

RESEARCH ARTICLE

Analisis Pengembangan Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas* Dan *Swot Analysis* (Studi Kasus Pada Bandung Kunafe)

Silvi Alifia Yudha and Lia Yuldinawati*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, 40257, Jawa Barat, Indonesia

* Corresponding author: liyuldinawati@telkomuniversity.ac.id

Received on 31 July 2023; accepted on 30 August 2023

Abstrak

Kuliner merupakan salah satu jenis dari industri kreatif yang memanfaatkan kreativitas, keterampilan, dan bakat tiap individu dalam menciptakan suatu nilai untuk kesejahteraan bersama dan lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Bandung Kunafe makanan berjenis kue yang sangat populer saat ini khususnya di kota Bandung juga merupakan salah satu oleh-oleh yang dituju oleh wisatawan luar daerah yang telah berkunjung ke kota Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana sembilan blok *Business Model Canvas* dan strategi dari analisa SWOT pada Bandung Kunafe. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yang diimplementasikan melalui wawancara dan studi dokumentasi yang berisi pemaparan atau penggambaran sesuatu. Selain itu penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara terhadap berbagai narasumber.

Key words: Bandung, Bandung Kunafe, *Business Model Canvas*, *SWOT*

Pendahuluan

Bandung Kunafe merupakan salah satu merk dari sebuah produk makanan dengan memiliki konsep oleh-oleh khas Bandung yang didirikan mulai 21 Oktober 2017. Bandung Kunafe didirikan oleh Irfan Hakim dan Ananda Omesh yang sekaligus menjadi salah satu *Brand Ambassador* dari merk tersebut. Alasan mereka membuat produk tersebut karena ingin memperkenalkan tanah kelahirannya ke masyarakat luas bahwa kota Bandung mempunyai hal beraneka ragam kuliner yang disajikan. Dalam perkembangan bisnisnya, Bandung Kunafe sudah terbentuk menjadi perseroan terbatas menjadi PT Bandung Berkah Sejahtera (PT BBS).

Bandung dikenal sebagai salah satu kota yang unik di Indonesia sebagai kota Kembang. Karena kota Bandung terkenal mempunyai banyak variasi wisata sehingga mempunyai julukan sebagai Kota Seribu Taman, Kota Mode, dan Kota Seribu Destinasi. Selain karena banyaknya variasi destinasi wisata, alasan wisatawan berkunjung ke kota Bandung karena ingin mencoba beberapa makanan khas daerah dan kuliner yang terkenal. Ekonomi kreatif diterapkan sebagai sebuah konsep ekonomi di era baru yang menginvestasikan pada informasi dan kreativitas ide dari sumber daya yang ada sebagai faktor utama kegiatan perekonomian. John Howkins (2013) dalam bukunya yang berjudul *"The Creative Economy: How People Make Money from Ideas"* menjadi pelopor munculnya ekonomi kreatif sebagai upaya menciptakan suatu nilai dari ide yang dihasilkan. John Howkins menjelaskan

ekonomi kreatif sebagai kegiatan ekonomi yang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menghasilkan sebuah ide dan melakukan kegiatan yang dinamis.

Karena dianggap hal tersebut merupakan hal yang harus dilakukan untuk sebuah kemajuan yang berkelanjutan (Sari, 2018). Dapat disimpulkan bahwa ekonomi kreatif fokus pada menciptakan gagasan baru untuk sistem ekonomi yang menempatkan informasi dan kreativitas seseorang sebagai faktor yang paling penting. Bandung menjadi salah satu kota wisata yang banyak dikunjungi wisatawan domestik maupun mancanegara. Sehingga semakin tinggi perkembangan kota maka semakin tinggi pula kreativitas warga Bandung.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan pendapatan yang lebih besar dengan salah satu cara mengoptimalkan *volume* penjualan. Penjualan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan rencana strategi pada kepuasan pelanggan guna mendapatkan hasil penjualan yang besar dan pendapatan yang besar pula (Purwanto, 2021). Berikut grafik secara keseluruhan pendapatan yang didapat dalam kurun waktu empat tahun terakhir. Berdasarkan Gambar 1 didapati bahwa rata-rata pendapatan bersih yang didapat dari hasil penjualan produk Bandung Kunafe dari tahun 2019 hingga tahun 2021 terus mengalami penurunan yang signifikan. Hal tersebut dapat dikarenakan adanya dampak dari pandemi Covid-19 yang dimana adanya pembatasan wilayah-wilayah atau PPKM yang tidak bisa diprediksi. Selain itu faktor lainnya dapat disebabkan karena



Gambar 1. Rata-rata pendapatan Bersih Bandung Kunafe Tahun 2019-2022

kurangnya sumber daya yang memadai akibat pengurangan biaya operasional perusahaan sehingga strategi yang dibuat belum optimal diimplementasi dengan baik. Tetapi di tahun 2022 mengalami peningkatan karena pandemi Covid-19 mulai berakhir, oleh karena itu Bandung Kunafe sedang berupaya untuk meningkatkan penjualan.

Dalam upaya meningkatkan penjualan, Bandung Kunafe ingin kedepannya memiliki tujuan menjadi *one stop business solutions*, yaitu suatu konsep pusat bisnis dimana aktivitas perbelanjaan yang disediakan tempat wisata, tempat oleh, dan lain-lain dalam satu atap yang sama. Pada hakikatnya, manusia menyukai kemudahan dalam melakukan kegiatan sehari-hari mulai dari hal sederhana hingga hal yang memiliki kompleksitas (Legawa, 2018). Oleh karena itu, dengan konsep *one stop business solutions* akan menjadi cara yang optimal untuk meningkatkan penjualan dengan menyediakan kebutuhan atas permintaan pelanggan. Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan oleh penulis, didapati bahwa kondisi penjualan Bandung Kunafe mengalami penurunan ditahun 2019-2022 yang diakibatkan dari faktor eksternal seperti kondisi pandemi Covid-19 dan faktor internal perusahaan seperti sumber daya yang kurang memadai. Hal tersebut diperlukannya analisis bisnis model yang telah dimiliki Bandung Kunafe dengan tujuan untuk memanfaatkan peluang pada saat masa transisi hingga periode gejolak ekonomi yang sedang terjadi (Ramelan, 2021).

Pendekatan untuk memahami model bisnis dapat menggunakan model bisnis kanvas yang digunakan sebagai bahan evaluasi dan desain dari penyesuaian model bisnis baru yang lebih baik dan lebih *modern* untuk upaya berkelanjutan di masa depan. Menurut Blank (2013) pada penelitian Ramelan (2021) menjelaskan model bisnis kanvas mampu memberikan perspektif yang lebih komprehensif dan holistik dari seluruh *stakeholder* perusahaan secara efektif dan efisien. Sebuah usaha dalam mengembangkan strategi dibutuhkan analisis perencanaan strategi secara berkala untuk mengetahui kondisi lingkungan seperti apa yang akan dihadapi dan menjadi peluang bagi meningkatkan pendapatan perusahaan. Sehingga berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan penulis, maka untuk mampu beradaptasi dan bertahan pada bisnis diperlukan analisis model bisnis dengan mempertimbangan faktor eksternal dan internal yang terjadi pada suatu usaha.

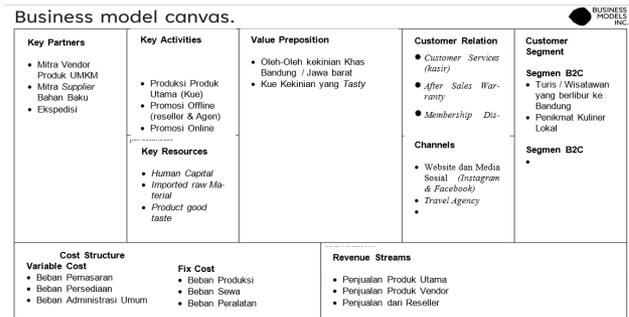
Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dan juga memaparkan uraian permasalahan penelitian berdasarkan konsepsi kualitatif. Jenis penelitian ini yang dilakukan adalah kualitatif deskriptif dengan penjabaran secara cirinya sebagai berikut: 2

Penelitian ini dilakukan pada Bandung Kunafe tepatnya di kantor utama Bandung Kunafe, variabel penelitian dijabarkan berdasarkan analisis *Business Model Canvas* yang dikemukakan oleh Osterwalder & Pigneur (2019) sedangkan SWOT menggunakan model penelitian oleh Rengku (2019). Model wawancara dibentuk dalam pertanyaan

Table 1. Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis Penelitian
1	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Tipe Penyelidikan	Wawancara dan Studi Pustaka
4	Berdasarkan Unit Analisis	Sistem Bisnis
5	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	Cross Section



Gambar 2. *Bussines Model Canvas* Bandung Kunafe (existing)

bukan pernyataan dikarenakan peneliti ingin menggali informasi bukan melakukan konfirmasi terhadap pelaku bisnis sehingga tidak terdapat nilai-nilai konfrontasi. Informan pada penelitian ini berjumlah 5 orang terdiri dari 3 informan internal dan 2 informan eksternal. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara dan observasi serta divalidasi menggunakan *member check*. Sementara teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan data.

Hasil dan Pembahasan

Berlandaskan penjabaran terkait metode penelitian pada bab sebelumnya, penelitian ini ialah penelitian kualitatif dengan metode *interview*. Dalam bab ini akan ditampilkan terkait hasil penelitian dan pembahasan terkait permasalahan yang diangkat pada latar belakang. Penelitian ini memakai metode pengumpulan data triangulasi yaitu menggabungkan antara hasil dari dokumentasi dan wawancara. *Interview* dilakukan melalui teori yang telah dijabarkan sebelumnya, sedangkan hasilnya akan disajikan dalam wujud tabel coding.

Tabel hasil coding dipakai guna mempermudah proses analisis terkait model bisnis dari Bandung Kunafe dengan pemberian evaluasi terkait model bisnis yang sudah ada serta mencari tahu terkait SWOT dari Bandung Kunafe serta memberikan saran terkait strategi yang dapat dipakai kedepannya. Berikut merupakan Tabel Hasil Gabungan Analisis Internal dan Eksternal dari BMC Bandung Kunafe.

Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa evaluasi terkait *strength* dan *weakness* akan menjelaskan nilai-nilai bisnis sehingga dapat direpresentasikan dalam bentuk model bisnis. Berdasarkan hasil evaluasi internal *analisis strength* dan *weakness* pada 9 kategori *bussines model canvas* dapat dijabarkan model bisnis dari Bandung Kunafe yang sudah berjalan (*existing*) sebagai berikut:

Table 2. Hasil Olahan Data (2023)

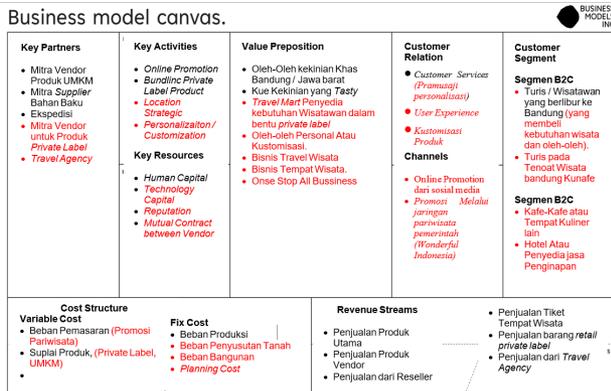
Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> · Produk Sesuai dengan kebutuhan yaitu Oleh-oleh untuk Wisatawan · Produk Oleh-oleh Khas Bandung dari UMKM tersedia lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> · Produk Utama (Cake) hanya tersedia satu jenis dan memiliki varian yang sedikit · Tidak terdapat layanan kustomisasi atau personalisasi untuk Produk Utama (Cake) 	<ul style="list-style-type: none"> · Layanan kustomisasi produk kue akan diluncurkan 	<ul style="list-style-type: none"> · Produk Oleh-oleh dari UMKM tersedia dengan harga lebih murah pada retail lain · Terdapat persaingan untuk penjualan oleh-oleh dengan toko atau pusat oleh-oleh yang lebih lama berdiri
Customer Segments	<ul style="list-style-type: none"> · Selalu mendapat pelanggan baru di saat <i>peak season</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Pada saat <i>off-season</i> pertumbuhan pelanggan sedikit melambat · Masih memiliki segmentasi yang sedikit terbatas pada wisatawan dan warga lokal yang sesekali penasaran 	<ul style="list-style-type: none"> · Bandung Kunafe memperbesar segmen pasar dengan menambah lini produk mereka melalui <i>private label</i>nya yang akan segera diluncurkan, agar menambah segmen pasar. · Terdapat peluang penambahan segmen konsumen di masa depan, terkait rencana bandung kunafe melakukan ekspansi bisnis mereka untuk menyasar bisnis pariwisata dalam skala yang lebih besar 	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat persaingan bisnis yang cukup intens baik dari pesaing lama maupun pesaing baru · Churn Rate cukup tinggi dikarenakan persaingan bisnis yang tinggi dalam industri ini
Channels	<ul style="list-style-type: none"> · Saluran <i>Offline</i> seperti kerjasama dengan biro wisata serta <i>reseller</i> berjalan baik dan sudah efisien 	<ul style="list-style-type: none"> · Saluran <i>Online</i> terutama untuk <i>instagram</i>, <i>facebook ads</i> dan <i>endorsement</i> masih belum efisien sehingga membuat aliran dana tersendat 	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat banyak platform online yang dapat dimanfaatkan untuk saluran online terutama untuk promosi, sehingga nantinya Bandung Kunafe mendapatkan pola pemasarannya sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> · Kompetitor sudah terlebih dahulu menggunakan saluran tersebut dan sudah settle menjalankannya melalui platform online tersebut. · Pihak Bandung Kunafe terlalu lama untuk mengambil keputusan, meski merupakan langkah kehati-hatian akan tetapi hal ini membuat Bandung Kunafe tertinggal beberapa langkah dari para pesaingnya.
Customer Relationsip	<ul style="list-style-type: none"> · Garansi produk yang terpercaya · Pelayanan yang ramah dan mengayomi kustomer 	<ul style="list-style-type: none"> · Media Promosi pada Grup Whatsaap tidak disukai pelanggan, karena dinilai Spam dan tidak melalui konsen mereka 	<ul style="list-style-type: none"> · Hubungan dengan Konsumen sangat baik · Terdapat kemungkinan untuk menambahkan layanan personalisasi yang tidak dimiliki pesaing 	<ul style="list-style-type: none"> · Tidak terdapat layanan kustomisasi dan personalisasi pada produk utama untuk saat ini yang merupakan demand bagi beberapa pelanggan dan jika terdapat layanan yang sama pada kompetitor akan memberikan ancaman · User Experience pada website belum seramah kompetitor lainnya

Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Revenue Stream	<ul style="list-style-type: none"> · Pendapatan Cukup Besar terutama saat peak season · Komposisi Penjualan Produk Utama (Cake) masih tinggi dibanding Produk UMKM (Oleh-oleh) · Terdapat alur pendapatan tambahan yang berasal dari penjualan untuk reseller 	<ul style="list-style-type: none"> · Pendapatan fluktuatif terutama ketika <i>off-season</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat Potensi Penambahan \ pendapatan melalui ekspansi Bisnis · Terdapat kemungkinan penambahan reseller 	<ul style="list-style-type: none"> · Modal yang tidak sedikit untuk melakukan ekspansi Bisnis · <i>Turnover reseller</i> pernah terjadi meski tidak sering
Key Resources	<ul style="list-style-type: none"> · Kualitas Dan Rasa produk yang enak dan disukai pelanggan, dikarenakan resep.dan bahan baku yang berkualitas · Sumber Daya Manusia yang berkualitas karena sudah terlatih 	<ul style="list-style-type: none"> · Bahan Baku diimpor dari luar negeri dan harganya mahal 	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat Perencanaan untuk ekspansi produk dan pergantian model bisnis · Terdapat Perencanaan untuk ekspansi produk dan pergantian model bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> · Sumber daya utama masih tertinggal di banding kompetitor
Key Activities	<ul style="list-style-type: none"> · Aktivitas Produksi Berjalan secara lancar dengan dua system untuk ketersediaan produk yaitu, <i>ready stock</i> dan <i>pre-order</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Aktivitas promosi melalui media <i>online</i> untuk saat ini belum maksimal dan belum memberikan dampak berarti 	<ul style="list-style-type: none"> · Aktivitas kunci akan mengalami perubahan kedepannya untuk membuat konsumen tertarik membeli (penambahan varian barang dan kustomisasi produk) · Terdapat peluang perbaikan aktivitas bisnis yang dilakukan di masa mendatang 	<ul style="list-style-type: none"> · Aktivitas pemasaran saat ini belum efektif dan tertinggal dibanding kompetitor
Key Partnership	<ul style="list-style-type: none"> · Hubungan yang antar mitra dan bandung Kunafe terjalin dengan baik · Terdapat kerjasama yang dilakukan dengan pihak mitra baik supplier, vendor UMKM dan ekspedisi 	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat Ketergantungan terhadap salah satu vendor supplier, yaitu untuk bahan baku yang diimport. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bandung kunafe tidak bergantung kepada Vendor dan memiliki Plan B opsi cadangan) pada masing-masing lini · Bandung kunafe berencana untuk menguasai produksi dari dari hulu ke hilir, agar mengurangi ketergantungan. 	<ul style="list-style-type: none"> · Mitra Vendor Produk UMKM dapat berpaling kepada Kompetitor · Bandung Kunafe bergantung kepada vendor supplier untuk bahan baku yang harus diimport
Cost Structure	<ul style="list-style-type: none"> · Biaya atau Production Cost sudah dapat dikontrol, sehingga harga produk dapat fleksibel diturunkan untuk Promo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Terdapat biaya yang mengurangi pendapatan dan membebani operasional yaitu biaya <i>online marketing</i> yang dinilai belum efektif dan memberikan hasil (peningkatan penjualan). 	<ul style="list-style-type: none"> · Pihak Internal bandung Kunafe sudah memiliki antisipasi untuk mereduksi biaya ekspansi bisnis, dengan cara melakukan prediksi pada biaya yang dibutuhkan untuk ekspansi bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> · Kebutuhan Biaya Ekspansi Bisnis tinggi · Belum terdapat blueprint atau masterplan terhadap rencana ekspansi bisnis

Future BMC Bandung Kunafe

Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa evaluasi terkait *opportunity* dan *threat* akan menjelaskan nilai-nilai bisnis sehingga dapat direpresentasikan dalam bentuk model bisnis. Berdasarkan hasil evaluasi eksternal analisis *opportunity* dan *threat* pada 9 kategori *business model canvas* dapat dijabarkan model bisnis dari Bandung Kunafe

yang direncanakan (*future*) sebagai berikut: Salah satu langkah konkrit terdekat yang dilakukan oleh Bandung Kunafe ialah mendirikan *Kunafe Mart* yang nantinya berisikan produk-produk kebutuhan sehari-hari yang dibutuhkan oleh wisatawan. Produk tersebut rencananya akan dibuat dalam bentuk *private label*-nya Bandung Kunafe. *Kunafe*



Gambar 3. Business Model Canvas Bandung Kunate untuk Ekspansi Bisnis (future)

mart ini sendiri di rencanakan dibuka di lembang berdasarkan informasi dari Haddy selaku *head production* dari Bandung Kunate. *Kunate Mart* merupakan salah satu cara untuk mengembangkan lini produk sehingga dapat menambah segmentasi konsumen dan diharapkan menambah pendapatan dari Bandung Kunate selain dari pendapatan penjualan oleh-oleh dan kue (*revenue streams*).

Langkah lain yang dilakukan oleh Bandung Kunate ialah untuk meningkatkan level bisnis tidak hanya menjadi penyedia produk oleh-oleh dan keseharian saja tapi juga membangun jaringan tempat wisata yang lengkap mulai dari Tempat Wisata (seperti *Transmart*), agen travel wisata, penyediaan oleh-oleh dan kebutuhan wisata serta lainnya (Blok Bangunan Pariwisata). Rencana ekspansi bisnis ini direncanakan oleh pemilik Bandung Kunate agar bisnis mereka tetap bertumbuh dan meningkat.

Sementara Untuk segmentasi konsumen dan sluran tidak berubah hanya lebih dilebarkan segemntasi serta berfokus pada aktivitas promosi agar dapat membuat konsumen tertarik untuk datang dan membeli produk yang ditawarkan oleh Bandung Kunate di masa mendatang. Sayangnya Rencana Ekspansi Bisnis ini belum diwujudkan dalam bentuk konkrit seperti *blueprint* sehingga belum terdapat langkah-langkah yang harus dilewati, analisis yang dilakukan serta prediksi anggaran (*forecasting budgeting*) untuk langkah ekspansi bisnis yang dilakukan oleh Bandung Kunate. Sehingga melalui evaluasi ini peneliti membuat BMC untuk *future model bussines* dari Bandung Kunate yang nantinya juga akan dibahas dengan saran strategi atau langkah yang dilakukan oleh Bandung Kunate secara terstruktur pada subbab berikutnya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil evaluasi lingkungan internal yang menjabarkan kondisi bisnis saat ini diketahui model bisnis yang digunakan oleh Bandung Kunate yang berfokus kepada penjualan oleh-oleh dengan aktivitas kunci ialah produksi dan penjualan. Untuk Pendapatan bandung Kunate bergantung kepada penjualan produk utama mereka serta produk UMKM, yang menurut narasumber atau staff bandung Kunate mencukupi dan menguntungkan dalam kegiatan operasional mereka. Namun pihak Bandung Kunate juga mengakui bahwa mereka juga mendapatkan ancaman baik dari pesaing baru yaitu toko kue-kue dengan konsep kekinian, maupun pesaing lama yaitu toko oleh-oleh yang sudah terkenal sebagai oleh-oleh kota Bandung.

Karenanya pihak bandung Kunate juga membuat rencana untuk melakukan ekspansi bisni mereka agar tidak bergantung pada satu lini produk atau bisnis saja. Salah satu langkah yang mereka lakukan ialah dengan membuat *Kunate Mart*, yaitu toko retail yang didalamnya

nanti akan menjual produk-produk kebutuhan sehari-hari untuk wisatawan atau turis selain oleh-oleh. Produk tersebut merupakan produk private label yang memakai merk *Kunate* sebagai brand-nya. Konsep ini sedikit mirip retail pesaing yang juga menjual produk *private label* untuk produk sehari-hari, namun Deris dan Haddy selaku marketing dari Bandung Kunate menjelaskan bahwa mereka memanfaatkan branding dari Bandung Kunate sebagai oleh-oleh khas kekinian bandung untuk membuat produk-produk *private label* mereka juga memiliki value yang sama dengan produk kue ataupun oleh-oleh UMKM mereka. Sehingga nantinya produk *private label* tersebut juga dapat difungsikan sebagai oleh-oleh cendramata dalam merk Kunate yang merupakan khas Bandung.

Kunate Mart sendiri direncanakan untuk dibuka pada tahun ini di area Lembang oleh Bandung Kunate. *Kunate Mart* pada Lembang ini merupakan *pilot project* atau proyek ujicoba bandung kunate untuk melihat bagaimana antisipasi pelanggan segmen mereka terhadap *Kunate Mart*. Selain, juga untuk melakukan ujicoba penjualan untuk melihat reaksi pasar sehingga mereka bisa mendapatkan data untuk selanjutnya dianalisis dan bisa menjadi pertimbangan dalam mengembangkan strategi bisnisnya (Gozali, dkk., 2019). Kemudian langkah berikutnya yang diinginkan oleh pihak bandung Kunate ialah mereka melakukan ekspansi bisnis pada sektor Pariwisata yang meliputi tempat wisata (taman hiburan), agensi travel, toko oleh-oleh, dan toko retail. Langkah yang ingin dilakukan oleh bandung Kunate ialah ingin membangun Kawasan Wisata privat milik Bandung Kunate yang didalamnya tersedia layanan dan produk eksklusif dari Bandung Kunate untuk para wisatawan. Ekspansi Bisnis ini lebih mengembangkan aktivitas, sumber daya kunci dan mitra kunci dari bandung kunate, tidak menghapus atau mengeliminasi hal-hal yang dilakukan oleh Bandung Kunate.

Ekspansi Bisnis yang dilakukan oleh Bandung Kunate tentunya membutuhkan biaya besar dan juga langkah-langkah yang harus terprediksi. Secara Umum potensi pariwisata pada Jawa Barat merupakan hal yang sangat potensial. Hal ini sesuai dengan studi oleh Aziz, dkk. (2018) yang menjelaskan sektor pariwisata Indonesia khususnya di Jawa Barat memiliki potensi untuk dapat bersaing dalam kancah pariwisata nasional maupun internasional. Bahkan pada penelitian tersebut Aziz, dkk. (2018) Juga membagi target atau segmen wisatawan menjadi *backpacker* dan *leisure*, wisatawan *family* serta wisatawan pebisnis. Selain itu pertumbuhan wisatawan yang terjadi pada tahun tersebut (2018) juga mengalami kenaikan dan diprediksi akan terus meningkat dikarenakan Wisata Alam dan juga kebudayaan yang sangat baik dapat ditemukan di Jawa Barat. Artinya terdapat potensi luar biasa untuk melakukan ekspansi Bisnis terutama pada sektor Wisata untuk Bandung Kunate dengan basisnya di Jawa Barat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi pada lingkungan internal (*strength and weakness*) pada model bisnis dari Bandung Kunate, diketahui kelemahan utama dari Bandung Kunate ialah efektivitas dari pemasaran *online* atau saluran *online* mereka. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai *return order* penjualan yang lebih banyak terjadi dari saluran offline melalui kerja sama dengan *travel agency* dan *reseller*. Hal ini berbanding terbalik dengan saluran online seperti *Facebook* dan *Instagram ads*, *endorsement* yang belum terlalu banyak menghasilkan penjualan dari saluran tersebut. Padahal kompetitor dari Bandung Kunate sudah mendapatkan hasil yang memuaskan dari saluran *online*, artinya hal ini perlu ditingkatkan kedepannya oleh Bandung Kunate.

Selain itu tidak adanya opsi kustomisasi dan personalisasi pada produk utama kue Bandung Kunate juga sedikit menurunkan *value* dari Bandung Kunate, meski kompetitor sejenis juga tidak menerapkan opsi tersebut, namun sebenarnya demand akan hal tersebut sudah banyak diminta oleh pelanggan. Sehingga harusnya ini menjadi

peluang bagi Bandung Kunafe untuk memberikan pelayanan terbaik dan menarik konsumen sebanyak-banyaknya dengan layanan tersebut. Kemudian untuk Kekuatan dari Bandung Kunafe yang paling menonjol ialah layanan garansi atau *aftersales*-nya yang sangat baik sehingga memberikan nilai dan reputasi yang baik bagi konsumen. Bandung Kunafe juga memiliki hubungan baik dan reputasi yang baik dengan mitra-mitranya baik vendor oleh-oleh UMKM dan juga *supplier*. Penjabaran kesimpulan ini memiliki kemiripan dengan hasil penelitian oleh (Rahayu, dkk., 2022) yang meneliti tentang analisis SWOT dan BMC sebagai salah satu solusi untuk mengembangkan usaha kuliner. Dalam penelitiannya Rahayu, dkk. (2022) berhasil menjelaskan terkait kelebihan serta emnganalaisis kelemahan dari Usaha Nasi Goreng Miroso Samarinda. Penelitian tersebut juga menekankan untuk mempertahankan nilai *value propositions* yang merupakan kekuatan terkuat yang dimiliki oleh bisnis.

Berdasarkan hasil evaluasi dari lingkungan eksternal (*opportunity* dan *threat*) pada model bisnis Bandung Kunafe, diketahui terdapat beberapa peluang yang dapat dilakukan, salah satunya adalah meningkatkan pelayanan produk utama Bandung Kunafe yaitu kue agar dapat dikustomisasi. Selain itu Bandung Kunafe juga dapat melakukan ekspansi bisnis dengan cara mengembangkan lini produk dan lini bisnisnya. Bandung Kunafe memiliki rencana untuk membuat Kunafe Mart sebagai retail yang menyediakan perlengkapan sehari-hari dan juga oleh-oleh untuk wisatawan yang berkunjung dengan produk *private label*. Kemudian Bandung kunafe juga memiliki rencana untuk membuat kawasan wisata milik Bandung Kunafe yang didalamnya memuat Bandung *Kunafe Mart*, Tempat Hiburan dan juga *Travel Agency*. Ekspansi bisnis ini merupakan upaya preventif dari pihak Bandung Kunafe agar tidak bergantung hanya pada satu lini bisnis maupun produk serta sebagai upaya agar kedepannya bisnis mereka dapat berkembang. Penjabaran ini sesuai dengan penelitian oleh (Jessica dan Indriyani (2017) dalam penelitiannya terhadap Tirotti *Bakery* menjelaskan bahwa salah satu langkah untuk mengembangkan bisnis ialah dengan menambah segmen pelanggan melalui penambahan varian produk dan juga varian rasa dari produk. Selain itu Tirotti *Bakery* juga diharapkan meningkatkan *channels* terutama pada *online channels*.

Dalam *Future Bussines Canvas Model* dari Bandung Kunafe, terdapat beberapa aspek yang ditambahkan dalam rangka mengembangkan bisnis Bandung Kunafe dari toko oleh-oleh kekinian menjadi Kawasan Bisnis Bandung Kunafe, yang terdiri atas Kunafe Mart, Bandung Kunafe, Tempat Hiburan, Travel Agency dan bisnis lainnya pada bidang Pariwisata. Secara umum pada Future BMC Bandung Kunafe tidak terdapat elemen yang dieleminasi, namun terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan dan ditambahkan seperti (1) *Key Activities* Aktivitas Pemasaran atau Promosi yang difokuskan untuk *online* (2) *Value proposition* terdiri dari penyediaan barang-barang private label untuk kebutuhan sehari-hari para wisatawan, selain itu barang-barang tersebut karena eksklusif dapat juga dijadikan sebagai cenderamata. Kemudian penyediaan jasa travel dan juga tempat wisata (3) *Key Resources* pada Bandung Kunafe ialah Reputasi, Kontrak Kerjasama dengan vendor, teknologi serta lahan dan bangunan tempat ada. Konsep ini sesuai dengan penelitian oleh Tiffany, dkk. (2022) dimana dijelaskan untuk menunjang *sustainability* dari bisnis, perlu dilakukan pengembangan modelling dimana pada studi tersebut obyek penelitian ialah Bisnis *Cocinero* yang juga merupakan bisnis kue. Dimana perubahan atau perkembangan yang diharapkan ialah penguatan dari *key resources* dan *key activities*.

Daftar Pustaka

1. Arifin M. Psikologi Suatu Pengantar. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2008.
2. Boedianto LP. Strategi pengembangan bisnis pada depot selaris dengan pendekatan business model canvas. *Agora*. 2015;3(2):292-301.
3. Rahardjo B, Hasbullah R, Taqi FM. Coffee Shop Business Model Analysis. *Integrated Journal of Business and Economics*. 2019 jun;3(2):140. Available from: <https://doi.org/10.33019/2Fijbe.v3i2.153>.
4. Jannah FM, Hidayatullah DS. Analisis Kompetitif Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Dan Swot Pada Halmade. *eProceedings of Management*. 2021;8(2).
5. Jatmiko NS. Strategi Pemasaran Ideal di Era Digital untuk Meningkatkan Penjualan Produk UMKM. *PLAKAT: Jurnal Pelayanan Kepada Masyarakat*. 2022;4(2):253-66.
6. Jessica N. Analisis Business Model Canvas Pada Tirotti Bakery. *Agora*. 2017;5(2).
7. Kotler P, Keller KL, et al.. Manajemen pemasaran. edisi; 2009.
8. Kuncoro M, Wisnu Chandra Kristiaji S. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif? 2006.
9. Lindawati ASL, , and MEP. Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy Gap dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. 2015 apr. Available from: <https://doi.org/10.18202/2Fjama1.2015.04.6013>.
10. Mustaniroh SA, Prabaningtias N, Citraresmi ADP. Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020 jun;515(1):012075. Available from: <https://doi.org/10.1088/2F1755-1315/2F515/2F1/2F012075>.
11. Kadir N. Analysis of entrepreneurship perception and business developmental strategy of silk in Wajo Regency, South Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Law and Management*. 2018 feb;60(1):102-13. Available from: <https://doi.org/10.1108/2Fijlma-11-2016-0114>.
12. Alma B. Pengantar Bisnis Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta. 2010.
13. Pasaribu HF. Penerapan Analisis Swot Dalam Strategi Pemasaran Pada PT. Arma Anugerah Abadi Medan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Meddan; 2018.
14. Robinson P, Pearce JA. Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta: Bina Rupa Aksara. 1997.
15. Purnama H, Ayu M, Sari AR. STRATEGI EKSPANSI SALES TERRITORY MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN PERTUMBUHAN PENJUALAN STUDI KASUS PADA PT. KARYA ANUGERAH JAYA CABANG LAMPUNG. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*. 2020 dec;4(4):45-54. Available from: <https://doi.org/10.24967/2Fjmms.v4i4.1065>.
16. Rahayu VP, Astuti RF, Mustangin M, Sandy AT. Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) Sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Kuliner. *International Journal of Community Service Learning*. 2022 mar;6(1):112-21. Available from: <https://doi.org/10.23887/2Fijcs1.v6i1.40965>.
17. Ramelan M. Evaluasi Strategi Bisnis Kedai Kopi Neira Dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*. 2021;17(1):54.
18. Siregar OM, Selwendri D. Achievement Of The Target Market Through Business Model Canvas In Small And Medium Enterprises (Smes). In: *Proceedings of the 2nd International Conference on Social and Political Development (ICOSOP 2017)*. Atlantis Press; 2018. Available from: <https://doi.org/10.2991/2Ficosop-17.2018.79>.
19. Suwarni E, Handayani MA. Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Keripik Pisang Dengan Pendekatan Business Model Kanvas. *MBIA*. 2021 jan;19(3):320-30. Available from: <https://doi.org/10.33557/2Fmbia.v19i3.1177>.

20. Ayan S, Furqon C, Sultan MA. BUSINESS MODEL CANVAS ANALYSIS ON CUAL WEAVING INDUSTRY. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*. 2018 dec;1(2):129-36. Available from: <https://doi.org/10.17509/2Ftjrv.v1i2.14108>.
21. Ladd T. Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2018 jul;20(1):57-69. Available from: <https://doi.org/10.1108/2Fjrme-11-2016-0046>.
22. What is a Business Model Canvas — Learn How to Create a Business Model Canvas With Examples — Creately — creately.com; [Accessed 30-08-2023]. <https://creately.com/blog/diagrams/business-model-canvas-explained/>.
23. Aziz Y, Komaladewi R, Indika DR, Shiratina A, Perisha B. Potensi Pasar Mellau Penilaian Karakteristik Wisatawan Jawa Barat. *Jurnal Pariwisata*. 2018;5(3):222-31.
24. Tiffany E, Yulyanti LCW, Vincent V, Malinda M. PENERAPAN STRATEGI BUSINESS MODEL CANVAS DALAM UPAYA PENGEMBANGAN BISNIS UMKM COCINERO DI SITUASI SETELAH PANDEMI COVID-19. *Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (SNPK)*. 2022 apr;1:122-9. Available from: <https://doi.org/10.36441/2Fsnpk.vol1.2022.28>.
25. Umar A, Sasongko AH, Aguzman G, et al. Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*. 2018;22(1):1-9.
26. Sutrisno W. Analysis of provider training business model development based on canvas business model approach. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019 dec;673(1):012087. Available from: <https://doi.org/10.1088/2F1757-899x/2F673/2F1/2F012087>.
27. Baa R. A study on the contribution that a business plan makes to the expansion of a small company. *International Journal of Professional Business Review*. 2022 nov;7(5):e0585. Available from: <https://doi.org/10.26668/2Fbusinessreview/2F2022.v7i5.e585>.
28. BOONNUAL C, THAWORNSUJARITKUL T. Business Model Canvas Effect Risk Management and Business Performance: SMEs in Rayong, Thailand. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol.* 2021;27(2):1542-55.
29. Charamba MP. Applying the business model canvas to develop business models for smes in namibia: a case of the khomas region; 2017.
30. Vargas-Hernández JG, Vargas-González OC. Market expansion and business growth from the perspective of resources and capabilities: The case of a micro-enterprise. *University of South Florida (USF) M3 Publishing*. 2021;5(2021):50.
31. Djufri W, Lukman S. Strategi Pengembangan Workshop PT Semen Padang (Pendekatan Analisis SWOT dan Model Bisnis Kanvas). *Menara Ilmu*. 2020;14(2).