

Evaluasi Dan Rancangan Usulan Model Bisnis Pada La Vie En Rose Dengan Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas*

1st Silvie Andari Putri
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

silvieandari@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Budi Sulistyio
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

budisulistyio@telkomuniversity.ac.id

3rd Meldi Rendra
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

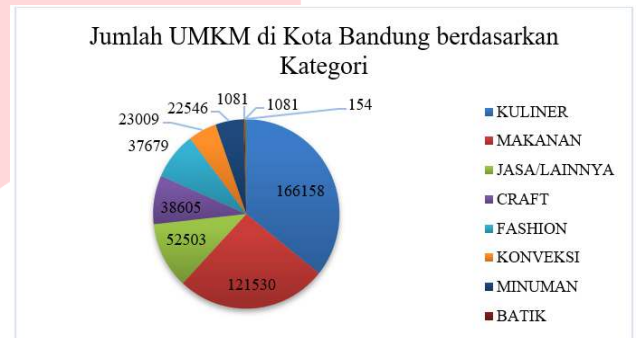
meldirendra@telkomuniversity.ac.id

Abstrak— UMKM sesuai yang telah memenuhi kriteria untuk dikatakan sebagai usaha mikro sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan pada UU Nomor 20 Tahun 2008. Setiap tahunnya dari tahun 2017 hingga 2021, terjadi kenaikan dalam jumlah UMKM di Kota Bandung, terutama dalam kategori kuliner. La Vie En Rose merupakan salah satu UMKM kategori kuliner yang berada di Kota Bandung dan mengalami penurunan pendapatan pada akhir tahun 2022. Permasalahan tersebut disebabkan oleh beberapa masalah yang dapat dilakukan dengan evaluasi model bisnis dengan pendekatan Business Model Canvas. Pada penelitian ini, diperlukan data untuk mengevaluasi BMC eksisting dan pebentukan usulan model bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan melakukan rancangan usulan model bisnis untuk La Vie En Rose agar bisnisnya tetap berjalan dan dapat bersaing dengan kompetitor. Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan beberapa penambahan. Pertama penambahan customer segment berupa penyelenggara acara dan reseller yang dapat menambah sumber pendapat, penambahan value proposition dengan menambah pilihan topping, produk yang lebih sehat, dan customized product. Selanjutnya, beberapa cara untuk meningkatkan customer relationship dengan adanya promo khusus dan system membership. Adapun eliminasi dalam kemitraan dengan pemasok bahan baku yang menghambat aktivitas produksi. Rancangan usulan model bisnis diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang ada dan membantu dalam mengembangkan bisnisnya.

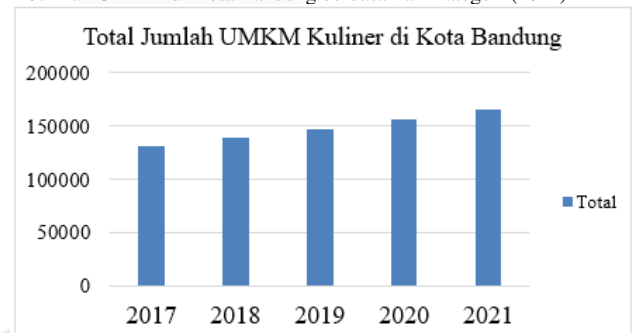
Kata kunci— Business Model Canvas, Value Proposition, Customer Profile, Analisis SWOT, Blue Ocean Strategy

I. PENDAHULUAN

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) merupakan salah satu bentuk usaha yang pemiliknya berupa perorangan atau dapat berupa badan usaha. Suatu usaha yang memenuhi kriteria untuk dikatakan sebagai usaha mikro sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan pada UU Nomor 20 Tahun 2008. Tiga kategori yang paling banyak di Kota Bandung yaitu UMKM kuliner, makanan, dan jasa/lainnya. Kategori usaha yang dicatat oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dari tahun 2017 – 2021 di Kota Bandung dapat dilihat pada Gambar 1.



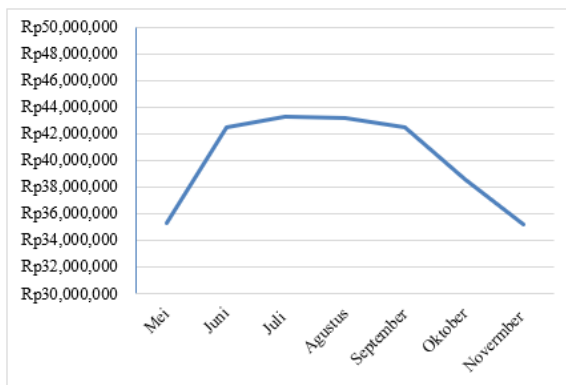
GAMBAR 1
Jumlah UMKM di Kota Bandung berdasarkan Kategori (2021)



GAMBAR 2
Jumlah UMKM Kuliner di Kota Bandung

Berdasarkan grafik jumlah UMKM kuliner pada Gambar 1.3, peningkatan usaha kategori kuliner di Kota Bandung terus meningkat setiap tahun. Peningkatan UMKM kategori kuliner mencapai lebih dari 8000 unit setiap tahunnya. [1]

La Vie En Rose merupakan UMKM yang bergerak di bidang kuliner, produk yang menjadi fokus penjualannya yaitu donat dan kue dengan varian khusus. Selain itu, mereka juga menjual minuman sebagai hidangan pendamping



GAMBAR 3

Pendapatan La Vie En Rose bulan Mei 2022 –Nov 2022

Gambar 3 menunjukkan adanya penurunan pendapatan yang signifikan dialami oleh La Vie En Rose pada bulan September 2022. La Vie En Rose berdiri pada tahun 2021 saat pandemi Covid-19 sedang marak terjadi. Sebelumnya, donat sudah dikenal oleh masyarakat dan terdapat kompetitor yang sudah berdiri sejak lama. Kini, banyak pula kompetitor yang mulai bermunculan dengan produk yang serupa. Permasalahan yang terjadi perlu ditangani agar usaha La Vie En Rose tetap berjalan dengan persaingan yang semakin ketat. Dalam menanganinya, diperlukan proses untuk pemecahan masalah tersebut yaitu dengan pemetaan model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

Dalam mengevaluasi dan merancang bisnis modelnya, digunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Digunakan beberapa alat bantu yaitu analisis SWOT dan *Blue Ocean Strategy* pada penelitian ini karena melihat persaingan yang sangat ketat dalam bisnis UMKM Kuliner.

II. KAJIAN TEORI

A. Business Model Canvas

Model Bisnis adalah gambaran dasar bagaimana sebuah organisasi membuat, menciptakan, menyampaikan dan menangkap value yang ada. *Business Model Canvas* adalah sebuah pendekatan atau model bisnis untuk organisasi atau bisnis yang memetakannya ke dalam sembilan aspek atau komponen yang masing-masing menjelaskan bagaimana bisnis menghasilkan pendapatan. Sembilan blok utama *business model canvas* adalah *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structures*. [2]

B. Analisis Lingkungan Bisnis

Model bisnis lingkungan adalah konsep memetakan dan mengklasifikasikan perusahaan menurut aspek lingkungan secara sistematis dan terstruktur. Lingkungan model bisnis diklasifikasikan menjadi empat bagian, yaitu *Market Forces*; *Industry Forces*; *Key Trends*; dan *Marco Economic Force* [2, pp. 200 – 209]

C. Value Proposition Design

Value Proposition Design digunakan sebagai kerangka kerja untuk memastikan kesesuaian antara pasar dan produk. Dalam gambar yang diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur, terdapat dua bagian utama yang harus diisi. Bagian pertama adalah lingkaran yang mewakili segmen pelanggan, dan bagian

kedua berupa kotak yang berisi nilai tawar yang ditawarkan oleh perusahaan. [3]

Customer Profile adalah deskripsi yang lebih detail dan terstruktur tentang segmen pelanggan tertentu dalam model bisnis. *Customer Profile* terdiri dari beberapa bagian, yaitu *Customer Jobs*, *Customer Pains*, dan *Customer Gains*. [3, pp. 9 – 25].

Value Map adalah representasi yang lebih detail dan terstruktur dari fitur proporsi nilai spesifik dalam model bisnis perusahaan. *Value Map* terdiri dari *Products and Services*, *Pain Relievers*, dan *Gain Creators*. [3, pp. 26 – 39]

D. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi ini berdasarkan logika yang secara sistematis dapat memaksimalkan berbagai faktor untuk mengembangkan strategi terbaik bagi perusahaan. [4]

E. Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy atau strategi Samudra biru merupakan strategi pendekatan dalam bisnis dengan memilih keluar dari persaingan pasar yang sudah ada dan penuh dengan persaingan (red ocean). Strategi “blue ocean” ini ditentukan oleh pasar yang belum dimanfaatkan, permintaan yang dibutuhkan, dan kesempatan untuk mendapatkan pertumbuhan yang lebih menguntungkan. [5]

Untuk mencapai sebuah inovasi nilai, Kim & Mauborgne mengusulkan Four Actions Framework yang terdiri dari 4 pertanyaan kunci berikut:

1. Manakah dari faktor-faktor yang harus dieliminasi?
2. Faktor apa yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri?
3. Faktor apa yang harus dinaikkan jauh di atas standar industri?
4. Faktor apa yang harus diciptakan yang belum pernah ditawarkan oleh industri?

III. METODE

Tahap pertama yang dilakukan yaitu tahap pendahuluan dengan mengetahui keadaan eksisting dari La Vie En Rose. Data-data yang diperlukan untuk tahap awal ini diperlukan data primer yang didapatkan dari observasi langsung pada objek dan melakukan wawancara dengan pemilik bisnis untuk mendapatkan pemetaan kondisi model bisnis eksisting.

Tahap kedua yaitu tahap pengumpulan data. Setelah pemetaan model bisnis eksisting dilakukan, selanjutnya akan dilakukan pengumpulan data lingkungan bisnis dan pengumpulan data konsumen kepada konsumen yang pernah membeli produk La Vie En Rose sebanyak 30 responden untuk mendapatkan *Customer Profile*.

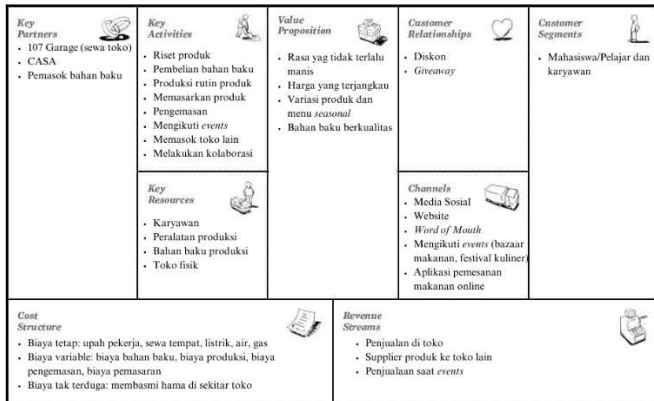
Tahap ketiga yaitu tahap pengolahan data. Data-data yang sebelumnya dikumpulkan, diolah untuk melakukan analisis SWOT dari La Vie En Rose. Hasil analisis SWOT digunakan untuk penentuan usulan strategi yang digunakan dan dilanjutkan dengan melakukan *Fit Value Map* dengan *Customer Profile*. Kemudian, dilakukan evaluasi BMC menggunakan kerangka empat tindakan *Blue Ocean Strategy*. Kemudian, dilakukan perancangan usulan *Business Model Canvas*.

Tahap akhir dari penelitian ini adalah melakukan kesimpulan dan saran terhadap penelitian yang telah dilakukan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Business Model Canvas Eksisting

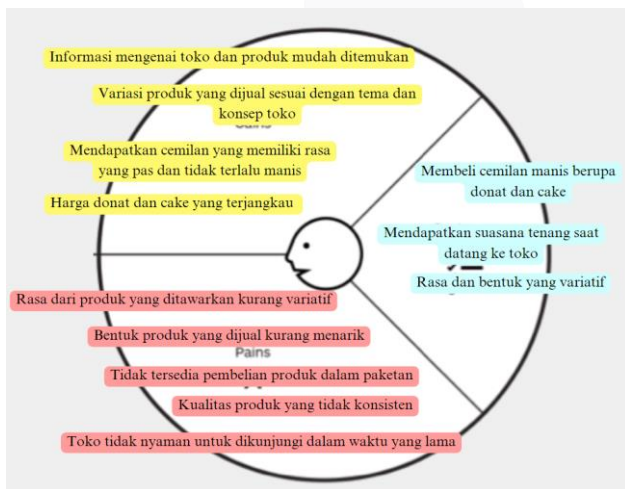
Gambar 4 merupakan Business Model Canvas eksisting dari La Vie En Rose yang didapat berdasarkan wawancara dengan pihak internal La Vie En Rose.



GAMBAR 4 Business Model Canvas Eksisting La Vie En Rose

B. Customer Profile

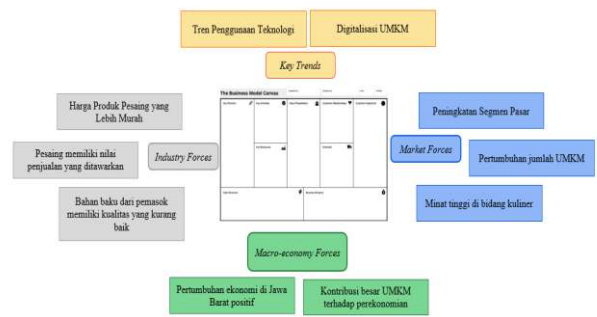
Hasil dari kuisioner yang disebarikan kepada 30 responden dapat dilihat Gambar 5 berikut yang telah dipetakan ke dalam Customer Profile.



GAMBAR 5 Customer Profile La Vie En Rose

C. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis dilakukan dengan melakukan observasi dan studi literatur mengenai lingkungan bisnis di sekitar La Vie En Rose dapat dilihat pada Gambar 6.



GAMBAR 6 Analisis Lingkungan Bisnis La Vie En Rose

D. Skor SWOT Internal La Vie En Rose

TABEL 1 Skor SWOT Internal

Variabel	Indikator	Skor			Rata-rata
		Revina	Kartika	Indri	
S	Informasi mengenai produk mudah ditemukan	4	5	4	4.33
S	Mengadakan promo dan diskon kepada pelanggan	4	4	3	3.67
S	Makanan La Vie En Rose memiliki ciri khas yaitu rasa yang tidak terlalu manis	5	5	5	5
S	Produk memiliki harga yang lebih murah dari harga pasar	2	5	4	3.67
S	Variasi <i>seasonal</i> menu yang menarik pelanggan	5	5	3	4.33
S	Bahan baku produksi La Vie En Rose berkualitas	5	5	5	5
S	Riset dan pengembangan produk dilakukan sendiri oleh La Vie En Rose	5	5	5	5
S	Toko memiliki mitra kerja sama yang dapat dipercaya	5	5	4	4.67
S	Pendapatan langsung dari penjualan di toko	5	5	4	4.67
S	Menjadi supplier kafe dan mengikuti kegiatan seperti bazaar menambah pemasukan	5	5	4	4.67

W	Tidak memiliki paket pembelian untuk produk	1	5	4	3.33
W	Banyak stok produk yang kosong saat pelanggan datang	3	4	3	3.33
W	Kurangnya variasi produk yang ditawarkan	3	5	2	3.33
W	Kualitas produk yang tidak konsisten	4	5	2	3.67
W	Pengelolaan keuangan yang belum tertata secara rapi	4	1	5	3.33
W	Kurangnya sumber daya dalam bidang tertentu	4	5	4	4.33
W	Pemasukan masih flutuaktif dan naik di waktu tertentu saja	5	4	4	4.33
O	Peningkatan segmen makanan cemilan manis	5	5	4	4.67
O	pengguna internet meningkat sebanyak 2,67% di Jawa Barat	5	5	4	4.67
O	Program digitalisasi UMKM untuk memudahkan akses informasi mengenai produk	4	5	4	4.33
O	Melakukan 4ating4ma dengan influencer/food vlogger untuk memasarkan produk	5	5	4	4.67
O	Menambah sumber pendapatan baru dengan menyediakan jasa untuk acara seperti ulang tahun, dll	3	4	4	3.67
T	Meningkatnya jumlah UMKM dengan bidang yang serupa	5	5	4	4.67
T	Muncul kompetitor yang menjual produk serupa dengan variasi yang lebih	4	5	3	4

	unik dan beragam				
T	Kompetitor yang menguasai pasar dengan memanfaatkan teknologi	5	5	4	4.67
T	Pengiriman stok bahan baku dari pemasok 4ating telat	3	5	4	4
T	Biaya tak terduga untuk memberantas hama di sekitar toko	5	5	3	4.33

E. Matriks TOWS

TABEL 2
Matriks TOWS Customer Interface

<i>Customer Interface</i>	<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> Informasi mengenai produk mudah ditemukan di sosial media [4.3] Mengadakan promo dan diskon kepada konsumen [3.67] 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> Tidak memiliki paket pembelian untuk produk [3.3]
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan segmen makanan cemilan manis [4.67] Pengguna internet meningkat sebanyak 2.67% di Jawa Barat [4,67] 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan promo special dengan mengadakan challenge untuk menyebarkan informasi dan menarik konsumen (S1, O1) Menggunakan media sosial untuk memberikan informasi mengenai promo dan diskon yang diberikan (S2, O2) 	<ul style="list-style-type: none"> Menambahkan bundle pembelian suatu produk yang dapat dibeli secara online (W1, O2)
<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatnya jumlah UMKM dengan bidang yang serupa [4.67] 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan pemasaran melalui sosial media untuk memberikan informasi mengenai donat, kue, dan minuman manis (S1, T1) Menarik konsumen baru dengan mengadakan promo dan diskon untuk konsumen baru dengan mengadakan membership (S2, T1) 	<ul style="list-style-type: none"> Menambahkan menu paket pembelian donat per lusin, paket pembelian makanan dan minuman (W1, T1)

TABEL 3
Matriks TOWS Value Proposition

Value Proposition	Strength <ul style="list-style-type: none"> Makanan La Vie En Rose memiliki ciri khas yaitu rasa yang tidak terlalu manis [5] Variasi seasonal menu yang menarik konsumen [4.33] Produk memiliki harga yang lebih murah dari harga pasar [3,67] 	Weakness <ul style="list-style-type: none"> Kualitas produk yang tidak konsisten [3.67] Kurangnya variasi produk yang ditawarkan [3.33]
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kenyamanan toko untuk dikunjungi dalam waktu yang lama [4.3] 	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan ciri khas rasa yang tidak terlalu manis dan memahami kebutuhan pelanggan (S1, O1) 	<ul style="list-style-type: none"> Menambah variasi produk yang cocok untuk dikonsumsi saat berkumpul (W2, O1)
Threat <ul style="list-style-type: none"> Muncul kompetitor yang menjual produk serupa dengan variasi yang lebih unik dan beragam [4] 	<ul style="list-style-type: none"> Memperkaya variasi seasonal menu dan membuat produk custom yang disesuaikan dengan minat dan gaya hidup konsumen (S2, T1) 	<ul style="list-style-type: none"> Menambah variasi rasa, bentuk, dan keunikan produk (W1, T1) Meningkatkan kualitas produk dan melakukan cek terhadap produk yang akan disajikan (W2, T1)

TABEL 4
Matriks TOWS *Infrastructure*

Infrastructure	Strength <ul style="list-style-type: none"> Bahan baku produksi La Vie En Rose berkualitas [5] Riset dan pengembangan produk dilakukan sendiri oleh La Vie En Rose [5] Toko memiliki mitra kerja sama yang dapat dipercaya [4.67] 	Weakness <ul style="list-style-type: none"> Kurangnya sumber daya yang profesional dalam bidang tertentu [4.33] Pengelolaan keuangan yang belum tertata secara rapi [3.33]
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> Melakukan kerjasama dengan influencer/food vlogger untuk memasarkan produk [4.67] 	<ul style="list-style-type: none"> Bermitra dengan <i>influencer/food vlogger</i> dalam pemasaran produk (S3,O1) 	
Threats <ul style="list-style-type: none"> Kompetitor yang menguasai pasar dengan memanfaatkan teknologi [4.67] Pengiriman stok bahan baku dari pemasok datang telat [4] 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan kerjasama dengan mitra dalam pemasaran untuk masuk ke pasar yang lebih luas dengan teknologi (S3, T1) Mencari pemasok bahan baku lain yang memiliki kualitas yang baik (S1, T2) 	<ul style="list-style-type: none"> Penambahan sumber daya manusia yang dapat mengelola sumber daya perusahaan (administrasi, keuangan, pemasaran, stok bahan baku) (W1, T1)

TABEL 5
Matriks TOWS *Cost/Revenue Streams*

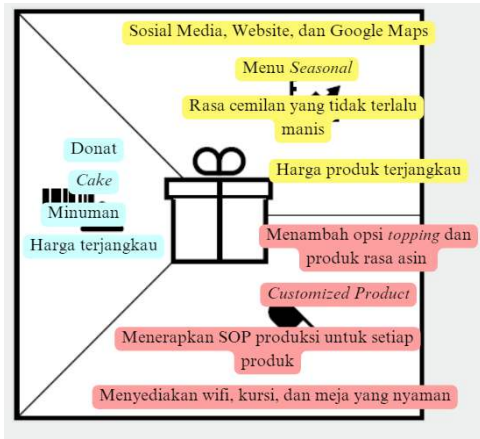
Cost/Revenue Streams	Strength <ul style="list-style-type: none"> Pendapatan langsung dari penjualan di toko [4.67] Menjadi supplier kafe dan mengikuti kegiatan seperti bazaar menambah pemasukan [4.67] 	Weakness <ul style="list-style-type: none"> Pemasukan masih fluktuatif dan naik di waktu tertentu saja [4.33]
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> Menambah sumber pendapatan baru dengan menyediakan jasa untuk acara seperti ulang tahun, dll [3.67] 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat produk olahan sendiri yang tahan lama agar dapat dijual secara langsung maupun melalui reseller (S1, O1) 	<ul style="list-style-type: none"> Membuka jasa penyedia makanan dan minuman pada waktu tertentu (W1,O1)
Threats <ul style="list-style-type: none"> Biaya tak terduga untuk memberantas hama di sekitar toko [4.37] 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan pengelolaan sumber daya dan keuangan dari berbagai pendapatan untuk biaya tak terduga (SS2, T1) 	<ul style="list-style-type: none"> Menambah sumber pendapatan dan meningkatkan pengelolaan keuangan untuk biaya tetap biaya variabel, dan biaya tak terduga (W1, T1)

F. Usulan Strategi berdasarkan Analisis SWOT

TABEL 6
Usulan Strategi

Blok BMC	Usulan
<i>Customer segment</i>	Menambahkan menu pembelian paket donat, paket <i>cake</i> , paket minuman yang dapat dibeli oleh konsumen individu, kelompok, dan reseller
<i>Value Proposition</i>	Mempertahankan ciri khas cemilan dengan rasa yang tidak terlalu manis dan menambah nilai dari toko fisik sebagai toko yang nyaman untuk belajar dan kerja
	Menciptakan produk dengan pengalaman baru untuk pelanggan yang dapat disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen (<i>customized product</i>) Menambah variasi <i>topping</i> yang lebih sehat dan produk dengan rasa asin asin
<i>Channels</i>	Menjadikan media sosial tempat untuk promosi dengan mengadakan <i>challenge/giveaway</i> /promo khusus pengikut sosial media La Vie En Rose
	Meningkatkan detail informasi mengenai toko, produk, dan menu yang tersedia
<i>Customer Relationship</i>	Membuat paket khusus pembelian online dengan promo pembelian 2 produk lebih murah daripada pembelian satu buah
	Mengadakan sistem membership dan memberikan produk gratis untuk pembelian pertama
<i>Revenue Streams</i>	Menambah sumber pendapatan
	Membuat produk olahan sendiri yang tahan lama agar dapat dijual secara langsung maupun melalui reseller
<i>Key Resources</i>	Melakukan pelatihan kepada karyawan
<i>Key Activities</i>	Bekerjasama dengan pemasok bahan baku lain yang memiliki kualitas baik dan melakukan perjanjian
<i>Key Partnerships</i>	Menambah mitra dalam pemasaran produk seperti <i>influencer/food vlogger</i>
<i>Cost Structure</i>	Mengelola ulang keuangan untuk biaya yang dikeluarkan

G. Fit Value Map dengan Customer Profile



GAMBAR 7 Value Map La Vie En Rose



GAMBAR 8 Fit Value Map dengan Customer Profile

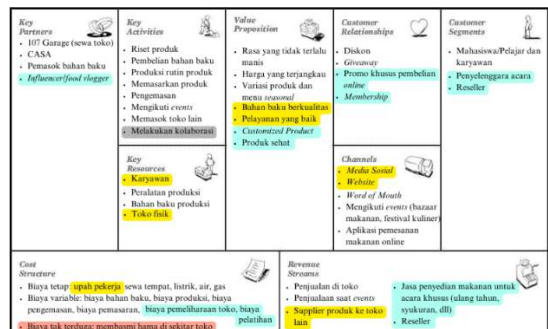
F. Evaluasi Business Model Canvas Menggunakan Kerangka Kerja Empat Tindakan Blue Ocean Strategy

TABEL 7 Evaluasi BMC Menggunakan Kerangka Kerja Empat Tindakan Blue Ocean Strategy (1)

Blok BMC	Eliminasi	Kurangi	Tingkatkan	Ciptakan
Customer Segments				Menciptakan segmen konsumen baru: penyelenggara acara, reseller
Value Proposition			Meningkatkan kualitas pelayanan, kecepatan pelayanan, kualitas produk, dan kenyamanan toko	Menciptakan produk baru dengan variasi bentuk, ukuran, dan rasa Menciptakan pengalaman baru dengan customized product Menciptakan opsi dengan variasi bahan baku produk yang lebih sehat
Channels			Meningkatkan detail informasi mengenai	

Customer Relationship			toko, produk, dan menu yang tersedia	Meningkatkan hubungan yang baik dengan konsumen dengan terbuka atas kritik dan saran	Menciptakan promo khusus untuk pembelian online Mengadakan sistem membership
Revenue Streams				Menambah mitra untuk menjadi supplier produk ke toko lain	Menciptakan sumber pendapatan sebagai jasa penyedia makanan untuk acara khusus Menciptakan produk frozen yang dapat dijual kembali oleh reseller
Key Resources				Meningkatkan kompetensi karyawan	
Key Activities			Mengurangi kolaborasi dengan brand atau produk yang berbeda konsep		
Key Partnerships			Mengeliminasi ketegangan terhadap mitra yang menghambat aktivitas produksi	Meningkatkan kerjasama dengan mitra pemasok bahan baku dengan melakukan perjanjian	Kerjasama dengan influencer/food vlogfer dalam pemasaran
Cost Structure			Biaya tak terduga		Biaya pemeliharaan toko (kebersihan, fasilitas, furnitur)

H. Rancangan Business Model Canvas Usulan



GAMBAR 9
Business Model Canvas Usulan

V. KESIMPULAN

Penelitian ini berfokus pada evaluasi dan melakukan perancangan usulan model bisnis untuk La Vie En Rose dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan perancangan strategi menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Penelitian dilakukan untuk mengatasi permasalahan utama dari La Vie En Rose yaitu penurunan pendapatan.

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis lingkungan bisnis dan *customer profile*, La Vie En Rose dapat menambah segmen konsumen yaitu penyelenggara acara (ulang tahun, pernikahan, dll) dan reseller supaya dapat menciptakan sumber pendapatan baru.
2. Menambah nilai baru untuk ditawarkan kepada pelanggan dengan menciptakan *customized product* dan menambah opsi topping produk yang lebih sehat untuk konsumen. Meningkatkan pula kenyamanan toko agar dapat menawarkan nilai jual bisnis selain produk yang dijual.
3. Menciptakan promo khusus *online* dan adanya sistem membership untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan.
4. Melakukan kerjasama dengan *influencer/food vlogger* dalam pemasaran.

5. Mengeliminasi beberapa hal seperti ketergantungan terhadap mitra yang menghambat aktivitas produksi dan mengubah biaya tak terduga menjadi biaya pemeliharaan toko.

REFERENSI

- [1] Open Data Jabar. "Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Berdasarkan Kabupaten/Kota dan Kategori Usaha di Jawa Barat. Internet: <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-berdasarkan-kabupatenkota-di-jawa-barat>, Sept, 2022. [Mar.24,2023]
- [2] A. O. & Y. Pigneur, *Business Model Generation*, PT Elex Media Komputindo, 2012.
- [3] Y. P. A. S. G. B. d. P. P. Alex Osterwalder, *Value Proposition Design*, PT Elex Media Komputindo, 2019.
- [4] F. Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- [5] K. W. & Mauborgne. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. 2004.