

OPTIMALISASI PERTUMBUHAN BISNIS KSPSS BMT BUANA MAS MELALUI PENDEKATAN MATRIX ANSOFF

Woro Laksita Aqilah *¹
Faza Rifqy Diyaulhaq ²
Vicky Aditya Pratama ³
Yoiz Shofwa Shafrani ⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
*e-mail: 224110202131@mhs.uinsaizu.ac.id 224110202103@mhs.uinsaizu.ac.id
224110202130@mhs.uinsaizu.ac.id shafraniy@uinsaizu.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji penerapan pendekatan Ansoff Matrix dalam mengoptimalkan pertumbuhan bisnis KSPSS BMT Buana Mas di Kabupaten Banyumas. KSPSS BMT Buana Mas sebagai lembaga keuangan syariah menunjukkan pertumbuhan signifikan dalam jumlah anggota dan penghimpun dana. Dengan menggunakan strategi pertumbuhan yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi sesuai kerangka ansoff matrix, BMT Buana Mas mampu meningkatkan intensitas menabung anggota melalui peningkatan kepercayaan, kualitas produk, pelayanan dan lokasi yang strategis. Penelitian ini mengevaluasi efektivitas strategi dalam memperkuat posisi pasar dan meningkatkan loyalitas pelanggan, serta rekomendasi untuk bisnis berkelanjutan di sector keuangan syariah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengelolaan dan pengembangan strategi pertumbuhan bisnis KSPSS BMT Buana Mas guna mencapai optimalisasi kinerja dan ekspansi pasar yang lebih luas.

Kata kunci: model ansoff matrix, pertumbuhan bisnis, strategi manajemen

Abstract

This study examines the application of the Ansoff Matrix approach in optimizing the business growth of KSPSS BMT Buana Mas in Banyumas Regency. KSPSS BMT Buana Mas as a sharia financial institution shows significant growth in the number of members and fund raisers. By using a growth strategy that includes market penetration, product development, market development and diversification according to the ansoff matrix framework, BMT Buana Mas is able to increase the intensity of member savings through increasing trust, product quality, service and strategic location. This study evaluates the effectiveness of the strategy in strengthening market position and increasing customer loyalty, as well as recommendations for sustainable business in the sharia financial sector. The results of this study are expected to be a reference for the management and development of KSPSS BMT Buana Mas business growth strategies in order to achieve performance optimization and wider market expansion.

Keywords: ansoff matrix model, business growth, management strategy

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif, pertumbuhan merupakan imperatif bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Perusahaan dari berbagai skala dan sektor terus berupaya untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan strategi yang efektif guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Di tengah beragam kerangka kerja strategis yang tersedia, Ansoff Matrix muncul sebagai alat yang fundamental dan banyak digunakan untuk memetakan dan menganalisis opsi-opsi pertumbuhan yang potensial (Hako, 1972).

Matriks ini, yang memetakan produk dan pasar dalam dua dimensi—produk (lama atau baru) dan pasar (lama atau baru)—menawarkan empat kuadran strategi pertumbuhan yang berbeda: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi (Cahya et al., 2025).

Koperasi merupakan bentuk usaha yang memiliki karakteristik tersendiri karena menempatkan kesejahteraan anggotanya sebagai tujuan utama, bukan semata-mata keuntungan. Di antara berbagai jenis koperasi, Koperas Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPSS) berperan penting dalam menyediakan layanan keuangan berbasis prinsip-prinsip islam (Qo et al., 2016). Keberadaannya telah menjadi motor penggerak dalam penguatan ekonomi masyarakat,

khususnya di tingkat lokal dan komunitas akar rumput. Meskipun demikian, dalam perjalanannya untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan optimal, KSPSS tidak lepas dari berbagai hambatan (Puyt et al., 2024).

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPSS) merupakan salah satu bentuk Lembaga Keuangan Non Bank (LKNB) yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam. Dalam operasionalnya, KSPSS menyediakan layanan keuangan yang mencakup penghimpun dana melalui simpanan anggota, penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan dan pinjaman tanpa riba, serta pengelolaan dana sosial seperti zakat, infaq, sedekah, dan wakaf. Lembaga ini tidak hanya berperan sebagai sarana transaksi keuangan, tetapi juga sebagai institusi sosial-ekonomi yang mendorong keadilan dan keberkahan dalam aktivitas ekonomi masyarakat sesuai ketentuan syariah. Dengan sistem operasional yang menghindari unsur-unsur yang dilarang dalam Islam seperti riba, maisir, dan gharar, KSPSS menjadi alat alternatif lembaga keuangan yang mendukung inklusi keuangan berbasis nilai-nilai Islami (Hidayat Farid, 2016).

KSPSS (Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah) hadir sebagai salah satu bentuk nyata kontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional, khususnya dalam rangka pemberdayaan masyarakat di wilayah pedesaan. Mengingat mayoritas penduduk Indonesia bermukim di desa dengan beragam potensi ekonomi yang masih dapat dikembangkan, KSPSS memainkan peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis kerakyatan (Ola, 2025). Pada era sekarang, pengembangan koperasi menjadi suatu langkah strategis yang harus dilakukan agar selaras dengan fungsi dan tujuan utamanya sebagai lembaga ekonomi rakyat. Melalui prinsip kebersamaan dan partisipasi anggota, koperasi tidak hanya mendorong pertumbuhan ekonomi wilayah, tetapi juga menciptakan pemerataan kesejahteraan dan peningkatan kemandirian ekonomi masyarakat setempat. Oleh karena itu, penguatan dan perluasan peran koperasi menjadi bagian penting dalam pembangunan ekonomi nasional yang berkelanjutan (Malik et al., 2025).

Persaingan yang semakin ketat dengan lembaga keuangan lain, seperti perbankan konvensional, fintech, maupun lembaga keuangan mikro lainnya, menjadi tantangan tersendiri (Marketing & Factor, n.d.). Selain itu, dinamika kebijakan dan regulasi pemerintah yang terus berkembang menuntut KSPSS untuk beradaptasi. Tak kalah penting adalah perubahan kebutuhan dan preferensi anggota yang semakin kompleks dan beragam, yang menuntut KSPSS agar lebih inovatif dalam memberikan layanan. Oleh karena itu, kemampuan KSPSS dalam menavigasi tantangan-tantangan ini akan sangat menentukan peran strategisnya dalam mendorong inklusi keuangan syariah dan meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya (Abdinabiyevna & Faxriddinova, 2025).

KSPSS BMT Buana Mas Purwokerto memiliki beragam peran, fungsi, dan tujuan yang mendukung penguatan ekonomi syariah di tingkat masyarakat. Dalam praktiknya, sebagian kalangan menyuarakan keinginan untuk adanya pengurangan pada sistem pembagian keuntungan di lembaga keuangan syariah. Padahal, sistem bagi hasil merupakan elemen krusial dalam mekanisme transaksi syariah, karena nisbah atau rasio bagi hasil ditentukan berdasarkan kesepakatan antara pihak yang bertransaksi, sehingga mencerminkan prinsip keadilan dan transparansi. Menariknya, skema nisbah bagi hasil yang diterapkan oleh KSPSS BMT Buana Mas memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari lembaga keuangan syariah lainnya. Sistem ini dirancang untuk memberikan fleksibilitas dan keadilan lebih besar bagi anggota, dengan tetap menjunjung prinsip syariah, menjadikan KSPSS BMT Buana Mas sebagai alternatif unggul dalam pengelolaan keuangan berbasis Islam (La et al., 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam penerapan pendekatan Ansoff Matrix dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi opsi-opsi pertumbuhan yang relevan bagi KSPSS Buana Mas di Purwokerto. Melalui studi kasus ini, diharapkan dapat diungkapkan bagaimana KSPSS Buana Mas telah atau dapat memanfaatkan keempat kuadran strategi Ansoff Matrix, penetrasi pasar melalui peningkatan layanan kepada anggota eksisting, pengembangan pasar dengan menjangkau segmen anggota baru di wilayah Banyumas atau sekitarnya, pengembangan produk dengan menawarkan layanan keuangan syariah yang lebih inovatif, dan

diversifikasi dengan mempertimbangkan peluang bisnis baru yang sesuai dengan nilai-nilai koperasi (Cahya et al., 2025).

Studi penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen KSPSS BMT Buana Mas dalam membuat strategi pertumbuhan yang baik. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah literatur tentang penggunaan *Ansoff Matrix* dalam konteks lembaga keuangan syariah, khususnya Koperasi. Selain itu juga akan menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang tertarik untuk menyelidiki masalah serupa dalam berbagai konteks geografis atau jenis koperasi. Oleh karena itu, di tingkat lokal pemahaman tentang optimalisasi pertumbuhan bisnis melalui lensa *Ansoff Matrix* pada KSPSS BMT Buana Mas dapat diperoleh.

KAJIAN TEORITIS

Ansoff Matrix adalah kerangka kerja strategis yang dikembangkan oleh Igor Ansoff pada tahun 1957 untuk membantu organisasi merumuskan strategi pertumbuhan melalui dua dimensi utama : produk (lama atau baru) dan pasar (lama atau baru)(Handoyo & Ihalauw, 2016). Matriks ini menghasilkan empat strategi utama : penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi.

Penetrasi Pasar (Market Penetration) : strategi penetrasi pasar berangkat dari *pemahaman* bahwa masih terdapat kebutuhan konsumen yang belum sepenuhnya dilayani serta adanya potensi daya beli yang belum dimaksimalkan dalam segmen pasar yang sudah ada. Upaya ini dapat diwujudkan dengan menambah jumlah pelanggan dalam target pasar yang sama atau dengan mendorong pelanggan yang sudah ada untuk melakukan pembelian secara lebih rutin terhadap produk yang tersedia(CHEPWOGEN & MORONGE (Ph.D), 2019). Keunggulan utama dari pendekatan ini terletak pada kemampuannya untuk mendorong pertumbuhan laba secara efektif melalui pengelolaan dinamika pasar, termasuk permintaan konsumen, volume penjualan, serta rekasi pasar terhadap aktivitas pemasaran. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu mengelola secara strategis berbagai aspek pemasaran seperti penguatan identitas merek, penetapan harga yang kompetitif, desain kemasan yang menarik, serta pelaksanaan program promosi yang menasar segmen pasar secara tepat(Hooley, 1992)

Pengembangan Produk (Product Development) : suatu pendekatan strategis yang berfokus pada penciptaan inovasi atau penyesuaian terhadap produk yang sudah ada, dengan tujuan untuk menjawab kebutuhan pelanggan saat ini atau menarik perhatian segmen pasar yang baru(Yulia, 2025). Strategi ini menjadi relevan ketika pelanggan menemukan cara baru dalam memanfaatkan produk yang sebelumnya telah tersedia, sehingga memunculkan kebiasaan konsumsi yang lebih intens. Inovasi dalam penggunaan (*use innovation*) memiliki peran penting dalam penetrasi pasar karena dapat mencerminkan tingkat pemanfaatan produk oleh pelanggan sekaligus meningkatkan nilai yang mereka peroleh dari produk tersebut(Acad, 2025). Pendekatan ini mencakup beberapa langkah, diantaranya adalah mengidentifikasi pengguna inti yang telah lama menggunakan produk, memahami bagaimana mereka memperoleh manfaat dari produk tersebut, mengeksplorasi potensi modifikasi yang dapat meningkatkan fungsi produk, serta menciptakan solusi yang lebih komprehensif baik untuk pelanggan yang ada maupun untuk pengembangan produk baru(Handoyo & Ihalauw, 2016).

Pengembangan Pasar (Market Development) : strategi pengembangan pasar merujuk pada upaya untuk memperluas jangkauan produk yang telah ada ke dalam pasar yang baru. Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui perluasan wilayah geografis, pengalihan focus ke kelompok pelanggan yang berbeda, atau dengan memanfaatkan saluran distribusi alternative guna menjangkau audiens yang lebih luas(Yulia, 2025). Dalam konteks ini, peran bauran pemasaran atau *marketing mix* menjadi sangat penting. Bauran ini mencakup elemen-elemen kunci seperti produk, harga, promosi, distribusi, serta evaluasi kinerja pemasaran. Strategi tersebut bertujuan untuk menciptakan kombinasi yang efektif dari faktor-faktor tersebut guna mendorong terjadinya pertukaran nilai yang saling menguntungkan antara perusahaan dan target pasarnya(Wadkar & Kumar, 2024).

Diversifikasi : diversifikasi merupakan salah satu strategi bisnis yang memiliki tingkat risiko paling tinggi, karena perusahaan harus menghadapi tantangan ganda yaitu memasuki pasar

baru sekaligus menawarkan produk yang belum pernah ada sebelumnya (Hussain, Sajjad, 2014). Strategi ini dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu diversifikasi terkait (*related diversification*), dimana produk baru masih memiliki keterkaitan dengan lini usaha yang sudah berjalan, dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*), dimana produk baru benar-benar berbeda dan tidak berhubungan dengan bisnis inti perusahaan. Pendekatan ini umumnya diadopsi saat pasar saat ini tidak lagi menjanjikan potensi pertumbuhan yang signifikan, atau ketika perusahaan ingin memperluas sumber pendapatannya sebagai langkah untuk meminimalkan risiko dan meningkatkan ketahanan usaha secara keseluruhan (Harini & Yulianeu, 2018).

METODE

Desain Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Kualitatif dengan pendekatan studi kasus, di mana analisis difokuskan pada penerapan strategi pertumbuhan berdasarkan kerangka *Ansoff Matrix* di KSPSS BMT Buana Mas Purwokerto. Fokus penelitian ini adalah pada penerapan strategi pertumbuhan bisnis berdasarkan empat kuadran *matrix ansoff* yaitu Penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi di KSPSS BMT Buana Mas (Bank et al., 2025).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder :

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data ke peneliti (Sugiono et al., 2021). Proses pengumpulan data primer dilakukan dengan cara wawancara mendalam dengan dengan Manajer umum KSPSS BMT Buana Mas, bagian pembiayaan, pengurus atau pengelola koperasi. Proses pengumpulan data primer juga dilakukan dengan Observasi langsung di kantor pusat KSPSS BMT Buana Mas terkait aktivitas pelayanan, promosi dan inovasi produk (Jatmiko & Gernowo, 2014).

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan pengolahan data primer dan disajikan dalam bentuk tabel atau diagram, oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain (UMAR, 2022). Proses pengumpulan data sekunder dengan cara mencari dokumen internal koperasi seperti data pertumbuhan anggota, produk baru, dan notulen rapat. Dan proses pengumpulan data sekunder dapat digunakan dengan mencari literature atau referensi terkait *matrix ansoff* dan pertumbuhan koperasi syariah.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan sejumlah instrument utama, yaitu panduan wawancara mendalam dan lembar observasi, yang dirancang secara sistematis untuk mengeksplorasi penerapan strategi pertumbuhan bisnis berbasis kerangka *matrix ansoff* di KSPSS BMT Buana Mas. Panduan wawancara berbentuk pertanyaan terbuka yang diarahkan kepada informan kunci, seperti manajer umum dan staf divisi pembiayaan, dengan focus utama pada empat pilar strategi : penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, serta diversifikasi (Suprayogo et al., 2014). Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencakup berbagai topic penting, seperti strategi peningkatan transaksi dan loyalitas anggota melalui pendekatan aktif seperti program “jemput bola”, pengembangan inovasi produk dan transformasi layanan berbasis digital, ekspansi ke area baru di wilayah Purwokerto, serta kesiapan dan tantangan koperasi dalam menghadapi kompetisi dan mengeksplorasi peluang diversifikasi usaha. Sementara itu, lembar observasi digunakan untuk merekam secara sistematis berbagai aktivitas operasional di lapangan, termasuk pelayanan kepada anggota, pola interaksi antara pengurus dan anggota koperasi, serta pelaksanaan

program-program strategis yang sedang dijalankan (Jatmiko & Gernowo, 2014). Melalui instrument ini, peneliti mampu menyajikan pemahaman menyeluruh mengenai tingkat efektivitas serta hambatan yang dihadapi dalam penerapan strategi pertumbuhan di lingkungan KSPSS BMT Buana Mas sesuai dengan kerangka teoritis *Matrix Ansoff*.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan model interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahap utama, yaitu :

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses awal di mana data mentah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi disaring, difokuskan, dan disederhanakan dengan cara mengeliminasi informasi yang tidak relevan atau bersifat berulang (Sri Annisa & Mailani, 2023). Tahapan analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan proses reduksi, di mana data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi disaring, difokuskan, serta disederhanakan agar sesuai dengan tujuan studi. Setelah itu, data yang telah melalui proses reduksi disusun dalam format yang sistematis untuk mempermudah pemahaman serta mendukung proses analisis dan penarikan kesimpulan.

2. Penyajian Data

Selanjutnya penyajian data dilakukan dengan menyusun data yang telah direduksi disusun dan disajikan secara sistematis dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, maupun bagan visual agar mempermudah analisis dan interpretasi. Penyusunan data ini dikategorikan berdasarkan tema yang telah ditentukan sebelumnya, seperti program jemput bola, inovasi layanan, dan perluasan jangkauan pasar (Jatmiko & Gernowo, 2014). Penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif, tabel, maupun bagan, contohnya termasuk tabel yang menggambarkan dinamika jumlah anggota koperasi sebelum dan sesudah penerapan strategi, atau visualisasi diagram yang menunjukkan tahapan inovasi produk.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana peneliti menafsirkan strategi untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengidentifikasi keterkaitan antara strategi yang diterapkan dengan perkembangan bisnis koperasi (Sri Annisa & Mailani, 2023). Verifikasi dilakukan dengan membandingkan berbagai sumber data, baik dari wawancara, observasi, maupun dokumentasi, melakukan teknik triangulasi, guna memastikan keandalan, validitas, dan konsistensi hasil temuan penelitian secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat KSPSS BMT Buana Mas

KSPSS BMT Buana Mas berawal dari aktivitas sosial-ekonomi yang digagas oleh organisasi perempuan Nasyiatul Aisyiyah Banyumas melalui Departemen Ekonomi yang dipelopori oleh Ibu Indiyani NC, S.E. Kegiatan awalnya berupa jual beli atribut organisasi, karena meningkatnya kebutuhan dana untuk kegiatan organisasi, muncul ide mendirikan koperasi sebagai sumber pembiayaan mandiri, yang kemudian menjadi KSPSS BMT Buana Mas (Badan Usaha Amal Nasyiatul Aisyiyah Banyumas).

Koperasi ini resmi dibentuk pada 21 Januari 2011 dengan awal operasional menyewa tiga kios di pasar Kejawar, Arcawinangun, dan dikelola oleh tiga karyawan. Tahun 2015 koperasi membeli kios tersebut sebagai kantor pusat dan pada 1 Juni 2016 membuka Kantor Kas di Karang Sari, Kembaran.

Secara lokasi, koperasi ini beroperasi di bawah PDNA Banyumas, dengan kantor pusat di Jl. Arsanaka, Arcawinangun, Purwokerto.

KSPSS BMT Buana Mas sendiri merupakan lembaga keuangan koperasi yang berbasis syariah, dengan produk layanan utama berupa penghimpun dana dalam bentuk Simpanan Berjangka dan Simpanan Wadiah, serta pembiayaan bagi anggota yang seluruhnya dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi islam.

Visi dan Misi KSPSS BMT Buana Mas

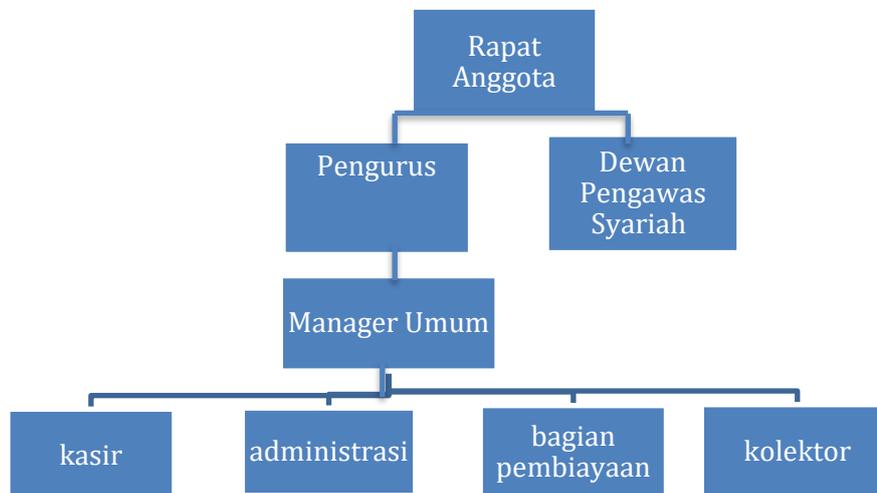
Visi

KSPSS BMT Buana Mas memiliki visi untuk tumbuh sebagai lembaga keuangan syariah yang mandiri dan menjadi pilar utama dalam mendukung gerakan Nasyyatul Aisyiyah, sekaligus berperan aktif sebagai penerus perjuangan umat islam di bidang ekonomi.

Misi

KSPSS BMT Buana Mas mendorong peningkatan pemahaman dan penguasaan ilmu ekonomi syariah di kalangan internal koperasi dan masyarakat luas, mengembangkan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan BMT agar lebih responsive dan berdaya saing, berkomitmen untuk meningkatkan taraf kesejahteraan anggota serta memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan ekonomi masyarakat di wilayah kerja BMT, dan memperluas jangkauan pelayanan koperasi dengan memanfaatkan teknologi berbasis prinsip-prinsip syariah yang modern dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Struktur Organisasi KSPSS BMT Buana Mas



Produk-Produk KSPSS BMT Buana Mas

a. Simpanan Tabungan

1. SIMMAT (Simpanan Tabungan)

Merupakan simpanan dari anggota maupun pihak ketiga yang bersifat fleksibel, di mana dana dapat disetor maupun ditarik kapan saja sesuai kebutuhan, sehingga cocok untuk kebutuhan transaksi harian atau dana darurat.

2. SIDDIKA (Simpanan Pendidikan)

Tabungan ini dirancang khusus sebagai sarana perencanaan keuangan pendidikan, baik untuk anak maupun anggota keluarga lainnya. Setoran dapat dilakukan secara berkala atau sewaktu-waktu, sementara penarikan dana dilakukan menjelang tahun ajaran baru guna memenuhi biaya sekolah.

3. SIQBAN (Simpanan Persiapan Qurban)

Jenis tabungan yang ditujukan untuk membantu anggota mempersiapkan dana untuk pelaksanaan ibadah Qurban. Tabungan ini dapat digunakan secara individu maupun kolektif, seperti kelompok pengajian atau majelis ta'lim. Dana dapat dicairkan mendekati Hari Raya Idul Adha.

4. SIMAWAL (Simpanan Walimah)

Simpanan ini ditujukan untuk keperluan pernikahan atau walimah. Anggota dapat menyetor dana kapan saja, dan mencairkannya menjelang pelaksanaan acara pernikahan sebagai bentuk perencanaan keuangan yang matang.

5. SIFITRI (Simpanan Idul Fitri)

Merupakan produk simpanan yang dirancang untuk membantu anggota mempersiapkan kebutuhan menjelang Hari Raya Idul Fitri. Penarikan dana dilakukan menjelang lebaran untuk keperluan konsumsi, zakat, atau kebutuhan lainnya.

6. SIHATU (Simpanan Hari Tua)

Tabungan jangka panjang yang ditujukan sebagai dana cadangan untuk masa pension atau hari tua. Produk ini membantu anggota dalam membangun ketahanan finansial jangka panjang.

7. SIHAJ (Simpanan Haji)

Produk ini membantu anggota dalam merencanakan perjalanan ibadah Haji maupun Umrah. Tabungan dilakukan secara bertahap hingga dana mencukupi untuk keberangkatan ke Tanah Suci.

8. SIMKA (Simpanan Berjangka)

Tabungan berjangka yang menawarkan pilihan jangka waktu 1,3,6, hingga 12 bulan. Setoran awal minimum sebesar Rp. 1.000.000. Keuntungan berupa bagi hasil yang kompetitif diberikan setiap bulan dan dapat dicairkan secara tunai atau melalui transfer ke rekening lain. Produk ini juga menyediakan fitur perpanjangan otomatis setelah jatuh tempo, sesuai dengan kesepakatan awal antara anggota dan koperasi.

b. Produk Pembiayaan

1. Akad Mudharabah

Mudharabah merupakan bentuk kerja sama antara pemilik dana (shahibul maal) dengan pengelola dana (mudharib), di mana seluruh modal usaha disediakan oleh pemilik dana dan dikelola sepenuhnya oleh mudharib. Keuntungan dari usaha tersebut dibagi berdasarkan rasio (nisbah) yang telah disepakati sejak awal, sementara kerugian, jika terjadi ditanggung sepenuhnya oleh pemilik modal, kecuali jika kerugian disebabkan oleh kelalaian atau penyimpangan dari mudharib.

2. Akad Musyarakah

Musyarakah adalah kesepakatan bisnis antara dua pihak atau lebih yang bersama-sama menyertakan modal untuk menjalankan suatu usaha. Masing-masing pihak berkontribusi dana dan berhak atas keuntungan yang dihasilkan sesuai nisbah atau proporsi modal yang disepakati. Sebaliknya, kerugian usaha dibebankan kepada seluruh mitra usaha secara proporsional sesuai porsi kontribusi modal yang diberikan.

3. Ijarah Muntahiya Bit Tamlik (IMBT)

Akad ini adalah perjanjian sewa menyewa atas suatu barang dalam jangka waktu tertentu dengan pembayaran imbalan sewa (ujrah). Namun, berbeda dengan ijarah biasa, IMBT mengandung komitmen bahwa setelah masa sewa berakhir, hak kepemilikan atas barang tersebut akan dialihkan kepada penyewa melalui mekanisme jual beli atau hibah, sehingga menjadi pemilik penuh penyewa.

4. Akad Murabahah

Murabahah adalah transaksi jual beli barang dengan menyampaikan secara terbuka harga pokok barang dan menetapkan margin keuntungan yang telah disepakati. Pembeli mengetahui secara pasti berapa harga asli barang dan berapa tambahan keuntungan bagi penjual, dan pembayaran dapat dilakukan secara tunai maupun angsuran.

5. Akad rahn

Rahn adalah bentuk jaminan dalam transaksi pembiayaan, dimana peminjam menyerahkan barang berharga sebagai agunan kepada pemberi pinjaman (murtahin). Barang jaminan ini menjadi hak untuk dikuasai sementara oleh pemberi pinjaman dan dapat dijual jika peminjam gagal melunasi utang, guna menutupi sisa kewajiban.

6. Akad Qardh

Qardh adalah akad pemberian dana pinjaman tanpa imbalan, murni untuk membantu pihak lain. Peminjam memiliki kewajiban untuk mengembalikan jumlah pokok pinjaman secara penuh, baik sekaligus maupun melalui cicilan dalam jangka waktu yang telah disepakati, tanpa dikenakan bunga atau keuntungan tambahan.

Strategi Matrix Ansoff pada KSPSS BMT Buana Mas

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ibu Harwanti selaku Manajer KSPSS BMT Buana Mas Purwokerto pada tanggal 15 April 2025, terungkap bahwa strategipemasaran produk simpanan di lembaga ini dijalankan melalui berbagai kanal promosi. Saluran tersebut mencakup pemanfaatan media sosial, penyelenggara *event* promosi langsung, hingga penerapan strategi pemasaran turunan atau adaptasi dari kebijakan pusat (Loredana, 2016). Pendekatan ini mencerminkan upaya aktif BMT dalam menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan daya tarik produk simpanan kepada masyarakat. Selanjutnya, strategi-strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan oleh KSPSS BMT Buana Mas dapat dianalisis berdasarkan empat kuadran utama dalam kerangka *Matrix Ansoff*, yakni strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi (Marketing & Factor, n.d.).

1. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar merupakan upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk atau layanan yang sudah ada di pasar yang juga sudah dikuasai. Pada KSPSS BMT Buana Mas, strategi ini diwujudkan melalui peningkatan intensitas menabung anggota dengan berbagai pendekatan, seperti program “**jemput bola**” (mengunjungi anggota secara langsung), memberikan perhatian dan silaturahmi secara rutin, serta pemberian bingkisan pada hari raya untuk meningkatkan loyalitas anggota. Selain itu, BMT Buana Mas juga menawarkan nisbah bagi hasil yang kompetitif untuk menjaga kepercayaan anggota agar tidak beralih ke lembaga keuangan lain. Strategi ini dinilai sebagai strategi dengan risiko paling rendah dalam *Matrix Ansoff*, karena focus pada pasar dan produk yang telah dikenal dan dikuasai.

Aspek keberhasilan dalam Penetrasi Pasar dapat diukur dengan peningkatan jumlah anggota aktif, pertumbuhan dana simpanan, peningkatan frekuensi transaksi, dan bertambahnya loyalitas anggota yang tercermin dari rendahnya tingkat keluar anggota serta tingginya partisipasi dalam program koperasi (Wahyuningtias & Meiryani, 2022).

2. Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar bertujuan untuk memperluas distribusi produk yang telah ada ke wilayah atau segmen yang sebelumnya belum tersentuh. Dalam hal ini, KSPSS BMT Buana Mas dapat mengimplementasikan pendekatan tersebut dengan memperluas cakupan layanannya ke desa-desa atau kecamatan-kecamatan di wilayah Purwokerto yang hingga kini belum terjangkau (Dimas Realino et al., 2023). Untuk menunjang strategi ini, KSPSS BMT Buana Mas dapat melakukan edukasi literasi keuangan kepada masyarakat setempat, menjalankan promosi yang ditargetkan pada wilayah-wilayah baru, serta memastikan akses layanan yang mudah bagi calon anggota. Keberhasilan strategi ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan lokal, karakteristik demografis masyarakat, serta kesiapan institusi dalam menyediakan dukungan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung.

Aspek keberhasilan pengembangan pasar dapat dievaluasi melalui beberapa indikator utama, antara lain kemampuan koperasi dalam memperluas jangkauan ke wilayah atau segmen pasar yang belum tersentuh, peningkatan jumlah anggota baru yang berasal dari daerah-daerah tersebut, serta bertambahnya kontribusi wilayah ekspansi terhadap keseluruhan volume usaha koperasi (Aprilia Dayini, 2024). Pencapaian ini mencerminkan efektivitas strategi dalam membuka potensi pasar baru dan memperkuat posisi koperasi dalam memperluas basis keanggotaannya secara geografis maupun demografis.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk berfokus pada upaya menciptakan layanan atau produk baru yang ditujukan bagi pasar yang telah ada. KSPSS BMT Buana Mas purwokerto telah menerapkan strategi ini melalui peluncuran produk SIMAKAH, yang memberikan penawaran nisbah bagi hasil khusus bagi anggota koperasi. Biasanya, inisiatif pengembangan produk ini bersumber dari hasil survey mengenai kebutuhan anggota atau ide-ide kreatif yang muncul dari pengurus dan tim manajemen internal. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk merespons kebutuhan anggota yang semakin kompleks serta memperkuat posisi koperasi dalam persaingan dengan lembaga keuangan syariah lainnya (Harini & Yulianeu, 2018).

Keberhasilan strategi pengembangan produk dapat dievaluasi melalui berbagai indikator, seperti banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan dan diluncurkan, tingkat penerimaan atau penggunaan produk tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan dan keuntungan koperasi secara keseluruhan (Strategy & Management, 2016).

4. Diversifikasi

Strategi Diversifikasi dikenal sebagai pendekatan dengan tingkat risiko tertinggi karena melibatkan penciptaan produk baru yang ditujukan untuk menjangkau pasar yang belum pernah digarap sebelumnya. Langkah ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan koperasi pada satu jenis layanan atau pasar tertentu, sekaligus membuka jalur pertumbuhan baru yang lebih luas dan potensial (Purwana, 2018). Meskipun demikian, hingga kini BMT Buana Mas Purwokerto masih belum merealisasikan diversifikasi usaha di luar aktivitas simpan pinjam, dengan alasan mempertimbangkan kesiapan internal organisasi serta potensi risiko yang menyertainya. Ke depan, bentuk diversifikasi yang dapat dijajaki mencakup pengembangan layanan keuangan berbasis teknologi syariah (*fintech* syariah), maupun peluncuran produk finansial baru yang menargetkan segmen pasar yang berbeda, seperti kalangan milenial dan generasi Z yang cenderung lebih melek digital dan dinamis dalam kebutuhan keuangannya.

Aspek keberhasilan diversifikasi dapat dinilai melalui berbagai indikator utama, antara lain kemampuan koperasi dalam merambah sector usaha baru secara efektif, sejauh mana unit usaha baru tersebut mampu memberikan kontribusi terhadap keseluruhan pendapatan koperasi, serta kapabilitas manajerial koperasi dalam menangani risiko-risiko yang muncul dari lini usaha baru tanpa mengganggu kinerja dan stabilitas operasional pada unit usaha utama (Suci & Edman, 2024).

Tantangan dan Peluang dalam Strategi *Matrix Ansoff* pada KSPSS BMT Buana Mas

a. Tantangan

1. Persaingan Tinggi

Matrix ansoff cenderung kurang memperhatikan faktor persaingan yang intens di pasar keuangan, padahal BMT Buana Mas harus bersaing dengan banyak lembaga keuangan syariah maupun konvensional yang menawarkan produk serupa (Suci & Edman, 2024). Hal ini menuntut inovasi yang berkelanjutan dan keunggulan pelayanan agar anggota tetap loyal.

2. Permodalan Terbatas

Salah satu kendala utama BMT adalah keterbatasan modal. Sebagian besar sumber permodalan berasal dari pinjaman bank atau lembaga dana bergulir pemerintah yang persyaratannya sulit dan prosesnya rumit. Hal ini membatasi kemampuan BMT untuk mengembangkan usaha dan menyediakan pembiayaan murah bagi anggota.

3. SDM dan Kompetensi

Terbatasnya jumlah tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan sertifikasi di bidang perkoperasian serta keuangan syariah menyebabkan inovasi produk berjalan lambat dan kualitas layanan kurang optimal (Abdinabiyevna & Faxriddinovna, 2025). Selain itu, keterbatasan Dewan Pengawas Syariah (DPS) bersertifikat juga menjadi kendala dalam pengembangan produk sesuai prinsip syariah.

4. Pengawasan Lemah

Sistem pengawasan koperasi oleh otoritas daerah masih lemah karena keterbatasan jumlah pengawas dibandingkan banyaknya koperasi, sehingga pengawasan dan pembinaan belum optimal (CHEPWOGEN & MORONGE (Ph.D), 2019). Kekhawatiran terhadap pengawasan ketat dari OJK juga membuat sebagian BMT enggan bertransformasi menjadi Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS).

5. Kurangnya Literasi Keuangan Syariah

Pemahaman masyarakat terhadap sistem keuangan syariah masih rendah, sehingga edukasi dan sosialisasi menjadi tantangan tersendiri dalam memperluas pasar dan meningkatkan kepercayaan anggota.

6. Analisis Biaya-Manfaat dan Akurasi

Matrix Ansoff tidak secara spesifik mempertimbangkan analisis biaya-manfaat dan tidak dapat memprediksi secara akurat reaksi pasar terhadap produk baru, sehingga ada risiko strategi yang diambil tidak memberikan hasil optimal.

b. Peluang

1. Pertumbuhan Ekonomi Syariah

Sector keuangan syariah di Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan positif, dengan asset yang meningkat dan dukungan regulasi pemerintah (Sabetova, 2022). Hal ini membuka peluang besar bagi BMT Buana Mas untuk memperluas pasar dan produk.

2. Inovasi Produk dan Digitalisasi

Kebutuhan anggota yang semakin beragam dan tren digitalisasi memberikan peluang bagi BMT Buana Mas untuk mengembangkan produk simpanan dan pembiayaan berbasis teknologi, seperti aplikasi digital, produk simpanan tematik, dan layanan konsultasi keuangan secara daring (Kotler et al., 2011).

3. Ekspansi Pasar

Masih banyak wilayah di Purwokerto yang belum tergarap oleh BMT Buana Mas. Ekspansi ke daerah baru dengan pendekatan edukasi keuangan dan layanan berbasis komunitas dapat meningkatkan jumlah anggota dan volume usaha.

4. Kemitraan dan Kolaborasi

Peluang untuk menjalin kerjasama dengan tokoh masyarakat, lembaga pendidikan, dan UMKM lokal dapat memperkuat jaringan, meningkatkan literasi keuangan syariah, serta memperluas basis anggota.

5. Dukungan Pemerintah

Adanya program pemerintah seperti lembaga dana bergulir (LPDB) dan regulasi yang mendukung penguatan koperasi syariah dapat dimanfaatkan untuk memperkuat permodalan dan kapasitas kelembagaan.

6. Keunggulan Ciri Khas Syariah

Kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan syariah yang transparan, adil, dan berbasis nilai-nilai islam dapat menjadi daya tarik tersendiri dalam memenangkan persaingan dan membangun loyalitas anggota.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan strategi *matrix ansoff* pada KSPSS BMT Buana Mas, diketahui bahwa koperasi ini telah berhasil mengoptimalkan pertumbuhan bisnisnya melalui pendekatan yang sistematis dan menyeluruh, mencakup empat pilar utama dalam model *ansoff*, yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Pada aspek penetrasi pasar, BMT Buana Mas meningkatkan keterlibatan dengan anggota aktif melalui layanan proaktif seperti sistem “jemput bola”, transparansi nisbah bagi hasil, serta pemberian apresiasi dalam bentuk bingkisan di momen-momen special guna memperkuat loyalitas anggota. Dalam strategi pengembangan pasar, koperasi ini memperluas jangkauan operasional ke wilayah-wilayah di Banyumas yang masih potensial namun belum tersentuh, dengan strategi edukasi keuangan dan penyediaan akses layanan yang mudah. Inovasi dalam pengembangan produk juga dilakukan dengan meluncurkan layanan digital dan produk baru, seperti SIMAKAH. Sementara itu, meskipun diversifikasi menjadi fokus jangka panjang, BMT Buana Mas menghadapi tantangan besar karena ketatnya persaingan di sektor keuangan syariah, yang menyebabkan keterbatasan dalam melakukan ekspansi usaha di luar sektor simpan pinjam.

Secara keseluruhan, implementasi strategi berdasarkan Ansoff Matrix terbukti efektif dalam memperkuat posisi pasar BMT Buana Mas, meningkatkan loyalitas anggota, serta mendorong kinerja operasional yang lebih optimal. Namun, untuk memastikan keberlanjutan dan perkembangan yang lebih signifikan, lembaga ini perlu terus melakukan evaluasi serta inovasi yang berkesinambungan agar dapat bersaing dengan baik dalam industri keuangan syariah yang semakin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdinabiyevna, S. S., & Faxriddinova, F. X. (2025). *THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE METHODS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF*. 3(4), 120–128.
- Acad, C. (2025). *GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Mención en MARKETING ANALYSIS OF THE MARKETING STRATEGIES OF GOURMET BURGER CHAINS IN SPAIN*.
- Aprilia Dayini. (2024). Ekonomi Analisis SWOT Infrastruktur Digital Publik (IDP) dalam Meningkatkan Inklusi Keuangan di Indonesia. *SAUJANA : Jurnal Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah*, 6(01), 60–72. <https://doi.org/10.59636/saujana.v6i1.137>
- Bank, P., Cabang, M., Sabana, H., Ismaya, N., Nandisa, A. S., & Shafrani, Y. S. (2025). *Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Menggunakan Matriks Ansoff*. 4(2).
- Cahya, D., Muallim, N., Amran, Y., Negeri, I., Gowa, K., Negeri, U. I., Gowa, K., Negeri, U. I., Gowa, K., Makassar, A., Indonesia, S., Makassar, A., Indonesia, S., Makassar, A., & Indonesia, S. (2025). *Pengaruh Pembiayaan Mikro Bank Syariah Terhadap Perkembangan UMKM di Sulawesi Selatan*. 07(02), 44–53.
- CHEPWOGEN, H. B., & MORONGE (Ph.D), D. M. (2019). Influence of Procurement Outsourcing Practices on Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 425–448. <https://doi.org/10.61426/sjbcv.v6i1.1065>
- Dimas Realino, Valeria Eldyn Gula, & Sofiana Jelita. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga terhadap Kepuasan Konsumen. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(4), 68–81. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i4.137>
- Hako, B. (1972). Strategies for diversification. *Long Range Planning*, 5(2), 65–69. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(72\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(72)90048-9)
- Handoyo, K., & Ihalauw, J. J. O. I. (2016). Sustaining Competitive Advantage in Prima Sakti. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 127. <https://doi.org/10.24914/jeb.v18i2.274>
- Harini, C., & Yulianeu, Y. (2018). Strategi penetrasi pasar UMKM Kota Semarang menghadapi era pasar global MEA. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(2), 361–381. <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i2.1967>

- Hidayat Farid. (2016). Sistem pengawasan pada koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah (kspps) dalam mewujudkan. *Mahkamah*, 2(1), 384. file:///C:/Users/Windows 8.1/Downloads/referensi proposal/47-Article Text-126-1-10-20170311 (1).pdf
- Hooley, P. & N. (1992). *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Fifth.
- Hussain, Sajjad, et al. (2014). Interactive Effects of Ansoff Growth Strategies and Market. *British Journal of Business and Management Research*, 1(2), 68–78.
- Jatmiko, W., & Gernowo, R. (2014). ANALISIS KORELASI CITRA DATA PRIMER DENGAN DATA SEKUNDER MENGGUNAKAN CITRA GRID ANALYSIS AND DISPLAY SYSTEM (GrADS). *Youngster Physics Journal*, 2(1), 63–70.
- Kotler, P., Imperative, T. E., Companies, W., & Doing, A. (2011). 10.1.1.457.2404. 75(July), 132–135.
- La, E. D. E., Organizasional, C., & Constructo, U. N. (2025). *GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PyMES DESDE EL. June 2022*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35544.00005>
- Loredana, E. M. (2016). The Use of Ansoff Matrix in the Field of Business. *MATEC Web of Conferences*, 44, 01006.
- Malik, I., Abqa, R., & Bireuen, K. (2025). *The Influence of Recruitment , Work Quality , and Rewards on Improving Employee Performance at PT . Cipta Karya Aceh Bireuen*. 4(1), 50–58.
- Marketing, J. O. F., & Factor, S. (n.d.). *Journal of marketing, business and management(jmbm)/sjif factor: 5.57*. 3(11), 68–71.
- Ola, C. (2025). *Pendekatan Ansoff Matrix Untuk Optimalisasi Pertumbuhan Bisnis (Studi Kasus Pada K - Project Cake Coffee Roastery)*. 2(1), 1949–1954.
- Purwana, A. E. (2018). Penetrasi Pasar Dan Pengembangan Produk (Studi pada Penjual Bakso di Kota Madiun). *Kodifikasia*, 12(1), 19. <https://doi.org/10.21154/kodifikasia.v12i1.1415>
- Puyt, R. W., Antoniou, P. H., & Caputo, A. (2024). The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, July, 513–518. <https://doi.org/10.1002/jsc.2600>
- Qo, M., Afzalliklari, L., Ustunliklari, V. A., & Jumayeva, Z. B. (2016). *European science international conference: ANALYSIS OF MODERN SCIENCE AND INNOVATION*. 1965, 100–106.
- Sabetova, T. V. (2022). Creation of Agricultural Business Development Strategy Using Ansoff Matrix. *Region: systems, economy, management*, 56(1), 93–99. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-93-99>
- Sri Annisa, I., & Mailani, E. (2023). Analisis Faktor Penyebab Kesulitan Siswa Dalam Pembelajaran Tematik. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 6469–6477. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative%0AAAnalisis>
- Strategy, C., & Management, E. (2016). 1) 2) 1) .
- Suci, K., & Edman, M. (2024). *BanKu : Jurnal Perbankan dan Keuangan Pengaruh NPL dan Inflasi terhadap ROA Pada Bank BUMN*. 05(Agustus), 114–123.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Al-Afgani, J. (2021). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pt. wibee indoedu nusantara (pustaka lebah) i Jakarta. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi)*, 5(1), 718–734.
- Suprayogo, Imam, & Tobroni. (2014). Metodologi Penelitian Agama. *Metodologi penelitian*, 102.
- UMAR, N. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif. *Google Books*, April 2022, 110.
- Wadkar, S., & Kumar, M. (2024). *Market Diversification Strategies for Enhancing Competitiveness of Indian Marketing Cooperatives : Lessons from Gujarat State Cooperative Marketing Market Diversification Strategies for Enhancing Competitiveness of Indian Marketing Cooperatives : Lessons . December*. <https://doi.org/10.1007/s42943-024-00108-3>
- Wahyuningtias, D., & Meiryani, M. (2022). Business Development Strategy : Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Perspectives. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1), 97–110. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v14i1.2549>
- Yulia, S. (2025). *Analisis Manajemen Strategi dan Pengembangan Olshop Siti Munira dengan Pendekatan Ansoff Matrix*. 2(1), 1833–1843.