

INOVASI BISNIS MODEL DARI BISNIS SEPATU KLANKEMON

Hibban Fathurrahman¹, Isti Raafaldini Mirzanti²

^{1,2} School of Business Management, Institut Teknologi Bandung, Bandung, Indonesia

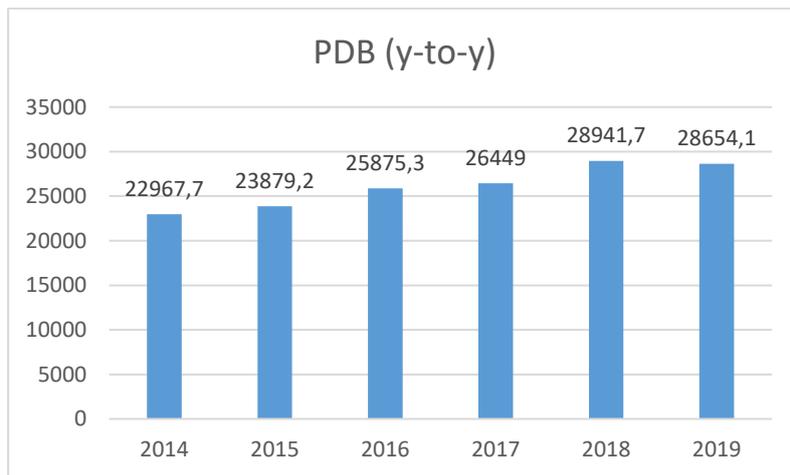
Email : Hibban_fathurrahman@sbm-itb.ac.id

Abstrak: Seperti produk fashion secara umum, produk alas kaki di Indonesia memiliki permintaan yang tinggi berbanding lurus dengan populasi masyarakat di Indonesia. Secara statistic, produk domestic bruto (PDB) dari industry kulit dan alas kaki pada tahun 2019 berkontribusi sebesar 0,26% dari GDP nasional sebesar 28654,1 juta rupiah. Pandemi Covid-19 yang dimulai sejak awal 2020 menjadi masalah bagi berbagai industry termasuk industry alas kaki. Klankemon sebagai bisnis jasa produksi sepatu termbas masalah tersebut dengan menurunnya pendapatan secara signifikan. Berdasarkan masalah tersebut, Klankemon harus mendapatkan kembali pelanggan dari berbagai segmen. Secara spesifik, pelanggan menengah kebawah memiliki keterbatasan finansial, sehingga Klankemon harus membuat strategi untuk mendapatkan solusi keterbatasan finansial yang dialami para pelanggan yang merupakan brand sepatu. Pemecahan solusi tersebut menggunakan metode berpikir desain (design thinking) yang menganalisa pelanggan dengan menggunakan empati. Hasil dari empati, membangun brand sepatu membutuhkan modal yang tinggi untuk biaya produksi dan marketing. Hal tersebut menjadi pertimbangan dalam membangun sebuah brand sepatu, terutama brand yang memiliki modal rendah. Hasil dari empati lalu dengan dukungan analisis TOWS, dengan mengeliminasi beberapa biaya yang dikeluarkan pelanggan lalu disubstitusi dengan kemampuan operasional Klankemon. Hasilnya adalah sebuah bisnis model yang dinamakan "One Stop Service" dimana Klankemon memfasilitasi berbagai macam kebutuhan operasional pelanggan seperti riset, produksi, hingga pengiriman langsung ke konsumen. Program tersebut tervalidasi sebagai solusi menekan biaya awal dalam membangun sebuah brand sepatu. Berdasarkan target marketing, dua pelanggan program tersebut dapat meningkatkan volume produksi sebesar 28%.

Kata kunci: sepatu, berpikir desain, TOWS, one stop service

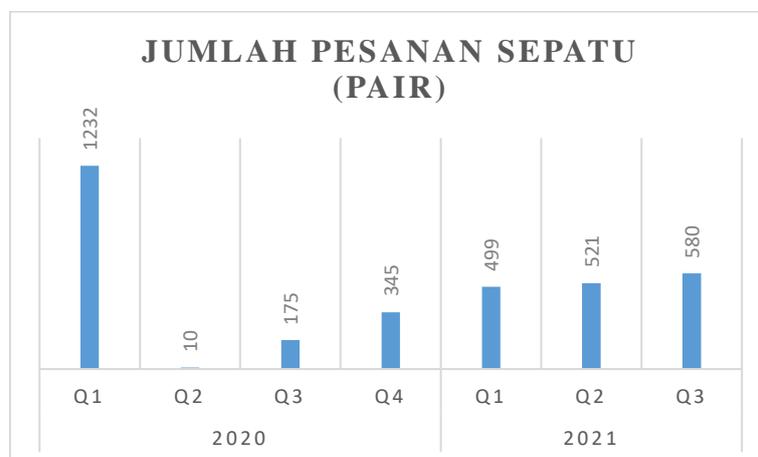
Pendahuluan

Menurut Bekraf (2018), ekonomi di Indonesia didominasi oleh tiga subsektor yaitu kuliner, fashion dan kriya yang berkontribusi terhadap GDP. Sebagai perbandingan kontribusi Ekraf terhadap PDB, pada tahun 2016, Ekraf berkontribusi sebesar 922, 59 Triliun rupiah atau 7, 44 % dari total GDP. Dari jumlah tersebut, industry fashion berada di urutan kedua dengan berkontribusi sebesar 18,01%. Secara spesifik, pada tahun 2019, industri kulit, barang dari kulit dan alas kaki berkontribusi menyumbangkan 0,26% atas GDP nasional atau senilai 28654,1 Juta rupiah (BPS, 2021). Berdasarkan GDP of Leather, Leather Goods and Footwear Industry, kontribusi industry tersebut selalu meningkat dari tahun 2014. Artinya, industry tersebut memiliki proyeksi akan terus naik jika kualitas sepatu nasional terus dikembangkan dan industri pembuatan sepatu semakin dipermudah dalam mendapatkan bahan baku.



Gambar 1. PDB industry kulit, produk kulit dan alas kaki 2014-2020 (miliar rupiah)
(Sumber: BPS, 2021)

Klankemon merupakan merupakan bisnis skala umkm yang didirikan pada September 2018 yang memproduksi sepatu secara hand made untuk memenuhi permintaan produksi sepatu dari brand-brand sepatu lokal. Sejak ditetapkannya pandemic pada maret tahun 2020, permintaan produksi sepatu berkurang drastis. Hal ini terjadi karena klien menghentikan aktivitas bisnisnya seiring dengan demand sepatu yang turun secara drastic. Menurut data, pada quartal satu 2020, secara penjualan langsung, Klankemon hanya mampu menjual sepuluh pasang sepatu dari rata-rata 1200 pasang sepatu dalam satu quartal. Karena demand seperti ini, ditambah kebijakan pemerintah dalam pembatasan social, Klankemon menghentikan sementara bisnisnya dari Mei hingga Agustus 2020.



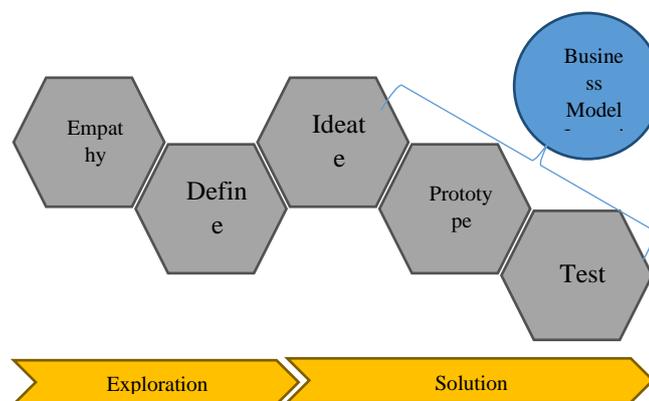
Gambar 2. Jumlah pesanan di Klankemon (Sumber: data internal)

Paska pandemic, Klankemon belum mampu menarik kembali para customer dan meningkatkan sales kembali. Brand sepatu sebagai customer lama mengalami bangkrut, otomatis tidak ada order dari customer ke Klankemon. Butuh strategi marketing dan model bisnis yang bisa menarik customer baru.

Eksplorasi Masalah Bisnis

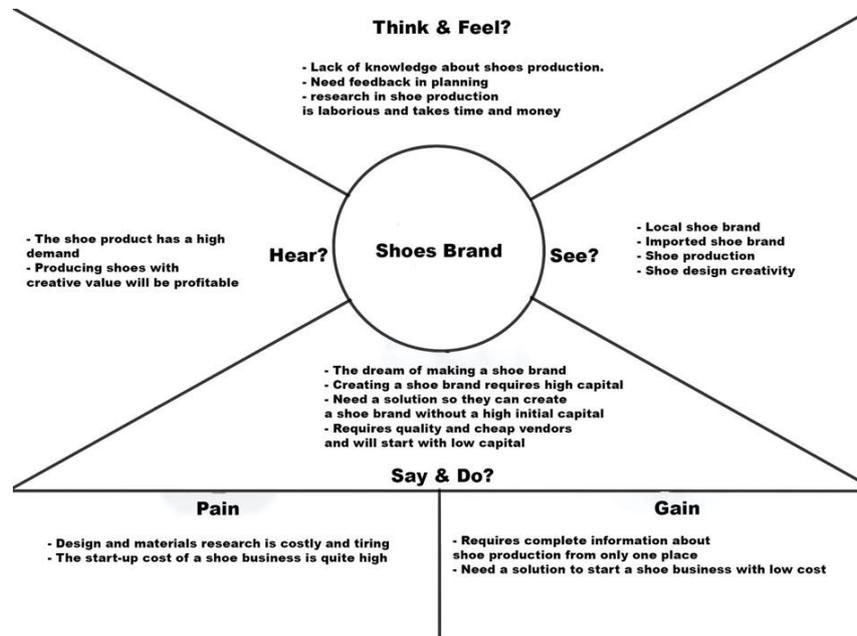
Berdasarkan latar belakang, deman terhadap konsumsi alas kaki sangat tinggi, namun demand produksi sepatu bertolak belakang saat terjadi kasus pandemic Covid-19. Oleh karena itu, Klankemon harus memahami bagaimana keinginan dan masalah yang terjadi pada pemilik brand, atau pemilik ide bisnis alas kaki. Sehingga riset ini akan lebih berfokus pada pemilik brand alas kaki sebagai konsumen Klankemon. Berdasarkan alasan tersebut, riset ini menggunakan metode kualitatif dengan cara berpikir desain yang sifatnya mengambil pendekatan langsung, yang berpusat pada pengguna untuk penyelesaian masalah mengarah pada inovasi, dan inovasi dapat mengarah pada perbedaan dan keunggulan kompetitif (Gibbons, 2016)

Proses berpikir desain adalah dengan memasukkan analisis internal dan eksternal. Analisis internal menggunakan value chain analysis dan resource based view sedangkan analisis eksternal menggunakan PESTEL, porter five forces dan analisis competitor. Kedua analisis tersebut digunakan untuk disesuaikan hasil empati sehingga bisa membentuk sebuah ide untuk model bisnis baru yang feasible untuk dilakukan. Setelah model bisnis baru terbentuk, lalu akan dilakukan interview untuk validasi.



Gambar 3. Konsep kerangka kerja menggunakan berpikir desain.

Melalui proses empati, pertimbangan semua brand adalah efisiensi biaya. Memulai bisnis brand sepatu membutuhkan biaya awal yang cukup tinggi untuk produksi dan marketing. Selain itu, sebelum tahap produksi, suatu brand harus melakukan berbagai macam riset, mulai dari riset pasar dan riset desain. Riset desain tersebut dimulai dari menemukan vendor produksi yang tepat dan mencari bahan baku yang sesuai dengan desain dan harga jual. Proses tersebut membutuhkan biaya dan waktu karena harus mengunjungi ke berbagai tempat. Proses empati dideskripsikan dalam empati map. Empati map adalah gambar yang berisi apa yang dirasakan pengguna dengan tujuan menciptakan pemahaman akan kebutuhan pengguna (Gibbons, 2016). Deskripsi didasarkan pada apa yang dirasakan pengguna, apa yang dilihat pengguna, apa yang didengar pengguna, dan apa yang dikatakan pengguna. berdasarkan wawancara dan observasi visual.

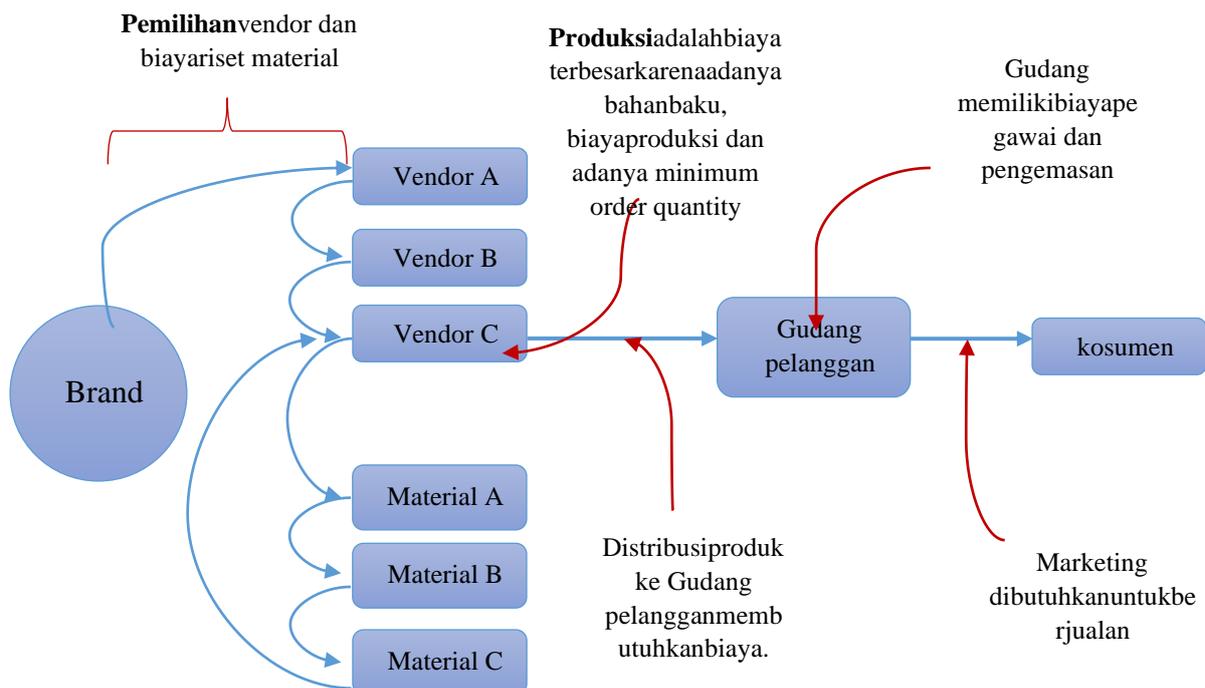


Gambar 4. Empati map tentang pelanggan Klankemon

Berdasarkan empati map, ada dua harapan pelanggan, yaitu membutuhkan informasi lengkap tentang pengetahuan produksi sepatu dan solusi untuk mengatasi biaya awal yang tinggi untuk memulai bisnis sepatu. Berdasarkan dua perolehan pelanggan tersebut, "kebutuhan akan solusi untuk mengatasi biaya awal bisnis sepatu" dipilih sebagai bahan utama dalam pengembangan ide karena faktor biaya lebih krusial.

Solusi Bisnis

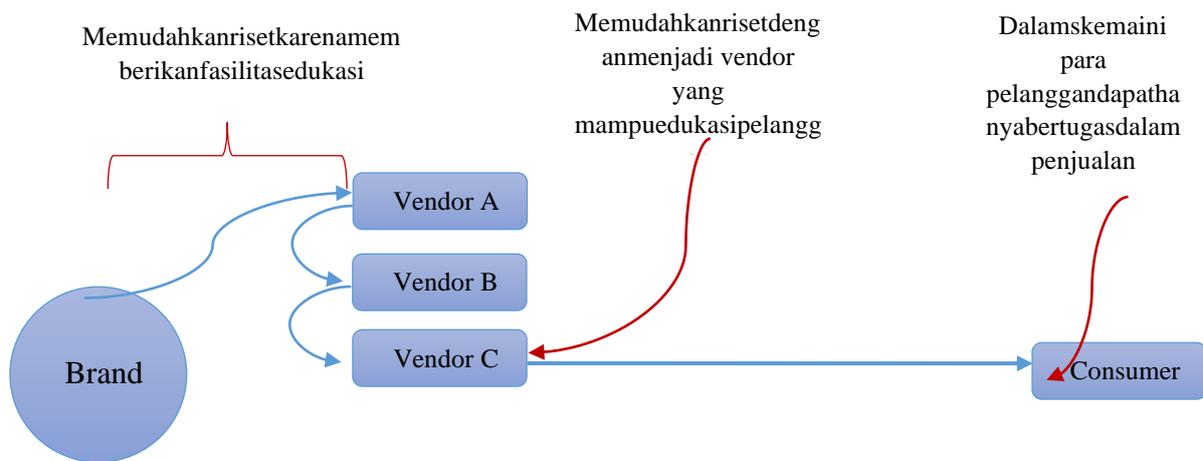
Menurut empati, maka masalah didefinisikan dengan menggabungkan semua penelitian dari masalah yang terjadi kepada pelanggan dengan analisis internal dan eksternal (Gibbons, 2006). Pada tahap ini menggunakan peta empati sebagai customer centric. Hasil dari define akan menjadi acuan untuk menentukan ide-ide strategis baru dalam pemecahan masalah. Define adalah mendiskusikan hasil empati dan kemudian mendeskripsikan berdasarkan rollplay perjalanan pelanggan.



Gambar 5. Ilustrasi perjalanan pelanggan (hasil analisis)

Jika menggunakan sistem eliminasi berdasarkan empathy map, maka biaya adalah kata yang harus dihilangkan dari perjalanan pelanggan. Maka ada tiga biaya yang dapat dihilangkan, yaitu biaya riset, minimum order quantity, distribusi, dan biaya operasional di gudang customer. Sehingga pertimbangan customer hanya dalam pemilihan vendor.

Menghapus biaya tersebut artinya menghilangkan semua elemen biaya tersebut sehingga customer tidak perlu banyak melakukan riset sehingga cukup difasilitasi vendor yang mampu memberi edukasi teknis serta bahan baku yang dalam pada customer. Menghilangkan biaya minimum order quantity artinya customer bisa memesan sepatu sesuai budget dan strategi. Menghilangkan biaya operasional gudang artinya customer tidak perlu mengurus segala macam operasional mulai dari penggudangan, packing, dan laporan penjualan, maka segala jenis biaya tersebut berkurang menyisakan biaya produksi yang lebih hemat dan biaya marketing.

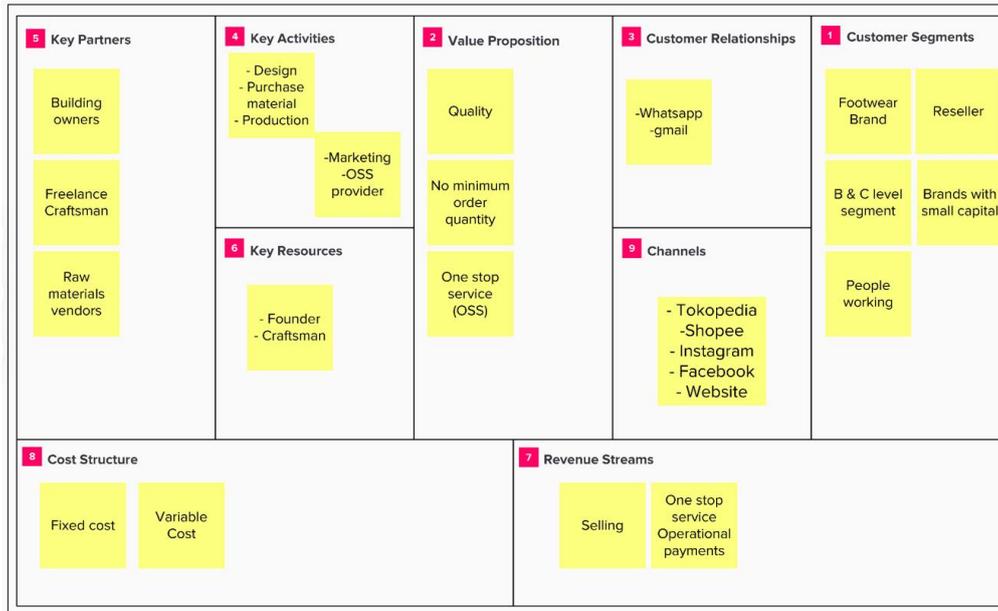


Gambar 6. Ilustrasi perjalanan pelanggan baru (hasil analisis)

Biaya yang tereliminasi tersebut merupakan biaya dari pekerjaan yang tidak dapat dihilangkan, oleh karena itu harus dibuat sistem yang mampu menggantikan pekerjaan tersebut. Untuk menciptakan ide tersebut maka digunakan analisis TOWS untuk menciptakan ide yang bisa mensubstitusi pekerjaan customer yang tereliminasi. Eliminasi tersebut menyatakan suatu kebutuhan, yaitu pelanggan membutuhkan vendor yang memfasilitasi pekerjaan pelanggan yang tereliminasi tersebut. Berdasarkan TOWS maka kebutuhan tersebut serasi dengan ide "Mengakomodasi brand yang memiliki keterbatasan finansial" dan "Menyediakan fasilitas gudang dan operasional bagi brand yang memiliki biaya rendah". Secara singkat ide tersebut adalah menggunakan fasilitas bisnis Klankemon untuk digunakan pelanggan.

Ide tersebut adalah Klankemon menjadi vendor yang fitur menyediakan segalanya dalam satu tempat kepada pelanggan, dimana pelanggan akan mendapatkan riset secara gratis, pemangkasan biaya produksi dan efisiensi biaya operasional. Ide tersebut, pelanggan akan menggunakan biaya lebih rendah dalam bisnisnya dan lebih efisien terhadap waktu. Dengan biaya tersebut, pekerjaan pelanggan adalah hanya membuat desain sepatu dan penjualan yang dapat dilakukan tanpa membutuhkan banyak orang dan biaya. Berdasarkan deskripsi, maka ide tersebut disebut dengan "ONE STOP SERVICE".

Program tersebut digambarkan dalam sebuah bisnis model canvas:



Gambar 7. Bisnis model canvas

Prototipe dan uji coba

Berdasarkan pengujian, dilakukan diskusi tentang bagian internal (proses kerja) dan eksternal (validasi pelanggan). Pembahasan dilakukan dengan membahas kekurangan yang terjadi pada proses kerja "One Stop Service" oleh berbagai divisi agar dapat ditemukan kekurangan yang mempunyai resiko kerugian. Diskusi eksternal adalah untuk memvalidasi proposisi nilai dan mencari sektor ketidaknyamanan pelanggan sehingga dapat ditingkatkan. Berdasarkan diskusi, maka ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti sistem pembayaran, dan sistem pemesanan yang lebih praktis.

Masukan

Berdasarkan masukan Ganino yang merupakan pelanggan uji coba, program One Stop Service telah berguna dalam memulai bisnis mereka. Brand tersebut berpendapat bahwa program One Stop Service telah cepat merealisasikan ide bisnis tanpa modal besar. Brand tersebut baru memiliki satu desain, untuk menambah volume produk yang ditawarkan pada konsumen dan menjaga traksi penjualan, Ganino menjual beberapa produk yang tersedia di Klankemon dengan menambahkan label brand mereka pada kemasannya.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis, Klankemon direkomendasikan untuk mendapatkan pelanggan dari segala segmen. Brand lama atau brand yang mempunyai modal yang tinggi bisa didapatkan dengan memberi kualitas yang baik, kepercayaan, dan ketepatan waktu. Segmen menengah kebawah terdiri dari brand dengan ide yang berpotensi berkembang, namun memiliki kendala dalam modal yang rendah. Memberikan stimulus agar suatu brand sepatu mulai berbisnis adalah saran terbaik sehingga brand tersebut menggunakan Klankemon sebagai jasa vendor produksi sepatu. Strategi tersebut adalah untuk mendorong pasar Klankemon agar aktif.

Namun brand seperti penjelasan tersebut berjumlah tidak banyak, sehingga Klankemon harus mempunyai target baru yaitu Brand dengan kemampuan finansial rendah namun mempunyai potensi untuk berkembang. Berdasarkan riset informal Klankemon terhadap customer yang

melakukan kontak, brand dengan kemampuan finansial rendah tersebut memiliki jumlah yang lebih banyak dibanding brand dengan kemampuan finansial yang tinggi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka harus dibuat strategi untuk mendapatkan customer dengan kemampuan finansial rendah untuk meningkatkan revenue Klankemon dan untuk memperluas pasar pada segmen dengan populasi lebih banyak.

Berdasarkan issue tersebut maka dilakukan pemecahan masalah dengan menggunakan framework design thinking yang meliputi bisnis eksplorasi yang berisi empathy dan pemecahan masalah dengan ideation, prototype dan test. Empathy menjelaskan bahwa meskipun memiliki keyakinan bahwa produk sepatu merupakan komoditas dengan demand tinggi, namun pemilik brand sepatu baru menginginkan efisiensi dalam pengeluaran biaya. Brand tersebut memiliki keterbatasan dalam biaya awal pembentukan bisnis sepatu yang cukup tinggi untuk ukuran UMKM. Analisis internal dan eksternal berisi tentang validasi masalah yang dihadapi para brand tersebut, mengkaji kemampuan internal dalam menerapkan suatu strategi, dan mencari kesempatan yang muncul terhadap bisnis produk sepatu.

Berdasarkan analisis, Klankemon direkomendasikan untuk mendapatkan customer dari segala segmen. Brand lama atau brand yang mempunyai modal yang tinggi bisa didapatkan dengan memberi kualitas yang baik, kepercayaan, dan ketepatan waktu. Segmen menengah kebawah terdiri dari brand dengan ide yang berpotensi berkembang, namun memiliki kendala dalam modal yang rendah. Memberikan stimulus agar suatu brand sepatu mulai berbisnis adalah saran terbaik sehingga brand tersebut menggunakan Klankemon sebagai jasa vendor produksi sepatu. Strategi tersebut adalah untuk mendorong pasar Klankemon agar aktif.

Namun brand seperti penjelasan tersebut berjumlah tidak banyak, sehingga Klankemon harus mempunyai target baru yaitu Brand dengan kemampuan finansial rendah namun mempunyai potensi untuk berkembang. Berdasarkan riset informal Klankemon terhadap customer yang melakukan kontak, brand dengan kemampuan finansial rendah tersebut memiliki jumlah yang lebih banyak dibanding brand dengan kemampuan finansial yang tinggi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka harus dibuat strategi untuk mendapatkan customer dengan kemampuan finansial rendah untuk meningkatkan revenue Klankemon dan untuk memperluas pasar pada segmen dengan populasi lebih banyak.

Berdasarkan issue tersebut maka dilakukan pemecahan masalah dengan menggunakan framework design thinking yang meliputi bisnis eksplorasi yang berisi empathy dan pemecahan masalah dengan ideation, prototype dan test. Empathy menjelaskan bahwa meskipun memiliki keyakinan bahwa produk sepatu merupakan komoditas dengan demand tinggi, namun pemilik brand sepatu baru menginginkan efisiensi dalam pengeluaran biaya. Brand tersebut memiliki keterbatasan dalam biaya awal pembentukan bisnis sepatu yang cukup tinggi untuk ukuran UMKM. Analisis internal dan eksternal berisi tentang validasi masalah yang dihadapi para brand tersebut, mengkaji kemampuan internal dalam menerapkan suatu strategi, dan mencari kesempatan yang muncul terhadap bisnis produk sepatu.

Hasil dari bisnis eksplorasi lalu dilakukan ideation dengan menggabungkan keinginan customer dengan ide yang muncul berdasarkan TOWS, terciptalah ide dengan nama program "One Stop Service", dimana Klankemon menjadi vendor dengan fitur all in one. Program tersebut memiliki value yang mampu menjadi solusi pengurangan kebutuhan biaya awal customer dengan menjadi rekan yang mengerjakan operasional customer. Fitur tersebut membuat customer mempunyai efisiensi biaya, waktu dan tenaga sehingga bisa focus untuk pekerjaan marketing.

Tes merupakan validasi dari potensi efisiensi dan uji coba operasional. Hasil tes menyebutkan bahwa program tersebut berhasil dalam efisiensi biaya dan waktu bagi Ganino sebagai

brand yang bersedia melakukan ujicoba One Stop Service. Strategi tersebut tervalidasi dapat menurunkan biaya awal dalam memulai bisnis sepatu. Dari segi teknis, terdapat beberapa velauasi yaitu pemilik brand harus melakukan forecasting dengan mempunyai inventoy lebih tinggi terhadap produk yang lebih laku di pasaran. Hal tersebut untuk kepuasan konsumen dalam kecepatan penerimaan barang setelah order. Evaluasi yang lain adalah harus dibuat sistematika pembayaran agar lebih aman untuk pelanggan dan minimum resiko bagi Klankemon.

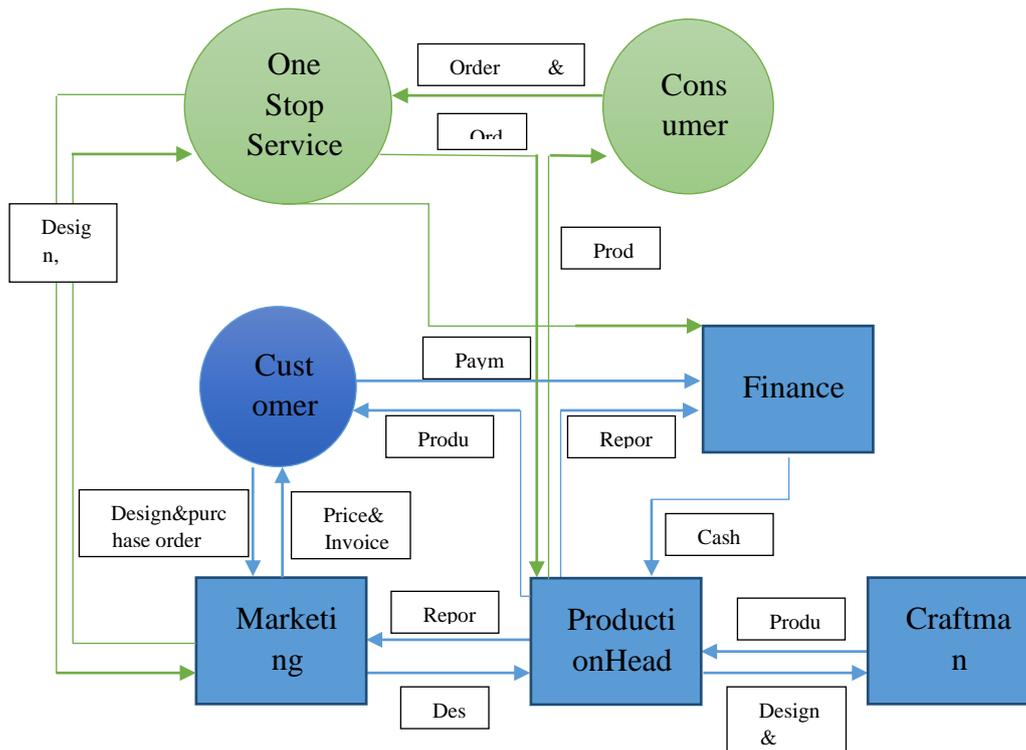
Rencana implementasi

Implementasi One Stop Service sudah mulai dilakukan dengan memiliki dua customer yang telah berjalan dan satu customer yang masih dalam tahap riset. Mengimplementasikan One Stop Service tidak banyak mengubah alur kerja Klankemon yang telah berjalan. Marketing hanya bekerja sebagai pencari customer serta oang yang melakukan deal keikut sertaan. Order dari customer akan dikomunikasikan langsung pada divisi produksi, dan barang akan dikirim kan dari divisi produksi ke konsumen.

Program tersebut secara resmi mulai dilempar kepada masyarakat pada januari 2022 dengan melakukan publikasi di website dan social media dan secara persuasive kepada brand yang melakukan kunjungan ke Klankemon. Target Klankemon adalah mendapatkan dua brand per bulan yang berminat dengan One Stop Service, termasuk menawarkan kepada reseller untuk mengembangkan bisnisnya menjadi sebuah brand. Berdasarkan revenue, maka jika brand tersebut dalam satu bulan pertama maka akan menghasilkan revenue sebesar 4 juta rupiah dalam bulan pertama. Jika kedua brand tersebut berkembang dengan asumsi 30 % per bulan, maka pada akhir tahun akan menghasilkan minimum 16 juta rupiah dari satu desain sepatu. Jika dikonversikan jumlah produk maka pada bulan desember akan mendapatkan order sebanyak 286 pasang sepatu, atau 28% dari kapasitas produksi saat ini. Nilai tersebut akan lebih besar karena pada kenyataanya, karena ketika suatu brand berkembang maka akan meningkatkan nilai inventorynya, sehingga akan meningkatkan nilai purchasenya.

Implementasi One Stop Service sudah mulai dilakukan dengan memiliki dua pelanggan yang telah berjalan dan satu customer yang masih dalam tahap riset. Mengimplementasikan One Stop Service tidak banyak mengubah alur kerja Klankemon yang telah berjalan. Marketing hanya bekerja sebagai pencari pelanggan serta orang yang melakukan kesepakatan keikut sertaan. Order dari customer akan dikomunikasikan langsung pada divisi produksi, dan barang akan dikirim kan dari divisi produksi ke konsumen.

Program tersebut secara resmi mulai dilempar kepada masyarakat pada januari 2022 dengan melakukan publikasi di website dan social media dan secara persuasive kepada brand yang melakukan kunjungan ke Klankemon. Target Klankemon adalah mendapatkan dua brand per bulan yang berminat dengan One Stop Service, termasuk menawarkan kepada reseller untuk mengembangkan bisnisnya menjadi sebuah brand. Berdasarkan revenue, maka jika brand tersebut dalam satu bulan pertama maka akan menghasilkan revenue sebesar 4 juta rupiah dalam bulan pertama. Jika kedua brand tersebut berkembang dengan asumsi 30 % per bulan, maka pada akhir tahun akan menghasilkan minimum 16 juta rupiah dari satu desain sepatu. Jika dikonversikan jumlah produk maka pada bulan desember akan mendapatkan order sebanyak 286 pasang sepatu, atau 28% dari kapasitas produksi saat ini. Nilai tersebut akan lebih besar karena pada kenyataanya, karena ketika suatu brand berkembang maka akan meningkatkan nilai inventorynya, sehingga akan meningkatkan nilai belanjanyanya.



Gambar 8. Bisnis model canvas

Referensi

- Badan Pusat Statistik, 2020. PDB Triwulan Atas Dasar Harga Konstan 2010 Menurut Lapangan Usaha, 2014-2020. [Online] Available at : <https://www.bps.go.id/dynamic/table/2015/05/06/827/-%20seri-2010-pdb-triwulanan-atas-dasar-harga-konstan-2010-menurut-lapangan-usaha-miliar-rupiah-2014-2018.html> [Accessed in : 5 November 2021]
- Cadle, et al., 2014. Business Analysis Technique. United Kingdom : Learning & Development Ltd.
- Gibbons, Sarah, 2016. Design Thinking 101. [Online] Available at: <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/> [Accessed in 15 December 2021]
- Kothari, C.R., 2004. Research Methodology. New Delhi : New Age International Ltd.
- Lewrick, et. al., 2018. The Design Thinking Playbook. New Jersey : John Wiley & Son.
- Osterwelder, A., & Pigneur, Y. (2010) . Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Son, Inc.