

EVALUASI MODEL BISNIS DENGAN KERANGKA SWOT (STUDI KASUS PADA USAHA SIGNATURE STORE)

Nikita Fortuna Rombe

Universitas Telkom, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

Email: nikitarombe@gmail.com

Abstrak

Signature Store merupakan toko reseller sepatu dan pakaian berbasis website yang berasal dari Bandung, Jawa Barat. Terdapat kendala yang dihadapi oleh Signature Store yaitu pendapatan masih sangat fluktuatif dan cenderung menurun serta tantangan pada persaingan industri fashion yang sangat ketat. Untuk menghadapi kedua hal tersebut, sebuah perusahaan membutuhkan model bisnis yang kuat dan mampu menangani kebutuhan konsumen saat ini hingga masa mendatang. Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada existing business model canvas Signature Store, sehingga terlihat kelemahan pada model bisnis yang menyebabkan pendapatan yang tidak meningkat secara signifikan serta menggali potensi bisnis berdasarkan peluang-peluang yang ada. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan single case study. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa segmen pelanggan perlu adanya perluasan, menambah variasi produk dan layanan, mengoptimalkan hubungan pelanggan, berkolaborasi dengan sesama pemilik brand fashion, menambah aktivitas kunci, serta menambah arus pendapatan. Kesimpulan penelitian ini yaitu penurunan pendapatan disebabkan oleh pengeluaran biaya stok produk yang sangat besar, tidak adanya sumber pendapatan lain, serta ketidakmampuan toko dalam memenuhi permintaan konsumen. Namun, terdapat peluang yang bisa dimanfaatkan seperti memperluas segmen pelanggan, mengotomasi hubungan pelanggan, menambah sumber pendapatan baru, dan berkolaborasi dengan mitra baru.

Kata Kunci: business model canvas; analisis SWOT; industri fesyen.

Abstract

Signature Store is a website-based shoe and clothing reseller store from Bandung, West Java. There are obstacles faced by the Signature Store, namely the income is still very volatile and tends to decline as well as challenges in the very tight competition in the fashion industry. To deal with these two things, a company needs a strong business model and is able to handle the current and future needs of consumers. The purpose of this study is to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the existing business model canvas Signature Store so that the weaknesses in the business model can be seen those cause revenues that do not increase significantly and explore business potential based on existing opportunities. The research method used is a qualitative method with a single case study. The results of the study show that the customer segment needs expansion, adding a variety of products and services, optimizing customer relationships,

How to cite:	Nikita Fortuna Rombe (2022) Evaluasi Model Bisnis Dengan Kerangka Swot (Studi Kasus Pada Usaha Signature Store), (7) 12, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i12.11585
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

collaborating with fellow fashion brand owners, adding key activities, and increasing revenue streams. This study concludes that the decrease in income is caused by the expenditure of very large product stock costs, the absence of other sources of income, and the inability of the store to meet consumer demand. However, some opportunities can be exploited such as expanding customer segments, automating customer relationships, adding new revenue sources, and collaborating with new partners.

Keywords: *business model canvas; SWOT analysis; fashion industry*

Pendahuluan

Fesyen sudah melekat dalam penampilan dan gaya keseharian masyarakat. Fesyen di Indonesia melekat pada keseharian dan kultur masyarakat sehingga begitu berpengaruh pada perkembangan negara. Menurut Outlook Ekonomi Kreatif tahun 2020, industri fesyen berkontribusi pada PDB sebesar Rp200,20 triliun pada tahun 2020. Industri fesyen telah menjadi penyumbang PDB terbesar kedua setelah sektor kuliner yaitu 17,26 persen (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021).

Pertumbuhan fesyen juga dapat dilihat dari pembelian produk fesyen di *e-commerce* yang cukup tinggi yaitu sebesar 17,3 persen, menduduki peringkat kedua produk yang paling banyak dibeli di *e-commerce* tahun 2021 (Center, 2021). Hal ini menandakan semakin banyak permintaan dari masyarakat akan produk fesyen. Para pelaku bisnis fesyen juga terus bertumbuh untuk memenuhi permintaan tersebut. Pertumbuhan pelaku bisnis fesyen membuat persaingan di industri semakin ketat.

Persaingan dapat di atasi oleh perusahaan dengan memiliki model bisnis yang kuat, mampu menangani kebutuhan konsumen saat ini dan masa mendatang. Hal yang perlu digaris bawahi adalah perusahaan sebaiknya memilih jenis model bisnis yang tepat dengan mengingat lingkungan ekonomi dan peluang pasar yang muncul, serta mampu mengatasi serangkaian faktor internal yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengejar perubahan yang diperlukan (Giesen, Riddleberger, Christner, & Bell, 2010).

Model bisnis dapat digambarkan dengan baik menggunakan sembilan blok bangunan dasar yang menampilkan logika mengenai cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan blok bangunan tersebut terkandung dalam *business model canvas*. Terdapat empat cakupan bidang utama bisnis pada sembilan blok tersebut yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan finansial (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), analisis SWOT dapat digunakan untuk mengevaluasi setiap blok bangunan dalam *business model canvas*.

Signature Store adalah salah satu toko asal Bandung yang bergerak di industri fesyen. Toko tersebut melakukan *reselling* produk sepatu dan beberapa pakaian dari berbagai *brand* ternama. *Positioning brand* dan ragam model produk yang ditawarkan Signature Store berfokus pada *minimalism* dan *street-wear style*. Dari awal terbentuknya di akhir tahun 2019 hingga saat ini Signature Store masih berjualan secara *online* lewat *website* Signature dan beberapa *e-commerce* ternama. Ada beberapa kompetitor Signature Store yang juga menjual ragam produk serupa. Para kompetitor yang berdiri tahun 2019

dan 2020, memiliki kemampuan penjualan rata-rata dalam sebulan sebanyak 120 pasang sepatu. Penjualan tersebut belum termasuk penjualan secara *offline*.

Persaingan di industri mempengaruhi volume penjualan Signature Store yang belum meningkat secara signifikan. Pada tahun 2020 dan 2021, masing-masing Signature Store hanya dapat menjual sebanyak 63 pcs dan 55 pcs produk. Menurut manajemen Signature Store, penjualan menurun disebabkan oleh pembatasan kegiatan masyarakat selama pandemi Covid-19 sehingga keperluan akan produk fesyen menurun, sumber daya manusia pada saat itu belum memadai, serta pembagian tugas dalam manajemen yang belum dilakukan dengan rapi. Selain itu, kompetitor yang mulai menjamur juga menjadi tantangan Signature Store. Volume penjualan yang fluktuatif mempengaruhi keuntungan bersih Signature Store pertahunnya. Keuntungan dari tahun 2020 ke 2021 menurun sebanyak Rp2.539.650. Para *founder* Signature Store telah melakukan upaya-upaya untuk memangkas biaya yang banyak agar meningkatkan penjualan seperti melakukan konsinyasi dan diferensiasi *supplier*. Meski begitu, penjualan tak kunjung meningkat sesuai dengan harapan.

Dari permasalahan yang dialami oleh Signature Store, maka diperlukannya evaluasi model bisnis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi apakah ada kekurangan dari model bisnis yang menyebabkan pendapatan tidak meningkat secara signifikan meskipun telah mencoba beberapa upaya. Di samping itu perlu menggali potensi yang ada pada model bisnis sehingga Signature Store dapat menarik lebih banyak pelanggan, meningkatkan pendapatan dan bertahan dalam persaingan. Sebuah perusahaan memerlukan evaluasi model bisnis minimal 6 bulan sekali untuk menyesuaikan perubahan lingkungan industri (Fernanda, Hasun, & Kamil, 2019).

Signature Store telah memiliki model bisnis. Adapun model bisnis yang saat ini sedang dilakukan oleh Signature Store tergambar pada Gambar 1.

Gambar 1
Business Model Canvas Existing Signature Store

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supplier</i> Vans • <i>Supplier</i> Air Jordan • <i>Supplier</i> T-shirt & Shirt • Ekspedisi 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fulfillment</i> • <i>Marketing</i> • Pengembangan fitur pada <i>website</i> 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Produk sepatu & pakaian • <i>Social Job</i> untuk gaya fesyen minimalis & <i>street style</i> • Pengembalian dan ongkir gratis 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer Helpdesk</i> • <i>Email Update</i> 	Customer Segment <ul style="list-style-type: none"> • Pria dan wanita usia 17 - 27 tahun • Segmen SES A (Pengeluaran perbulan >Rp3.000.000) & Segmen SES B (Rp2.000.000-Rp3.000.000). • Gen Z dengan gaya hidup aktif dan dinamis dengan <i>taste minimalist & street style</i> 				
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • <i>Human Capital</i> • <i>Coding Website</i> • Aset • Merek Dagang 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Website (<i>signature.co.id</i>) • Media Sosial (Instagram dan Tiktok) 					
Cost Structure <table border="0"> <tr> <td><i>Variable Cost:</i></td> <td><i>Fix Cost:</i></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Beban pemasaran • Beban persediaan produk • Beban Administrasi dan Umum </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Beban penyimpanan • Beban peralatan • Beban domain & hosting <i>website</i> </td> </tr> </table>			<i>Variable Cost:</i>	<i>Fix Cost:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beban pemasaran • Beban persediaan produk • Beban Administrasi dan Umum 	<ul style="list-style-type: none"> • Beban penyimpanan • Beban peralatan • Beban domain & hosting <i>website</i> 	Revenue Stream <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk 	
<i>Variable Cost:</i>	<i>Fix Cost:</i>							
<ul style="list-style-type: none"> • Beban pemasaran • Beban persediaan produk • Beban Administrasi dan Umum 	<ul style="list-style-type: none"> • Beban penyimpanan • Beban peralatan • Beban domain & hosting <i>website</i> 							

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan eksploratif. Jika dilihat berdasarkan strategi, penelitian ini menggunakan *single case study*. Berdasarkan unit analisis, penelitian ini menggunakan organisasi yaitu *Signature Store*. Jika diamati berdasarkan latar penelitian dan waktu pelaksanaan, penelitian ini menggunakan latar penelitian *non-contrived* dan waktu pelaksanaan *cross-sectional*.

Jumlah narasumber pada penelitian ini yaitu sebanyak 6 orang yang merupakan manajemen *Signature Store*. Pemilihan narasumber berdasarkan *purposive sampling* dan kriteria *good informant*. Menurut Morse pada Flick (2009), informan yang baik harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan mengenai masalah atau objek yang mereka miliki untuk menjawab pertanyaan dalam wawancara. Kemudian mereka juga harus memiliki kemampuan untuk menggambarkan dan mengartikulasikan objek tersebut, memiliki kesediaan waktu untuk ditanya atau diamati, dan harus siap untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi-terstruktur dan dokumen. Kemudian teknik analisa data mengacu pada (Sekaran & Bougie, 2016) yang menggunakan tiga arus aktivitas yang bersamaan yaitu *data reduction*, *data display*, dan *concluding drawing or verification*.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

Mengacu pada Osterwalder dan Pigneur (2010), evaluasi SWOT pada *business model canvas* akan menghasilkan dua hasil yaitu analisis lingkungan internal (*strength and weakness*) dan analisis lingkungan eksternal (*opportunity and threat*). Analisis lingkungan internal akan memberikan gambaran mengenai posisi bisnis saat ini. Sedangkan analisis lingkungan eksternal berguna untuk memberikan gambaran proyeksi masa depan bisnis *Signature Store* (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

1. Hasil Analisis Lingkungan Internal

Value proposition yang dimiliki *Signature Store* sudah selaras dengan kebutuhan target pelanggan. *Signature Store* menawarkan produk *reseller* yang sudah dikurasi sesuai dengan segmen pelanggan mereka yaitu pria dan wanita dengan usia 17-27 tahun yang memiliki selera fesyen minimalis dan *street style*. Namun, *Signature Store* saat ini belum memiliki *network effect* pada manfaat yang ditawarkan. Selain itu, produk dan layanan yang ditawarkan *Signature Store* tidak bersinergi karena saat ini mereka hanya menawarkan produk.

Signature Store mampu memperoleh pelanggan baru secara terus-menerus. Mereka mampu memperoleh pelanggan baru karena aktif berkomunikasi dengan pelanggan lewat media sosial dan konten yang disajikan relevan dengan pelanggan. Namun, bisnis tersebut belum memiliki dan memperhitungkan data *churn rate*. Di samping itu, segmentasi mereka belum mampu membentuk kelompok-kelompok pelanggan dengan kebutuhan yang berbeda.

Saluran pemasaran yang digunakan oleh Signature Store sudah cukup efisien dan efektif karena menggunakan bantuan tools pemasaran dalam prosesnya serta mampu memenuhi target yang sudah ditetapkan. Signature Store memiliki jangkauan saluran yang luas dan mudah dilihat oleh pelanggan karena menggunakan media (Instagram, Tiktok, dan website) yang relevan dengan pelanggan. Di samping itu, saluran Signature Store cukup terintegrasi dengan baik karena ada website yang terhubung langsung dengan media sosial yang dimiliki.

Signature Store selalu merespon pelanggan dengan baik dan cepat serta terdapat layanan after sales yang diberikan pada pelanggan sehingga hubungan dengan pelanggan berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan dari pelanggan. Namun pelanggan Signature Store mudah beralih ke penjual lain karena ada beberapa toko yang memiliki produk yang sama dan memiliki variasi produk yang lebih beragam dibanding Signature Store. Dari segi merek, Signature Store belum dikenal secara luas, hanya di beberapa daerah seperti Bandung dan Jabodetabek.

Sumber daya kunci Signature Store adalah sumber daya manusia, website, aset, dan merek dagang. Dari sumber daya kunci tersebut yang sulit ditiru oleh pesaing adalah sumber daya manusia dibidang teknologi dan website. Sayangnya, tidak semua sumber daya yang dimiliki Signature Store dapat diprediksi dengan pasti, seperti kebutuhan pengembangan website yang selalu berkembang.

Pelaksanaan aktivitas kunci Signature Store dilakukan oleh masing-masing divisi berdasarkan target dan OKR (Objective Key Result) yang telah ditetapkan. Aktivitas kunci pembangunan teknologi sulit untuk ditiru karena membutuhkan sumber daya manusia yang bisa mengembangkan dan ada biaya lebih yang harus dikeluarkan. Menurut kerangka kerja VRIO (valueable, rare, inimitability, organized) (Barney, 2002), dari ketiga aktivitas kunci Signature Store, aktivitas yang dapat diidentifikasi sebagai keunggulan kompetitif adalah pengembangan teknologi.

Saat ini Signature Store mendapatkan dukungan dari beberapa supplier dan ekspedisi. Supplier rutin memasok barang dan selalu memenuhi standar Signature Store sehingga mendukung aktivitas fulfillment. Kemudian pihak ekspedisi bisa mendukung aktivitas fulfillment dengan mengantarkan produk ke pelanggan dengan baik.

Karakteristik biaya yang ada pada Signature Store adalah biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel mencakup, beban pemasaran, beban persediaan produk, dan beban administrasi dan umum. Kemudian biaya tetap mencakup, beban penyimpanan, beban peralatan, dan beban domain serta hosting website. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan dapat diprediksi oleh Signature Store. Di samping itu, Signature Store mendapatkan manfaat dari skala ekonomis yaitu pembelian produk dari *supplier* dengan kuantitas yang banyak akan mendapat potongan.

2. Hasil Analisis Lingkungan Eksternal

Manfaat yang ditawarkan *Signature Store* memiliki banyak substitusi pada toko-toko lain. Hal ini dikarenakan *Signature Store* masih sebuah toko *reseller* dengan produk-produk yang juga dimiliki oleh *reseller* lainnya. Saat ini *Signature Store* hanya menawarkan produk *reseller* kepada pelanggan, belum ada tambahan layanan. Namun, terdapat kemungkinan untuk menambahkan layanan agar dapat meningkatkan pendapatan yaitu layanan *dropship* dan *omni channel dashboard* pada website untuk segmen B2B. Untuk target pelanggan yang sedang dilayani, akan ada penawaran lebih yaitu penambahan variasi produk, baik produk sepatu maupun produk baru seperti aksesoris fesyen, kaos kaki, dan pakaian yang melengkapi penjualan produk saat ini.

Beberapa pesaing *Signature Store* sudah memiliki merek nama yang dikenal secara luas dan lebih dulu berada dalam industri. Di samping itu, intensitas persaingan dalam industri sangat besar karena industri fesyen selalu berkembang untuk menyesuaikan demand konsumen yang akan terus berubah serta *barrier to entry* pada industri cenderung rendah. Hal ini tentu membuat kemungkinan pelanggan untuk meninggalkan *Signature Store* menjadi sangat besar. Namun, *Signature Store* memiliki peluang untuk menarik pelanggan di industri dengan terus aktif mengkomunikasikan manfaat lewat saluran pemasaran.

Saluran *Signature Store* relevan dengan target pelanggan karena pelanggan usia 17-27 tahun sangat dekat dengan penggunaan media sosial dan terbiasa berbelanja online. Namun, ada ancaman pada saluran yang digunakan *Signature Store* karena pesaing juga memiliki saluran dan pola pemasaran yang hampir sama. Dengan berjualan di website akan membantu *Signature Store* meningkatkan margin keuntungan karena tidak ada potongan biaya seperti yang ada pada e-commerce. Perkembangan teknologi membantu proses pemasaran dengan adanya tools atau software. Hal tersebut membantu *Signature Store* untuk meningkatkan efisiensi dari saluran pemasarannya.

Signature Store memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan karena belum ada feedback negatif. Dalam melayani pelanggan, ada peluang bagi *Signature Store* untuk melakukan personalisasi dengan fitur *virtual assistant* pada website.

Saat ini *Signature Store* hanya mengandalkan satu sumber pendapatan yaitu penjualan produk *reseller*. Oleh karena itu, banyak toko *reseller* lain dengan produk sejenis yang mengancam margin keuntungan *Signature Store*. Ada peluang menambah sumber pendapatan baru yaitu *membership* dan *omni channel dashboard* yang bersifat *subscription*.

Teknologi pada website menjadi sumber daya *Signature Store* yang dapat terdisrupsi. Hal ini dikarenakan teknologi terus berkembang dan industri akan terus mencari cara-cara baru dalam penggunaan teknologi. Kemudian sumber daya manusia dapat terancam menurun kualitasnya apabila tidak menyesuaikan perkembangan, baik dari segi bisnis, industri, hingga teknologi. Namun dalam

penggunaan sumber daya, Signature Store sudah menggunakan sumber daya yang murah untuk mencapai tujuannya.

Signature Store dituntut untuk selalu update dengan perkembangan teknologi dan industri fesyen agar aktivitasnya tetap relevan. Namun, dalam melakukan aktivitas-aktivitas bisnis, Signature Store sudah berusaha mengimplementasikan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi. Di samping itu, ada penetapan SOP di beberapa aktivitas.

Signature Store berpeluang untuk kehilangan mitra terutama supplier dan ekspedisi apabila komunikasi tidak berjalan dengan baik dan tidak memenuhi kesepakatan kerja sama. Supplier Signature Store juga memiliki kemungkinan untuk bekerja sama dengan pesaing karena saat ini supplier tidak hanya memasok ke toko Signature Store saja. Ini tentu membahayakan karena Signature Store terlalu bergantung pada supplier untuk memasok produk yang ditawarkan pada pelanggan. Meski demikian, ada peluang untuk bekerja sama dengan brand owner fesyen lainnya.

Biaya kebutuhan teknologi yang sulit untuk diprediksi. Di samping itu, kebutuhan teknologi berpotensi untuk bertumbuh lebih cepat dibanding pertumbuhan pendapatan karena Signature Store berencana menjadi multi-brand store. Untuk mengurangi biaya, Signature Store ingin berjualan hanya pada website pribadi, berkolaborasi dengan pemilik brand fesyen lokal, merekrut tim bagian teknologi yang dapat memperhitungkan kebutuhan teknologi, dan melakukan *planning* serta *forecasting* biaya yang dibutuhkan bisnis.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada masing-masing blok bangun *business model canvas* Signature Store, disusun rumusan strategi-strategi yang berguna untuk perbaikan model bisnis Signature Store.

1. Strategi S-O

- a. Signature Store memiliki fitur *virtual assistant* pada *website* yang dapat mempersonalisasi kebutuhan pelanggan saat berbelanja di *website* Signature Store. Dengan adanya fitur ini, akan meningkatkan harga produk sekaligus layanan Signature Store kedepannya.
- b. Kolaborasi dengan *brand owner* dapat melayani kebutuhan lain dari pelanggan dengan menyediakan variasi produk fesyen yang dimiliki oleh *brand owner* seperti aksesoris, penambahan *apparel*, varian sepatu, dan kaos kaki. Variasi produk dari *brand owner* dapat dijual pada *website* Signature Store.
- c. Jangkauan saluran yang luas dapat menarik segmen pasar baru yang memungkinkan untuk dilayani yaitu segmen pasar B2B. Segmen B2B yaitu para pemilik *brand* yang sejalan dengan tema Signature Store yaitu *minimalist* dan *streetwear*. Layanan yang dapat diberikan untuk segmen B2B adalah *dropship* produk dan *omni channel dashboard*. Dengan menambah segmen dan layanan yang ditawarkan maka terdapat peluang juga untuk menambah sumber pendapatan baru.

- d. Hubungan yang baik dengan pelanggan dapat ditingkatkan dengan mengotomasi layanan *customer service* seperti *chatbot* dan otomasi *message* lewat media sosial.
- e. Layanan baru seperti *membership* untuk pelanggan dapat meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan serta memungkinkan mendapatkan sumber pendapatan baru yang berkesinambungan.

2. Strategi W-O

- a. Bekerja sama dengan *brand owner* dapat mendatangkan *network effect* pada manfaat yang ditawarkan. Semakin banyak *brand owner* yang menjual produk pada *website* Signature Store, maka pelanggan akan semakin banyak yang membeli produk di *website* karena produk yang bervariasi.
- b. Memaksimalkan penggunaan teknologi pada setiap aktivitas bisnis akan membantu menghimpun data yang dibutuhkan termasuk data *churn rate*.
- c. Menambah sumber pendapatan dari *dropship*, *membership*, *omni channel dashboard*, dan kolaborasi dengan *brand owner* akan mengurangi ketergantungan bisnis pada *supplier* serta meminimalisir pengeluaran biaya modal yang banyak untuk stok produk.
- d. Peluang menambah orang bagian teknologi dapat memenuhi kekurangan sumber daya manusia bagian teknologi serta memungkinkan untuk menggarap berbagai layanan digital yang direncanakan Signature Store.

3. Strategi S-T

- a. Kerja sama dan hubungan yang baik dengan mitra dapat dimanfaatkan untuk membuat kesepakatan kerja sama agar meminimalisir mitra bekerja sama dengan pesaing Signature Store. Ini akan membantu mengurangi ancaman produk substitusi.
- b. Sumber daya manusia yang memadai dapat dimanfaatkan untuk melakukan inovasi dalam menjalankan sumber pendapatan baru.
- c. Hubungan dengan pelanggan dapat ditingkatkan dengan penambahan *after sales* seperti diskon yang lebih baik jika berbelanja pada *website* Signature Store. Ini akan menarik pelanggan dan mengurangi ancaman pelanggan meninggalkan bisnis Signature Store.
- d. Mengkurasi produk-produk sesuai dengan gaya *street style* dan *minimalist* ditambah penggunaan saluran pemasaran yang dimaksimalkan dapat memunculkan *unique selling point* dari Signature Store.
- e. Sumber daya manusia yang memadai harus dipertahankan dengan mengadakan pelatihan untuk sumber daya manusia agar tidak menurun kualitasnya.

4. Strategi W-T

- a. Melakukan penambahan orang atau *outsourcing* dalam bidang teknologi akan meningkatkan aktivitas pembangunan teknologi dengan lebih baik dan mengisi kekurangan SDM dibidang teknologi.
- b. Penambahan variasi produk yang kurasi dengan baik akan meminimalisir pelanggan yang beralih dari bisnis.

Berdasarkan hasil evaluasi SWOT pada 9 blok bangunan *existing business model canvas* Signature Store, didapatkan beberapa strategi yang dapat diimplementasikan pada usulan rancangan model bisnis baru Signature Store. Usulan rancangan model bisnis baru Signature Store terlihat pada Gambar 2.

Gambar 2
Usulan Modifikasi Business Model Canvas Signature Store

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Supplier Vans • Supplier Air Jordan • Supplier T-shirt & Shirt • Ekspedisi • Pemilik brand Fashion street dan minimalist style • Full Stack Developer • Outsource 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Fulfillment • Marketing • Pengembangan fitur & layanan pada website • Pelatihan SDM • Menghimpun kebutuhan data bisnis 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Produk sepatu & pakaian • Social Job untuk gaya fesyen minimalis & street style • Produk yang lebih variatif dan menyesuaikan segmen pelanggan • Layanan dropship dan omni channel dashboard 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Customer helpdesk • Email-update • After Sales (Pengembalian dan Ongkir gratis) • Fitur virtual assistant • Membership • Chatbot pada website 	Customer Segment <p>Segmen B2C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pria dan wanita usia 17 - 27 tahun dengan SES A&B, gen Z, gaya minimalis dan street <p>Segmen B2B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemilik brand fashion
Cost Structure <p>Variable Cost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beban pemasaran • Beban persediaan produk • Beban Administrasi dan Umum • Biaya pelatihan SDM • Biaya kontrak Full Stack Developer <p>Fix Cost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beban-penyimpanan • Beban peralatan • Beban domain & hosting website 		Revenue Stream <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk • Freemium dari membership • Subscription fee dari dropship dan omni channel dashboard 		

Berdasarkan hasil evaluasi lingkungan internal yang menggambarkan keadaan bisnis saat ini, ditemukan beberapa penyebab penurunan pendapatan selama setahun terakhir yang disebabkan oleh beberapa elemen model bisnis saat ini. Kemudian dari hasil evaluasi lingkungan eksternal yang dapat menggambarkan proyeksi masa depan bisnis, ditemukan beberapa peluang yang bisa dimanfaatkan untuk membantu meningkatkan pendapatan Signature Store, serta potensi untuk mereduksi ancaman yang dapat mempengaruhi bisnis.

Pada model bisnis Signature Store ditemukan kelemahan yaitu Signature Store tidak melakukan pendataan yang baik, seperti data *repeat order* dan data *churn rate*. Sebuah bisnis sebaiknya mengukur tingkat *churn* karena memiliki pengaruh yang signifikan pada keberlangsungan hidup bisnis dan profitabilitas. *Churn rate* merupakan metrik yang dapat mengukur tingkat pelanggan yang meninggalkan sebuah bisnis. Jika dalam jangka panjang terjadi peningkatan penghentian pelanggan menggunakan sebuah bisnis, maka terdapat masalah pada produk bisnis tersebut, baik dari titik harga yang salah hingga pengalaman pelanggan yang negatif. Perubahan pada tingkat *churn* bisa mempengaruhi keuntungan ataupun kerugian dalam sebuah bisnis (Cloudhost, 2021). Maka dari itu, ada penambahan aktivitas pada *business model canvas* Signature Store yaitu menghimpun seluruh data yang dibutuhkan oleh bisnis untuk menjadi acuan dalam penyusunan strategi dan pengambilan keputusan manajemen.

Selanjutnya ditemukan pengeluaran stok produk yang cukup tinggi. Hal ini dikarenakan bisnis *Signature Store* masih berupa *reseller* yang memiliki banyak pesaing yang sudah *sustain* sehingga menyebabkan *Signature Store* harus mengejar kesediaan produk yang sama. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti mengusulkan untuk menambahkan sumber pendapatan lain dari *dropship*, *omni channel dashboard*, dan *membership*. Kemudian bekerja sama dengan *brand owner* fesyen minimalis dan *streetwear* yang dapat menjual produknya di *website* *Signature Store*, sehingga produk lebih bervariasi namun biaya stok produk dapat diminimalisir dan mengurangi ketergantungan pada *supplier*. Di samping itu, produk yang ditawarkan *Signature Store* dianggap masih kurang bervariasi oleh pelanggan. Maka dari itu, ada penambahan pada elemen *revenue stream*, *customer segment*, *value proposition*, dan *key partnership*. Terdapat pengurangan juga pada *key partnership* yaitu salah satu *supplier* produk *shirt* dan *t-shirt*.

Di samping kelemahan, ada kekuatan pada model bisnis *Signature Store* yang dipertahankan yaitu segmen pelanggan saat ini yaitu pria dan wanita generasi Z dengan rentang usia 17-27 tahun. Segmen tersebut dipertahankan karena berdasarkan dokumen yang ditemukan, yaitu *Instagram Insight*, pelanggan yang dijangkau mayoritas usia 18-24 tahun sebanyak 62,7% dan usia 25-34 tahun sebanyak 27,4%. Kemudian produk sepatu dan pakaian yang dijual *Signature Store* tetap dipertahankan dan menambah variasi merek dan produk yang didapatkan dari mitra *brand owner*. *Signature Store* memiliki aktivitas *marketing* yang cukup baik yang terbukti dengan *reach* *Instagram* mencapai 3.000 hingga 13.800 *reach* pada beberapa konten serta memiliki *website* pribadi yang jarang dimiliki oleh pesaing.

Pada model bisnis *Signature Store* ditemukan juga peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan *Signature Store*. Bisnis ini memiliki hubungan baik dengan pelanggan karena sampai saat ini belum ada komplain. Hal ini dapat ditingkatkan dengan menyediakan otomatisasi layanan pada *customer relationship* seperti adanya fitur *virtual assistant* dan *chatbot*. Fitur *virtual assistant* pada *website* membantu pekerjaan pelanggan yaitu mencari referensi produk fesyen yang sesuai preferensinya. Sistem AI akan merekomendasikan produk dari *website* sesuai dengan data *user* yang sudah didaftarkan sebelumnya. *Virtual assistant* masuk dalam kategori hubungan pelanggan yaitu layanan otomatis (Osterwalder & Pigneur, 2010). Fitur ini juga akan mempersonalisasi kebutuhan pelanggan saat berbelanja di *website* *Signature Store*. Di samping itu, fitur ini dapat meningkatkan harga dari manfaat yang ditawarkan *Signature Store*.

Kemudian *Signature Store* dapat membuat layanan *membership* untuk para pelanggan yang telah melakukan *repeat order* beberapa kali. *Membership* akan meningkatkan loyalitas pelanggan. Layanan ini akan menggantikan *email update* yang sebelumnya ada pada *customer relationship* *Signature Store*. Adanya layanan *membership* akan menambah aliran pendapatan baru yaitu *freemium*. *Freemium* akan memberikan akses kepada *user* pada fitur atau layanan dasar tanpa biaya dan dapat mengakses layanan yang lebih fungsional jika melanjutkan biaya

berlangganan (Harvard Business Review, 2014). Biaya berlangganan merupakan salah satu aliran pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Maka dari itu, ada penambahan serta pengurangan pada elemen *customer relationship*.

Ada ancaman pada bisnis Signature Store, salah satunya sumber daya manusia yang dapat menurun kualitasnya. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi daya saing perusahaan (Rusminingsih, 2010). Untuk mengatasi ancaman tersebut, dapat diberlakukannya pelatihan sumber daya manusia terutama di bidang *marketing* dan teknologi. Menurut tim manajemen Signature Store, kedua bidang tersebut memiliki perkembangan yang sangat pesat sehingga butuh sumber daya manusia yang adaptif.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal dari model bisnis Signature Store, terdapat penambahan serta pengurangan pada beberapa elemen *existing business model canvas*. Penambahan seperti bekerja sama dengan *full stack developer* untuk menggarap layanan *omni channel dashboard* dan pelatihan sumber daya manusia akan mempengaruhi struktur biaya. Namun hal tersebut dapat di atasi dengan adanya aliran pendapatan baru untuk meningkatkan pendapatan serta kolaborasi dengan mitra untuk mengurangi biaya persediaan produk dan penyimpanan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi SWOT pada 9 blok bangunan *existing business model canvas* Signature Store, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut: 1) Dari hasil evaluasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) pada model bisnis Signature Store, di dapati kelemahan yang mempengaruhi penurunan pendapatan Signature Store yaitu pengeluaran biaya persediaan cukup besar, bisa mencapai Rp5.000.000-Rp9.000.000 per bulan tergantung keadaan pasar. Kemudian Signature Store memiliki pelanggan yang mudah beralih ke pesaing karena produk yang ditawarkan Signature Store kurang bervariasi dan ada kompetitor sejenis yang lebih dikenal secara luas. Di samping itu, Signature Store belum menerapkan penyimpanan data bisnis dengan baik seperti data *churn rate* dan *repeat order*. Kemudian pelanggan yang *convert* dari aktivitas *marketing* belum banyak. Namun terdapat kekuatan yang bisa dipertahankan oleh Signature Store sehingga pendapatan bisa selalu ada, seperti: (1) memanfaatkan skala ekonomis dari pengambilan produk *supplier* dan penggunaan *website* untuk aktivitas penjualan; (2) aktivitas *marketing* yang baik karena dapat mencapai 3.000 hingga 13.800 *reach* dalam beberapa konten Instagram; dan (3) Signature Store memiliki *website* pribadi yang jarang dimiliki oleh pesaing. 2) Dari hasil evaluasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada model bisnis Signature Store, di dapati beberapa peluang yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan serta membantu mereduksi ancaman yang dapat mempengaruhi bisnis. Adapun peluang tersebut yaitu: (1) menyediakan otomasi layanan untuk pelanggan seperti fitur *virtual assistant* dan *chatbot* pada *website* Signature Store; (2) membuka aliran pendapatan baru seperti *freemium* dari layanan *membership* untuk segmen B2C serta *subscription* dari layanan *dropship* dan

omni channel dashboard untuk segmen B2B; (3) membuat pelatihan untuk sumber daya manusia di bidang IT dan *marketing* untuk meminimalisir kualitas sumber daya manusia menurun yang dapat mempengaruhi daya saing perusahaan. 3) Pada usulan modifikasi model bisnis *Signature Store* ada elemen yang diciptakan, dieliminasi, ditingkatkan, dan direduksi. Adapun elemen yang diciptakan yaitu: (1) *value proposition*, produk yang bervariasi dan penambahan layanan *dropship* serta *omni channel dashboard* pada *website*; (2) *customer segment*, segmen B2B pemilik *brand* fesyen; (3) *customer relationship*, layanan *membership*; (4) *key partnership*, pemilik *brand* fesyen minimalis dan *streetwear* serta *full stack developer outsource*; (5) *key activities*, pelatihan SDM dan menghimpun data bisnis; (6) *key resources*, kontrak kerja sama dengan mitra; (7) *cost structure*, biaya pelatihan SDM dan biaya kontrak *full stack developer*; dan (8) *revenue stream*, *freemium* dari layanan *membership* dan *subscription fee* dari *dropship* serta *omni channel dashboard*. Kemudian elemen yang dieliminasi yaitu: (1) *customer relationship*, *email update*; (2) *key partnership*, *supplier* pakaian; dan (3) *cost structure*, beban penyimpanan. Elemen yang ditingkatkan yaitu: (1) *customer relationship*, layanan *after sales* seperti pengembalian dan ongkos kirim gratis jika terjadi masalah pada produk serta fitur *virtual assistant* dan *chatbot* pada *website*; (2) *channels*, penggunaan *website* untuk semua penjualan dan interaksi media sosial yang ditingkatkan; dan (3) *key activities*, aktivitas *marketing* dan *fulfilment* dilakukan sebaik mungkin dengan standarisasi. Kemudian elemen yang direduksi yaitu *cost structure*, beban persediaan produk.

BIBLIOGRAFI

- Center, Kata Data Insight. (2021). Produk yang paling banyak dibeli di E-commerce.
- Cloudhost, ID. (2021). Churn Rate: Manfaat/Kelebihan dan Kekurangannya.
- Fernanda, Fajar Rizky, Hasun, Farda, & Kamil, Anton Abdulbasah. (2019). Evaluasi Model Bisnis Pada Perusahaan Holmesick. Itd dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas. *E-Proceeding of Engineering*, 6(2), 6324–6331.
- Flick, Uwe. (2009). An Introduction To Qualitative Research Fourth Edition. In *SAGE Publications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Giesen, Edward, Riddleberger, Eric, Christner, Richard, & Bell, Ragna. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 38(4), 17–26. <https://doi.org/10.1108/10878571011059700/FULL/PDF>.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2021). Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2021. *Outlook Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif 2021*, 90.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation* (Tim Clark, Ed.). Canada: John Wiley & Sons Ltd.
- Review, Harvard Business. (2014). Making “Freemium” Work.
- Rusminingsih, Diah. (2010). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Cakra Guna Cipta Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 6(22–40).
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Copyright holder:

Nikita Fortuna Rombe (2023)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

