

PERANCANGAN MODEL BISNIS BRAND FASHION APPLECOAST DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

BUSINESS MODEL DESIGN OF FASHION BRAND APPLECOAST USING BUSINESS MODEL CANVAS METHOD

Raihan Liandi Pratama¹, Sisca Eka Fitria²

¹² Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universtas Telkom
Email: ¹raihanliandip@gmail.com, ²sekafitria@gmail.com

Abstrak

Kota Bandung merupakan salah satu kota dengan industri kreatif terbesar di Indonesia yang dikenal dengan produk fashion-nya. Applecoast adalah brand fashion dari industri fashion di Bandung yang pasarnya sudah merambah hingga luar negeri dan ingin tetap mengembangkan bisnisnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran model bisnis Applecoast dengan pendekatan Business Model Canvas dan untuk menyusun strategi pengembangan bisnis yang sesuai. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Informan penelitian adalah CEO, marketing, dan customer Applecoast. Teknik analisis menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan kerangka Business Model Canvas dan SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Applecoast memiliki brand image sebagai produk yang berhasil menembus pasar USA yang memulai bisnisnya melalui online store. Namun penjualan Applecoast sekarang banyak dilakukan di offline store. Sementara itu tren e-commerce sedang berkembang di Indonesia, negara dengan pengguna internet terbesar keenam dunia. Namun selera masyarakat yang memandang brand luar negeri lebih bagus, dan lemahnya perlindungan brand lokal terhadap brand luar negeri. Sehingga strategi yang dapat digunakan oleh Applecoast adalah kembali memanfaatkan kanal online seperti website, dan sosial media agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Pengembangan kanal online juga digunakan untuk mengedukasi konsumen tentang kualitas brand lokal yang bersaing dengan brand luar negeri, dengan dukungan dari brand Ambassador.

Kata kunci : *Business Model Canvas, SWOT, Applecoast*

Abstract

Bandung is one of the cities with the largest creative industry in Indonesia known for its fashion products. Applecoast is a fashion brand from the fashion industry in Bandung whose market has expanded overseas and wants to continue developing its business. The purpose of this study is to describe the Applecoast business model with the Business Model Canvas approach and to develop an appropriate business development strategy. The method in this study uses qualitative methods. Research informants are CEO, marketing, and Applecoast customers. The analysis technique uses descriptive methods using the Business Model Canvas and SWOT framework. The results showed that Applecoast had a brand image as a product that successfully penetrated the USA market that started its business through an online store. However, Applecoast's sales are now mostly done in offline stores. Meanwhile the trend of e-commerce is developing in Indonesia, the country with the world's sixth largest internet user. But the tastes of the people who view foreign brands are better, and the weak protection of local brands against foreign brands. So that the strategy that can be used by Applecoast is to re-utilize online channels such as websites and social media to reach a wider market. Development of online channels is also used to educate consumers about the quality of local brands that compete with overseas brands, with the support of the Ambassador brand.

Key words : *Business Model Canvas, SWOT, Applecoast*

1. Pendahuluan

Ekonomi Kreatif (Ekraf) merupakan salah satu sektor yang diharapkan mampu menjadi kekuatan baru ekonomi nasional di masa mendatang. Modal utama yang dibutuhkan di bidang industri kreatif bukan modal fisik skala besar atau mesin besar, melainkan modal tenaga kerja yang kreatif dan tahan banting, penggabungan antara kreatifitas, keahlian, dan bakat individu. Kontribusi ekonomi kreatif terhadap perekonomian nasional pada 2014 mencapai 7,38%,

dengan nilai nilai mencapai 784,82 triliun ruouah dan meningkat menjadi 852,24 triliun rupiah pada 2015 (Bekraf & BPS, 2015) [1].

Industri kreatif di bidang *fashion* merupakan sub-sektor dengan proporsi terbesar diantara sub-sektor ekonomi kreatif lainnya di Indonesia Bekraf mencatat pada tahun 2015 sub-sektor bidang *fashion* memiliki proporsi sebesar 42,83%. Namun demikian, kendala yang dihadapi oleh pengusaha di sektor ekonomi kreatif terbilang cukup banyak. Bekraf dan BPS (2015). Namun demikian, Bekraf dan BPS (2015)

menyebutkan setidaknya terdapat 12 kendala umum yang dihadapi oleh pelaku usaha. Diantaranya adalah mengenai riset dan pengembangan, edukasi, akses perbankan dan non perbankan, infrastruktur fisik dan TIK, pemasaran dalam negeri, pemasaran luar negeri, regulasi, Hak Kekayaan Intelektual, serta hubungan kelembagaan.

Kota Bandung dikenal sebagai kota kreatif yang masyarakatnya memiliki kreativitas yang tinggi, baik dalam hal rancangan busana yang unik, hingga kreasi makanan yang selalu mengalami perkembangan terbaru. Di Bandung sendiri, jumlah industri kreatif (ekonomi kreatif) mencapai 1.078 industri pada tahun 2014 (data.bandung.co.id, 2018) [2]. Tercatat bahwa dari jumlah total industri kreatif yang terdapat di Bandung, industri kerajinan, fashion, dan kuliner yang merupakan sub sektor yang mendominasi. Sub sektor industri fashion sendiri merupakan sub sektor yang memiliki proporsi terbesar dalam peta ekonomi kreatif nasional (Bekraf & BPS, 2015).

Industri *fashion* di kota Bandung sangat erat kaitannya dengan *factory outlet*, *distribution store*, serta *clothing company*. *Distribution store* lebih mengacu kepada perusahaan yang menjual produk yang diproduksi secara terbatas, di mana mereka biasanya hanya menjual ulang produk, tanpa memiliki brand sendiri. Sedangkan *clothing company* adalah perusahaan yang memiliki brand sendiri, namun perusahaan ini belum tentu memiliki toko sendiri ataupun memproduksi barangnya sendiri (Soei, Satriyani, dan Prasetya, 2016) [3].

Sebagai salah satu brand *clothing* di Bandung, *Applecoast* merupakan brand yang telah berhasil memasuki pasar internasional di US. Namun demikian, *Applecoast* tetap berambisi untuk memperluas pangsa pasarnya dengan tetap mempertahankan identitas. Pengembangan model bisnis pada industri kreatif, terutama yang bergerak di bidang *fashion* belum dipahami secara baik. Beberapa studi terdahulu terkait pengembangan model bisnis cenderung dilakukan pada sektor usaha diluar ekonomi kreatif. Sementara itu Indonesia memiliki potensi dalam ekonomi kreatifnya, dan Bandung sebagai salah kota dengan industri terbanyak di Indonesia melalui industri *fashionnya*, yang salah satunya adalah *Applecoast* kemudian berpeluang untuk mengembangkan model bisnisnya.

2. Landasan Teori

2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2015: 14) [4]. BMC dapat membantu untuk melihat secara lebih akurat bentuk usaha yang sedang dan akan dijalani. Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok

bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud untuk menghasilkan keuntungan.

1. Customer segments

Osterwalder dan Pigneur (2015:20) blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang memberikan keuntungan), tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain.

2. Value propositions

Value proposition adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Value proposition dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap Value proposition terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2015:20)

3. Channels

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015:26) blok bangunan channels menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai. Osterwalder dan Pigneur (2015:27) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan
- Membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai perusahaan
- Memungkinkan pelanggan memberi produk dan jasa yang spesifik
- Memberikan proporsi nilai kepada pelanggan
- Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan

4. Customer relationship

Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen (Osterwalder dan Pigneur, 2015:28)

5. Revenue stream

Revenue Streams adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain revenue streams adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka revenue streams adalah pembuluh arterinya (Osterwalder dan Pigneur, 2015:30)

6. Key resources

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015:34) key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan value propositions, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. Key resources dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia

7. Key activities

Menurut Osterwalder dan pigneur (2015:36) Key activities adalah tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan

8. Key partnership

Key partnership adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya (Osterwalder dan Pigneur, 2015:38)

9. Cost structure

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015:40) cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui key resources, key activities, dan key partnership. Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis.

3. Metodologi Penelitian

Karakteristik penelitian yang digunakan berdasarkan metodenya, penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif. Berdasarkan tujuannya, penelitian

tergolong dalam penelitian eksploratif. Berdasarkan keterlibatan peneliti, dalam penelitian ini posisi peneliti tidak melakukan intervensi apapun terhadap data dan informasi yang diperoleh. Berdasarkan waktu pelaksanaan penelitian yakni *cross section*.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan atau partisipan penelitian adalah Adidharma Sudradjat Kartanegara yang berposisi sebagai CEO dalam Applecoast, Acong sebagai marketing Applecoast, dan tiga informan lainnya sebagai *customer* dari Applecoast.

Pada situasi sosial dalam penelitian ini menjelaskan mengenai aktivitas pelaku pada tempat tertentu sebagai objek penelitian yang ingin dipahami secara mendalam. Situasi sosial yang diteliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Tempat penelitian ini berlokasi di Applecoast yang beralamatkan Jl. Jl. Cikutra 205, Bandung; Pelaku yang menjadi informan adalah Adhidarma Sudrajat Kartanegara selaku CEO Applcoast, Acong selaku marketing Applecoast, kemudian Aria, Indra Zoule, dan Insan Khalisa selaku *customer* dari Applecoast; Penelitian ini yang menjadi fokus penelitiannya adalah aktivitas bisnis Applecoast dan bagaimana model bisnis pada usaha tersebut.

Uji keabsahan data dalam penelitian adalah dengan menggunakan uji *trustworthiness* (Lincoln dan Buba, 1985 dalam Indrawati, 2014) [5] yang terdiri atas *credibility (internal validity)*, *transferability (external validity)*, *dependability (reliability)*, *confirmability (objectivity)*.

Teknik analisis data menurut Miles dan Huberman (1992:15-19) [6], adalah dengan melakukan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT bertujuan untuk menganalisis posisi perusahaan dalam persaingan yang sangat ketat, metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT yang membandingkan antara faktor ekstern, yaitu peluang, ancaman dan faktor internal yaitu kekuatan, kelemahan (Rangkuti, 2016). Penggunaan analisis SWOT dimaksudkan untuk memperjelas semua kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi guna memberikan suatu rekomendasi pengembangan berdasarkan potensi-potensi yang tersedia di dalam lingkungan eksternal perusahaan dimana tujuan utama pengamatan lingkungan eksternal adalah untuk melihat peluang baru untuk Applecoast dapat beroperasi secara menguntungkan.

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan

4. Pembahasan

4.1 *Business Model Canvas Applecoast*

4.1.1 *Customer segments*

Hasil analisis yang dilakukan dengan pengumpulan data melalui wawancara dengan informan yang telah dilakukan sebelumnya mengenai segmentasi dari target pelanggan Applecoast adalah anak muda segala gender yang berada rentang usia 15-35 tahun, berkarakter energik dan memiliki ketertarikan terhadap kegiatan olahraga ekstrim terutama skateboarding, dan komunitas skateboard.

4.1.2 *Value propositions*

Value proposition Applecoast kepada customer adalah image brand Applecoast yang merupakan brand lokal yang berhasil masuk dalam pasar internasional, kemudian kenyamanan bahan yang selalu terjaga kualitasnya, desain yang beragam dan sesuai dengan segmen pasar (anak muda), serta harga yang ditawarkan bersaing. Selain itu, Applecoast merupakan brand yang oleh pemiliknya, Adidharma Sudrajat, dimaknai sebagai brand idealis, dimana pemilik Applecoast mendedikasikan passionnya terhadap brand ini, sehingga hal tersebut yang menjamin kualitas Applecoast selalu terjaga

4.1.3 *Channels*

Applecoast sendiri merupakan perusahaan yang bermula dari online store, dan hal tersebut tetap dipertahankan hingga sekarang. Sehingga urusan pengenalan produk, yang menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) berfungsi untuk meningkatkan kesadaran, dan membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai, Applecoast memiliki beberapa kanal atau channels seperti website, dan sosial media. Adapun sosial media yang digunakan adalah Instagram, facebook page, line@, dan juga WhatsApp.

Untuk saluran (channels) distribusi kepada pihak ketiga, Applecoast menjalin kerja sama dengan beberapa mitra toko di daerah-daerah lain di Indonesia maupun di luar negeri. Untuk luar negeri, Adidharma Sudrajat menerangkan bahwa pengiriman selalu dilakukan dengan menggunakan jasa transportasi udara baru tiba ke tangan pihak ketiga disana. Tidak ada kendala dalam melakukan distribusi ke luar negeri. Kendala yang dihadapi menurut Adidharma Sudrajat justru pada saluran input bahan. Dimana Applecoast sempat menggunakan industri rumah tangga atau industri rumahan seperti konveksi, namun hasil yang diproduksi tidak memiliki kestabilan dalam kualitas seperti kerapihan pada jahitan sehingga membuat Applecoast harus menanggung rugi karena harus menyesuaikan standar kualitas yang ditetapkan. Hal

yang dimilikinya. Hasil dari matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis yakni strategi SO, strategi WO, strategi ST, strategi WT.

tersebut berakibat pada keterlambatan waktu produksi, dan berpengaruh pada waktu distribusi.

4.1.4 *Customer relationship*

Dalam menjalin hubungan dengan konsumen, fokus Applecoast adalah dengan menggunakan kanal atau saluran melalui media online. Media online yang digunakan adalah web chat dari situs Applecoast, kemudian line@, grup WhatsApp, dan direct message yang tersedia pada instagram. Menurut penjelasan Adidharma Sudrajat dan Acong, feedback yang diterima dari konsumen adalah mengenai desain, warna, dan permintaan untuk melakukan produksi ulang untuk beberapa produk Applecoast yang sudah habis atau sold out. Mengenai *feedback* konsumen untuk pemilihan desain dan atau warna, Applecoast memiliki kebijakan sendiri dalam menyikapi permintaan konsumen tersebut. Disamping itu, dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, Applecoast memberikan jaminan produk kepada konsumen. Jaminan tersebut adalah berupa produk yang cacat yang berasal dari Applecoast, bukan dari konsumen. Mengenai permintaan untuk produksi ulang, Aria selaku pelanggan Applecoast menjelaskan bahwa untuk stok barang di Applecoast untuk ditambah, karena menurutnya ada beberapa konsumen yang mencari barang yang sama tapi sudah kehabisan. Applecoast sendiri memiliki fokus dalam konteks *customer relationship* adalah untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Cara yang dilakukan Applecoast dalam menjalin hubungan dengan pelanggan adalah dengan memberi perlakuan khusus seperti program GPW (*Gift with purchase*) dan PWP (*purchase with purchase*).

4.1.5 *Revenue stream*

Seperti dijelaskan oleh Adidharma Sudrajat bahwa Applecoast memiliki produk fashion seperti t-shirt, celana, sweater, jaket, dompet, tas, dan sepatu yang merupakan sumber pendapatan Applecoast. Jenis pasar yang dilayani oleh Applecoast sendiri adalah B2B atau business to business dan B2C atau business to customer. Menurut Sandhausen dalam Pradana (2015) [7] menjelaskan bahwa B2B merupakan bentuk interaksi bisnis dimana transaksi bisnis antara pelaku bisnis dengan pelaku bisnis lainnya. Sementara itu B2C merupakan interaksi bisnis dimana transaksi aktivitas yang dilakukan produsen kepada konsumen secara langsung.

4.1.6 *Key resources*

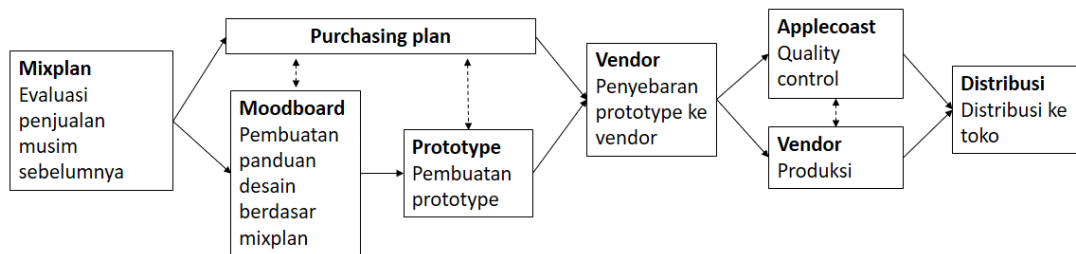
Key resources atau sumber kunci dari Applcoast, seperti yang dijelaskan oleh Adidharma Sudrajat adalah tentang finansial. Dalam hal ini dapat dipahami

bahwa kebutuhan modal yang menjadi sumber kunci dari berjalannya sumber Applecoast. Namun demikian, modal saja tidak cukup untuk sebuah perusahaan menjalankan usaha tanpa disertai dengan value proposition yang diterima oleh konsumen. Oleh sebab itu, pendapat konsumen menjadi penting untuk memahami key resources dari Applecoast. Hal ini tentu saja menjadi kontradiktif, ketika sumber kunci Applecoast adalah finansial, namun di sisi lain Adidharma Sudrajat berani produknya tidak laku di pasar. Dalam hal ini sumber kunci utama (*key resources*) dari Applecoast, yang dapat menciptakan value proposition bagi pelanggan, adalah bukan finansial, melainkan desain produk yang menarik dan bahan yang nyaman untuk dipakai, dan disertai dengan adanya program promosi yang menarik, dan upaya-upaya untuk mempertahankan *brand image* Applecoast yang sudah terbentuk selama ini

4.1.7 Key activitie

Berdasarkan wawancara dengan Adidharma Sudrajat menjelaskan bagaimana proses produksi atau alur produksi Applecoast. Pada tahapan produksi, Applecoast memiliki mekanisme evaluasi dari stok

atau barang yang terjual pada season atau periode produksi sebelumnya, pada tahapan ini disebut dengan mixplan. Setelah itu, berdasarkan evaluasi dari stok yang terjual maka akan dibuat moodboard, yang berisikan tentang panduan desain yang berdasar pada mixplan. Setelah melalui tahapan ini, akan dibuat prototype di bagian sample room. Kemudian di saat yang bersamaan akan dibuat perencanaan pembiayaan, atau purchasing plan. Kemudian, berdasarkan purchasing plan, yang merupakan dasar pemikiran dari jumlah produksi yang akan dihasilkan oleh Applecoast, akan berhubungan dengan vendor atau pihak ketiga dalam memproduksi barang. Vendor atau pihak ketiga akan menerima prototype dari Applecoast yang akan menjadi panduan bagi vendor dalam melakukan kegiatan produksi. Selama kegiatan produksi tersebut, pihak Applecoast akan melakukan inspeksi kepada pihak ketiga dalam rangka melakukan quality control sebelum barang tersebut sepenuhnya selesai. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mengantisipasi kerugian akibat kualitas produksi yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Applecoast. Setelah melalui tahap produksi, maka barang akan siap untuk didistribusikan ke toko-toko.



Gambar 1 Key Activities Produksi Applecoast

4.1.8 Key partnership

Dalam bisnis yang dijalankan oleh Adidharma Sudrajat melalui brand Applecoast, terdapat beberapa kemitraan utama yang dijalinnya. Applecoast menjalin kemitraan dari segi input produksi hingga pada distribusi dan promosi. Untuk input produksi, Applecoast menjalin kemitraan dengan bahan baku dan vendor produksi.

Sedangkan untuk distribusi produknya, Applecoast menjalin kerjasama kemitraan dengan komunitas lokal, dan toko mitra, baik di dalam negeri maupun yang di luar negeri. Dalam perencanaannya, Acong selaku divisi marketing menjelaskan bahwa ke depan Applecoast berencana akan menjalin kerja sama dengan brand ambassador, café, dan radio-radio untuk melakukan promosi. dapat dipahami bahwa key partnership yang dijalin oleh Applecoast adalah cenderung pada tipe hubungan pembeli-pemasok. Hubungan pembeli-pemasok menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) dapat menjamin pasokan yang

didapatkan. Manfaat dari hubungan kemitraan yang dijalin oleh Applecoast adalah, terutama dengan supplier bahan baku, pengurangan risiko dan ketidakpastian. Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Sedangkan kemitraan Applecoast dengan vendor adalah untuk optimalisasi skala produksi.

4.1.9 Cost structure

Komponen biaya produksi adalah pembelian bahan baku kepada supplier bahan baku. Harga bahan baku, seperti dijelaskan Adidharma Sudrajat didasarkan pada standar minimum order. Disamping itu, harga bahan baku memiliki kerentanan pada stabilitas harga. Dengan sifat harga bahan baku yang demikian, Adidharma Sudrajat memiliki strategi tertentu, yakni apabila terjadi peningkatan harga bahan baku, dengan keterbatasan biaya produksi yang dimiliki Applecoast, Adidharma Sudrajat, lebih memilih untuk

menurunkan jumlah produksi, namun tetap menjaga kualitas. Disamping itu, komponen biaya selanjutnya adalah yang berhubungan dengan key activities dari Applecoast, yakni penggajian karyawan, pembayaran tempat sewa usaha, dan untuk pembayaran listrik yang semuanya bersifat rutin dilakukan setiap bulan. Applecoast sendiri tidak memiliki karyawan tetap, seluruh karyawan di Applecoast bersifat kontrak. Sementara itu, untuk promosi Menurut Acong, kegiatan promosi diibaratkan seperti membuang uang, namun hal tersebut tidak berarti membuang uang begitu saja, sebab kegiatan menciptakan awareness di benak konsumen tersebut akan menuai hasil setelah beberapa waktu berikutnya. Kegiatan ini biasanya dilakukan dalam bentuk keterlibatan event-event yang dilakukan oleh komunitas-komunitas yang menjadi target pasar Applecoast.

4.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis faktor internal dalam bisnis Applecoast merupakan identifikasi mengenai kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. Berdasarkan penjelasan dari setiap komponen, dapat dipahami bahwa Applecoast memiliki kekuatan Brand sudah dikenal luas oleh pelanggan sebagai brand Indonesia yang berhasil menembus pasar luar negeri; Memiliki media online yang aktif dan dapat melakukan transaksi dengan mudah; Memiliki pengikut di sosial media dengan jumlah yang besar (±9.000 pengikut di Instagram, dan facebook); Produk Applecoast telah tersebar di offline store di beberapa daerah baik di dalam maupun luar negeri; Produk dengan kualitas bahan di atas rata-rata kompetitor; Harga produk yang bersaing. Kualitas produk terjaga. Memiliki ciri khas produk berupa logo Applecoast yang sudah dikenal oleh konsumen. Memiliki mekanisme riset dan pengembangan untuk produknya (desain, warna, jenis, dan jumlah) berdasarkan penjualan pada musim

sebelumnya. Memiliki hubungan kemitraan yang positif dengan supplier raw material.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh Applecoast adalah Penjualan masih banyak dilakukan di offline store/toko; Kepercayaan transaksi di online store yang rendah; Jumlah item produksi yang terbatas; Vendor konveksi rumahan yang tidak stabil dalam menjaga kualitas produk sehingga diperlukan usaha ekstra bagi Applecoast dalam melakukan QC (*quality control*); Segmen pasar yang spesifik namun sempit; Tidak melakukan pemasaran dengan menggunakan brand ambassador

4.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dalam bisnis Applecoast merupakan identifikasi mengenai peluang dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan terkait situasi dan kondisi di luar Applecoast. Berdasar pada penjelasan dari setiap komponen, dapat dipahami bahwa Applecoast memiliki peluang Applecoast memulai usaha melalui online store sehingga dapat lebih beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal Indonesia merupakan negara dengan pengguna internet terbesar keenam dunia, tren e-commerce di Indonesia yang positif; Brand luar negeri memiliki harga yang lebih tinggi dengan kualitas yang sama dengan Applecoast; Belum ada brand clothing lokal yang masuk di mall di Indonesia.

Sedangkan untuk tantangan yang dihadapi Applecoast adalah Selera masyarakat yang memandang brand luar negeri lebih bagus; Tidak regulasi untuk melindungi brand lokal, terutama mengenai harga produk; Banyaknya brand lokal dengan segementasi yang sama; Kultur supplier yang berani mengirim bahan baku tanpa DP sehingga membuat brand lokal memiliki stok produk yang banyak

4.4 Strategi Bisnis Applecoast

Tabel 1 Matriks SWOT

	STRENGTH Strategi S-O	WEAKNESS Strategi W-O
OPPORTUNITY	1. Untuk memanfaatkan peluang yang ada, maka perlu adanya fokus pada pengembangan media online seperti website dan sosial media yang sudah ada agar transaksi lebih banyak dilakukan melalui media online (program promosi) 2. Untuk memanfaatkan peluang yang ada, maka perlu melakukan pendekatan kepada mall dengan memanfaatkan brand image Applecoast yang berhasil masuk pasar US	1. Untuk memanfaatkan peluang yang ada, maka perlu melakukan evaluasi mekanisme penjualan online agar kepercayaan konsumen meningkat seperti penggunaan Rekening Bersama 2. Untuk memanfaatkan peluang yang ada, maka perlu memperluas luas segmen pasar yang tidak spesifik pada skateboarding 3. Untuk memanfaatkan peluang yang ada, maka perlu melakukan marketing dengan memanfaatkan Brand Ambassador

Tabel 1 Matriks SWOT

	Strategi S-T	Strategi W-T
THREATS	1. Untuk mengatasi ancaman anggapan masyarakat tentang brand lokal, maka perlu melakukan promosi lebih massif melalui media online dengan memfokuskan pada isu Applecoast yang berhasil masuk pasar US, kualitas produk yang sama dengan brand luar negeri, dan dengan harga yang lebih murah 2. Untuk mengatasi ancaman anggapan masyarakat tentang brand lokal maka perlu melakukan edukasi kepada konsumen melalui media online mengenai kualitas dan harga yang wajar agar kedua pihak tidak merasa dirugikan	1. Untuk menghindari ancaman mengenai kultur kompetitor yang bekerjasama dengan supplier bahan baku yang memasok tanpa DP, maka harus meminimalkan ketidakpercayaan konsumen terhadap harga normal/wajar sebuah produk 2. Untuk menghindari anggapan masyarakat tentang kualitas produk lokal yang lebih buruk dari produk luar negeri dan bersaing dengan sesama brand lokal, maka perlu meminimalkan kesalahan melalui pengetatan pada pengendalian mutu produksi

4.5 Usulan Model Bisnis Applecoast

Dalam model bisnis kanvas Applecoast, maka beberapa blok yang menjadi perhatian untuk menerapkan strategi yang telah dibentuk, adalah dengan melakukan fokus pengembangan media online. Pada blok key partnership, maka Applecoast perlu mengembangkan jaringan pada brand ambassador untuk kegiatan promosi produk. Blok Key activities, Applecoast fokus penjualan melalui media online. Value propotion dapat tersampaikan secara lebih efektif melalui pengembangan konten media online. Dengan fokus pengembangan media online, maka blok customer relationship juga diperhatikan, terutama mengenai edukasi tentang transaksi pembayaran

produk Applecoast. Customer relationship juga dapat memberi pengetahuan atau informasi mengenai program promosi khusus seperti diskon khusus untuk pembelian melalui media online, hal ini berkaitan dengan blok dari key activities tentang program promosi. Pada blok channels, tentu saja fokus saluran sudah lebih terarah pada media online. Pada customer segment, perluasan segmentasi dilakukan dengan tetap fokus pada olahraga ekstrim, namun tidak terpatok pada kegiatan skateboarding. Dengan adanya fokus pada pengembangan media online, maka pada blok cost structure tentu ada biaya untuk pembenahan website, sosial media, dan brand ambassador.

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propotion</i>	<i>Customer relationship</i>	<i>Customer segments</i>
1. Supplier bahan baku 2. Vendor produksi 3. Komunitas lokal 4. Store/toko mitra (dalam & luar negeri) 5. Jaringan brand ambasador	1. Mixplan 2. Pembuatan moodboard 3. Pembuatan prototype 4. Purchasing plan 5. Penyebaran prototype ke vendor 6. Quality Controll 7. Distribusi ke toko 8. Penjualan di toko & web Key Resources 1. Brand image 2. Kualitas produk 3. Desain Program promosi	1. Brand image yang pasarnya hingga luar negeri, dan dikenal masyarakat karena hal tersebut 2. Kualitas bahan 3. Desain yang menarik 4. Harga yang bersaing	1. CSO 2. Media: webchat, line@, instagram, WhatsApp 3. Memberi penawaran menarik kepada customer loyal 4. Saran konsumen tidak selalu diikuti oleh owner Channels 1. Online (website) 2. Online (sosial media: line@, Instagram Offline (toko)	1. Anak muda 2. Usia 15-35 tahun 3. Semua gender 4. Energik 5. Penyuka olahraga ekstrim 6. Skaterboarding 7. Olahraga ekstrim lainnya
Cost structure		Revenue Stream		
1. Fixed cost (gaji, sewa tempat, listrik) 2. Variabel cost (raw material, brand ambasador) 3. Biaya promosi 4. Pengembangan media online		1. Berasal dari produk t-shirt, celana, sweater, jaket, dompet, tas, sepatu 2. Jenis usaha B2C, dan B2B Pasar dalam negeri dan luar negeri		

Gambar 2 Usulan Model Bisnis Inovasi Applecoast

5 Kesimpulan

- 1 Customer Applecoast anak muda semua gender (15-35 tahun), tertarik extreme sport (skateboarding). Value proposition: brand image, bahan, desain, & harga. Channel yg digunakan online & offline store. Cust Relationship dilakukan oleh CSO, feedback cust ttg warna, desain, dan permintaan produksi ulang, merawat customer dg program PWP, GWP, dan beberapa gift tiket liburan. Revenue stream berasal dari penjualan produk dengan konsumen B2B dan B2B. Key resources berupa brand image, kualitas produk, desain & program promosi. Key activities terletak pada mixplan, moodboard, prototype, purchasing plan, distribusi ke vendor produksi, QC, dan distribusi toko & promosi. Key partnership terdiri dari supplier bahan baku, vendor produksi, komunitas, toko mitra dalam & luar negeri. Cost structure terdiri dari fixed cost (gaji, sewa tempat, listrik), variable cost (bahan baku), dan biaya promosi pada event-event
- 2 Kekuatan: brand image sudah dikenal, memiliki media online yang interaktif, memiliki pengikut sosial media, produk tersebar di beberapa daerah, harga bersaing, kualitas produk stabil, memiliki ciri khas, memiliki mekanisme riset & pengembangan produk, dan hubungan dengan mitra yang baik
- 3 Kelemahan: Penjualan masih banyak dilakukan secara offline, jumlah item produksi rendah, vendor pd home industry memerlukan QC yang lebih intens, segmen pasar terlalu spesifik, tidak menggunakan brand ambassador
- 4 Peluang: Applecoast memulai usahanya melalui online store, sehingga memiliki peluang lebih besar dg kondisi Indonesia yang merupakan negara dengan pengguna internet terbesar keenam dunia, & tren e-commerce di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang positif. Selain itu, kompetitor luar negeri menjual harga lebih tinggi dg kualitas yang bersaing, & belum ada brand lokal yg masuk mall
- 5 Tantangan: selera masyarakat yang memandang brand luar negeri lebih bagus, Tidak ada regulasi untuk melindungi brand lokal, terutama mengenai harga produk, Banyaknya brand lokal dengan segmentasi yang sama, Kultur supplier yang berani mengirim bahan baku tanpa DP sehingga membuat brand lokal memiliki stok produk yang banyak

- 6 Applecoast memulai bisnis dengan membuka online shop (*e-commerce*), dan berhasil memperoleh keuntungan dari online shop sehingga tercipta brand Applecoast. Namun penjualan Applecoast kini lebih banyak dilakukan di toko/store, baik yang milik sendiri maupun mitra. Dengan posisi Indonesia sbg negara terbesar keenam pengguna internet di dunia, Applecoast dapat kembali lebih mengembangkan website dan kanal online di sosial media untuk meningkatkan jumlah follower & mengenalkan Applecoast. Pengembangan kanal online harus didukung dengan edukasi kepada konsumen ttg produk Applecoast yang memiliki pasar luas, kualitas yang baik, dengan harga yang bersaing, dan didukung oleh brand Ambassador, serta keamanan bertransaksi melalui website. Pengembangan kanal yang optimal dapat berdampak pada penyampaian informasi terkait program promosi dan jangkauan konsumen yang lebih luas, dan bagi Applecoast juga perlu mempertimbangkan kapasitas produksinya untuk mengantisipasi penjualan yang meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] BEKRAF dan BPS. 2015. Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif: Kerjasama Badan Ekonomi Kreatif dan Badan Pusat Statistik. Jakarta
- [2] Open Data Bandung. 2018. Data Ekonomi Kreatif Bandung. Bandung.co.id <https://goo.gl/X5xTvj> [diakses 22 April 2018]
- [3] Soei, C.T.L., Satyarini, R. and Prasetya, I., 2016. Identifikasi Key Success Factor pada Industri Clothing di Kota Bandung. Research Report-Humanities and Social Science, 2. <https://goo.gl/BY2G6y> [diakses pada 2 April 2018]
- [4] Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2015. Business Model Generation. PT Elex Media Komputindo. Jakarta
- [5] Indrawati Y. 2006. Paradigma Positivis: Sebuah tinjauan epistemologi penelitian ekonomi
- [6] Miles, Mathew B. dan Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru). Jakarta: UIP
- [7] Pradana, M., 2015. Klasifikasi jenis-jenis bisnis e-commerce di Indonesia. Neo-Bis, 9(2), pp.32-40.