

Analysis Of Business Strategies To Boost Sales At Nonik Cafe Tulungagung

Analisis Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Nonik Cafe Tulungagung

Farrel Andhika¹, Acep Samsudin^{2*}

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur^{1,2}

andhikamjk@gmail.com¹, acep.samsudin.adbis@upnjatim.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand the business strategy that will be implemented by Nonik Cafe in Tulungagung, by identifying the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the strategy. The research method employed is qualitative research, utilizing the SWOT matrix to integrate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the company's marketing strategy, proposing 13 alternative strategies, namely SO strategy, ST strategy, WO strategy, and WT strategy. Based on the SWOT analysis results, it is expected to develop an effective business strategy to enhance sales turnover at Nonik Cafe Tulungagung. This process provides in-depth insights into internal and external factors that can influence the company's performance. The strategies derived from this research are expected to provide better guidance for Nonik Cafe in facing challenges and capitalizing on opportunities in the local Tulungagung market.

Keywords: Business Strategy, Increasing Sales, Nonik Cafe Tulungagung

ABSTRAK

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memahami strategi bisnis yang akan diterapkan oleh Nonik Cafe di Tulungagung, dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari strategi tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan menggunakan matriks SWOT untuk mengintegrasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam strategi pemasaran perusahaan, dengan mengajukan 13 alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut, diharapkan dapat menyusun strategi bisnis yang efektif untuk meningkatkan omzet penjualan di Nonik Cafe Tulungagung. Proses ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Strategi yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan yang lebih baik bagi Nonik Cafe dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar lokal Tulungagung.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Peningkatan Penjualan, Nonik Cafe Tulungagung

1. Pendahuluan

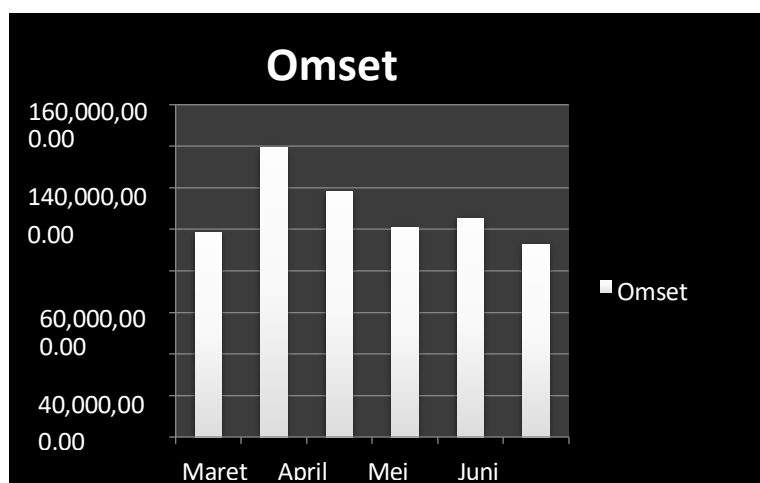
Pertumbuhan ekonomi saat ini telah mengubah lanskap bisnis secara drastis, sehingga menimbulkan persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor, termasuk industri kafe. Di tengah pesatnya perkembangan bisnis, cafe-cafe tengah menghadapi tantangan dalam mempertahankan pangsa pasar dan menarik perhatian konsumen. Dampak dari pertumbuhan pesat perusahaan yang menawarkan produk serupa di setiap sektor tercermin jelas dalam persaingan yang semakin intens. Akibatnya, cafe-cafe mengalami penurunan pangsa pasar serta memberikan tekanan signifikan pada pelaku bisnis untuk tetap unggul.

Di sisi lain, kemajuan teknologi dan jangkauan pelanggan yang semakin luas, cafe harus terus berinovasi agar relevan. Mereka perlu mencari cara agar tetap unggul di antara persaingan yang semakin ramai dengan memberikan pengalaman unik kepada pelanggan dan menawarkan produk serta layanan yang memenuhi harapan mereka (Nursyirwan et al., 2020). Salah satu hal yang krusial adalah kemampuan cafe untuk menawarkan beragam menu yang

sesuai dengan keinginan pelanggan. Hal ini tidak hanya akan membantu meningkatkan loyalitas pelanggan, tetapi juga memengaruhi penjualan secara positif.

Namun, tantangan utama bagi cafe tidak hanya terbatas pada inovasi produk dan layanan. Efisiensi operasional juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan profitabilitas dan daya saing. Manajemen stok yang baik, pengendalian biaya operasional yang efisien, dan pengelolaan sumber daya manusia yang cerdas adalah komponen utama dalam menjaga bisnis cafe tetap menguntungkan. Dengan mengoptimalkan operasional mereka, cafe dapat meningkatkan margin keuntungan dan memperkuat posisi mereka di pasar yang kompetitif (Monetera, 2021).

Nonik Cafe Tulungagung, sebagai salah satu pelaku utama dalam industri ini, tidak terkecuali menjadi salah satu cafe yang terdampak dari dinamika pasar yang terus berubah dan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, analisis strategi bisnis menjadi sangat penting dalam rangka memahami dan mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh Nonik Cafe. Nonik Cafe Tulungagung telah lama menjadi tempat favorit bagi penduduk setempat dan pengunjung kota. Selama bertahun-tahun, Nonik Cafe telah membangun citra sebagai penyedia hidangan dan minuman berkualitas tinggi dengan suasana yang nyaman dan layanan yang ramah.



Gambar 1. Omset Penjualan Noni Café

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Dalam analisis omset penjualan Nonik Cafe selama enam bulan terakhir, terlihat bahwa terdapat fluktuasi yang cukup signifikan. Omset meningkat secara mencolok pada bulan April, mencapai Rp 139.325.000, yang mungkin dapat dikaitkan dengan faktor-faktor seperti perubahan menu atau promosi yang sukses. Namun, pada bulan Mei dan Juni, omset mengalami penurunan tajam sebelum sedikit pulih pada bulan Juli. Kemudian, pada bulan Agustus, omset kembali menurun. Analisis lebih lanjut diperlukan untuk memahami penyebab fluktuasi ini, apakah disebabkan oleh perubahan dalam preferensi pelanggan, faktor musiman, atau perubahan dalam strategi operasional (Rahayu, 2020).

Penelitian ini akan menerapkan teori Manajemen Strategis yakni analisis SWOT untuk memberikan pandangan mendalam tentang situasi Nonik Cafe dan merumuskan rekomendasi strategi yang dapat membantu mereka meningkatkan penjualan. Selain Teori Manajemen Strategis, terdapat Teori Bauran (Mix Theory) yang dikemukakan oleh Neil Borden pada tahun 1949. Teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Jerome McCarthy pada tahun 1960-an. Menurut teori ini, terdapat empat elemen utama dalam strategi pemasaran, yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Dimana menurut teori ini keempat elemen tersebut harus diintegrasikan dengan baik untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan (Hakim, 2023). Teori bauran pemasaran ini masih digunakan hingga saat ini dan menjadi dasar bagi banyak

perusahaan dalam merancang strategi pemasaran mereka. Selain itu juga, Pendekatan analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi bisnis pada penelitian adalah melalui analisis SWOT. Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang, (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) yang ada dalam konteks suatu objek penelitian atau bisnis (Suko, 2023). Analisis SWOT membantu perusahaan atau individu untuk memahami situasi mereka dengan lebih baik dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis mereka (Nasrudin & Aidil, 2022).

Melalui pemahaman mendalam terhadap preferensi konsumen yang berubah dan operasional yang efisien ini, Nonik Cafe Tulungagung dapat merumuskan strategi bisnis yang efektif untuk meningkatkan penjualan dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Dengan demikian, Nonik Cafe Tulungagung diharapkan dapat terus berhasil dalam industri kafe yang dinamis ini, mempertahankan citra mereka sebagai penyedia hidangan berkualitas tinggi dengan layanan yang ramah dan suasana yang nyaman.

2. Tinjauan Pustaka

Strategi bisnis adalah rencana terstruktur yang dirancang oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Tujuan bisnis dapat bervariasi, termasuk pertumbuhan pendapatan, keuntungan, pangsa pasar, efisiensi operasional, inovasi produk, dan banyak lainnya (Singh et al., 2021). Strategi bisnis melibatkan berbagai elemen dan keputusan yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi bisnis seringkali dijelaskan sebagai rencana yang menentukan bagaimana suatu perusahaan akan menggunakan keunggulan yang dimilikinya untuk bersaing di pasar tertentu, serta cara perusahaan tersebut akan menempatkan dirinya dalam hubungan dengan pesaingnya (Stevani, 2022). Strategi bisnis adalah rencana untuk mencapai tujuan yang sering dibandingkan dengan strategi dalam permainan catur. Ini melibatkan pemikiran sistematis, perencanaan, kesiapan untuk bertindak, keberanian dalam mengambil risiko, dan semangat untuk meraih kemenangan, yang semua karakteristik ini relevan dalam praktik manajemen bisnis (Suciana & Syahputra, 2023).

Strategi bisnis, yang juga dikenal sebagai strategi persaingan, biasanya dirancang di tingkat divisi dan fokus pada upaya untuk meningkatkan posisi persaingan produk atau layanan yang ditawarkan oleh divisi tersebut dalam industri atau segmen pasar tertentu. Strategi bisnis divisi dapat menekankan peningkatan profitabilitas melalui produksi dan penjualan produk atau layanan (Koesrindartoto & MBA, 2023). Dalam strategi bisnis, penting untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis ini dapat berfokus pada biaya keseluruhan (*overall cost leadership*) atau diferensiasi.

Penjualan, dalam dunia bisnis, adalah inti dari proses ekonomi yang memungkinkan perusahaan untuk memasarkan produk atau layanan mereka kepada pelanggan. Ini adalah upaya untuk mengubah prospek menjadi pelanggan dengan menawarkan produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan, keinginan, atau masalah pelanggan (Harini, 2019). Pada dasarnya, penjualan melibatkan interaksi antara penjual dan pembeli, di mana penjual berusaha meyakinkan atau membujuk pembeli untuk melakukan pembelian. Proses penjualan dimulai dengan identifikasi pelanggan potensial, yang melibatkan penargetan pasar yang tepat dan pemahaman yang mendalam tentang siapa yang mungkin memiliki minat atau kebutuhan terhadap produk atau layanan yang ditawarkan. Kemudian, penjualan melibatkan upaya untuk menampilkan produk atau layanan tersebut dalam cara yang menarik dan meyakinkan kepada pelanggan potensial (Makmur, 2015). Ini bisa melibatkan berbagai metode, termasuk presentasi, komunikasi, demonstrasi produk, atau promosi yang sesuai. Selanjutnya, dalam banyak kasus, proses penjualan melibatkan negosiasi di mana harga, syarat-syarat pembelian,

atau aspek lain dari transaksi diperdebatkan. Negosiasi ini menciptakan kesempatan bagi penjual dan pembeli untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Puncak dari proses penjualan adalah penutupan kesepakatan, di mana transaksi sebenarnya dilakukan, dan produk atau layanan diserahkan kepada pembeli.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Noni Cafe Tulungagung, yang berlokasi di Jln.Kepatihan Tulungagung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menerapkan teknik triangulasi, yaitu mencakup observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi (Sugiyono, 2018). Informan dalam penelitian ini terdiri dari pemilik cafe, karyawan, dan juga pengunjung cafe. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan oleh Noni Cafe Tulungagung dengan menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja penjualan mereka. Dalam analisis SWOT, terdapat matriks SWOT yang merinci bagaimana perusahaan dapat menghubungkan kekuatan dan kelemahan internalnya (dikenal sebagai IFAS, atau Internal Factor Analysis Summary) dengan peluang dan ancaman eksternalnya (dikenal sebagai EFAS, atau External Factor Analysis Summary) secara lebih terperinci dan jelas (Fauzani et al., 2018).

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Faktor Matriks IFAS

Faktor-faktor strategis perusahaan disusun dalam bentuk tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) dan dinilai bobotnya untuk setiap faktor strategis perusahaan. Tujuan dari penilaian bobot dan rating ini adalah untuk mengevaluasi faktor-faktor strategis perusahaan dengan lebih terperinci.

Tabel 1. Tabel Matriks IFAS

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Bahan baku yang berkualitas	0,14	4	0,56
2	Pelayanan yang baik dan ramah	0,13	3	0,39
3	Produk makanan dan minuman bervariasi	0,14	4	0,56
4	Konsep bangunan yang unik	0,15	4	0,60
5	Lokasi yang strategis	0,14	4	0,56
Total Faktor Kekuatan		0,83		2,67
No	Kelamahan	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Tidak buka 24 jam	0,09	2	0,18
2	Kurangnya fasilitas colokan listrik	0,08	2	0,18
Total Faktor Kelemahan		0,17		0,36
Total Faktor Internal		1		2,31

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1 dari IFAS, faktor kekuatan memiliki total nilai skor sebesar 2,67, sedangkan kelemahan memiliki total nilai skor sebesar 0,36. Ini menunjukkan bahwa kekuatan memiliki keunggulan total skor sebesar +2,31 dibandingkan dengan kelemahan.

Analisis Faktor Matriks EFAS

Faktor-faktor strategis perusahaan juga disusun dalam bentuk tabel EFAS (Eksternal Factors Summary) dan diberi bobot untuk setiap faktor strategis perusahaan. Tujuan dari pemberian bobot dan penilaian ini adalah untuk memahami lebih baik faktor-faktor strategis perusahaan dengan lebih rinci.

Tabel 2. Tabel Matriks EFAS

No.	Peluang	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Membuka cabang baru	0,18	3	0,54
2	Menawarkan promo paket menu	0,20	3	0,60
3	Dukungan kebijakan pemerintah	0,20	4	0,80
Total Faktor Peluang		0,58		1,94
No.	Ancaman	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Harga bahan baku yang kian melonjak	0,14	3	0,42
2	Rating buruk di sosial media	0,16	3	0,48
3	Adanya pesaing baru	0,12	4	0,48
Total Faktor Ancaman		0,42		1,38
Total Faktor Eksternal		1		0,56

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel dari EFAS, faktor kekuatan memiliki total nilai skor sebesar 1,94, sedangkan kelemahan memiliki total nilai skor sebesar 1,38. Ini menunjukkan bahwa kekuatan memiliki keunggulan total skor sebesar +0,56 dibandingkan dengan kelemahan.

Diagram SWOT

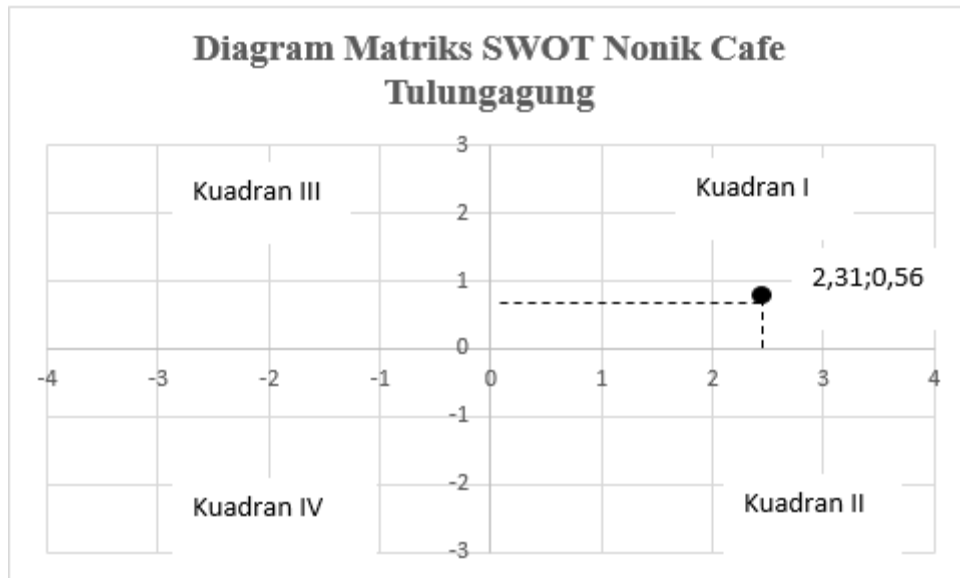
Diagram SWOT adalah alat visual yang digunakan dalam analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memetakan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi suatu organisasi atau proyek (Sari et al., 2020). Diagram SWOT membantu dalam menyusun strategi dengan mengidentifikasi kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat digunakan atau ditangani oleh organisasi atau perusahaan (Andi Haslindah et al., 2021).

Tabel 3. Total Skor Faktor Strategi Internal & Eksternal

Faktor Strategi Internal		Skor
o	Total Kekuatan	2,67
	Total Kelemahan	0,36
	Total Faktor Strategi Internal	3,03
	Selisih Faktor Internal (Kekuatan-Kelemahan)	2,31
Faktor Strategi Eksternal		Skor
o	Total Peluang	1,94
	Total Ancaman	1,38
	Total Faktor Strategi Eskternal	3,32
	Selisih Faktor Eksternal (Peluang-Ancaman)	0,56

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan data yang diperoleh dari tabel 3, maka dapat dilanjutkan ke langkah selanjutnya, yaitu pembuatan diagram matriks SWOT guna memetakan posisi Nonik Cafe Tulungagung. Sumbu X pada diagram SWOT menunjukkan faktor internal yang berisi kekuatan dan kelemahan diambil dari skor pada tabel 1 dan untuk sumbu Y menunjukkan faktor eksternal yang berisi peluang dan ancaman diambil dari skor pada tabel 2. Diagram matriks SWOT Nonik Cafe Tulungagung dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Diagram Matriks SWOT Nonik Cafe Tulungagung

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil diagram matriks SWOT pada gambar diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa Nonik Cafe Tulungagung berada pada kuadran I dengan nilai (X;Y) (2,31;0,56) yaitu dengan menerapkan strategi Agresif. Strategi agresif yaitu menghasilkan rencana yang memerlukan kekuatan untuk dijadikan peluang. Hal ini menunjukkan bahwa Nonik Cafe Tulungagung memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan penjualan Nonik Cafe Tulungagung dan mampu bersaing dalam dunia bisnis Cafe.

Matriks Internal dan Eksternal

		Kuat	Sedang	Lemah
		4,0 - 3,0	2,99 - 2,0	1,99 - 1,0
S K O R E F	Tinggi	I	II	III
	3,0 - 4,0	← 3,32 →		
	Sedang	IV	V	VI
	2,0 - 2,99			
Rendah	VII	VIII	IX	
1,0 - 1,99				

Gambar 3. Matriks Internal dan Eksternal

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Nonik Cafe Tulungagung dalam matriks internal-eksternal berada pada kuadran iv dengan nilai (x;y) (3,03; 3,32), artinya perusahaan saat ini berada pada posisi *grow and build*. posisi ini dalam proses pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, serta profit. hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambahkan kualitas produk atau jasa , atau meningkatkan akses kepasar yang lebih luas.

Matriks Alternatif Strategi SWOT

Tabel 3. Matriks Alternatif Strategi SWOT

	<i>STRENGTH (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
IFAS	1. Bahan baku berkualitas	1. Tidak buka 24 jam
	2. Pelayanan yang ramah dan baik	2. Kurangnya fasilitas colokan listrik
EFAS	3. Produk makanan dan minuman beragam	
	4. Konsep bangunan yang unik	
	5. Lokasi strategis	
<i>OPPORTUNITY (O)</i>	<i>STRATEGI SO</i>	<i>STRATEGI WO</i>
1. Membuka cabang baru	1. Mempertahankan kualitas produk dan memberikan promo bundling menu dengan harga yang relatif lebih murah	1. Memaksimalkan promosi dengan menawarkan menu paket makanan gratis minuman
2. Menawarkan promo paket menu	2. Mempertahankan pelayanan yang ramah dan baik sehingga konsumen datang kembali	2. Memaksimalkan promosi agar produk untuk meminimalisir produk yang tidak bertahan lama
3. Dukungan kebijakan pemerintah	3. Beberapa varian produk kopi yang ditawarkan dengan membuat promo yang menarik seperti promo ulang tahun	
	4. Membuka cabang baru di wilayah kota lain dengan lokasi yang strategis.	
	5. Mengikuti program kebijakan pemerintah seperti sertifikasi untuk menambah nilai jual produk.	
<i>THREATS (T)</i>	<i>STRATEGI ST</i>	<i>STRATEGI WT</i>
1. Harga bahan baku yang melonjak	1. Mengambil bahan baku dari supplier tangan pertama sehingga memperoleh harga yang lebih murah	1. Memberikan promosi untuk konsumen agar merekomendasikan kopi ke sosial media
2. Konsumen memberika		2. Menjaga loyalitas

n rating buruk di sosial media	2. Memberikan klarifikasi di media sosial	konsumen dengan memberikan produk yang berkualitas
3. Adanya pesaing baru	3. Mempertahankan kualitas produk agar tetap bertahan	3. Membagikan angket saran dan kritik

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

4. Penutup

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan ada 13 alternatif analisis strategi pemasaran pada Nonik Cafe Tulungagung untuk meningkatkan omset penjualan. Hal ini meliputi menyediakan produk yang variatif dan inovatif, harga yang terjangkau, lokasi strategis, promosi melalui media sosial, dan kebersihan produk yang diutamakan. Namun, terdapat beberapa hambatan seperti perubahan harga komoditas dan penilaian buruk dari konsumen. Solusi yang diusulkan mencakup pemilihan bahan baku dari supplier langsung, meningkatkan kualitas produk, promosi yang intensif, serta mendengarkan masukan konsumen untuk perbaikan produk dan layanan.

Daftar Pustaka

- Andi, H., Aminuddin, H.M., & Hafidz, H. (2021). Implementation Of Marketing Strategies In Increasing Sales Volume. *International Journal Of Science, Technology & Management*, 2(5), 1449– 1459.
- Fauzani, M., Akramiah, N., & Sutikno, B. (2018). Analisis Swot Dalam Penentuan Strategi Pemasaran Produkpt. Karunia Sentosa Plastik. *Jurnal EMA*, 3(2), 104–117.
- Hakim. (2023). Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pada Kedai Kopi Siliwangi Juanda 8 Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis FISIPOL UNMUL*, 11(1), 12–16.
- Monetera, F. C. (2021). Analisis Strategi Bisnis Sebagai Pengembangan Usaha Pada Usaha Mimiko. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2), 95–115.
- Nasruddin, N., & Aidil, H. (2022). Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada UMKM Multi Kue Palopo. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 5(9), 94-104.
- Nursyirwan, V. I., Ardaninggar, S. S., Septiningrum, L. D., Gustiasari, D. R., & Hasan, Nyoman, I., Sutaguna, T., Achmad, G. N., Risdiyanto, A., & Yusuf, M. (2023). Marketing Strategy For Increasing Sales Of Cooking Oil Shoes In Barokah Trading Business. *International Journal Of Economics And Management Research Politeknik Pratama Porwokerto* 2(1), 132–152.
- Rahayu, I. E. (2020). Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Pendapatan Pedagang Kaki Lima Di Alun-Alun Ponorogo. *Doctoral Dissertation, IAINPONOROGO*, 4(1), 1–43.
- Sari, S. S., Nuringwahyu, S., & Hardati, R. N. (2020). Strategi Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Dalam Meningkatkan Penjualan. *Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis*, 9(1), 43–54. <https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/287229257.Pdf>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suko, B. (2023). Marketing Strategy Analysis In Increasing Sales And Product Quality To Improving Sales Of Suzuki Motorcycles Indonesia. *Dinasti Internasional Journal of Digital Business Managemet*, 4(4), 717–732.