

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) DAN *SWOT ANALYSIS* DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING PADA PIRING SENG COFFEE & CO TUNJUNGAN SURABAYA

Achmad Hambali¹⁾✉, Sonja Andarini²⁾

Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Info Artikel

Diserahkan April 2021
Diterima September 2021
Diterbitkan September 2021

Kata Kunci:

Model Bisnis Kanvas, *SWOT*,
coffee shop, Piring Seng Coffee
& Co

Abstrak

Bisnis kuliner memiliki prospek yang bagus termasuk di bidang usaha coffee shop. Piring Seng Coffee & Co merupakan satu dari sekian banyak coffee shop yang ada di Surabaya sehingga ia dihadapkan pada situasi persaingan dan tantangan yang dinamis. Oleh karenanya, Piring Seng Coffee & Co perlu merumuskan model bisnis yang tepat dan membutuhkan strategi baru agar dapat meningkatkan daya saing dan pangsa pasarnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis Piring Seng Coffee & Co menggunakan pendekatan Business Model Canvas yang kemudian dilakukan evaluasi berdasarkan analisis SWOT sehingga dihasilkan rekomendasi perbaikan pada elemen blok model bisnis. Deskriptif kualitatif ialah metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan teknik analisis datanya yaitu Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT termasuk di dalamnya menggunakan IFAS dan EFAS. Teknik pengambilan data melalui wawancara, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Responden dalam penelitian ini terdiri dari pemilik, manajer operasional, karyawan, serta konsumen Piring Seng Coffee & Co yang dipilih secara purposive sejumlah 11 orang. Hasil penelitian menunjukkan diagram analisis SWOT arah strategi mengarah pada “Growth Oriented Strategy” yaitu mendukung strategi agresif yang kemudian hasil ini menjadi masukan untuk perbaikan Business Model Canvas. Dari implementasinya, menunjukkan bahwa perbaikan direkomendasikan pada kesembilan elemen Business Model Canvas dengan strategi yang dihasilkan menjadi masukan bagi pihak manajemen.

© 2021 Indonesia

✉ Alamat Korespondensi:

Gedung FISIP 1 Jurusan Administrasi Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
E-mail: jfahambali_9b@yahoo.co.id

ISSN 2548-9909

1. Pendahuluan

Tren bisnis dalam beberapa dekade terakhir mengalami perkembangan dan kemajuan yang sangat pesat. Saat ini bisnis tidak hanya dilakukan secara *offline*, namun juga dapat dilakukan melalui *online* dikarenakan adanya transformasi bisnis berbasis digital yang telah mengubah konteks pasar dalam dunia bisnis (Raza *et al.*: 2020). Situasi semacam ini membuat persaingan yang terjadi antar pelaku usaha semakin ketat. Hal ini menuntut para pelaku usaha untuk lebih kreatif dan inovatif dalam merancang serta merumuskan strategi bisnis supaya tidak hanya mampu untuk bertahan dan mengembangkan bisnis, akan tetapi juga mampu untuk merebut dan menguasai pangsa pasar.

Hampir semua sektor bisnis memiliki tingkat persaingan yang tinggi dan tak terkecuali pada sektor bisnis usaha kecil atau Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Dilansir dari Badan Pusat Statistik (BPS), data terakhir dan terbaru jumlah UMKM dari sisi unit usaha di Indonesia sampai tahun 2018 dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 sampai 2015, jumlah UMKM sebesar 52 juta hingga mencapai 59 juta. Lalu di tahun 2016 jumlah UMKM menginjak angka 61 juta dan mengalami kenaikan hingga 64,2 juta di tahun 2018 (databoks.katadata.co.id, 2020). Namun tren positif tersebut mengalami penurunan di kuartal I tahun 2020 akibat mewabahnya pandemi Covid-19. Sehingga saat ini pelaku usaha dihadapkan pada tantangan persaingan antar lini usaha yang ketat dengan berkembangnya ekonomi digital serta dihadapkan juga pada keadaan yang *up normal* yaitu adanya pandemi Covid-19 (Marlinah: 2020).

Untuk menghadapi situasi tersebut, pelaku usaha perlu melakukan penyesuaian dan memikirkan cara yang tepat dan efisien dalam merumuskan strategi bisnis guna meningkatkan daya saing dan mempertahankan pangsa pasar. Dalam merumuskan strategi bisnis, pelaku usaha harus memiliki gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana perusahaan atau organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai melalui kerangka model bisnis. Salah satu model

bisnis yang sangat mudah untuk diterapkan yaitu Model Bisnis Kanvas yang memiliki 9 (sembilan) elemen kunci.

Terdapat 9 (sembilan) elemen blok bangunan dasar yang terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships*, dan *cost structure* dalam Model Bisnis Kanvas yang mampu mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana dan mudah dipahami (Osterwalder & Pigneur, 2019: 16-41). Model Bisnis Kanvas menjadi alat yang menjanjikan untuk mendukung upaya memodifikasi atau menciptakan model bisnis baru dengan kecepatan yang lebih tepat (Wallin *et al.*: 2013). Konsep Model Bisnis Kanvas sangat kompleks dan secara jelas menggambarkan tidak hanya berfokus pada ekonomi dan proses bisnis melainkan juga cara menciptakan nilai (Stefan & Richard: 2014). Melalui Model Bisnis Kanvas, pelaku usaha dapat menyusun sedemikian rupa model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi bisnis yang baru dalam upaya peningkatan daya saing khususnya pada sektor usaha kecil.

Sektor usaha kecil yang selalu mengalami pertumbuhan dan tren yang bagus salah satunya yaitu sektor usaha kuliner. Sektor usaha kuliner dianggap sebagai bisnis yang paling menguntungkan dan menawarkan usaha yang menjanjikan karena sektor ini berada pada lingkup kebutuhan primer manusia (Putra Indra: 2019). Menurut Ketua Apkrindo Jawa Timur, tren pertumbuhan bisnis kuliner diprediksi akan bergerak di bidang kopi terutama kopi *lifestyle* (radarsurabaya.jawapos.com, 2019).

Di Surabaya, pada kuartal I tahun 2019 sektor usaha kuliner mengalami pertumbuhan mencapai 20% pada usaha restoran dan *coffee shop* dan pertumbuhan *coffee shop* sempat diprediksi naik sebesar 15-20% pada akhir tahun 2019 (gobiz.co.id, 2020). Pertumbuhan tersebut dikarenakan tingkat konsumsi kopi di Indonesia yang meningkat karena adanya beberapa faktor seperti budaya nongkrong sambil minum kopi, tumbuhnya kelas menengah, harga minuman olahan kopi yang lebih terjangkau pada *coffee shop* modern, hingga dominasi generasi muda

Indonesia (Y & Z) yang menciptakan gaya hidup baru dalam mengonsumsi kopi (akurat.co, 2019).

Piring Seng Coffee & Co merupakan salah satu pemain baru pada bisnis *coffee shop*. Piring Seng Coffee & Co mulai beroperasi pada bulan September 2020 dan berlokasi di daerah Surabaya Pusat depan Hotel Majapahit tepatnya di Jalan Tunjungan No. 84, Surabaya.

Sebagai pemain baru, Piring Seng Coffee & Co dihadapkan pada persaingan yang tinggi dengan banyaknya *coffee shop* di Surabaya. DW Café dan dKet d'Hati Café yang sama-sama mulai beroperasi di saat pandemi menjadi pesaing utama Piring Seng Coffee & Co. Di sekitar lokasi usaha, juga terdapat *coffee shop* sejenis seperti *ThirtyThree Brew* dan *Hoho Coffee* yang secara tidak langsung mengindikasikan persaingan di lapangan. Di samping itu, Piring Seng Coffee & Co juga tidak bisa mengesampingkan pemain lama di bidang usaha sejenis seperti *Historica Café*, *Timoer Kopi*, *Caturra Espresso*, dan *Monopole Coffee Lab*.

Selain itu, Piring Seng Coffee & Co juga mengalami kendala dalam meraih hasil penjualan yang optimum dikarenakan dengan berjalannya bisnis di situasi pandemi terdapat regulasi Pemerintah yang sifatnya kurang mendukung para pelaku usaha. Hal ini dapat dilihat dari omzet penjualan di dua bulan awal beroperasi yang cenderung stabil dan meningkat, namun mengalami penurunan yang signifikan pada tiga bulan selanjutnya. Omzet penjualan tertinggi yaitu pada bulan November sebesar 55.725.100,-. Setelahnya mengalami penurunan hingga mencapai 24.918.103,- pada bulan Februari. Pihak manajemen sendiri memiliki target omzet tiap bulan sebesar 60.000.000,-. Dan sejak beroperasi Piring Seng Coffee & Co masih belum pernah mencapai target omzet penjualan yang ditetapkan.

Dari berbagai tantangan dan kendala yang dimiliki, Piring Seng Coffee & Co perlu untuk memformulasikan dan menerapkan model bisnis yang tepat agar dapat meningkatkan daya saing serta mampu membuat tata kelola perusahaan yang efektif dan efisien. Metode model bisnis dapat digunakan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya sehingga dapat bertahan (Rappa, 2000

dalam Tim PPM Manajemen, 2012: 5). Model bisnis berlaku luas karena ia merupakan metode yang relevan bagi pengusaha, investor, penasihat bisnis, maupun organisasi nirlaba, pun begitu halnya dengan perusahaan yang akan membuat lini baru (Leschke: 2013). Model bisnis mendeskripsikan pihak-pihak yang terlibat dalam bisnis mengenai peran yang dilakukan serta posisi yang dijalankan dalam sebuah bisnis. Dengan demikian akan diketahui biaya apa saja yang dibutuhkan dan juga apa saja yang menjadi sumber pendapatan bagi suatu bisnis (Pramudiana *et al*, 2016: 51). Metode model bisnis digunakan perusahaan untuk menghasilkan uang atau nilai di lingkungan bisnis suatu perusahaan beroperasi (Wheelan dan Hunger: 2012). Dan Model Bisnis Kanvas merupakan alat yang dapat memberikan pandangan yang jelas tentang apa yang perlu dicapai perusahaan karena model bisnis ini berfokus pada elemen strategis yang paling penting sehingga memberi dampak terbesar pada bisnis (Amanullah *et al*: 2015).

Dengan menggunakan *Business Model Canvas* yang kemudian disebut BMC, Piring Seng Coffee & Co akan lebih dimudahkan dalam melakukan peninjauan atau analisa secara lebih mendalam, akurat, dan fokus dengan memetakan kondisi bisnis saat ini. Setelah dilakukan pemetaan BMC, kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis SWOT pada tiap elemen BMC untuk menciptakan upaya model bisnis yang diperbaiki (Bonazzi 2014). Sehingga dengan menerapkan metode analisis SWOT pada proses perumusan BMC, maka dapat menghasilkan sebuah rekomendasi berupa perbaikan dan penyempurnaan BMC saat ini dan tentunya dapat dirumuskan menjadi suatu implikasi manajerial untuk pengembangan bisnis dalam upaya meningkatkan daya saing.

Tujuan utama penelitian ini ialah untuk (1) menganalisis model bisnis Piring Seng Coffee & Co dengan menggunakan pendekatan BMC berdasarkan kondisi perusahaan saat ini, (2) menganalisis apa saja elemen BMC Piring Seng Coffee & Co yang perlu diperbaiki berdasarkan metode analisis SWOT, serta (3) menganalisis strategi dan program perbaikan yang dapat

dilakukan dari hasil penyempurnaan BMC dalam pengembangan bisnis *coffee shop* Piring Seng Coffee & Co setelah menggunakan metode analisis SWOT.

2. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan pada *coffee shop* Piring Seng Coffee & Co yang terletak di Jalan Tunjungan No 84, Surabaya. Kegiatan penelitian dilakukan selama 5 (lima) bulan mulai November 2020 hingga Maret 2021. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*).

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara secara mendalam dan terstruktur terhadap manajemen Piring Seng Coffee & Co meliputi *owner* dan *general manager* dengan tujuan yang spesifik yaitu menjawab rumusan masalah dan untuk mendapatkan data mengenai identifikasi BMC di Piring Seng Coffee & Co saat ini serta menganalisis faktor eksternal maupun internal yang memengaruhi model bisnis Piring Seng Coffee & Co. Data primer juga didapat melalui wawancara terstruktur terhadap karyawan serta konsumen Piring Seng Coffee & Co yang dipilih secara *purposive* sebanyak 11 orang. Untuk data sekunder didapat dari dokumen atau arsip perusahaan, media sosial perusahaan, *website*, dan studi pustaka (buku, artikel, jurnal, dan skripsi) yang terkait dengan penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah merupakan prosedur yang sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan (Satori et al, 2020: 129). Teknik pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini meliputi (1) observasi berperan serta dengan melakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian untuk mengetahui aktivitas dan operasional bisnis, (2) wawancara mendalam dan terstruktur terhadap pihak internal dan eksternal Piring Seng Coffee & Co, serta (3) studi dokumentasi berupa mengkaji data perusahaan dan studi literatur.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT berupa deskriptif naratif dan mengimplementasikannya terhadap

data deskriptif mengenai hasil identifikasi BMC Piring Seng Coffee & Co saat ini. Proses atau alur analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman dengan melakukan beberapa tahapan antara lain mereduksi data, menyajikan data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Sugiyono, 2018: 483-492).

Penelitian kualitatif dalam penelitian ini difokuskan pada Model Bisnis Kanvas untuk menggali secara mendalam mengenai kesembilan elemen kuncinya. Kemudian analisis SWOT dilakukan pada tiap elemen BMC untuk melihat kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki. Langkah selanjutnya analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang ada. Data yang dikumpulkan diolah lebih lanjut melalui matriks IFAS dan EFAS yang kemudian diteruskan dalam diagram analisis SWOT. Nilai dari faktor IFAS dan EFAS yang menunjukkan posisi pada kuadran tertentu menghasilkan rekomendasi strategi yang akan digunakan sebagai acuan dalam merumuskan BMC perbaikan. Dan kemudian dirumuskan menjadi suatu implikasi manajerial untuk pengembangan bisnis Piring Seng Coffee & Co ke depannya.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi BMC Piring Seng Coffee & Co saat ini

Pemetaan terhadap 9 (sembilan) elemen BMC dilakukan berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Wawancara mengenai BMC perusahaan dilakukan terhadap seseorang yang dianggap paling mengetahui dan memahami seluruh aspek bisnis yang ada di Piring Seng Coffee & Co dalam hal ini yaitu manajer operasional. Berikut hasil identifikasi mengenai BMC Piring Seng Coffee & Co saat ini:

1. *Customer Segments*

Piring Seng Coffee & Co termasuk dalam jenis pasar massa karena tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan dan berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan yang sebagian besar sama. Teridentifikasi bahwa segmen pelanggannya

- yaitu terdiri dari (1) para pekerja profesional; (2) pelajar & mahasiswa; dan (3) keluarga.
2. *Value Propositions*
 Nilai atau kelebihan yang ditawarkan Piring Seng Coffee & Co terhadap *customer segment*-nya yaitu (1) tema interior *coffee shop* yang *cozy*; (2) pelayanan atau *service* oleh *waiters*; (3) variasi menu *beverages* dilengkapi *snacks & meals*; dan (4) suasana Jalan Tunjungan.
 3. *Channels*
 Saluran yang digunakan Piring Seng Coffee & Co sebagai sarana komunikasi dalam menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* yaitu melalui 2 (dua) cara, pertama ialah cara modern melalui (1) pemanfaatan media sosial Instagram; serta cara tradisional berupa (2) menu *list* atau buku menu; (3) *standing board*; dan (4) *Word of Mouth* (WOM).
 4. *Customer Relationships*
 Cara Piring Seng Coffee & Co dalam membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggannya selama ini yaitu dengan menerapkan (1) bantuan personal oleh karyawan secara langsung; (2) pemberian diskon yang sering dilakukan secara spontan khusus untuk produk *beverages*; (3) penerapan *feedback* atau jajak pendapat terhadap *customer segment* yang dipilih secara *purposive*; dan (4) swalayan yaitu pemenuhan kebutuhan dengan menyediakan kelengkapan fasilitas untuk *customer segment* di *coffee shop*.
 5. *Revenue Streams*
 Sumber pendapatan atau arus pemasukan yang diterima Piring Seng Coffee & Co sejauh ini berasal dari (1) hasil penjualan produk dan (2) kompensasi yang didapat dari kerjasama yang dijalin dengan *provider* WIFI.
 6. *Key Resources*
 Sumber daya utama yang mendukung operasional bisnis Piring Seng Coffee & Co terbagi menjadi beberapa kategori antara lain yaitu aset fisik, sumber daya manusia, sumber daya intelektual, dan sumber daya finansial. Aset fisik Piring Seng Coffee & Co terdiri dari (1) fasilitas bangunan, (2) fasilitas produksi, dan (3) sistem transaksi pembayaran. (4) Sumber daya manusia terdiri dari manajer operasional, barista, dan *waiters*, (5) Sumber daya intelektual yang dimiliki berupa merek, logo usaha, akun Instagram & akun Google bisnis. Sedangkan (6) sumber daya finansial yang dimiliki berupa uang tunai.
 7. *Key Activities*
 Aktivitas kunci atau hal-hal terpenting yang dilakukan dalam operasional bisnis Piring Seng Coffee & Co meliputi (1) produksi *food & beverages*; (2) pelayanan kepada *customer segment* sebagai bentuk jasa; (3) *developing* produk; dan (4) membuat konten promosi untuk Instagram.
 8. *Key Partnerships*
 Sejauh ini Piring Seng Coffee & Co menjalin kerjasama dengan beberapa mitra dalam menjalankan bisnisnya yaitu dengan (1) *kitchen partner* dengan menjual produk *meals*; (2) mitra *tenant* yang menjual produk *dimsum*; (3) *provider* WIFI; (4) pemasok bahan baku (khususnya *beverages & snacks*); dan (5) bermitra dengan Grab Indonesia untuk penjualan *online*.
 9. *Cost Structure*
 Struktur biaya yang dibutuhkan dan dikeluarkan Piring Seng Coffee & Co dalam menjalankan bisnisnya dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. (1) *Fixed cost* terdiri dari gaji karyawan, internet, iuran lingkungan, biaya berlangganan aplikasi musik, dan biaya berlangganan mesin kasir *online*. Sedangkan (2) *variable cost* terdiri dari biaya bahan baku, listrik, makan karyawan, dan biaya perbaikan.
- Identifikasi terhadap 9 (sembilan) elemen BMC saat ini memberikan gambaran operasional bisnis dan secara ringkasnya tertuang dalam satu lembar desain kanvas pada Tabel 1.
- ### 3.2 Analisis SWOT terhadap *Business Model Canvas* Piring Seng Coffee & Co saat ini
- Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam upaya merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti F., 2018: 19). Setelah dilakukan identifikasi terhadap elemen BMC Piring Seng Coffee & Co, langkah selanjutnya ialah melakukan analisis SWOT pada tiap elemen BMC agar dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari masing-masing elemen BMC yang ada. Hasil analisis SWOT terhadap tiap elemen BMC Piring Seng Coffee & Co dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. *Business Model Canvas Existing* Piring Seng Coffee & Co

| <u>Key Partnerships</u> | <u>Key Activities</u> | <u>Value Propositions</u> | <u>Customer Relationships</u> | <u>Customer Segments</u> |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kitchen partner</i> - <i>Mitra tenant</i> - <i>Provider WIFI</i> - Pemasok bahan baku - <i>Mitra ojek online</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Produksi <i>food & beverages</i> - Pelayanan - <i>Developing</i> produk - Membuat konten Instagram | <ul style="list-style-type: none"> - Tema interior yang <i>cozy</i> - Pelayanan oleh <i>waiters</i> - Variasi menu <i>beverages</i> dilengkapi <i>snacks & meals</i> - Suasana Jalan Tunjungan | <ul style="list-style-type: none"> - Bantuan personal - Pemberian diskon - Penerapan <i>feedback</i> - Swalayan | <ul style="list-style-type: none"> - Pekerja profesional - Pelajar dan Mahasiswa - Keluarga |
| | <u>Key Resources</u> | | <u>Channels</u> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas bangunan - Fasilitas produksi - Sistem transaksi pembayaran - SDM - Merek, logo usaha, akun Instagram & akun Google bisnis - Uang tunai | | <ul style="list-style-type: none"> - Media sosial Instagram - <i>Menu list</i> - <i>Standing board</i> - <i>Word of Mouth</i> (WOM) | |
| <u>Cost Structure</u> | <u>Revenue Streams</u> | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fixed cost</i> berupa gaji karyawan, internet, iuran lingkungan, biaya berlangganan aplikasi musik (Spotify), dan biaya berlangganan kasir <i>online</i> (MOKA) - <i>Variable cost</i> berupa biaya bahan baku, listrik, makan karyawan, dan biaya perbaikan | <ul style="list-style-type: none"> - Hasil penjualan produk - Kompensasi <i>provider</i> WIFI | | | |

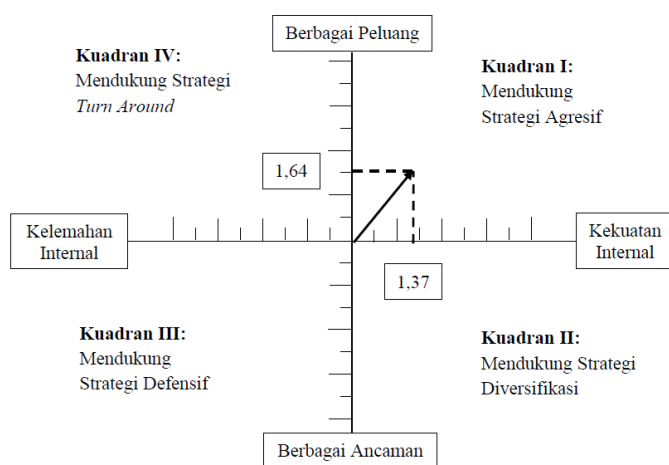
Tabel 2. Analisis SWOT terhadap *Business Model Canvas* Piring Seng Coffee & Co saat ini

| Aspek | Kekuatan | Kelemahan | Peluang | Ancaman |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| <i>Customer Segments</i> | Memiliki potensi jumlah pelanggan yang besar | Tidak secara spesifik membedakan segmen pelanggan | Budaya nongkrong di kalangan masyarakat luas | Banyaknya pelaku usaha yang bergerak di bidang usaha sejenis |
| <i>Value Propositions</i> | Prioritas terhadap pelayanan dan kebutuhan pelanggan | Penyampaian yang kurang konsisten sehingga terkadang belum maksimal | Dapat dikembangkan dengan lebih fokus pada segmen tertentu | Adanya pembatasan kunjungan ke <i>coffee shop</i> |
| <i>Channels</i> | Penyampaian produk yang mencakup semua aspek melalui <i>online & offline</i> | Terbatasnya SDM sehingga tidak <i>ter-explore</i> secara maksimal | Pesatnya perkembangan teknologi internet dan lokasi yang ramai pengunjung | Kompetitor menerapkan cara yang lebih masif |
| <i>Customer Relationships</i> | SDM yang komunikatif dan <i>humble</i> terhadap pelanggan | Penerapan yang sifatnya jarang dan belum menyeluruh | Potensi yang besar untuk menjadikan konsumen sebagai pelanggan | Adanya penawaran dan pelayanan yang lebih menarik dari kompetitor |
| <i>Revenue Streams</i> | Produk yang ditawarkan beragam mulai dari <i>beverages</i> , <i>snacks</i> , dan <i>meals</i> | Hanya memiliki sumber pendapatan dari penjualan produk dan kompensasi | Kuliner yang merupakan kebutuhan primer serta berkembangnya teknologi internet | Adanya pemberlakuan pembatasan di lokasi usaha sehingga pengunjung berkurang |
| <i>Key Resources</i> | Memiliki elemen yang lengkap untuk memenuhi kebutuhan konsumen | Pengalaman manajemen yang minim di bidang F&B | Teknologi yang selalu berkembang memungkinkan untuk dilakukan pengembangan | Sifat <i>durability</i> yang mengalami penurunan seiring berjalannya waktu |
| <i>Key Activities</i> | Selalu <i>update</i> dan mengikuti perkembangan pasar | Pelayanan yang dilakukan kurang optimal | Mengoptimalkan teknologi yang selalu berkembang dari waktu ke waktu | Penurunan kinerja dan potensi titik kejenuhan yang dialami karyawan |

| | | | | |
|-------------------------|--|--|---|---|
| <i>Key Partnerships</i> | Penambahan nilai dan efektifitas operasional <i>coffee shop</i> | Manajemen tidak sepenuhnya memegang kendali pada hal terkait | Mengembangkan <i>value coffee shop</i> dengan menjalin kerjasama terhadap pelaku usaha lain | Pemutusan kerjasama secara sepihak oleh mitra |
| <i>Cost Structure</i> | Memahami <i>fixed cost</i> dan <i>variable cost</i> untuk dilakukan pengelolaan yang efisien | Berkurangnya omzet penjualan & pendapatan <i>coffee shop</i> | Mengefektifkan sumber daya dan mitra yang dimiliki | Biaya operasional yang semakin meningkat |

Kemudian dari hasil wawancara dan observasi dilakukan penilaian lebih lanjut terhadap kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co saat ini meliputi analisis internal dan eksternal perusahaan dengan penetapan beberapa indikator IFAS dan EFAS. Setelah penetapan indikator faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS), selanjutnya dilakukan penilaian dan perhitungan terhadap masing-masing faktor tersebut yang dilakukan terlebih dahulu terhadap faktor eksternal kemudian dilanjutkan penilaian terhadap faktor internal. Dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS, diketahui nilai-nilai untuk setiap faktor kekuatan (1,90) dan kelemahan (0,53) serta peluang (2,24) dan ancaman (0,60).

Selanjutnya di dalam perhitungan strateginya diperlukan penegasan mengenai posisi dalam sebuah diagram kartesius. Hasil dari perhitungan perumusan diagram SWOT, diketahui bahwa titik koordinat terletak pada (1,37; 1,64) berada pada kuadran I (dapat dilihat pada Gambar 1) yang menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan ialah "Growth Oriented Strategy" (Rangkuti F, 2018).



Gambar 1. Hasil Analisis Diagram SWOT

Diagram matriks SWOT yang berada pada diagram 1, menunjukkan rekomendasi strategi "Growth Oriented Strategi". Strategi yang dapat diterapkan oleh Piring Seng Coffee & Co meliputi:

1. Penetrasi pasar
2. Pengembangan pasar
3. Pengembangan produk

3.3 Perbaikan Business Model Canvas Piring Seng Coffee & Co

Menurut George Steiner dalam buku Rachmat (2014: 2) strategi merupakan rencana jangka panjang yang terdiri dari beberapa aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Strategi didefinisikan juga sebagai suatu cara dan alat yang digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan akhir (Rivai *et al.*: 2015).

Model bisnis sangat berbeda dengan strategi bisnis namun diantara keduanya ada keterkaitan. Strategi berhubungan dengan langkah atau inisiatif perusahaan dalam membangun daya saing agar dapat beroperasi secara berkelanjutan. Sedangkan model bisnis menyoroti apakah pendapatan dan perwujudan dari implementasi strategi menunjukkan kinerja positif untuk mendapatkan profit yang sesuai dengan harapan. Dengan demikian model bisnis dirancang dan dirumuskan sebagai tindak lanjut dari strategi agar dapat dipastikan bahwa strategi efektif menghasilkan keuntungan (Pramudiana *et al.*, 2016: 51).

Identifikasi BMC *existing* berdasarkan situasi dan kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co sangat penting untuk dilakukan terlebih dahulu agar dapat diketahui kondisi tiap elemen blok model bisnis. Setelah itu akan sangat mudah dan jelas untuk diketahui jika terdapat blok model bisnis yang perlu dilakukan perbaikan.

Hasil dari pemetaan BMC Piring Seng Coffee & Co saat ini dan rekomendasi strategi dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS serta diagram matriks SWOT menjadi dasar rujukan dalam merumuskan BMC perbaikan terhadap 9 (sembilan) elemen kuncinya dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan pada bisnis *coffee shop*. Adapun hasil perumusan BMC perbaikan dapat dilihat pada Tabel 3 dengan penjelasan dari masing-masing blok BMC Piring Seng Coffee & Co ialah sebagai berikut.

a) **Customer Segments**

Model bisnis perbaikan yang disarankan pada elemen *customer segments* ialah menjadikan para *traveler* atau *backpacker* sebagai *customer segments* selanjutnya. Melihat Jalan Tunjungan yang merupakan cagar budaya sehingga memiliki potensi yang sangat besar untuk dijadikan sebagai tujuan wisata bagi para *traveler* atau *backpacker* baik domestik maupun mancanegara.

b) **Value Propositions**

Ada beberapa rekomendasi perbaikan pada elemen *value propositions* dalam upaya memanfaatkan peluang dan mengoptimalkan sumber daya antara lain yaitu (1) membuka layanan *delivery service* bagi para pekerja profesional sekitar lokasi usaha; (2) diversifikasi produk dengan menawarkan minuman kemasan botol yang praktis; (3) membuka layanan jasa *print* terutama bagi *customer segments* yang sering mengerjakan tugas atau pekerjaan di *coffee shop*; serta (4) dalam jangka panjang, menyelenggarakan *event* hiburan atau edukasi di bidang kopi. Hal ini dapat mendukung eksistensi dan *brand awareness customer segments* terhadap Piring Seng Coffee & Co.

c) **Channels**

Perbaikan pada elemen saluran yaitu dengan (1) memanfaatkan TV kabel sebagai media penyampaian produk atau promosi; (2) memanfaatkan media sosial lainnya selain Instagram seperti Facebook, Twitter, Tiktok, dan Youtube sehingga jangkauan promosi akan semakin luas dan menyeluruh; dan (3) mengelola *website* pribadi yang juga bermanfaat dalam membentuk dan meningkatkan kepercayaan *customer segments*. Namun juga tetap meningkatkan pendayagunaan *channels* yang sudah ada.

d) **Customer Relationships**

Rekomendasi perbaikan pada elemen *customer relationship* yaitu menjalin hubungan secara profesional sebagai upaya dalam mempertahankan pelanggan berupa (1) memberikan kartu member bagi konsumen yang sering membeli produk dengan menawarkan beberapa penawaran yang menguntungkan; (2) penawaran kupon atau *voucher* bagi *customer segment* karena pemberian diskon dan kupon memiliki efek pada peningkatan pembelian (Chang Hee Park et all: 2018); dan (3) mengelola *email marketing* untuk menjalin hubungan secara lebih privasi dan efektif dalam penyampaian informasi.

e) **Revenue Streams**

Sumber pendapatan dapat ditingkatkan sebagai bentuk perbaikan pada elemen *revenue streams* yaitu dari (1) hasil penyewaan *stand* kepada mitra; (2) hasil pendayagunaan *printer* untuk jasa *print*; serta (3) memberlakukan *service charge* terhadap jasa pelayanan yang diberikan kepada *customer segments*.

f) **Key Resources**

Perbaikan pada elemen sumber daya utama meliputi (1) pada lingkup fasilitas produksi dengan menambah *showcase* sebagai tempat penyimpanan produk *dessert* dan sejenisnya; (2) pada lingkup SDM dengan menambah tenaga kerja untuk posisi *content creator*, kasir, dan *cleaning service*; serta (3) database pelanggan yang sifatnya amat sangat penting bagian dari sumber daya intelektual.

g) **Key Activities**

Aktivitas kunci memiliki beberapa rekomendasi perbaikan meliputi (1) pembuatan konten untuk promosi pada saluran Facebook, Twitter, Tiktok, Youtube, dan TV kabel; (2) merumuskan SOP tertulis untuk meningkatkan profesionalisme kerja; (3) *briefing* dan evaluasi yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu untuk menjaga standar kinerja agar tetap maksimal; (4) pendataan pelanggan secara berkala dan diperbarui dari waktu ke waktu; (5) pengelolaan *website* perusahaan dan *email marketing*; (6) operasional dan perawatan *printer*; (7) serta pelayanan *delivery service* dengan memproses dan mengantarkan pesanan pada *customer segments*.

h) *Key Partnerships*

Untuk elemen *key partnership* perbaikan yang disarankan berdasarkan hasil diagram analisis SWOT ialah (1) menjalin kerjasama dengan mitra *tenant* lainnya untuk menambah varian produk atau *value propositions*; (2) menjalin kerjasama dengan mitra Gojek Indonesia dalam meningkatkan pelayanan penjualan *online*; serta (3) melakukan *joint venture* dengan pelaku usaha lain dalam rangka menciptakan suatu inovasi baru atau meningkatkan efisiensi bisnis untuk memperkuat daya saing.

i) *Cost Structure*

Perbaikan pada elemen BMC lainnya berdampak pada elemen *cost structure* perusahaan. Sehingga perbaikan yang disarankan supaya dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang ulang struktur biaya yaitu (1) dengan menghitung dan menetapkan anggaran gaji karyawan imbas adanya penambahan karyawan pada posisi baru; (2) menganggarkan dan menetapkan biaya promosi; (3) menganggarkan biaya untuk pengembangan bisnis; dan (4) menganggarkan biaya transportasi untuk *delivery service*.

Tabel 3. *Business Model Canvas* Perbaikan Piring Seng Coffee & Co

| <u><i>Key Partnerships</i></u> | <u><i>Key Activities</i></u> | <u><i>Value Propositions</i></u> | <u><i>Customer Relationships</i></u> | <u><i>Customer Segments</i></u> |
|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kitchen partner</i> - <i>Mitra tenant (sistem sewa)</i> - <i>Provider WIFI</i> - <i>Pemasok bahan baku</i> - <i>Mitra ojek online Grabfood, *(Gofood)</i> - <i>Joint venture</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Produksi food & beverages</i> - <i>Pelayanan</i> - <i>Developing produk</i> - <i>Membuat konten Instagram, *Facebook, Twitter, TikTok, dan Youtube</i> - <i>Membuat SOP tertulis</i> - <i>Briefing & evaluasi</i> - <i>Mendata pelanggan</i> - <i>Pengelolaan website & email marketing</i> - <i>Operasional printer</i> - <i>Pelayanan delivery service</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tema interior yang cozy</i> - <i>Pelayanan oleh waiters</i> - <i>Variasi menu beverages dilengkapi snacks & meals</i> - <i>Suasana Jalan Tunjungan</i> - <i>Delivery service</i> - <i>Minuman kemasan botol</i> - <i>Jasa print</i> - <i>Menyelenggarakan event hiburan atau edukasi di bidang kopi</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Bantuan personal</i> - <i>Pemberian diskon</i> - <i>Penerapan feedback</i> - <i>Swalayan</i> - <i>Kartu member</i> - <i>Penawaran kupon atau voucher</i> - <i>Email marketing</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pekerja profesional</i> - <i>Pelajar dan Mahasiswa</i> - <i>Keluarga</i> - <i>Traveler dan/atau backpacker</i> |
| | <p><u><i>Key Resources</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fasilitas bangunan</i> - <i>Fasilitas produksi *(showcase)</i> - <i>Sistem transaksi pembayaran</i> - <i>SDM *(marketing/content creator, kasir, & cleaning service)</i> - <i>Merek, logo usaha, akun Instagram & akun Google bisnis</i> - <i>Uang tunai</i> - <i>Database pelanggan</i> | | <p><u><i>Channels</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Media sosial Instagram</i> - <i>Menu list</i> - <i>Standing board</i> - <i>Word of Mouth (WOM)</i> - <i>TV kabel</i> - <i>Facebook, Twitter, TikTok, dan Youtube</i> - <i>Website</i> | |
| <p><u><i>Cost Structure</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fixed cost</i> berupa gaji karyawan <i>*(marketing/content creator, kasir, & cleaning service)</i>, internet, iuran lingkungan, biaya berlangganan aplikasi musik (Spotify), dan biaya berlangganan kasir <i>online</i> (MOKA) - <i>Variable cost</i> berupa biaya bahan baku, listrik, makan karyawan, biaya perbaikan, <i>biaya promosi, biaya pengembangan bisnis, dan biaya transportasi</i> | | <p><u><i>Revenue Streams</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hasil penjualan produk</i> - <i>Kompensasi provider WIFI</i> - <i>Hasil penyewaan tenant</i> - <i>Hasil pendayagunaan fasilitas</i> - <i>Service charge</i> | | |

Penelitian mengenai BMC sebelumnya telah dilakukan di berbagai sektor industri seperti pada industri rental mobil Wiralodra 27 (Agustiadi *et al.*: 2018), bisnis *Rhythm of Empowerment* (ROE) (Budi *et al.*: 2018), dan *Distro Blackjack* yang dilakukan Fanji Wijaya (2019) dengan menggunakan BMC dan analisis SWOT.

Namun dari penelitian terdahulu tersebut terdapat perbedaan mengenai permasalahan yang dikaji yaitu di luar lingkup bisnis kuliner terutama *coffee shop*. Di lain sisi, perumusan strategi mengenai BMC di sektor usaha *coffee shop* menjadi hal dasar yang sifatnya sangat kritis dan penting dalam rangka meningkatkan daya saing

terhadap kompetitor. Selanjutnya sebelum merumuskan untuk kemudian diterapkan perihal strategi perbaikan BMC, identifikasi dan analisa faktor strategis eksternal (EFAS) dan internal (IFAS) dilakukan terlebih dahulu untuk mengetahui kemungkinan peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dapat memengaruhi perusahaan di masa yang akan datang (Rangkuti, 2018: 24-26) sebelum nantinya dapat diketahui suatu hasil rekomendasi strategi. Hal ini sedikit berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu tersebut yang secara implisit tidak melakukan atau menjelaskan perhitungan analisis faktor eksternal dan internal melalui matriks EFAS dan IFAS sebelum merumuskan strategi perbaikan BMC.

Hasil dari identifikasi dan perbaikan BMC Piring Seng Coffee & Co semakin memperjelas langkah yang akan diambil perusahaan dan siapa saja yang akan terlibat dalam operasional pengembangan bisnis Piring Seng Coffee & Co dengan pembagian peran tertentu dalam upaya meningkatkan daya saing. Sehingga dapat diketahui biaya dan komponen lain yang dibutuhkan dalam proses pengembangan untuk kemudian dapat menghasilkan suatu sumber pendapatan yang optimal bagi bisnis Piring Seng Coffee & Co. Hal ini sesuai dengan teori oleh (Pramudiana *et al*, 2016: 51) dan (Amanullah *et al*: 2015) mengenai model bisnis yang telah tercantum sebelumnya.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil perbaikan BMC pada Piring Seng Coffee & Co maka secara otomatis menciptakan implikasi manajerial dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan daya saing dalam hal perbaikan strategi bisnis yaitu sebagai berikut (1) melakukan pengembangan produk sesuai minat pasar dengan menetapkan target capaian mengenai periode waktu, efisiensi dan efektivitas produk baru, maupun diversifikasi produk meliputi jenis atau kemasan produk yang ditawarkan; (2) menyusun *database* pelanggan untuk kemudian diterapkan suatu program loyalitas pelanggan sebagai upaya dalam mempertahankan serta menjaga hubungan baik dengan pelanggan; (3) membentuk tim khusus yang bergerak di bidang *marketing* dalam upaya mengoptimalkan

pemasaran khususnya pemasaran *online* agar dapat tertangani secara maksimal dan profesional; (4) Menjaga hubungan baik dengan mitra agar *value* bisnis dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan serta selalu terbuka untuk menjalin kerjasama dengan mitra lainnya; (5) mengevaluasi internal perusahaan dan membuat SOP secara tertulis guna meningkatkan profesionalitas dalam operasional bisnis Piring Seng Coffee & Co; (6) melakukan restrukturisasi pembiayaan serta secara bijak dalam mengatur keuangan perusahaan guna menekan pengeluaran dan tepat sasaran dalam mengalokasikan anggaran; (7) BMC belum pernah dirumuskan di Piring Seng Coffee & Co. Dan dari hasil identifikasi, operasional bisnis Piring Seng Coffee & Co telah mencakup 9 (sembilan) elemen BMC meskipun seluruhnya ditemukan masih perlu perbaikan. Sehingga dari hasil penelitian melalui pendekatan BMC dan analisis SWOT memberikan rekomendasi perbaikan pada seluruh elemen kunci BMC dalam upaya meningkatkan daya saing; (8) perbaikan BMC yang diprioritaskan dan menjadi yang utama ialah pada elemen *channels, key partnerships, customer relationships, value propositions, key activities*, dan *cost structure* karena sangat berhubungan dengan peningkatan serta pengembangan strategi bisnis yang berkaitan dengan operasional bisnis secara berkelanjutan. Kemudian perbaikan pada elemen *customer segments, key resources*, dan *revenue streams* menjadi skala prioritas setelahnya; serta (9) perbaikan BMC berdasarkan hasil diagram analisis SWOT diharapkan dapat menjadi dasar acuan dan referensi utama bagi Piring Seng Coffee & Co dalam proses melakukan pengembangan bisnis dan menjadi tambahan literatur penelitian khususnya mengenai model bisnis.

4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan mengenai model bisnis Piring Seng Coffee & Co dengan menggunakan pendekatan BMC dan analisis SWOT, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu hasil diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa formulasi strategi atau kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co berada pada kuadran I dengan strategi yang direkomendasikan ialah mendukung kebijakan

strategi agresif “*Growth Oriented Strategy*”. Strategi yang diterapkan meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Adapun total skor IFAS dan EFAS masing-masing yaitu 2,44 dan 2,85 dengan detail skor tiap elemen yaitu *Strengths* sebesar 1,90; *Weaknesses* sebesar 0,53; *Opportunities* sebesar 2,24; dan *Threats* sebesar 0,60.

Hasil pemetaan kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co saat ini ditemukan bahwa telah mencakup seluruh elemen yang ada pada BMC. Dari hasil penelitian melalui pendekatan BMC dan analisis SWOT memberikan rekomendasi perbaikan pada seluruh elemen kunci BMC untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Hasil perbaikan pada tiap elemen BMC yaitu pada *customer segments* dengan menjadikan para *traveller* atau *backpacker* sebagai segmen pasar barunya. Pada elemen *value propositions* dengan membuka layanan *delivery service*, diversifikasi minuman kemasan botol, membuka jasa *print*, dan menyelenggarakan *event*. Elemen *channels* perbaikan yang direkomendasikan meliputi pemanfaatan TV kabel dan media sosial seperti Facebook, Twitter, TikTok, Youtube serta pengelolaan *website*. Elemen *customer relationships* dengan menciptakan program khusus antara lain kartu member, penawaran kupon atau *voucher*, dan *email marketing* sebagai upaya untuk mempertahankan dan menjaga hubungan dengan *customer segments*. Pada elemen *revenue streams* perbaikannya terdiri dari hasil penyewaan *tenant*, hasil pendayagunaan fasilitas, dan *service charge*. Elemen *key resources* terdapat perbaikan pada lingkup produksi dengan menambah *showcase*, pada lingkup SDM dengan menambah karyawan untuk posisi *content creator*, kasir, dan *cleaning service* serta adanya *database* pelanggan. Pada elemen *key activities* perbaikannya yaitu pengelolaan media sosial, membuat SOP tertulis, *briefing* dan evaluasi, mendata dan menyusun data pelanggan, pengelolaan *website* dan *email marketing*, operasional *printer*, serta pelayanan *delivery service*. Untuk elemen *key partnerships* bentuk perbaikannya ialah menjalin kerjasama dengan Gojek Indonesia, mitra *tenant*, serta melakukan *joint venture* dengan pelaku usaha lain. Pada elemen *cost structure* rekomendasi perbaikan untuk merancang ulang struktur biaya meliputi anggaran gaji karyawan (*content creator*, kasir, dan

cleaning service), biaya promosi, biaya pengembangan bisnis, dan untuk biaya transportasi.

Penelitian BMC pada Piring Seng Coffee & Co menghasilkan suatu perbaikan strategi dan desain model bisnis baru untuk pengembangan operasional bisnis perusahaan dan akan lebih baik untuk segera dikerjakan dan ditindaklanjuti.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih ditujukan khususnya kepada manajemen Piring Seng Coffee & Co beserta seluruh *staff*-nya. Dan tak terkecuali kepada seluruh Dosen Administrasi Bisnis FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur.

Daftar Pustaka

- Abdul Rivai, Darsono Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Agustiadi A, Syarief R, Nurrochmat D R. 2018. Strategi Pengembangan Bisnis Rental Mobil Wiralodra 27 Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* Vol. 4 (1): 138-150. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm>
- Akurat.co (2019, 17 Desember). 7 Faktor Pendorong Pertumbuhan Bisnis Kedai Kopi di Indonesia. Diakses pada 26 November 2020, dari <https://akurat.co/7-faktor-pendorong-pertumbuhan-bisnis-kedai-kopi-di-indonesia>
- Amanullah, Azhar ANA, Faizah N. 2015. *Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the three Consulting Companies*. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research* 2(1): 29-41.
- Bonazzi FLZ, Zilber MA. 2014. *Innovation and Business Model: A Case Study About Integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas*. *Journal Review of Business Management* 16 (53): 616-637. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i53.1812>.
- Databoks.katadata.co.id (2020, 8 April). Pemerintah Beri Stimulus, Berapa Jumlah UMKM di Indonesia? Diakses pada 25 November, dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/04/08/pemerintah-beri-stimulus-berapa-jumlah-umkm-di-indonesia>
- Gobiz.co.id (2020, 19 Februari). Tumbuh 20%, Berikut Tren Bisnis Kuliner di Surabaya. Diakses pada 26 November 2020, dari

- <https://gobiz.co.id/pusat-pengetahuan/bisnis-kuliner-surabaya/>
- Leschke J. 2013. *Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation*. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 1(4): 28–32.
- Marlinah L. 2020. Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 di tengah Pandemi Covid 19. *Jurnal Ekonomi* Volume 22 Nomor 2.
- Osterwalder A, & Pigneur Y. 2019. *Business Model Generation: Cetakan ke 15*. Terjemahan oleh Natalia Ruth Sihandrini. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Park Hee Chang, Park Young-Hoon, Schweidel David A. 2018. *The Effects of Mobile Promotions on Customer Purchase Dynamics*. *International Journal of Research in Marketing* 453-470
- Pramudiana Y, Rismayani R, Rahmawati F. 2016. *Business Plan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Prasetyo Budi B, Baga Lukman M, Yuliati Lilik N. 2018. Strategi Pengembangan Bisnis *Rhythm of Empowerment* Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* Vol. 4 (2): 296-307. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm>
- Putra Indra M. 2019. *Business Model and Business Plan di Era 4.0 Cara Ampuh Membangun dan Merencanakan Bisnis*. Yogyakarta: Quadrant
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Radarsurabaya.jawapos.com (2019, 22 Februari). Potensi Industri F&B Mampu Tumbuh 20 Persen Tahun Ini. Diakses pada 26 November 2020, dari <https://radarsurabaya.jawapos.com/read/2019/02/22/120908/potensi-industri-fb-mampu-tumbuh-20-persen-tahun-ini>
- Rangkuti Freddy. 2018. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Raza Erwin, Sabaruddin L, Komala A. 2020. Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia* Vol. 4, No. 1.
- Satori Djam'an & Komariah Aan. 2020. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA
- Stefan S, Richard B. 2014. *Analysis of Business Model*. *Journal of Competitiveness* 6 (4): 1940
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Tim PPM Manajemen. 2012. *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM
- Wallin J, Chirumalla K, & Thompson A. 2013. *Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of Business Model Canvas*. Springer: Verlag Berlin Heidelberg
- Wheelen TL, Hunger JD. 2012. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability. Ed ke-13*. US: Pearson Education, inc.
- Wijaya F, Sultan M A. 2019. Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan *Business Model Canvas*. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* Vol. 10 (2): 205-211. <https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/view/15308>