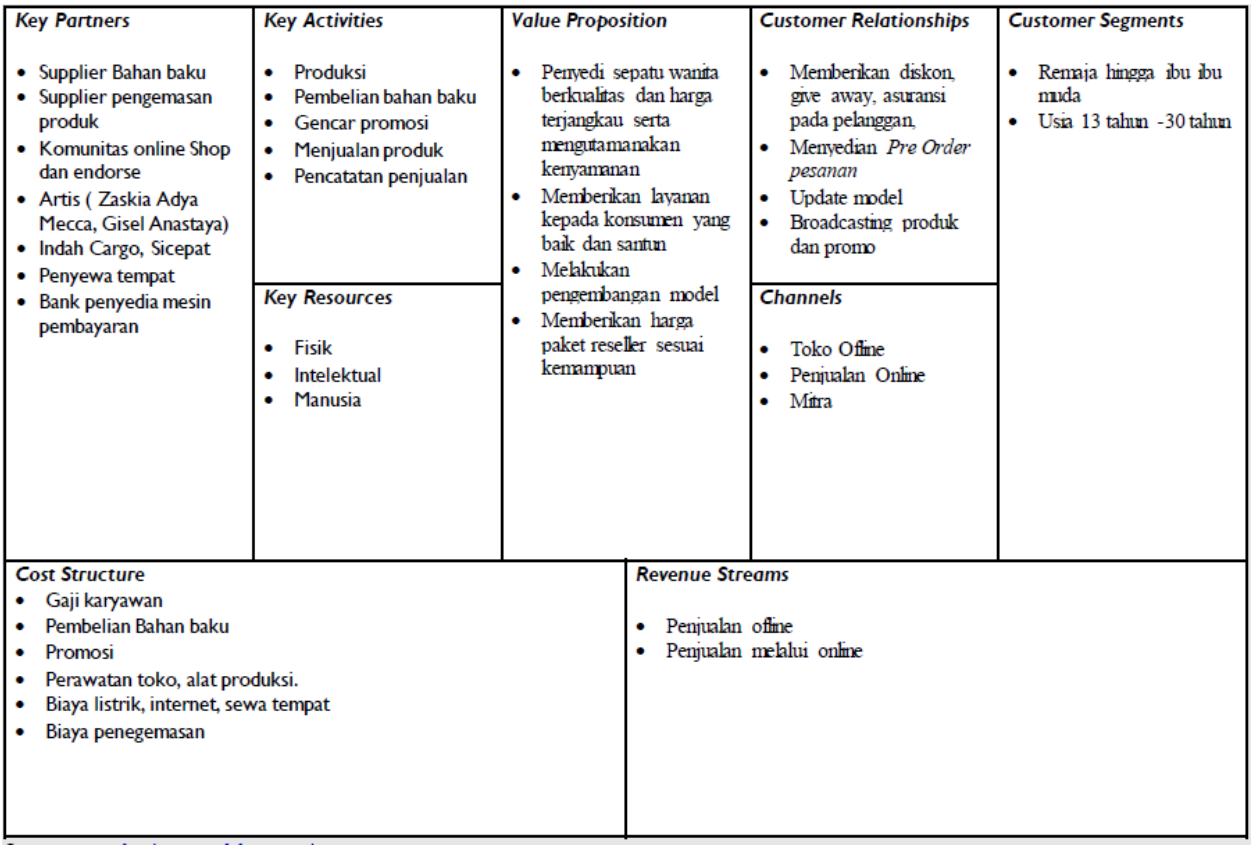
Adapun biaya yaang dikeluarkan oleh BRShoes guna kelarcaran bisnis yang dijalani adalah :

1. Biaya yang dikeluarkan untuk menggaji karyawan.
2. Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang dibutuhkan.

3. Biaya promosi yang dikeluarkan oleh BRShoes guna menunjang aktivitas bisnis.
4. Biaya perawatan toko atau *outlate* yang di gunakan untuk kenyaman dan daya tarik untuk para pelanggan.
5. Biaya internet, biaya listrik, biaya sewa tempat yang dapat di kategorikan sebagai biaya tetap karena beroperasi dengan waktu tertentu dan hari tertentu yang sama disetiap bulannya.
6. Baiaya perawatan alat produksi.
7. Biaya pengemasan.

4.3 Gambaran *Business Model Canvas* BRShoes

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan kedua pemilik BRShoes maka didapatkan gambaran *Business Model canvas* yang sedang dijalani oleh BRShoes saat ini.



Sumber : hasil olah peneliti 2018

Gambar 4.3 *Gambaran Business Model* Canvas BRShoes Saat ini

4.4 Analisis SWOT

Setelah mengetahui gambaran *Business Model canvas* yang sedang dijalankan oleh BRShoes saat ini selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap masing-masing model bisnis dengan menggunakan analisi SWOT (Kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman) yang akan dihadapi oleh BRShoes baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil pengisian kuisoner yang dilakukan oleh pemilik usaha BRShoes total indeks analisis yang dilakukan melalui sembilan blok bangunan.

4.4.1 Identifikasi Faktor Internal (IFAS) BRShoes

Berikut adalah identifikasi faktor-faktor internal yang terdapat dalam BRShoes melalui sembilan blok *Business Model Canvas* terdiri dari kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh BRShoes :

Tabel 4.1

Identifikasi IFAS BRShoes

Blok BMC	Kekuatan	Kelemahan
Costumer Segment	• Terus mendapatka pelanggan baru • Memiliki pelanggan setia	• Belum bisa melayani segmen pelanggan baru
Value Proportition	• Kualitas produk bagus • memberikan paket harga reseller yang sesuai kemampuan mitra/reseller	• Ukuran sepatu setiap model memiliki perbedaan yang lumayan jauh
Channels	• Memiliki distribusi langsung yang kuat • Memberikan lingkup ekonomi	• Salah satu *outlet* lokasinya tidak strategis
Costumer Relationship	• Memberikan asuransi produk • Menyedia Pre Order jika produk yg dipesan habis	• Lama dalam membalas chat pelanggan
Revenue Stream	• Keuntungan dari penjualan besar	• Pendapatan hanya dari penjualan sepatu
Key Resources	• Pemanfaatan sumberdaya dalam jumlah yang tepat	• Sumber daya yang dimiliki mudah di tiru
Key Activities	• Aktivitas kunci tidak mudahuntuk ditiru	• Stok barang sering kehabisan • Stok bahan baku kehabisan
Key Partnerships	• Memiliki hubungan baik dengan mitra kerja yang bekerjasama	• Bahan baku yang dikirim supplier terlambat datang
Cost Structure	• Biaya dapat di prediksi	• Biaya operasional cukup besar

Sumber : Hasil wawacara

4.4.1.1 Pembobotan IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Setelah melakukan identifikasi faktor internal, peneliti kemudian melakukan pembobotan faktor internal yang mengahangsilkan data sebagai berikut:

Tabel 4.2
Pembobotan Faktor Internal

No	Uraian	Bobot	Rating	B x R
1.	**KEKUATAN/*STRENGTH***			
	1. Costumer Segment			
	• Terus mendapatka pelanggan baru • Memiliki pelanggan setia	0,055 0,035	4 2	0,22 0,07
	2. Value Proportition			
	• Kualitas produk bagus • memberikan paket harga reseller yang sesuai kemampuan mitra/reseller	0,044 0,043	3 3	0,132 0,129
	3. Channels			
	• Memiliki distribusi langsung yang kuat • Memberikan lingkup ekonomi	0,036 0,035	2 2	0,072 0,07
	4. Costumer Relationship			
	• Memberikan asuransi produk • Menyediakan *Pre Order* jika produk yg dipesan habis	0,042 0,043	3 3	0,126 0,129
	5. Revenue Stream			
	• Keuntungan dari penjualan besar	0,057	4	0,288
	6. Key Resources			
	• Pemanfaatan sumberdaya dalam jumlah yang tepat	0,044	3	0,13
	7. Key Activities			
	• Aktivitas kunci tidak mudah untuk ditiru	0.036	2	0,072
	8. Key Partnerships			
	• Memiliki hubungan baik dengan mitra kerja yang bekerjasama	0,059	4	0,236
	9. Cost Structure			
	• Biaya dapat di prediksi	0,058	4	0,232
	Total S	**0,587**		**1,848**
2.	**KELEMAHAN/ *WEEKNESS***			
	1. Costumer Segment			
	• Belum bisa melayani segmen pelanggan baru	0,059	1	0,059
	2. Value Proportition			
	• Ukuran sepatu setiap model memiliki perbedaan yang lumayan jauh	0,058	1	0,058
	3. Channels			
	• Salah satu *outlet*kurang strategis	0,045	2	0,09

	4. Costumer Relationship			
	• Lama dalam membalas chat	0,044	2	0,088
	5. Key Resources			
	• Sumber daya yang dimiliki mudah ditiru	0,043	2	0,086
	6. Key Activities			
	• Stok barang sering kehabisan • Stok bahan baku sering habis	0,04 0,041	2 2	0,08 0,082
	7. Key Partnerships			
	• Bahan baku yang dikirim supplier terlambat datang	0,041	2	0,082
	8. Cost Structure			
	• Biaya operasional cukup besar	0,042	2	0,084
	Total W	**0,413**		**0,709**
	Total S+W	**1**		**2,557**

Sumber : Hasil olah peneliti, 2018

4.4.2 Identifikasi Faktor Eksternal (EFAS) BRShoes

Berikut adalah identifikasi faktor-faktor eksternal yang terdapat dalam BRShoes melalui sembilan blok *Business Model Canvas* berdasarkan peluang serta ancaman yang ada.

Tabel 4.3

Identifikasi EFAS BRShoes

Blok BMC	Peluang	Ancaman
Costumer Segment	• Wanita memiliki tingkat konsumtif yang tinggi	• Perubahan kebiasa konsumen
Value Proportition	• Potensi produk yang dapat digali selain sepatu	• Pesaing semakin kompetitif
Channels	• Memiliki banyak toko di Bandung dan di luar Bandung	• Pesaing lebih cepat dalam mengelola saluran
Costumer Relationship	• Pemanfaatan media sosial	• Pesaing menawarkan program yang lebih menarik
Revenue Stream	• Bisa memperoleh arus pendapatan dari sektor lain	
Key Resources	• Teknologi informasi dapat meningkatkan profit	
Key Activities		• Pesaing lebih agresif dalam promosi
Key Partnerships	• Banyak peluang kerjasama dengan berbagi pihak	• Mitra bekerja sama dengan pesaing

Cost Structure	• Dengan adanya media online biaya promosi semakin di tekan	• Biaya sewa meningkat • Biaya bahan baku meningkat

Sumber : Hasil wawancara

4.4.2.1 Pembobotan EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Setelah melakukan identifikasi faktor ancaman dan peluang, peneliti kemudian melakukan pembobotan faktor eksternal yang mengahangsilkan data sebagai berikut.

Tabel 4.4
Pembobotan Faktor Eksternal

No	Uraian	Bobot	Rating	B x R
1.	**PELUANG/ *OPPORTUNITY***			
	1. Costumer Segment			
	• Konsumen memiliki tingkat konsumtif yang tinggi	0,07	4	0,28
	2. Value Proportition			
	• Potensi produk bisa digali selain sepatu	0,059	3	0,177
	3. Channels			
	• Memiliki banyak toko di Bandung maupun di luar Bandung	0,068	4	0,272
	4. Costumer Relationship			
	• Pemanfaatan Media Sosial	0,057	3	0,171
	5. Revenue Stream			
	• Bisa memperoleh arus pendapatan dari sektor lain	0,057	3	0,171
	6. Key Resources			
	• Teknologi Informasi dapat meningkatkan profit	0,069	4	0,276
	7. Key Partnerships			
	• Banyak peluang kerjasama dari berbagai pihak	0,049	2	0,098
	8. Cost Structure			
	• dengan adanya media onlinebiaya promosi semakin ditekan	0,066	4	0,264
	Total O	**0,495**		**1,709**
2.	**ANCAMAN / THREAT**			
	1. Costumer Segment			
	• Perubahan perilaku konsumen	0.069	1	0.069
	2. Value Proportition			
	• Pesaing semakin kompetitif	0,067	1	0,067

	3. Channels			
	• Pesaing lebih cepatdalam mengelola	0,059	2	0,118
	4. Costumer Relationship			
	• Pesaing menawarkan program yang lebih menarik	0,067	1	0,067
	5. Key Activities			
	• Pesaing lebih agresif dalam promosi	0,058	2	0,116
	6. Key Partnerships			
	• Mitra bekerja sama dengan pesaing	0,058	2	0,116
	7. Cost Structure			
	• Biaya sewa meningkat • Biaya bahan baku meningkat	0057 0,07	2 1	0,114 0,07
	Total T	**0,505**		**0,737**
	Total O + T	**1**		**2,446**

Sumber : Hasil olah peneliti, 2018

4.4.3 Hasil IFAS dan EFAS

Dari hasil pembobotan IFAS dan EFAS pada tabel diatas diperoleh total *Strenght, Opportunitty, Weakness,* dan *Threat* sebagai berikut :

Strenght = 1.848

Opportunitty = 1,709

Weakness = 0,709

Threat = 0,737

Strenght +Weakness **= 2,557**

Opportunitty + Threat **= 2,446**

Strenght + Opportunitty > Weakness + Threat

maka faktor strategis kekuatan dan peluang mendukung tercapainya jalan ke luar dari pokok permasalahan yang ada untuk mendapatkan rekomendasi yang diharapkan

Dari hasil di atas kemudian digunakan untuk menentukan titik kordinat dari selisih antara *strenght* dengan *weakness* serta selisih antara *opportunity* dengan *threat* menurut Freddy F. Rangkuti (2009:208) adalah sebagai berikut :

a. Koordinat Analisis Internal

Sumbu x = (Skor total Kekuatan – Skor total Kelemahan)

= (1,848 – 0,709)

= 1,139

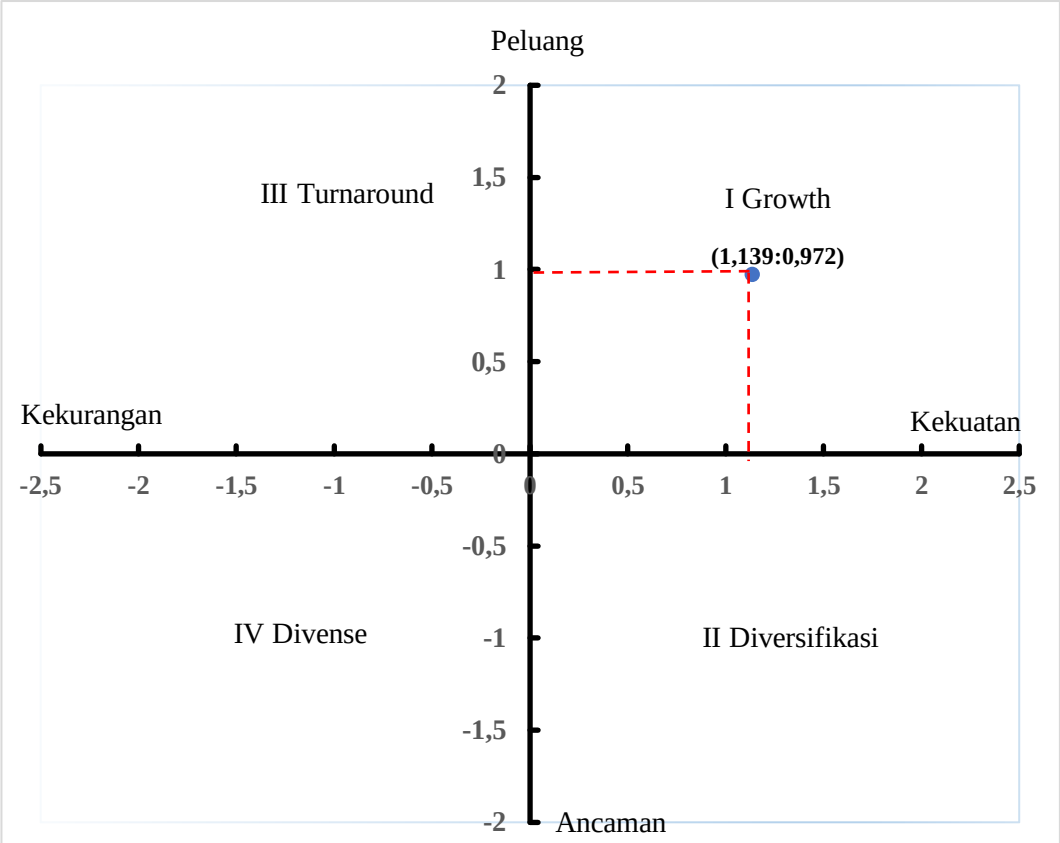
b. Koordinat Analisis Eksternal

Sumbu y = (Skor total Peluang – Skor total Ancaman)

= (1,709 – 0,737)

= 0,972

Jadi titik koordinatnya terletak pada **(1,139: 0,972)**



Gambar 4.4 Diagram SWOT

Dari hasil perhitungan dan diagram SWOT gambar 4.4 menunjukkan bawa hasil terletak pada kuadaran I diamana kondisi ini adalah situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut, karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada pada perusahaan. Kondisi ini merupakan kondisi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy). (* Freddy Rangkuti.2014:21)

Mengingat BRShoes baru memasuki tahun ke lima dalam menjalankan bisnisnya makan BRShoes sesuai dengan kondisi yang sedang di alami BRShoes. Dengan menggunakan peluang yang ada dalam BRShoes untuk mengoptimalkan

keuntungan kompetitif yang didukung dengan kekuatan serta menggunakan cara untuk melakukan tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

4.4.4 Strategi SWOT

Setelah menentukan hasil dari diagram SWOT dengan EFAS IFAS selanjutnya untuk menentukan strategi yang baru langkah selanjutnya adalah dengan menunggunakan tabel matrik SWOT untuk mendeskripsikan strategi yang dapat dilakukan.

Tabel 4.5
Matrik SWOT

IFAS **EFAS**	***STRENGHT(S)*** 1. Terus mendapatka pelanggan baru 2. Memiliki pelanggan setia 3. Kualitas produk bagus 4. memberikan paket harga reseller yang sesuai kemampuan mitra/reseller 5. Memiliki distribusi langsung yang kuat 6. Memberikan lingkup ekonomi 7. Memberikan asuransi produk 8. Menyedia Pre Order jika produk yg dipesan habis 9. Keuntungan dari penjualan besar 10. Pemanfaatan sumberdaya dalam jumlah yang tepat 11. Aktivitas kunci tidak mudahuntuk ditiru 12. Memiliki hubungan baik dengan mitra kerja yang bekerjasama 13. Biaya dapat di prediksi	***WEAKNESS (W)*** 1. Belum bisa melayani segmen pelanggan baru 2. Ukuran sepatu setiap model memiliki perbedaan yang lumayan jauh 3. Salah satu outlet lokasinya tidak strategis 4. Lama dalam membalas chat pelanggan 5. Pendapatan hanya dari penjualan sepatu 6. Sumber daya yang dimiliki mudah di tiru 7. Stok barang sering kehabisan 8. Stok bahan baku kehabisan 9. Bahan baku yang dikirim supplier terlambat datang 10. Biaya operasional cukup besar
OPPORTUNITIES (O) 1. Wanita memiliki tingkat konsumtif yang tinggi,	**SO** 1. Menjaga kepercayaan pelanggan serta mengelola pelanggan.	**WO** 1. Mengembangkan produk pendamping yang sesuai dengan sepatu seperti; tas

2. Potensi produk yang dapat digali selain sepatu 3. Memiliki banyak toko di Bandung dan di luar Bandung 4. Pemanfaatan media sosial 5. Bisa memperoleh arus pendapatan dari sektor lain 6. Teknologi informasi dapat meningkatkan profit 7. Banyak peluang kerjasama dengan berbagi pihak 8. Dengan adanya media online biaya promosi semakin di tekan	2. Meningkatkan kulaitas produk yang dijual 3. Lebih memperhatikan jaringan distribusi dan pengelolaan reseller. 4. Mengoptimalkan pemanfaatan media sosial, *internet* atau dunia *onlie* 5. Meningkatkan produksi 6. Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja	2. Mengoptimalkan biaya operasional 3. Memilih lokasi outlet yang mudah di jangkau dan menarik 4. Menciptakan model sepatu yang memiliki keistimewaan atau ciri khas BRShoes 5. Meningkatkan Pelayanan baik secara online ataupun oflinr
TREATH (T) 1. Perubahan kebiasa konsumen 2. Pesaing semakin kompetitif 3. Pesaing lebih cepat dalam mengelola saluran 4. Pesaing menawarkan program yang lebih menarik 5. Pesaing lebih agresif dalam promosi 6. Mitra bekerja sama dengan pesaing 7. Biaya sewa meningkat 8. Biaya bahan baku meningkat	**ST** 1. Mengurangi biaya yang tidak efisien 2. Melakukan trik bisnis online yang sulit di tiru pesaing 3. Memberikan program yang lebih menarik konsumen, reseller	**WT** 1. Mengoptimalkan produksi, penjualan 2. Mencari alternatif bahan baku pengganti

Sumber : Hasil Olah Peneliti

4.5 Hambatan yang dialami BRShoes

Dalam menjalani bisnisnya selama lima tahun ini BRShoes adalah sebagai berikut:

1. Bahan Baku

   Bahan baku memang hal yang sangat penting dalam tindakan produksi yang dilakukan BRShoes. Dari hasil wawancara dengan Owner

Beni Setiawan menuturkan bahwa bahan baku sering mengalami keterlambat karena di impor dari Cina, Thailand yang terkadang tersendat masalah pada Bea Cukai. Tidak hanya itu saja, seringkali susah mencari bahan baku penggantinya dari Lokal.

Hal ini dapat menyebabkan terhambatnya proses produksi yang dilakukan oleh BRShoes sehingga harus segera mencari bahan baku pengganti yang mirip bahkan mendekati bahan baku utama.

2. Produk cacat atau rusak

Kegiatan produksi adalah kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk yang akan dijual. Beni Setiawan memaparkan bahwa kendala yang sering dialami oleh BRShoes adalah produk yang telah di produksi mengalami cacat produk atau produk yang rusak ketika proses produksi yang disebabkan oleh pengrajin maupun karena memang kesalahan yang tak terduga.

Untuk mengatasi permasalahan ini uapaya yang perlu dilakukan adalah melakukan standarisasi dengan baik serta pelatihan dan ketelitian pengrajin. Serta perlu adanya risert mengapa hal tersebut bisa terjadi.

3. Pengrajin

Pemaparan dari Owner BRShoes menjelaskan bahwa hambatan yang dialami oleh Brshoes juga terdapat pada pengrajin .Terbatasnya tenaga pengrajin yang memproduksi sepatu dengan konsep *handmade* yang dilakukan oleh BRShoes yang membuat setiap pengrajin tidak bisa

melakukan prosuksi lebih dari 10 pasang sepatu setiap harinya. Maka acap kali produk BRShoes kehabisan stok.

Dengan memaksimalkan kemampuan tenaga kerja serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki maka produksi sepatu akan meningkat

4. Becana Alam

Bencana alam yang tak terduga seperti banjir membuat proses produksi bisa terhambat. Karyawan yang terkena musibah kesuksahan akses dalam menuju tempat produksi.

Dalam mengatasi bencana alam yang tak terduga, BRShoes mengoptimalkan sumberdaya yang ada serta memberikan pemberitahuan kepada komsumen bahwa produksi mengalami kendala.

4.6 Strategi dalam menghadapi persaingan produk menggunakan *Business Model Canvas*

Dengan menggunakan *business model canvas* ini dapat dijadikan acuan bagi pelaku bisnis khususnya BRShoes yang belum menerapkan model bisnis ini. Dalam menghadapi persaingan produk yang makin kompetitif saat ini perlu dilakukannya. Perencanaan operasional jangka panjang yang mendukung keberlangsungan usaha seperti :

1. *Customer segment*

BRShoes memilik segemen pelanggan wanita remaja hingga ibi0ibu muda dengan rentan usia 13 hingga 30 tahun bahkan ada yang mencapai usia 40 tahun. Dengan segemen tersebut BRShoes perlu melakukan pengelolaan

pelanggan agar hubungan dapat terjaga dan mempertahankan segmen yang sudah terbentuk serta pengelolaan data base pelanggan. Perlu pemantauan terus menerus penambahan jumlah pelanggan baru yang ada.

2. *Value Propotion*

BRShoes sebagai penyedia sepatu wanita yang banyak digemari kaum hawa ini harus memiliki keunikan atau yang menjadi ciri khas dari produk BRShoes sendiri. Perlu dilakukannya *forcasting* terhadap model yang akan di produksi dalam jangka panjang. Agar produk yang diproduksi lebih terencana serta mampu memprogram sepatu yang unik dengan program *limited edition* atau edisi khusus yang dapat menarik perhatian pelanggan dan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

Tidak hanya itu saja BRShoes juga dapat menggali potensi yang ada untuk memiliki produk selain sepatu yang memiliki bahan baku sejenis sepatu seperti tas. Kombinasi antara tas dan sepatu saat ini juga cocok untuk dipadu padankan. Apalagi konsumen yang dimiliki BRShoes memiliki kemampuan serta kemauan untuk membeli produk.

3. *Channels :*

Kemampuan konsumen untuk memperoleh barang yang di produksi oleh BRShoes baik melalui media online maupun ofline tentu juga harus diperhatikan. Walaupun pada saat ini konsumen lebih mudah menjangkau barang dengan menggunakan media internet, tidak sedikit juga pelanggan yang lebih senang membeli produk melalui store yang ada.

Maka dari itu pengelolaan store yang mudah di jangkau dan memiliki pelayanan yang nyaman akan membuat pelanggan merasa puas saat berbelanja dan bisa berkemungkinan pelanggan melakukan pembelian berulang. Sedangkan dengan media online promosi yang dilakukan harus optimal serta pelayanan yang memadahi sehingga banyak pelanggan yang akan melakukan pembelian berulang.

4. *Customer Relationship :*

Tidak sedikit konsumen dari BRShoes yang menggemari produk dari BRShoes hingga memiliki beberapa model yang diluncurkan oleh BRShoes serta konsumen menimbulkan pembelian berulang. Namun itu semua belum cukup untuk BRShoes dalam menghadapi persaingan produk, perlu dilakukan penegelolaan kepada konsumen yang loyal seperti; membuat grup untuk mempererat hubungan serta menjalin komunikasi dengan baik, membuat acara *gethring.*

Selain itu BRShoes perlu menggali lagi sejauh mana konsumen menggemari serta bagaimana konsumen memiliki loyalitas tinggi terhadap BRShoes. Bisa jadi pelanggan loyal bukan hanya karena produknya saja, bahkan mungkin disebabkan oleh faktor lain.

Dengan begitu konsumen akan semakin loyal kepada BRShoes hingga sering melakukan pembelian berulang yang akan menguntungkan bagi BRShoes bahkan mampu lebih berkembang lagi karena memiliki hubungan baik dengan pelanggan.

5. *Revenue Stream*

Pendapatan yang didapatkan oleh BRShoes baik penjualan melalui media online maupun secara langsung di toko. Pada dasarnya posisi perusahaan yang berada di kuadran I dimana BRShoes masih dalam fase memiliki target omset serta keberlangsungan usaha, maka BRShoes juga perlu memperhatikan pendapatan reseller yang bergabung dengan BRShoes. Sejauh manakan keuntungan reseller dalam menjual produk. Dengan begitu kerjasama yang dilakukan oleh BRShoes dengan reseller akan mendapatkan keuntungan yang sebanding dengan apa yang dikeluarkan oleh BRShoes. Tidak hanya itu pengelolaan terhadap omset yang di dapat juga penting dalam menghadapi persaingan produk

6. Key Resource

Dalam menghadapi persaingan sumber daya yang dimiliki juga harus diperhatikan untuk menghasilkan kualitas produk yang berkualitas, keterampilan atau kemampuan pengrajin juga harus diperhatikan, perlu dilakukannya pelatihan sehingga dalam pembuatannya seluruh pengrajin akan sama setiap prosesnya.

7. Key aktivity

Aktivitas produksi adalah aktivitas yang sangat penting karena akan berpengaruh dengan produk yang akan di jual. BRShoes memiliki kekurangan dalam bedanya ukuran setiap sepatu yang diproduksi setiap modelnya. BRShoes perlu melakukan standarisasi yang seolah-olah produk yang dihasilkan menyerupai produk yang dihasilkan oleh satu orang

pengrajin. BRShoes sebisa mungkin melakukan investasi alat produksi, harus diperbarui agar didapat ukuran sepatu yang baku.

Pesaing yang semakin hari semakin bertambah pemanfaatan media *online* juga sangan penting sebagai ajang promosi. Kini makin berkembangnya teknologi pola konsumen juga sudah berbeda dalam berbelanja yang memilih cenderung praktis untuk *online*. Untuk itu promosi yang perlu lebih gencar dengan memiliki konten yang terstruktur dalam *instagram, facebook* maupun *web*.

Web yang dimiliki harus di pantau serta dikembangkan untuk menunjang penjualan dan memiliki kelebihan sendiri dari pada pesaing, dengan menggunakan web pembeli tidak perlu menunggu balasan chat yang lama lebih praktis serta tinggal mengikuti prosedur yang telah di tetapkan olen BRShoes yang pengaplikasiannya menyerupai market place seperti shopee, tokopedia dan sebagainya.

8. Key Partnership

Mitra yang melakukan kerjasama dengan BRShoes perlu dijaga yang nantinya mecegah mitra melakukan kerja sama dengan pesaing. Kemudian perlu dilakukannya media online dan Offline dijadikan sebagai mitra BRShoes. Dengan begitu dapat menambah pendapatan karena produk yang ditawarkan akan lebih dikenal oleh banyak pelanggan dan dapat menambah pelanggan baru.

Untuk kedepannya perlu adanya penambahan kerjasama dengan tim desain untuk menata konten yang akan unggah di media sosial menjadi ter struktur dan terkonsep dengan baik.

Dirasa untuk kedepannya BRShoes dapat lebih unggul jika memiliki *brand ambasador* dari kalangan artis sebagai ikon dalam memasarkan produknya. Dengan begitu BRShoes akan lebih memiliki keunikan tersendiri dari pada pesaingnya.

9. Cost structur

Penambahan biaya yang dilakukan untuk IT ini dirasa penting bagi BRShoes, sehingga dapat mengoptimalkan seluruh kegiatan perusahaan. Seperti kegiatan promosi ataupun kegiatan internal perusahaan yang dapat menjadikan kegiatan tersebut menjadi lebih efisien, penambahan biaya perawatan web yang masih belum update, padahan tidak sedikit pula pelanggan yang melirik web yang dimiliki oleh BRShoes namun web tersebut belum terurus

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan *business Model Canvas* ini dapat mempermudah BRShoes menjalankan bisnisnya. Selama ini tanpa disadari BRShoes telah menerapkan *business model canvas.* Dengan menjalankan model bisnis ini kedepannya BRShoes akan dengan mudah menentukan rancangan bisnis untuk kedepannya yang sekaligus dapat digunakan sebagai evaluasi selama menjalankan bisnis. Model bisnis yang terdiri dari

sembilan blok ini tentunya dapat digunakan dalam menetapkan strategi untuk menghadapi persaingan produk yang di hasilkan oleh BRShoes.