

# Pengembangan Bisnis Gow Coffee (Kedai Kopi) Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas* Bentuk Strategi Pengembangan Bisnis Usaha pada Gow Coffee (Kedai Kopi).

## *Gow Coffee Business Design Using Business Model Canvas Approach For Business Development Strategy at Gow Coffee.*

1<sup>st</sup> Rizki Ramadhan  
Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia  
rizkirr1501@student.telkomuniversity.ac.id

2<sup>nd</sup> Budi Praptono  
Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia  
Budipraptono@telkomuniversity.ac.id

3<sup>rd</sup> Maria Della Rosawati  
Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia  
mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id

**Abstrak**—Gow Coffee merupakan sebuah usaha minuman khusus nya kopi yang memproduksi minuman kopi berbagai jenis contoh nya americano, kopi tubruk, caffe latte dan lain lain. Usaha bermula pada tahun 2016, Gow Coffee yang berlokasi di Kabupaten bandung Bandung ini mengalami penurunan penjualan sehingga pendapatan juga menurun dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut disebabkan karena kekurangan supplier bahan baku, kurangnya pemanfaatan promosi, persaingan yang semakin ketat dan perubahan lingkungan bisnis Gow Coffee. Melihat permasalahan ini, model bisnis Gow Coffee akan dievaluasi dan dirancang model bisnis usulan. Perancangan model bisnis tersebut dilakukan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Terdapat 3 data yang diperlukan dalam melakukan evaluasi. Data pertama adalah data model bisnis saat ini yang diperoleh melalui observasi dan wawancara kepada pemilik bisnis sehingga dapat dipetakan menjadi model bisnis saat ini. Data kedua adalah *customer profile* yang diperoleh dengan melakukan wawancara kepada segmen pelanggan bisnis. Data terakhir adalah data peta analisis lingkungan bisnis yang diperoleh melalui internet dan studi literatur. Ketiga data tersebut digunakan untuk melakukan analisis SWOT dan merumuskan strategi usulan yang dapat diimplementasikan oleh Gow Coffee. Langkah berikutnya yaitu membuat *value proposition canvas* dengan melakukan proses *fitting* antara *value map*

**Kata Kunci**— model bisnis, *business model canvas*, *gow coffee*

**Abstract**—*Gow Coffee is a specialty coffee beverage business that produces various types of coffee drinks, for example americano, brewed coffee, caffe latte and others. The business started in 2016, Gow Coffee, which is located in Bandung Regency, Bandung, experienced a decline in sales so that income also decreased compared to previous years. This is due to a shortage of raw material suppliers, lack of use of promotions, increasingly fierce competition and changes in the Gow Coffee business environment. Seeing this problem, Gow Coffee's business model will be evaluated and a proposed business model will be designed. The business model design is done using the Business Model Canvas (BMC). There are 3 data needed in conducting the evaluation. The first data is the current business model data obtained through observations and interviews with business owners so that it can be mapped into the current business model. The second data is the customer profile obtained by conducting interviews with the business customer segment. The last data is the map data of the analysis of the business environment obtained through the internet and literature studies. The three data are used to conduct a SWOT analysis and formulate a proposed strategy that can be implemented by Gow Coffee.*

**Keywords**—*business model, business model canvas, gow coffee*

### I. PENDAHULUAN

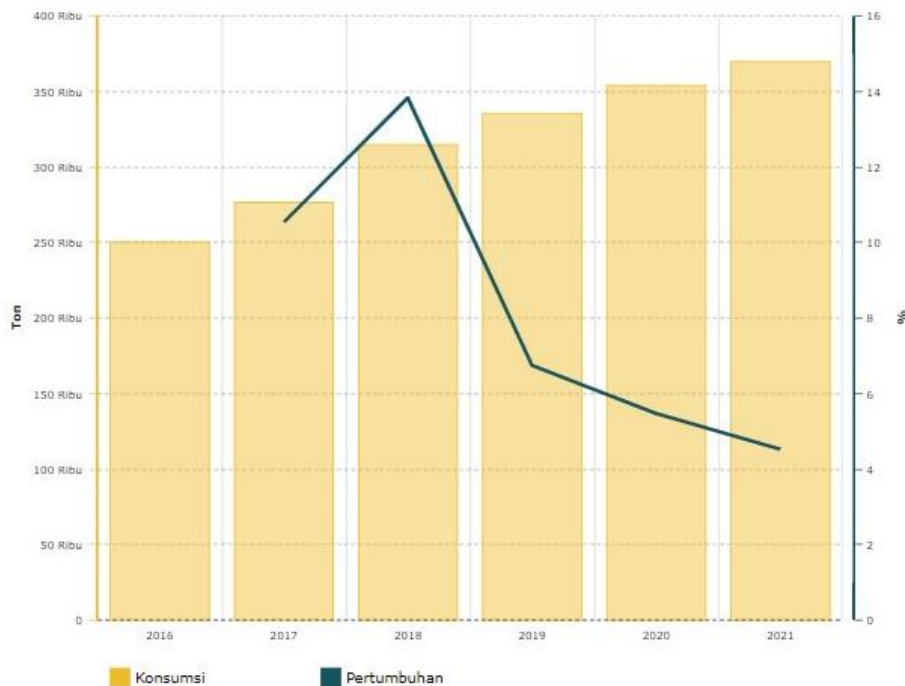
Saat ini kopi sudah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat modern, seolah-olah ketinggalan zaman jika belum pernah menginjakkan kaki ke kedai kopi. Tren ini pun turut meningkatkan konsumsi kopi masyarakat Indonesia, bukan hanya kenikmatan konsumen

dalam meminum kopi, tetapi kopi mempunyai nilai ekonomis bagi negara-negara yang memproduksi dan melakukan ekspor kopi. Berkembangnya ragam jenis kopi serta menjamurnya kedai-kedai kopi turut menjadi faktor yang membuat kopi lebih dekat dengan

masyarakat dan menjadi bagian dari gaya hidup modern. Data dari International Coffee Organization (ICO) mencatat bahwa pertumbuhan rata-rata konsumsi kopi di Indonesia lebih besar dari pada negara-negara di dunia pada umumnya.

### Konsumsi Kopi Nasional (2016-2021)

Sumber : Kementerian Pertanian, 2018



GAMBAR 1

Sumber : Binus.ac.id (Kementerian Pertanian,2018)

konsumsi kopi masyarakat Indonesia rata-rata terus mengalami peningkatan mulai dari tahun 2016 hingga tahun 2021. Peningkatan konsumsi kopi masyarakat Indonesia dari tahun ke tahun meningkat, tetapi jika melihat pada tabel, terdapat penurunan pertumbuhan industri kopi di Indonesia, karena kurang inovasi atau nilai sebuah produk yang kuat.

Cara untuk memperbaiki hal ini adalah dengan memperbaiki model bisnis perusahaan. Model bisnis berfungsi dalam meningkatkan pendapatan, menciptakan nilai serta mengurangi biaya (unionspace.id, 2018). Adanya model bisnis diharapkan dapat membantu memecahkan kendala yang dihadapi sehingga mendapatkan model bisnis yang baru.

Cara untuk memperbaiki hal ini adalah dengan memperbaiki model bisnis perusahaan. Model bisnis berfungsi dalam meningkatkan pendapatan, menciptakan nilai serta mengurangi biaya (unionspace.id, 2018). Adanya model bisnis diharapkan dapat membantu memecahkan kendala yang dihadapi sehingga mendapatkan model bisnis yang baru.

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, Gow Coffee perlu melakukan evaluasi model bisnisnya untuk dapat bersaing di industri penjualan kopi Kabupaten Bandung dan Jawa Barat. Evaluasi model bisnis tersebut diharapkan dapat membantu Gow

Coffee dalam menjalankan bisnisnya menjadi lebih baik dari sebelumnya dan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan yang signifikan.

## II. METODE

Menurut Timmers (1998), model bisnis adalah “aliran arsitektur untuk aliran produk, layanan dan informasi, termasuk deskripsi berbagai pelaku bisnis dan perannya serta gambaran potensi manfaat bagi berbagai pelaku dan gambaran sumber pendapatan” (Mustafa, 2015)<sup>[1]</sup>.

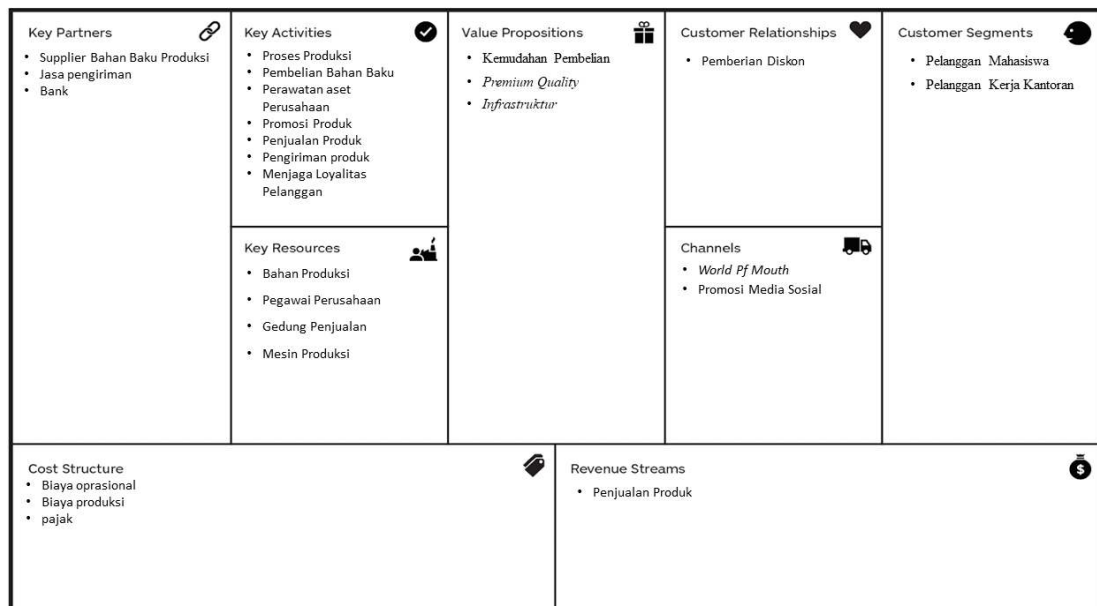
Model Bisnis canvas adalah pendekatan yang baik untuk penataan, visualisasi, dan penilaian model bisnis (Fielt, 2013). Dalam memodelkan sebuah perusahaan ada beberapa strategi dan pendekatan yang dapat dilakukan. Model Bisnis canvas memiliki 9 Petak atau aspek yang unik dan saling berhubungan antara aspeknya. Menurut Osterwalder (2010), Model Bisnis Canvas adalah pendekatan atau pemodelan bisnis pada organisasi atau perusahaan dengan cara memetakan menjadi Sembilan aspek atau komponen yang pada tiap bagiannya menjelaskan bagaimana perusahaan mendapatkan penghasilan (Panum, Hansen, & Davy, 2018)<sup>[2]</sup>.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Model Bisnis Gow Coffee Saat Ini

Pada membuat model bisnis saat ini diperlukan data-data yang diperoleh dengan observasi dan wawancara kepada pemilik Gow

Coffee, selanjutnya data-data tersebut akan dipetakan ke dalam 9 blok dasar pada *business model canvas*. *Business model canvas* Gow Coffee saat ini dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini



GAMBAR 3.1  
(Model Bisnis Saat Ini)

#### 1. Customer Segments

Gow Coffee memiliki 2 segmen pelanggan yaitu segmen pelanggan mahasiswa dan segmen pelanggan kerja kantoran. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Gow Coffee, saat ini pelanggan mahasiswa cenderung memiliki tingkat penjualan yang lebih stabil dibandingkan dengan pelanggan kerja kantoran.

#### 2. Value Propositions

Terdapat beberapa nilai yang ditawarkan oleh Gow Coffee. Yang pertama adalah kemudahan pembelian untuk bisa membeli produk Gow Coffee. Di seitan produk Gow Coffee semua bahan bakunya memiliki kualitas yang baik dengan infrastruktur yang memadai.

#### 3. Chnnels

Terdapat beberapa cara Gow Coffee untuk menjangkau pelanggan. Yang pertama adalah Word of Mouth (WOM) yang merupakan salah satu dari sekian banyak business tools yang digunakan oleh pebisnis untuk memasarkan produknya. Promosi di media sosial yang aktif sehingga terjangkau ke mahasiswa.

#### 4. Channels

Bagi para pelanggan Gow Coffee yang melakukan pemberian diskon dengan pembelian tertentu agar customer mendapat kenyamanan

#### 5. Revenue Streams

Pendapatan yang diperoleh Gow Coffee berasal dari penjualan secara *offline dan online* ke seluruh segmen pelanggan yang ada yaitu segmen pelanggan mahasiswa.

#### 6. Key Resources

Gow Coffee memiliki 4 pegawai di luar dari

pemilik perusahaan. Semua pegawai mempunyai tugas untuk bisa menjalankan proses bisnis perusahaan dengan baik. Serta memiliki mesin produksi, bahan baku produksi yang di dapatkan dari supplier serta gedung penjualan.

#### 7. Key Activities

Aktivitas produksi kopi yang sesuai keiingan pelanggan yang berasal bahan baku pilihan dan alat yang dimiliki aset perusahaan dengan penjualan seperti itu butuh promosi produk yang baik jika sudah terjadi seperti itu pengiriman produk juga harus aman untuk sampai ke palanggan dengan begitu menjaga loyalitas pelanggan

#### 8. Key Partnerships

Gow Coffee melakukan hubungan kerja sama dengan mitra untuk memperlancar kegiatan bisnisnya. Mitra yang dimiliki adalah *supplier* bahan baku kain untuk memasok bahan baku produksi, jasa pengiriman untuk melakukan pengiriman pesanan produk dan bank untuk menyimpan uang.

#### 9. Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan oleh Gow Coffee terdiri dari biaya operasional dan biaya produksi. Biaya operasional yaitu biaya untuk gaji karyawan, biaya listrik, dan biaya perawatan mesin kopi. Sementara biaya produksi yaitu biaya untuk pembelian bahan baku dan gaji karyawan produksi.

#### B. Customer Profile

Pada pembahasan *customer profile* hanya membahas segmen pelanggan individu karena merupakan segmen pelanggan utama yang dimiliki Gow Coffee. Berikut merupakan

*customer profile* dari segmen pelanggan bisnis Gow Coffee:

#### 1. *Customer Jobs*

*Jobs* yang dilakukan adalah mendapatkan pembelian yang mudah dengan produk yang lengkap dengan berbagai macam produk serta mendapatkan kenyamanan Ketika berada di tempat Gow Coffee juga mendapatkan desain menu dan daftar menu yang baik.

#### 2. *Customer Pains*

*Pains* atau hambatan yang terjadi adalah tempat dan suasana kurang nyaman kurangnya informasi produk dan produk kurang Beragama, kopi yang sudah di pesan dan sudah dikirim kepelanggan tidak bisa di retur walaupun kiriman produk tidak sesuai keinginan pelanggan.

#### 3. *Customer Gains*

*Gains* yang diharapkan adalah pembelian yang mudah dan cepat dengan produk yang lengkap cita rasa yang cocok dengan pelanggan desain interior yang menarik dan sering mengadakan promo.

### C. Analisis Lingkungan Bisnis

Berikut merupakan hasil analisis dari lingkungan bisnis Gow Coffee:

#### 1. *Key Trends*

Di Indonesia smartphone memiliki tren positif seperti sumber yang di dapatkan melalui sumberkoneksiindonesia.com<sup>[3]</sup> mengatakan bahwa smartphone merupakan ponsel pintar yang tidak hanya memiliki kemampuan komunikasi teks dan suara, tapi juga ada data dan internet, karena itu penggunaan paling tinggi ada pada komunikasi melalui internet, yakni sekitar 81,90 persen, di bawahnya ada web browsing dan bermain game. Sisanya untuk streaming video, musik atau radio dan yang paling rendah menggunakan aplikasi pengolahan dokumen, hanya 13,12 persen. Yang kedua adalah Saat ini ada generasi terbaru dari jaringan seluler, yaitu 5G yang menawarkan kecepatan internet lebih tinggi dari 4G. Kehadiran 5G merupakan kemajuan yang sangat luar biasa bagi industri seluler. Menurut sumber yang didapat kan dari kompasiana.com<sup>[4]</sup> di Indonesia saat ini beberapa provider sudah menerapkan 5G di beberapa wilayah.

#### 2. *Industry Forces*

*Industry forces* menggambarkan pengaruh kekuatan industri terhadap lingkungan bisnis Gow Coffee, yang terdiri dari beberapa faktor. Yang pertama adalah terdapat permintaan yang tinggi dan menyebabkan banyaknya produk dan jasa pengganti, Selain itu produk dan jasa pengganti dapat diartikan sebagai suatu tawaran produk atau layanan jasa yang dapat menggantikan suatu nilai yang telah ada saat ini, oleh karena itu kedai Gow Coffee perlu beradaptasi dengan competitor yang terus bermunculan dan keinginan masyarakat yang terus meningkat..

Yang kedua adalah Kompetitor secara umum jika dibandingkan dengan Gow Coffee

adalah dalam hal pemanfaatan teknologi informasi dan design produk. Perusahaan yang masih sepenuhnya menggunakan sistem konvensional sangatlah tertinggal dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang berada di Kab Bandung, Jawa Barat, karena dengan menggunakan teknologi informasi seperti menjual di *platform* penjualan online yang sedang berkembang, memang banyak memberikan keuntungan dan kemudahan bagi penggunanya.

Yang ketiga adalah Pemasok biji pada kedai Gow Coffee didapatkan melalui distribusi langsung dari petani di area Gunung Puntang karena jarak tempuh antara area Gunung Puntang sangat strategis tidak memakan biaya pengiriman yang berlebih.

#### 3. *Macro Economic Forces*

Pada bagian kondisi pasar global menjelaskan kondisi keseluruhan saat ini perspektif ekonomi makro

Pertama adalah Dengan tingginya animo kasus Covid-19 menyebabkan lembaga-lembaga besar dan bank-bank memangkas perkiraan tentang kondisi ekonomi global. Salah satu yang terbaru untuk melakukannya adalah Organisasi untuk Kerjasama dan Pengembangan Ekonomi, didapatkan dari sumber bahwa Dalam laporan tahun 2020, OECD menurunkan perkiraan pertumbuhan untuk hampir semua negara di tahun ini, Dalam laporannya, pertumbuhan produk domestik bruto China yang memiliki penurunan peringkat terbesar. Raksasa ekonomi Asia ini diperkirakan hanya tumbuh 4,9 persen tahun ini, lebih lambat dari perkiraan sebelumnya 5,7 persen, Sementara itu, ekonomi global diperkirakan akan tumbuh 2,4 persen pada tahun 2020 - turun dari proyeksi 2,9 persen sebelumnya (Nurmayanti,2020).

Yang kedua adalah Wabah Covid-19 ini memiliki banyak dampak negative salah satunya pada pasar modal seperti dikutip pada sumber mediaindonesia.com mengatakan bahwa sampai saat ini pasar keuangan terkena dampak negatif baik dalam dan luar. Situasi ini terus bertaham sampai IHSG dapat level terendah pada 24 Maret, turun 37,49% dibanding akhir tahun lalu. Semoga ini puncak penurunan terdalam tahun ini.

Yang ketiga yaitu Dalam laporannya Indonesia mengalami penurunan drastis terutama impor barang-barang pokok untuk produksi, akibatnya perekonomian Indonesia mengalami kelesuan dalam berproduksi dikarenakan tidak terpenuhinya bahan-bahan pokok produksi. Jika dibandingkan dengan tahun 2019, nilai impor tahun 2019 cenderung lebih stabil dibandingkan dengan tahun 2020.

#### *Market forces*

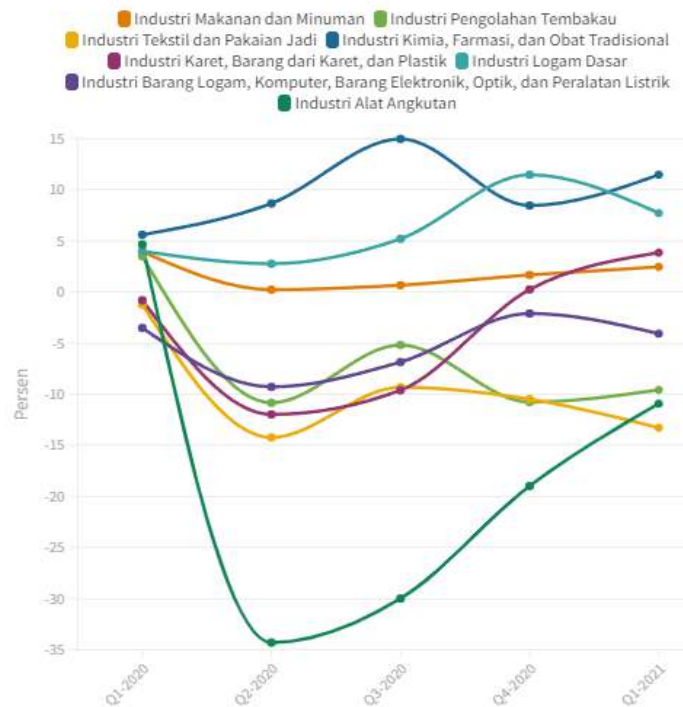
Kekuatan pasar memiliki arti bagaimana hubungan antara kekuatan pasar dengan perusahaan. Dalam business model environment ini memiliki fokus bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi isu-isu pasar yang dapat membawa dan merevolusi pasar yang dimiliki perusahaan terhadap



konsumen dan menawarkan sesuatu dari perspektif perusahaan. Berikut merupakan

market forces yang dapat mempengaruhi keberlangsungan dari Gow Coffee.

**Pertumbuhan Industri Pengolahan dan Makanan-Minuman**  
(Kuartal I 2019-2021)



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Yang pertama Menurut survei yang didapat dari Badan Pusat Statistik (BPS) [5], industri makanan merupakan sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja sepanjang pandemi corona. Berdasarkan data BPS, proporsi tenaga kerja di industri makanan mencapai 3,75% pada 2020. Proporsi tersebut tercatat meningkat 0,01 poin persen jika dibandingkan pada 2019 yang sebesar 3,74%. Hal tersebut menandakan bahwa industri mamin masih ekspansif, meski ada pandemi corona. Isu global ini merupakan trend positif untuk usaha food and beverage.

#### D. Analisis SWOT dan Strategi

Sesudah melakukan kegiatan analisis lingkungan bisnis yang ada di Gow Coffee pada bagian ini akan melakukan pemetakan antara BMC eksisting dengan analisis lingkungan bisnis dan melakukan analisis SWOT dengan melakukan konfirmasi terhadap pemilik dari Gow Coffee.

##### 1. Posisi dan Strategi SWOT Variabel Hubungan Pelanggan.

Variabel hubungan pelanggan mendapatkan hasil perhitungan skor SWOT menunjukkan bahwa berada pada kuadran pertumbuhan Cepat (S-O). menunjukkan perusahaan harus mengambil langkah untuk bisa memperkuat kekuatan dengan peluang yang ada.

##### 2. Posisi dan Strategi SWOT Variabel Infrastruktur

Variabel hubungan pelanggan Hasil perhitungan skor SWOT dari titik hubungan pelanggan menunjukkan bahwa variabel hubungan pelanggan berada pada kuadran diversifikasi besar-besaran (S-O). Variabel

hubungan pelanggan yang berada pada kuadran tersebut mengindikasikan bahwa Gow Coffee dapat menggunakan peluang yang ada pada variabel hubungan pelanggan untuk memperkuat kekuatan.

##### 3. Posisi dan Strategi SWOT Variabel Biaya dan Pendapatan

Variabel biaya dan pendapatan Hasil perhitungan skor SWOT dari titik biaya dan pendapatan menunjukkan bahwa variabel proposisi nilai berada pada pertumbuhan cepat (S-O). Hasil ini menunjukkan perusahaan harus mengambil langkah untuk bias memperkuat kekuatan dengan peluang yang ada.

##### 4. Posisi dan Strategi SWOT Variabel Nilai Proporsi

Variabel infrastruktur Hasil perhitungan skor SWOT dari titik infrastruktur menunjukkan bahwa variabel infrastruktur berada pada kuadran diversifikasi besar-besaran (S-T) Hasil ini menunjukkan perusahaan harus mengambil langkah untuk bisa menghasilkan diversifikasi terhadap produk maupun layanan dari perusahaan. Sehingga dapat terjadi perbedaan yang sangat besar antara perusahaan yang ada sekarang dengan pesaing yang memiliki proses bisnis yang serupa..

##### 5. Value Proposition

Berdasarkan strategi usulan dari analisis SWOT, berikut merupakan *value proposition* Gow Coffee:

##### 6. Pain Reievers

Dalam mengurangi atau menghilangkan pain yang pelanggan bisnis hadapi, beberapa usulan yang dapat diterapkan adalah adanya tempat yang kurang

nyaman kurang nya informasi produk dan tidak beragam tidak bisa di retur kiriman produk tidak sesuai.

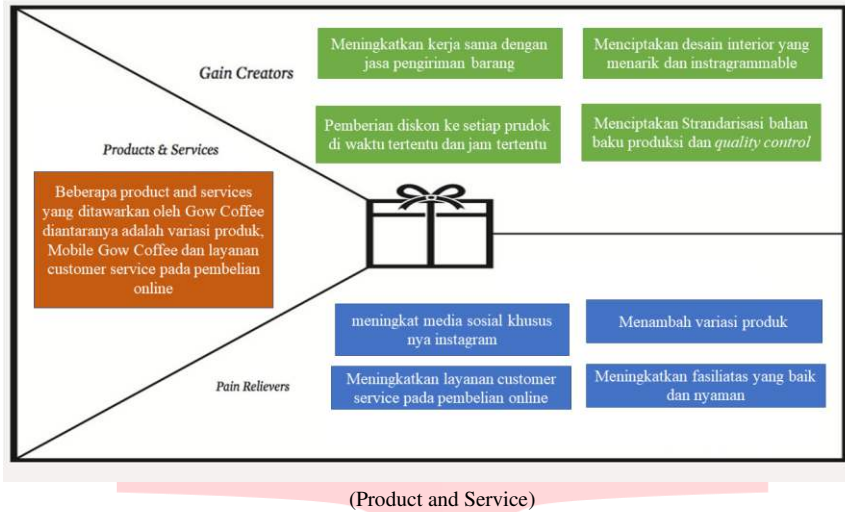
7. Gain Creator

Dalam mewujudkan keingan pelanggan Gow Coffee lebih mudah untuk di beli mempunyai produk lengkap cita rasa produk yang sesuai desain interior yang menarik dan sering

mengadakan promo

8. Product and Services

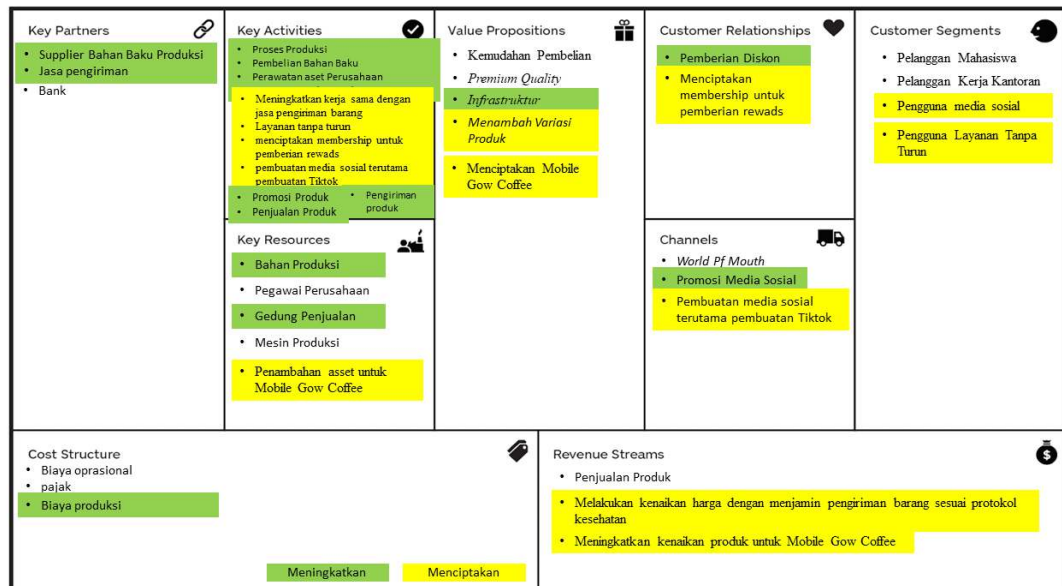
merupakan blok yang berkaitan dengan proposisi nilai dari perusahaan. Blok ini akan menggambarkan semua proposisi nilai dari product and services.



E. Perancangan Model Bisnis Usulan

Langkah selanjutnya adalah merancang 9 blok dasar pada *business model canvas* sehingga menjadi model bisnis usulan setelah dilakukan evaluasi model bisnis untuk pelanggan bisnis. Model bisnis usulan Gow Coffee menggambarkan adanya penambahan pada segmen pelanggan yang berasal dari sektor perhotelan, penambahan *value proposition*

yang ditawarkan kepada pelanggan, penambahan aktivitas, penambahan mitra, penambahan bahan baku, penambahan biaya produksi, dan peningkatan pada pendapatan yang diperoleh Gow Coffee. Berikut merupakan model bisnis usulan yang dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini.



(BMC Usulan)

1. Customer Segments

Segmen pelanggan yang dimiliki Gow Coffee adalah pelanggan mahasiswa dan pekerja kantor.

2. Value Propositions

Terdapat beberapa penambahan nilai yang ditawarkan oleh Gow Coffee kepada pelanggan yaitu menambah produk menciptakan mobile Gow Coffee meningkatkan fasilitas, meningkatkan layanan

customer service.

3. Channels

Channels yang perlu dilakukan oleh Gow Coffee adalah pembuatan media sosial, meningkatkan media sosial khususnya Instagram.

4. Customer Relationship

Gow Coffee akan memberidiskon diwaktu tertentu, meningkatkan layanan customer service, aka nada membership untuk pelanggan setia, meningkatkan media sosial.

#### 5. *Revenue Streams*

Melakukan kenaikan harga dan menjamin produk sesuai protocol, meningkatkan mobile stand.

#### 6. *Key Resources*

Berdasarkan hasil terdapat beberapa yang diperlukan *quality control* penambahan asset untul mobile Gow Coffee menciptakan desain interior yang instagrammable.

#### 7. *Key Activities*

Meningkatkan kerja sama dengan jasa pengiriman barang, layanan tanpa turun melakukan kenaikan harga, menciptakan membership pemberian diskon pembuatan media sosial,

#### 8. *Key Partnersships*

Meningkatkan kerja sama dengan petani kopi agar mendapatkan kopi yang baik dengan harga yang sesuai, meningkatkan kerja sama dengan jasa pengiriman.

#### 9. *Cost Structure*

Dalam menerapkan strategi usulan akan dipengaruhi oleh biaya oprasional, biaya produksi dan pajak

### IV. DISKUSI

Pada *business model canvas* usulan terdapat strategi yang dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan menciptakan segmen pelanggan baru sehingga dapat mengatasi permasalahan pendapatan dan penjualan yang menurun. Terdapat proposisi nilai yang baru untuk menarik minat pelanggan dalam bertransaksi dan menjaga loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke pesaing. Aktivitas kunci, mitra kerja, dan sumber daya pada konveksi Desummer Inc terdapat peningkatan dan penambahan sehingga mempengaruhi struktur biaya yang dikeluarkan. Hal tersebut menjadi perhatian khusus konveksi Desummer Inc dalam menjalankan model bisnis usulan., konveksi Desummer Inc dapat lebih bersaing secara kompetitif dan dapat menghadapi perubahan lingkungan bisnisnya.

### REFERENSI

[1] Mustafa, R. (2015). Business Model Innovation . Journal of Strategy and Management, 342-367.

[2] Panum, K., Hansen, M., & Davy, E. (2018). The illusive nature of social enterprise at the base of the pyramid: Case studies of six kenyan social enterprise. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.

[3] [kompas.id/baca/adv\\_post/penggunaan-smartphone-di-genggaman-generasi-millennial/](https://kompas.id/baca/adv_post/penggunaan-smartphone-di-genggaman-generasi-millennial/)

[4] <https://www.kompasiana.com/asriedavierani/552868676ea8349c1e8b45b6/industri-telekomunikasi-seluler-di-indonesia-pada-saat-ini-dan-bisnis-model-yang-tepat>

[5] Bain and Company, "Global Personal Luxury goods market set to contract between 20-35 percent in 2020," Bain and Company, 7 may 2020. [Online]. Available:

<https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/spring-luxury-report/>.