

Analisis Pengembangan Model Bisnis dengan Menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT Studi Kasus pada Kedai Kita Bogor

Dodie Tricahyono¹, Leonardo Gabriel²

¹Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id¹

²Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia leonardogabriel@student.telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

Kedai Kita Bogor, restoran keluarga yang beroperasi sejak 2003, menghadapi tiga masalah utama: penetrasi Generasi Z yang rendah (15% pelanggan), ketergantungan pada pendapatan *dine-in*, serta kehadiran *digital* yang lemah di tengah persaingan kuliner Bogor yang hiperkompetitif. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengembangan model bisnis Kedai Kita untuk meningkatkan daya saing jangka panjang. Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan integrasi *Business Model Canvas* (BMC), *Extended SWOT Analysis* (8-field matrix), dan TOWS Matrix. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan enam informan (tiga internal: *General Manager*, *Supervisor*, *Staff*; tiga eksternal: dua pelanggan, satu kompetitor) dan dianalisis secara tematik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMC *existing* memiliki proposisi nilai kuat berbasis *heritage* (*wood-fired pizza* dan *hot plate noodles*), tetapi lemah pada kanal pemasaran digital, pemanfaatan teknologi, dan diversifikasi aliran pendapatan. *Extended SWOT* mengidentifikasi faktor strategis internal-eksternal pada dimensi *existing* dan *potential*, yang kemudian dikombinasikan dalam TOWS Matrix menjadi 36 strategi alternatif dan dimapping ke BMC *Improved*.

Strategi prioritas meliputi: penguatan pemasaran digital berbasis konten, penyesuaian proposisi nilai untuk Gen Z, pengembangan layanan *delivery*, *catering*, *event*, dan *cooking class*, serta pembangunan kemitraan strategis dengan *platform digital*, *influencer*, dan komunitas lokal

Kata Kunci: UMKM, Business Model Canvas, Extended SWOT Analysis, TOWS Matrix, Pengembangan Model Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Industri kuliner di Indonesia telah mengalami pertumbuhan signifikan dalam dekade terakhir, dengan kontribusi sektor restoran mencapai Rp 269,9 triliun pada tahun 2022 (Badan Pusat Statistik, 2023). Namun, pertumbuhan ini diikuti oleh intensitas persaingan tinggi dengan masuknya rantai restoran internasional (Pizza Hut, Domino's, McDonald's) dan platform digital seperti GoFood dan GrabFood.

Di tingkat regional, Kota Bogor menghadapi fenomena serupa dengan peningkatan jumlah restoran 15,8% per tahun dalam 3 tahun terakhir, namun survival rate UMKM kuliner hanya mencapai 68% dalam 5 tahun pertama. Kedai Kita Bogor, beroperasi sejak 2003, memiliki loyalitas pelanggan tinggi (repeat purchase rate 60%) namun penetrasi segmen muda (18-24 tahun) hanya mencapai 15%, sementara kompetitor mencapai 35-40%. Data menunjukkan 78% pelanggan baru di segmen muda menggunakan platform *delivery* yang belum dimaksimalkan Kedai Kita.

Fenomena ini menunjukkan perlunya reformulasi model bisnis Kedai Kita untuk menghadapi era digital dan menarik segmen pasar muda yang lebih mobile dan digital-savvy.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas adalah kerangka kerja visual strategis yang dirancang untuk mendeskripsikan, merancang, dan mengkomunikasikan model bisnis organisasi secara komprehensif dalam satu halaman (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dikembangkan sejak 2005, BMC telah diadopsi oleh jutaan organisasi di seluruh dunia sebagai alat fundamental dalam strategic planning dan business innovation.

BMC terdiri dari sembilan elemen kunci yang saling terhubung:

1. Customer Segments: Kelompok pelanggan target dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik
2. Value Propositions: Proposisi nilai unik yang ditawarkan untuk memecahkan masalah pelanggan
3. Channels: Saluran distribusi dan komunikasi untuk menjangkau pelanggan
4. Customer Relationships: Jenis hubungan yang dibangun dengan pelanggan
5. Revenue Streams: Aliran pendapatan dari setiap segmen pelanggan

6. Key Resources: Aset penting (manusia, finansial, fisik, intelektual) untuk menjalankan bisnis
7. Key Activities: Aktivitas utama untuk menciptakan dan memberikan nilai
8. Key Partnerships: Kemitraan strategis dengan pihak eksternal
9. Cost Structure: Struktur biaya dan pengeluaran operasional

Keunggulan BMC dalam konteks UMKM adalah kemampuannya untuk menyederhanakan kompleksitas bisnis menjadi visual yang mudah dipahami, memfasilitasi diskusi strategis lintas fungsi, dan mendukung proses inovasi berkelanjutan (Osterwalder et al., 2014). Penelitian menunjukkan BMC efektif untuk evaluasi model bisnis existing dan desain model bisnis baru (Mukhtarom, 2022; Putri & Utama, 2017).

B. Extended SWOT Analysis (8-Field Matrix)

Analisis SWOT tradisional (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) telah menjadi tool manajemen strategis standar sejak popularisasinya oleh Weihrich (1982). Namun, SWOT tradisional memiliki keterbatasan karena tidak membedakan antara faktor yang sudah ada (*existing*) versus faktor yang berpotensi terjadi di masa depan (*potential*).

Extended SWOT Analysis mengembangkan framework SWOT dengan dimensi temporal dan menambah kategori-kategori baru, menghasilkan delapan kuadran analisis:

1. Strengths (S): Kekuatan internal yang sudah dimiliki organisasi saat ini
2. Weaknesses (W): Kelemahan internal yang menghambat kinerja saat ini
3. Incentives (I): Dukungan atau keuntungan eksternal yang sudah ada
4. Disincentives (D): Hambatan atau tantangan eksternal yang sudah ada
5. Internal Opportunities (IO): Potensi pengembangan atau perbaikan internal masa depan
6. Internal Threats (IT): Risiko atau ancaman internal yang mungkin terjadi masa depan
7. External Opportunities (EO): Peluang eksternal yang berpotensi dimanfaatkan
8. External Threats (ET): Ancaman eksternal yang mungkin terjadi masa depan

Extended SWOT Analysis memberikan perspektif yang lebih komprehensif dan forward-looking dibanding SWOT tradisional (Nazarko et al., 2017; Szum & Nazarko, 2020). Framework ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi tidak hanya kondisi saat ini tetapi juga peluang dan risiko masa depan yang perlu diantisipasi dalam formulasi strategi jangka panjang.

C. TOWS Matrix (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths Matrix)

TOWS Matrix adalah alat strategis yang merumuskan alternatif strategi berdasarkan kombinasi faktor-faktor dari analisis lingkungan internal dan eksternal (Weihrich, 1982). Berbeda dengan SWOT yang hanya mendeskripsikan kondisi, TOWS Matrix mengintegrasikan faktor-faktor tersebut untuk menghasilkan strategi aksi yang konkret dan implementatif.

TOWS Matrix menghasilkan empat tipe strategi:

1. Strategi S-O (Strength-Opportunities): Memanfaatkan kekuatan internal untuk mengeksplorasi peluang eksternal. Strategi agresif fokus pada pertumbuhan dan inovasi.
2. Strategi W-O (Weaknesses-Opportunities): Mengatasi kelemahan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi korektif fokus pada pengembangan kapabilitas.
3. Strategi S-T (Strengths-Threats): Menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal. Strategi defensif fokus pada pertahanan dan diferensiasi.
4. Strategi W-T (Weaknesses-Threats): Meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi survival fokus pada efisiensi dan restrukturisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan kombinasi TOWS Matrix dengan BMC mampu menghasilkan strategi pengembangan model bisnis yang terukur dan implementatif (Pasaribu et al., 2023). Integrasi ini memungkinkan organisasi tidak hanya mengidentifikasi peluang dan ancaman tetapi juga secara spesifik memetakan bagaimana strategi diterapkan dalam elemen-elemen model bisnis.

D. Manajemen Strategis dan Pengembangan Model Bisnis UMKM

Manajemen strategis merupakan proses berkelanjutan untuk menentukan misi, visi, tujuan organisasi, dan merumuskan strategi dalam konteks lingkungan yang dinamis (David, 2015; Parnell, 2016). Dalam konteks UMKM, manajemen strategis menjadi kritis karena keterbatasan sumber daya dan tingginya tingkat kegagalan dengan survival rate hanya 68% dalam periode 5 tahun pertama di Indonesia.

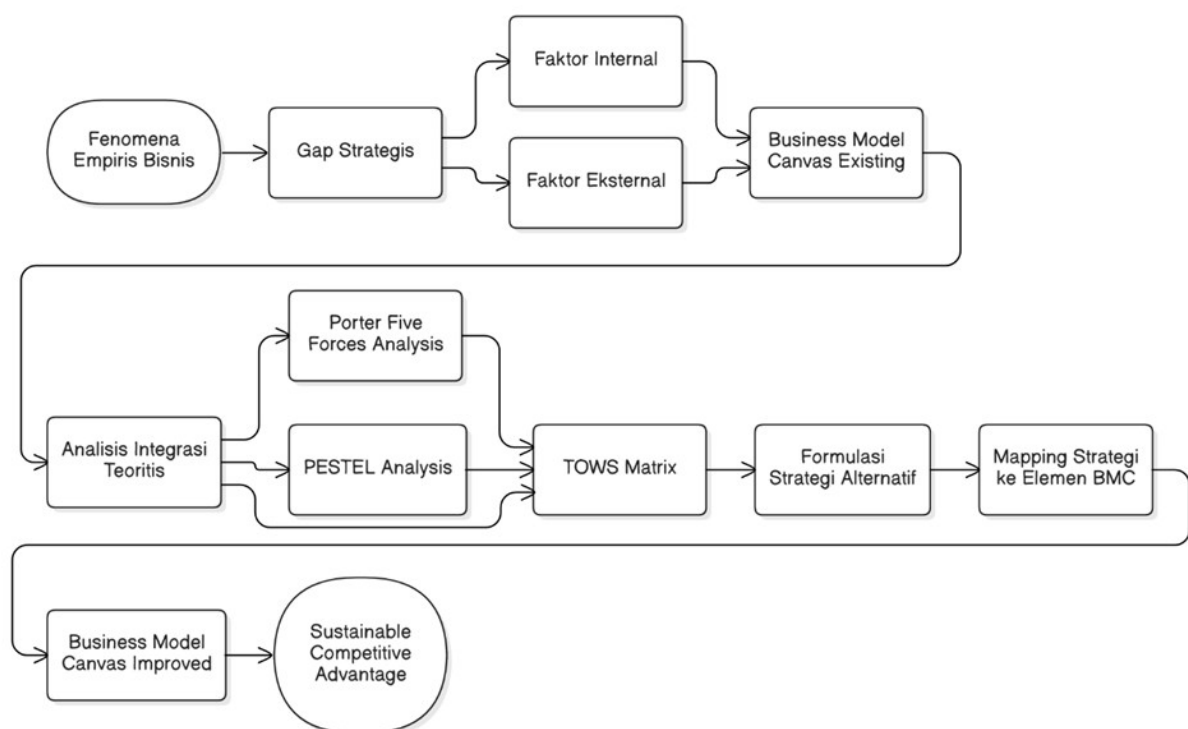
Pengembangan model bisnis UMKM, khususnya di sektor kuliner, memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan: (1) analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan operasional), (2) analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman kompetitif), (3) identifikasi proposisi nilai yang unik dan sustainable, dan (4) diversifikasi revenue stream untuk mengurangi risiko operasional (Mukhtarom, 2022; Kotler et al., 2019).

Tren industri kuliner menunjukkan perubahan signifikan dalam preferensi konsumen, terutama segmen generasi muda (Gen Z dan millennials) yang semakin mobile, digital-savvy, dan mencari pengalaman dining yang unik dan shareable di media sosial. Platform digital seperti food delivery apps (GrabFood, GoFood, Shopee Food) telah mengubah landscape kompetisi dan membuka peluang baru bagi UMKM kuliner untuk ekspansi pasar (Badan Pusat Statistik, 2023).

E. Kerangka Penelitian

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, setiap perusahaan dituntut untuk mampu merancang dan mengevaluasi model bisnisnya agar tetap relevan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Model bisnis berperan sebagai landasan (blueprint) bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang akan diterapkan melalui kegiatan operasionalnya

Dengan pendekatan komprehensif ini, "Kedai Kita" dapat mengevaluasi model bisnisnya secara terstruktur. Keseluruhan proses ini bertujuan untuk menghasilkan rumusan strategi yang tepat sasaran, sehingga mampu mendorong Peningkatan Keunggulan Kompetitif & Keberlanjutan Bisnis "Kedai Kita" di Masa Depan. Dengan demikian, kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian
Sumber: Data Olahan Penulis

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan design cross-sectional. Data dikumpulkan melalui: (1) wawancara semi-terstruktur dengan 6 informan (3 internal, 3 eksternal), (2) studi dokumentasi (profil perusahaan, laporan internal).

Analisis dilakukan melalui: (1) Pemetaan BMC Existing berdasarkan data terkumpul, (2) Extended SWOT Analysis per elemen BMC (mengidentifikasi 9 kekuatan, 4 kelemahan, 9 peluang, 6 ancaman), (3) Formulasi 36 strategi TOWS, (4) Mapping strategi ke elemen BMC, (5) Pengembangan BMC Improved.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Business Model Canvas Existing

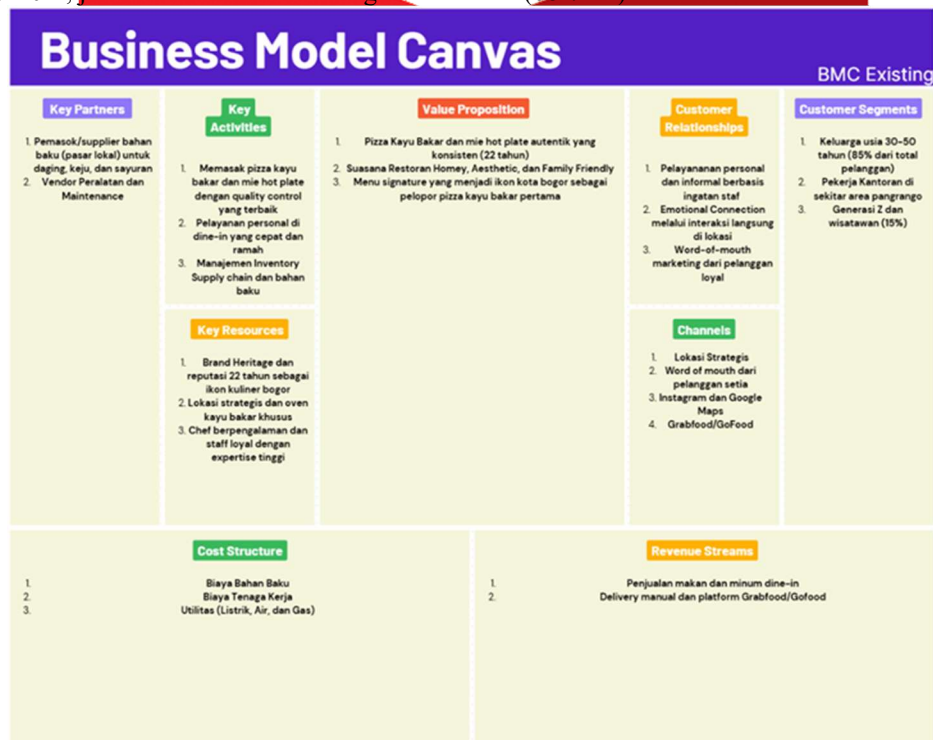
Pemetaan Business Model Canvas BMC Kedai Kita Bogor menunjukkan bahwa model bisnis existing telah memenuhi sembilan elemen utama dengan kekuatan utama pada proposisi nilai yang unik, yaitu wood-fired pizza dan hot plate noodles yang sudah menjadi ikon kuliner Kota Bogor.

Segmen pelanggan didominasi keluarga usia 25-60 tahun dan pekerja kantoran dengan tingkat repeat purchase sekitar 60%, sementara penetrasi ke segmen Generasi Z (18-24 tahun) masih terbatas pada 15% dari total pelanggan. Hal ini menunjukkan peluang signifikan mengingat segmen Gen Z menyumbang sekitar 48% dari pasar kuliner Bogor secara keseluruhan.

Dari sisi channels, model bisnis masih sangat terpusat pada layanan dine-in (sekitar 85% dari total transaksi), dengan pemanfaatan kanal digital dan platform delivery yang belum optimal. Instagram memiliki hanya 292 followers dengan engagement rate kurang dari 1,2%, sementara tidak ada aktivitas sama sekali di platform TikTok yang menjadi saluran utama komunikasi dengan generasi muda. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kanal digital dalam BMC existing belum didesain untuk mendukung akuisisi pelanggan baru dari segmen Generasi Z.

Hubungan pelanggan lebih banyak terbentuk secara personal dan informal tanpa dukungan sistem Customer Relationship Management (CRM) dan program loyalitas terstruktur. Sumber daya utama mencakup reputasi merek yang kuat (22 tahun beroperasi), bangunan bernuansa homey dengan konsep kolonial, resep khas pizza kayu bakar dan mie hot plate, serta tim operasional yang fleksibel.

Aliran pendapatan masih bergantung pada penjualan makanan dan minuman di lokasi, dengan komposisi: dine-in 83-87%, delivery 10-12%, dan takeaway 3-5%. Struktur pendapatan yang terpusat ini mengakibatkan model bisnis rentan terhadap fluktuasi traffic kunjungan, terutama mengingat occupancy rate pada hari kerja hanya mencapai 35-40%, jauh lebih rendah dibandingkan weekend (68-72%)..



Gambar 2 BMC Existing
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

B. Extended SWOT Analysis

Analisis menggunakan Extended SWOT menghasilkan 28 faktor strategis yang memengaruhi BMC existing, terdiri dari 9 kekuatan, 4 kelemahan, 9 peluang, dan 6 ancaman. Kekuatan utama meliputi brand heritage, loyalitas pelanggan tinggi, proposisi nilai unik, lokasi strategis, suasana estetik, fasilitas ramah disabilitas, tim yang fleksibel, menu variatif, dan kualitas aset fisik. Kelemahan utama berkaitan dengan penetrasi segmen muda yang rendah, keterbatasan digitalisasi, ketergantungan pada model dine-in, serta belum adanya diversifikasi pendapatan yang terstruktur.

Peluang eksternal antara lain pertumbuhan industri kuliner, tren kuliner fusion, ekspansi platform digital, budaya nongkrong generasi muda, komunitas kreatif lokal, content creator marketing, dukungan pemerintah bagi UMKM, posisi Bogor sebagai destinasi wisata kuliner, dan peningkatan daya beli konsumen. Ancaman utama muncul dari persaingan ketat dengan restoran dan kafe baru, kehadiran merek internasional, agresivitas digital marketing kompetitor, ketergantungan pada platform delivery, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan cepat preferensi konsumen muda.

Tabel 1 Hasil Analisis SWOT Customer Segments

Customer Segments			
S	W	O	T
• Pelanggan keluarga dan pekerja kantor usia 25–45 tahun yang setia dan rutin	• Penetrasi ke segmen generasi muda (18–24 tahun) masih rendah (sekitar 15% dari total pelanggan).	• Peluang memperluas segmen ke generasi muda dan wisatawan melalui	• Persaingan dari restoran dan kafe baru yang secara agresif menyasar generasi muda

- melakukan kunjungan (repeat purchase tinggi). - Kualitas makanan dan cita rasa menu andalan (pizza kayu bakar dan mie hot plate) sudah dikenal dan dipercaya pelanggan. - Hubungan emosional yang kuat dengan pelanggan keluarga yang telah berkunjung selama bertahun-tahun.	- Ketergantungan yang tinggi pada pelanggan lokal di sekitar lokasi restoran (jangkauan geografis dan digital masih terbatas). - Belum terdapat program loyalitas formal untuk mengelola dan mengembangkan basis pelanggan secara terstruktur.	pemanfaatan media sosial dan platform pemesanan daring. - Peningkatan arus wisata kuliner ke Kota Bogor yang berpotensi menambah segmen pelanggan baru. - Perubahan perilaku konsumen yang semakin terbiasa menggunakan layanan pesan-antar makanan.	dengan konsep modern dan pemasaran digital. - Perubahan preferensi konsumen muda yang cepat dan sangat dipengaruhi tren media sosial. - Kompetitor yang menawarkan harga, promo, dan paket menu yang lebih menarik bagi segmen generasi muda.
• S (3)	• W (3)	• O (3)	• T (3)
Matriks TOWS: - Strategi SO: Memanfaatkan loyalitas pelanggan keluarga dan reputasi kualitas menu andalan untuk mengikuti perkembangan tren dan perilaku konsumsi, serta memperluas jangkauan ke segmen generasi muda dan wisatawan melalui media sosial dan platform pemesanan daring. - Strategi WO: Mengurangi ketergantungan pada pelanggan lokal dengan cara mengembangkan program loyalitas dan promosi digital yang ditujukan kepada generasi muda dan pelanggan baru di luar area sekitar restoran. - Strategi ST: Menggunakan kedekatan hubungan dengan pelanggan setia dan kekuatan citra merek Kedai Kita untuk menghadapi persaingan restoran baru yang agresif dan menjaga pangsa pasar di segmen keluarga. - Strategi WT: Meminimalkan kelemahan dalam jangkauan pasar dan ketiadaan program loyalitas formal dengan menyusun segmentasi yang lebih terstruktur serta mengembangkan skema keanggotaan pelanggan agar tidak semakin tertekan oleh kompetitor yang lebih aktif di ranah digital.			

Tabel 2 Hasil Analisis SWOT Value Propositions

Value Propositions			
S	W	O	T
- Menu signature pizza kayu bakar dan mie <i>hot plate</i> menjadi ikon Bogor dan diferensiasi utama Kedai Kita. - Cita rasa konsisten, kualitas bahan baku terjaga, dan presentasi makanan rapi..	- Proposisi nilai masih fokus <i>dine-in</i> tradisional dan kurang sesuai dengan preferensi generasi muda yang <i>mobile</i> dan butuh layanan cepat. - Menu cenderung berat, porsi besar, dan harga relatif tinggi sehingga kurang menarik	- Tren kesehatan dan berkelanjutan sehat membuka peluang pengembangan menu lebih sehat dan porsi lebih kecil. - Kisah <i>heritage</i> dan estetika restoran berpeluang diposisikan sebagai pengalaman “restoran <i>heritage</i>”	Banyak kompetitor baru dengan konsep <i>modern</i> dan menu sehat meningkatkan risiko Kedai Kita dipersepsikan ketinggalan zaman.

Suasana restoran nyaman, <i>aesthetic</i>, <i>homey</i>.	untuk konsumsi rutin anak muda	yang menarik di <i>media</i> sosial. Kedai Kita. Perubahan perilaku konsumen yang semakin terbiasa menggunakan layanan pesan-antar makanan.	
S (3)	W (2)	O (3)	T (1)
Matriks TOWS: - Strategi SO: Mengembangkan varian <i>menu signature</i> (pizza kayu bakar & mie <i>hot plate</i>) yang lebih sehat dan/atau ber-porsi <i>mini</i>, lalu mengemasnya dengan narasi <i>heritage</i> dan <i>visual aesthetic</i> sebagai konten utama kampanye “restoran <i>heritage</i> Bogor” di <i>media</i> sosial untuk menarik generasi muda dan wisatawan. - Strategi WO: Mengurangi ketergantungan pada pelanggan lokal dengan cara mengembangkan <i>program</i> loyalitas dan promosi <i>digital</i> yang ditujukan kepada generasi muda dan pelanggan baru di luar area sekitar restoran. - Strategi ST: Merancang sub-proposisi nilai khusus generasi muda berupa paket <i>menu</i> ringan, porsi kecil, harga lebih terjangkau dan mudah dipesan via delivery, sambil memanfaatkan tren kesehatan dan minat mereka terhadap tempat yang unik dan fotogenik. - Strategi WT: Memperbarui komunikasi proposisi nilai (<i>offline</i> dan <i>digital</i>) dari sekadar restoran keluarga tradisional menjadi tempat makan klasik yang juga ramah generasi muda, melalui penyesuaian <i>menu</i> (opsi lebih ringan) dan cara penyajian, sehingga mengurangi kesan berat/mahal sekaligus menghindari citra ketinggalan zaman.			

Tabel 3 Hasil Analisis SWOT Channels

Channels			
S	W	O	T
Lokasi di Jalan Pangrango sangat strategis, <i>traffic</i> tinggi, mudah	Aktivitas di Instagram tidak konsisten, konten monoton, dan TikTok belum dimanfaatkan sama sekali.	Pertumbuhan pesat <i>platform digital</i> (Instagram, TikTok, <i>Reels</i>) membuka peluang menjangkau	- Kompetitor agresif di saluran <i>digital</i> dengan tim khusus, <i>campaign</i> terukur, dan <i>promo</i> kuat di <i>platform delivery</i>. - Perubahan algoritma <i>media</i> sosial dan tingginya

dijangkau dan memberi <i>visibility</i> besar • <i>Word-of-mouth</i> pelanggan setia menjadi saluran pemasaran yang kuat dan efektif untuk menarik pelanggan baru. • Kehadiran di <i>Google Maps</i> membantu calon pelanggan menemukan informasi dan lokasi Kedai Kita dengan mudah.	• <i>Platform delivery</i> (<i>GrabFood</i>, <i>GoFood</i>) sudah ada tetapi belum dimaksimalkan dengan strategi <i>pricing</i>, <i>bundling</i>, atau <i>promo</i>. • Belum ada <i>website</i> resmi yang memuat informasi lengkap dan mendukung pemesanan <i>online</i>.	audiens jauh lebih luas. • Peningkatan penggunaan <i>platform delivery</i> oleh generasi muda menjadi peluang memperluas jangkauan tanpa ekspansi fisik.. • Kolaborasi dengan <i>food influencer</i> lokal berpotensi meningkatkan visibilitas dan daya tarik di kalangan generasi muda..	persaingan membuat <i>organic reach</i> makin sulit dicapai. • Risiko kehilangan relevansi dan pangsa pasar generasi muda jika <i>gap</i> di saluran <i>digital</i> tidak segera diisi.
• S (3)	• W (3)	• O (3)	• T (3)

Matriks TOWS:

- Strategi SO: Mengintegrasikan kekuatan lokasi strategis dan *word-of-mouth* dengan kampanye *digital* terencana melalui Instagram, TikTok, dan *Google Maps* (foto, *review*, konten lokasi), sehingga pelanggan yang sudah datang dan puas diarahkan untuk membuat dan membagikan konten yang memperluas jangkauan Kedai Kita ke audiens yang lebih luas, termasuk generasi muda.
- Strategi WO: Membangun ekosistem saluran *digital* yang terstruktur dengan: (1) pengelolaan Instagram dan TikTok secara konsisten dengan konten pendek yang menarik, (2) optimalisasi *GrabFood* dan *GoFood* melalui *promo*, *bundling*, dan penataan katalog, serta (3) pengembangan website sederhana berisi informasi dan tautan pemesanan, sehingga kelemahan *digital presence* dapat diubah menjadi kekuatan yang mendukung perluasan jangkauan pasar

- Strategi ST: Memanfaatkan kekuatan lokasi fisik yang kuat dan basis pelanggan setia untuk membangun narasi “kuliner lokal favorit di Pangrango” dalam konten *digital*, sehingga meskipun kompetitor lebih agresif di dunia maya, Kedai Kita tetap memiliki posisi unik sebagai destinasi nyata yang sudah teruji dan direkomendasikan banyak pelanggan.
- Strategi WT: Melakukan percepatan transformasi saluran dengan menyusun rencana kerja konkret (tim kecil atau PIC *digital*, jadwal konten, target kampanye, dan *program promo* di *platform delivery*) agar *gap* dengan kompetitor di saluran *digital* dapat dipersempit, sehingga risiko kehilangan pangsa pasar dan relevansi di kalangan generasi muda dapat diminimalkan.

Tabel 4 Hasil Analisis Customer Relationship
Customer Relationship

S	W	O	T
• Kedai Kita membangun hubungan yang sangat personal dan emosional dengan pelanggan setia melalui layanan yang dekat dan penuh perhatian. <i>Word-of-mouth</i> pelanggan setia menjadi saluran pemasaran yang kuat dan efektif untuk menarik pelanggan baru. • Staf mengenal pelanggan reguler, mengingat preferensi makanan, dan mampu memberi	• Hubungan pelanggan masih tidak resmi dan tidak terstruktur, tanpa basis data pelanggan yang mencatat preferensi dan riwayat pembelian. • Belum ada program loyalitas formal dengan sistem poin, tingkatan keanggotaan, atau manfaat eksklusif untuk mendorong pembelian ulang • Tidak ada mekanisme komunikasi terstruktur (<i>WhatsApp Business</i>, SMS promo, buletin email) sehingga <i>engagement</i> dengan	• Penerapan sistem pengelolaan hubungan pelanggan (CRM) dan <i>program</i> loyalitas formal berpeluang meningkatkan personalisasi dan retensi. • Pemanfaatan saluran <i>digital</i> untuk personalisasi penawaran (misalnya promo ulang tahun, diskon hari jadi) dapat meningkatkan keterikatan emosional.	• Kompetitor memiliki sistem CRM <i>modern</i> dan <i>program</i> loyalitas terstruktur sehingga mampu memberi pengalaman yang lebih terukur dan menarik. • Generasi muda lebih menyukai program loyalitas berbasis imbalan dan komunikasi <i>digital</i> daripada sekadar hubungan personal tradisional. • Ketidadaan sistem formal membuat Kedai Kita berisiko kehilangan pelanggan setia jika terjadi pergantian staf atau perubahan operasional.

rekomendasi menu yang sesuai dengan selera mereka. • Pelayanan ramah, responsif terhadap keluhan, serta apresiasi tidak resmi (diskon kecil/porsi tambahan) memperkuat kedekatan pelanggan. • Pemasaran dari mulut ke mulut yang positif muncul dari kepuasan pelanggan dan hubungan personal yang kuat.	pelanggan kurang konsisten.		
• S (4)	• W (3)	• O (2)	• T (3)
Matriks TOWS: • Strategi SO: Memformalkan kedekatan <i>personal</i> dan <i>emotional bond</i> yang sudah kuat ke dalam sistem CRM dan program loyalitas (poin, tingkatan keanggotaan, benefit khusus), sehingga hubungan yang sebelumnya informal dapat dikelola secara terstruktur, tercatat, dan tetap terasa personal bagi pelanggan. • Strategi WO: Memformalkan kedekatan personal dan emotional bond yang sudah kuat ke dalam sistem CRM dan program loyalitas (poin, tingkatan keanggotaan, benefit khusus), sehingga hubungan yang sebelumnya informal dapat dikelola secara terstruktur, tercatat, dan tetap terasa personal bagi pelanggan. • Strategi ST: Menggabungkan kekuatan layanan personal dan cepat tanggap dengan elemen CRM modern untuk menawarkan pengalaman hubungan pelanggan yang tidak hanya sehangat kompetitor,			

tetapi juga lebih autentik dan sulit ditiru, sehingga Kedai Kita tetap unggul meskipun kompetitor memiliki sistem yang lebih maju.

- Strategi WT: Mengurangi ketergantungan pada ingatan individu staf dengan mencatat preferensi dan riwayat pelanggan ke dalam sistem, serta menyediakan program loyalitas yang transparan dan berbasis imbalan, sehingga risiko kehilangan pelanggan setia akibat pergantian staf atau perubahan operasional dapat diminimalkan dan lebih sesuai dengan ekspektasi generasi muda..

Tabel 5 Hasil Analisis SWOT Revenue Streams

Revenue Streams				
S	W	O	T	
• Pendapatan makan di tempat stabil, repeat purchase tinggi. • Jam sibuk dapat diprediksi, pola pendapatan jelas • Nilai rata-rata transaksi tinggi, pelanggan bersedia membayar untuk kualitas.	• Sangat bergantung pada makan di tempat. • Takeaway dan delivery kontribusinya sangat kecil pembelian ulang • Belum ada diversifikasi (katering, acara, keanggotaan)	• Pengembangan layanan katering dan paket acara. • Program keanggotaan dengan iuran berkala dan benefit eksklusif • Optimalisasi platform pesan-antar.	• Perilaku konsumen bergeser ke delivery dan makan dari rumah. • Kompetitor agresif di platform pesan-antar. • Penurunan ekonomi dan biaya komisi platform yang tinggi.	
• S (3)	• W (3)	• O (3)	• T (3)	

Matriks TOWS:

- Strategi SO: Memanfaatkan stabilitas pendapatan makan di tempat dan tingkat pembelian ulang yang tinggi sebagai fondasi untuk memperkenalkan layanan katering, paket acara, dan program keanggotaan, sehingga aliran pendapatan baru dapat dikembangkan tanpa mengganggu sumber pendapatan utama.

- Strategi WO: Mengurangi ketergantungan pada makan di tempat dengan secara bertahap membangun aliran pendapatan baru dari katering, paket acara keluarga/korporat, program keanggotaan, serta optimalisasi platform pesan-antar (melalui paket bundel dan promosi), sehingga komposisi pendapatan menjadi lebih seimbang.
- Strategi ST: Menggunakan kekuatan loyalitas pelanggan dan nilai transaksi yang tinggi untuk mendorong mereka mencoba kanal lain (delivery, paket acara, paket katering), sehingga ketika perilaku pasar bergeser, Kedai Kita tetap memiliki kontribusi pendapatan yang kuat dari berbagai saluran dan tidak hanya mengandalkan makan di tempat.
- Strategi WT: Mengurangi kerentanan bisnis terhadap perubahan perilaku konsumen, krisis, atau penurunan ekonomi dengan menyusun rencana diversifikasi pendapatan yang jelas dan bertahap, sehingga jika terjadi gangguan pada operasional makan di tempat, Kedai Kita sudah memiliki penyangga dari aliran pendapatan lain dan tidak terlalu terpukul.

Tabel 6 Hasil Analisis SWOT Key Resources

Key Resources			
S	W	O	T
• Warisan merek kuat, 22 tahun beroperasi, ikon kuliner Bogor • Lokasi strategis di Jalan Pangrango • Fasilitas khas (oven kayu bakar) dan keahlian chef yang sulit ditiru • Hubungan baik dengan pemasok lokal.	• Tidak ada tim khusus dan kemampuan memadai di pemasaran <i>digital/teknologi Takeaway</i> dan <i>delivery</i> kontribusinya sangat kecil pembelian ulang • Sistem teknologi masih dasar, belum ada situs web dan integrasi sistem modern)	• Pengembangan layanan katering dan paket acara. • Investasi sumber daya <i>digital</i> dan teknologi modern dapat meningkatkan daya saing dan jangkauan	• Kompetitor punya sumber daya <i>digital</i> dan teknologi lebih maju, berpotensi menggeser Kedai Kita
• S (4)	• W (2)	• O (1)	• T (1)

Matriks TOWS:

- Strategi SO: Memanfaatkan brand kuat, lokasi strategis, dan menu khas untuk mendukung investasi pada teknologi dan kanal *digital* sehingga perluasan pasar berbasis *digital* tetap bertumpu pada identitas unik Kedai Kita.
- Strategi WO: Mengurangi kelemahan *digital* dengan memprioritaskan investasi awal pada situs web, sistem kasir modern, dan pengelolaan media sosial yang terintegrasi agar sejalan dengan kekuatan merek dan potensi pasar baru.
- Strategi ST: Menggunakan kekuatan warisan merek, lokasi, dan keahlian chef sebagai diferensiasi utama agar tetap kompetitif meskipun kompetitor memiliki teknologi lebih maju.
- Strategi WT: Mengurangi keteringgalan teknologi secara bertahap (misalnya mulai dari upgrade sistem dasar dan pelatihan *digital* SDM) untuk menurunkan risiko tergeser oleh pesaing yang lebih modern.

Tabel 7 Hasil Analisis SWOT Key Activities

Key Activities			
S	W	O	T
• SOP produksi jelas, kualitas hidangan konsisten • Keahlian juru masak pada menu khas • Keahlian juru masak pada menu khas • Rantai pasok lancar dengan pemasok lokal.	• Pemasaran <i>digital</i> dan pembuatan konten lemah dan tidak terstruktur • Minim analisis data, riset pasar, dan analisis pesaing • Pelatihan dan pengembangan karyawan belum sistematis pada bidang digital	• Program pelatihan terstruktur untuk meningkatkan kemampuan <i>digital</i> dan layanan pelanggan dapat memperkuat aktivitas utama. • Program pelatihan terstruktur untuk kemampuan <i>digital</i> dan layanan pelanggan.	• Kompetitor menjalankan pemasaran dan analisis pasar yang agresif dan berbasis data.
• S (4)	• W (3)	• O (2)	• T (1)
Matriks TOWS:			

- Strategi SO: Memanfaatkan kekuatan SOP produksi, kualitas hidangan, dan keunikan proses (misalnya pizza kayu bakar) sebagai bahan utama konten *digital* (video dapur, proses memasak, cerita di balik menu) untuk menarik perhatian generasi muda dan memperluas jangkauan tanpa mengubah aktivitas inti.
- Strategi WO: Mengatasi kelemahan pemasaran *digital* dan ketiadaan analisis data dengan membangun aktivitas baru berupa strategi konten yang terencana, penggunaan dasar analisis data pelanggan, serta pelatihan tim dalam pengelolaan media sosial, sehingga aktivitas utama tidak hanya kuat di dapur dan layanan, tetapi juga di ruang digital.
- Strategi ST: Mengatasi kelemahan pemasaran *digital* dan ketiadaan analisis data dengan membangun aktivitas baru berupa strategi konten yang terencana, penggunaan dasar analisis data pelanggan, serta pelatihan tim dalam pengelolaan media sosial, sehingga aktivitas utama tidak hanya kuat di dapur dan layanan, tetapi juga di ruang digital.
- Strategi WT: Secara bertahap mengurangi ketergantungan pada pendekatan intuitif dengan mulai menerapkan riset pasar sederhana, pencatatan data kunjungan dan penjualan, serta pelatihan dasar *digital marketing* bagi staf kunci, agar jarak dengan kompetitor yang data-driven dan agresif di pemasaran tidak semakin melebar.

Tabel 8 Hasil Analisis SWOT Key Partnership

Key Partnerships			
S	W	O	T
• Kemitraan kuat dan jangka panjang dengan pemasok lokal • Hubungan informal dengan hotel sekitar yang merekomendasikan Kedai Kita • Hubungan informal dengan hotel sekitar yang merekomendasikan Kedai Kita.	• Kemitraan masih terbatas pada pemasok dan hotel, belum menyentuh <i>influencer</i> dan penyedia teknologi • Belum ada kemitraan formal dengan klien korporat untuk katering dan acara	• Peluang kolaborasi dengan <i>influencer</i>, pembuat konten, dan penyedia teknologi. • Peluang kemitraan dengan klien korporat, lembaga pariwisata, biro perjalanan, dan usaha pelengkap lain.	• Kompetitor telah memiliki jaringan kemitraan strategis yang lebih luas. • Mitra potensial terbaik cenderung memilih pelaku usaha yang bergerak cepat dan menawarkan nilai yang menarik.
• S (3)	• W (2)	• O (2)	• T (2)
Matriks TOWS:			

- Strategi SO: Memanfaatkan reputasi baik di mata pemasok lokal dan hotel sekitar sebagai modal sosial untuk membangun kemitraan baru dengan *influencer*, pembuat konten, penyedia teknologi, serta lembaga pariwisata, sehingga jejaring kemitraan Kedai Kita berkembang melampaui pola tradisional tanpa kehilangan kepercayaan yang sudah terbentuk.
- Strategi WO: Mengatasi keterbatasan kemitraan yang masih tradisional dengan secara bertahap merancang dan mengeksekusi kerja sama formal dengan *influencer*, penyedia teknologi, dan klien korporat, misalnya melalui paket katering, paket acara, atau kampanye bersama, sehingga kemitraan dapat memberikan manfaat pendapatan dan visibilitas yang lebih berkelanjutan.
- Strategi ST: Menggunakan kekuatan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan hotel sebagai bukti rekam jejak keandalan Kedai Kita ketika bernegosiasi dengan mitra baru, sehingga meskipun kompetitor lebih agresif, Kedai Kita tetap menarik sebagai mitra yang stabil, dipercaya, dan memiliki basis pelanggan yang jelas..
- Strategi WT: Mengurangi risiko tertinggal dari kompetitor dan kehilangan mitra potensial dengan menyusun rencana pengembangan kemitraan yang lebih terstruktur (prioritas jenis mitra, bentuk kerja sama, dan tahapan implementasi), sehingga pergeseran lanskap kemitraan tidak sepenuhnya merugikan Kedai Kita dan peluang penting tidak terus-menerus terlewat.

Tabel 4. 9 Hasil Analisis SWOT Cost Structure

Cost Structure			
S	W	O	T
• Efisiensi operasional dan pengelolaan bahan baku serta tenaga kerja yang cukup baik • Lokasi strategis dengan pengembalian sewa yang tinggi • Margin keuntungan dine-in masih sehat.	• Biaya tetap tinggi (sewa, gaji) membuat bisnis rentan saat pendapatan turun • Belum ada strategi optimasi biaya dan investasi <i>digital</i> yang memadai	• Diversifikasi pendapatan (katering, keanggotaan, event, delivery) untuk meningkatkan margin dan pemanfaatan kapasitas • Penerapan teknologi untuk efisiensi persediaan, tenaga kerja, dan energi.	• Fluktuasi harga bahan baku, kenaikan upah, biaya komisi platform pesan-antar, dan tekanan harga yang menekan margin

• S (3)	• W (2)	• O (2)	• T (1)
Matriks TOWS: - Strategi SO: Memanfaatkan efisiensi operasional dan margin dine-in yang masih sehat sebagai dasar untuk berinvestasi secara bertahap dalam diversifikasi pendapatan (katering, acara, keanggotaan, delivery) dan teknologi efisiensi, sehingga struktur biaya tetap terjaga sementara potensi pendapatan meningkat. - Strategi WO: Mengurangi kerentanan akibat biaya tetap tinggi dengan mengembangkan pendapatan dari layanan tambahan dan memanfaatkan teknologi untuk menekan biaya operasional, sehingga beban biaya tetap dapat “tersebar” ke lebih banyak sumber pendapatan dan efisiensi meningkat tanpa mengurangi kualitas layanan. - Strategi ST: Menggunakan keunggulan efisiensi operasional yang sudah dimiliki untuk menyerap dampak fluktuasi biaya bahan baku, kenaikan upah, dan biaya komisi platform pesan-antar, misalnya melalui penyesuaian porsi, paket menu, dan pengelolaan jadwal kerja, sehingga tekanan eksternal tidak langsung menghilangkan margin. - Strategi WT: Mengurangi risiko margin tertekan akibat biaya tetap tinggi dan faktor eksternal dengan menyusun strategi optimasi biaya yang lebih sistematis (pengendalian pembelian, efisiensi tenaga kerja, evaluasi biaya sewa dan komisi) serta meningkatkan pemantauan terhadap perubahan harga dan kebijakan platform, sehingga keputusan penyesuaian harga dan promosi dapat diambil lebih cepat dan terukur.			

C. TOWS Matrix & 36 Strategi

Integrasi 28 faktor Extended SWOT dengan BMC menghasilkan 36 strategi TOWS yang dikelompokkan ke dalam empat tipe strategi: SO, WO, ST, dan WT, lalu dipetakan secara eksplisit ke sembilan elemen BMC. Strategi SO berfokus memanfaatkan kekuatan heritage dan proposisi nilai unik untuk mengeksplorasi peluang digital dan wisata kuliner, misalnya melalui kampanye pemasaran digital berbasis cerita merek dan paket bundling di platform delivery. Strategi WO diarahkan untuk mengatasi kelemahan internal seperti keterbatasan digital dengan memanfaatkan peluang eksternal, antara lain membangun kehadiran kuat di Instagram dan TikTok, mengembangkan program loyalitas digital, dan menyesuaikan menu dengan preferensi Gen Z.

Strategi ST menggunakan kekuatan yang ada untuk mengurangi dampak ancaman, seperti memperkuat diferensiasi rasa dan pengalaman dining autentik agar tidak mudah tergantikan oleh kompetitor yang lebih agresif di ranah digital. Strategi WT berfokus pada upaya survival dan efisiensi, misalnya dengan optimalisasi struktur biaya, penyusunan segmentasi pasar yang lebih terarah, serta pengembangan bertahap layanan takeaway dan katering skala kecil. Keseluruhan 36 strategi ini menjadi blueprint perubahan yang kemudian diterjemahkan ke dalam rancangan BMC Improved.

Tabel 9 Analisis Strategi Matrix TOWS

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> Faktor-Faktor Kekuatan Internal: 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	<i>Weakness (W)</i> Faktor-Faktor Kelemahan Internal: 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>
<i>Opportunities (O)</i> Faktor-Faktor Peluang External: 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	<i>Strategi (SO)</i> 1. <i>Customer Segments</i> - Memperluas basis pelanggan ke Generasi Z dengan memanfaatkan reputasi dan loyalitas pelanggan keluarga yang kuat 2. <i>Value Propositions</i> Mengembangkan varian menu <i>signature</i> (pizza kayu bakar & mie hot plate) yang lebih sehat dan/atau porsi <i>mini</i> dengan kemasan narasi <i>heritage</i> untuk kampanye media sosial 3. <i>Channels</i> - Mengintegrasikan kekuatan lokasi strategis dan <i>word-of-mouth</i> dengan kampanye digital terencana melalui Instagram, TikTok, dan Google Maps 4. <i>Customer Relationships</i> - Mengubah hubungan <i>personal</i> dan <i>emotional bond</i> yang sudah ada menjadi basis CRM dan program loyalitas <i>formal</i> (<i>poin, membership, benefit</i> spesial) 5. <i>Revenue Streams</i> Memanfaatkan stabilitas pendapatan <i>dine-in</i> dan tingkat pembelian ulang tinggi untuk memperkenalkan layanan katering, paket acara, dan program keanggotaan 6. <i>Key Resources</i>	<i>Strategi (WO)</i> 1. <i>Customer Segments</i> - Mengembangkan strategi pemasaran <i>digital</i> yang fokus pada segmen Gen Z untuk mengatasi keterbatasan jangkauan saat ini 2. <i>Value Propositions</i> Merancang <i>sub-proposisi</i> nilai khusus generasi muda berupa paket menu ringan, porsi kecil, harga terjangkau, dan mudah dipesan via <i>delivery</i> 3. <i>Channels</i> - Membangun ekosistem saluran <i>digital</i> terstruktur: pengelolaan Instagram dan TikTok konsisten, optimalisasi GrabFood/GoFood, dan pengembangan <i>website</i> sederhana 4. <i>Customer Relationships</i> - Mengimplementasikan sistem pencatatan data pelanggan, meluncurkan program loyalitas berbasis poin, dan memanfaatkan WhatsApp Business/SMS untuk komunikasi terjadwal 5. <i>Revenue Streams</i> Mengurangi ketergantungan pada <i>dine-in</i> dengan membangun pendapatan dari katering, acara keluarga/korporat, <i>membership</i>, dan optimalisasi <i>delivery</i> (<i>bundling & promo</i>) 6. <i>Key Resources</i>

	Memfaatkan brand kuat, lokasi strategis, dan menu khas untuk mendukung investasi pada teknologi dan kanal digital) 7: <i>Key Activities</i> Mengemas kekuatan SOP produksi, kualitas hidangan, dan keunikan proses (pizza kayu bakar) sebagai bahan konten <i>digital</i> (video dapur, <i>behind the scenes</i>) 8: <i>Key Partnerships</i> - Memperluas kemitraan berbasis reputasi dengan pemasok dan hotel untuk membangun jejaring baru dengan <i>influencer</i>, penyedia teknologi, dan lembaga pariwisata 9: <i>Cost Structure</i> - Menggunakan efisiensi operasional dan <i>margin dine-in</i> yang sehat untuk berinvestasi bertahap dalam diversifikasi pendapatan dan teknologi efisiensi	Memprioritaskan investasi awal pada website, sistem kasir modern, dan pengelolaan media sosial terintegrasi 7: <i>Key Activities</i> Membangun aktivitas <i>digital</i> terstruktur: strategi konten terencana, analisis data pelanggan dasar, dan pelatihan tim dalam pengelolaan media sosial 8: <i>Key Partnerships</i> - Membangun portofolio kemitraan strategis: <i>influencer</i>, penyedia teknologi, klien korporat (paket katering & acara), kampanye bersama 9: <i>Cost Structure</i> - Mengurangi kerentanan biaya tetap tinggi dengan diversifikasi pendapatan (katering, keanggotaan, <i>event, delivery</i>) dan teknologi untuk efisiensi (<i>inventory</i>, penjadwalan, energi)
Threats (T) Faktor-Faktor Ancaman Eksternal: 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i>	Strategi (ST) 1. <i>Customer Segments</i> - Menonjolkan status pelopor pizza kayu bakar dengan cita rasa autentik sebagai diferensiasi terhadap kompetitor <i>modern</i> 2: <i>Value Propositions</i> Memperkuat diferensiasi berbasis <i>heritage</i>, kualitas rasa, dan pengalaman makan keluarga yang autentik untuk mempertahankan pangsa pasar di tengah persaingan 3: <i>Channels</i> Mempertahankan keunggulan lokal "kuliner favorit di Pangrango" dalam konten <i>digital</i> untuk melawan kompetitor yang lebih agresif 4: <i>Customer Relationships</i> - Memadukan layanan <i>personal</i> dan kedekatan emosional dengan elemen CRM modern agar lebih hangat dan autentik dibanding kompetitor 5: <i>Revenue Streams</i> Menggunakan loyalitas pelanggan dan nilai transaksi tinggi untuk mendorong	Strategi (WT) 1. <i>Customer Segments</i> - Memperbarui komunikasi proposisi nilai dari restoran keluarga tradisional menjadi tempat makan klasik yang ramah generasi muda 2: <i>Value Propositions</i> Memperkuat diferensiasi berbasis <i>heritage</i>, kualitas rasa, dan pengalaman makan keluarga yang autentik untuk mempertahankan pangsa pasar di tengah persaingan 3: <i>Channels</i> Melakukan percepatan transformasi <i>digital</i> dengan menyusun rencana kerja konkret (tim/PIC digital, jadwal konten, target kampanye, <i>promo delivery</i>) 4: <i>Customer Relationships</i> - Mengurangi ketergantungan pada ingatan staf dengan mendokumentasikan preferensi dan riwayat pelanggan ke dalam sistem 5: <i>Revenue Streams</i> Mengurangi kerentanan terhadap guncangan eksternal dengan menyusun

	mereka mencoba kanal lain (delivery, katering, acara) 6: <i>Key Resources</i> Menggunakan kekuatan warisan merek, lokasi, dan keahlian chef sebagai diferensiasi utama meskipun kompetitor memiliki teknologi lebih maju 7: <i>Key Activities</i> Menonjolkan kualitas produksi dan pelayanan yang konsisten sebagai diferensiasi utama dalam kampanye pemasaran 8: <i>Key Partnerships</i> Memperkuat hubungan jangka panjang dengan pemasok lokal untuk memastikan stabilitas pasokan dan harga di tengah volatilitas pasar 9: <i>Cost Structure</i> Menggunakan efisiensi operasional untuk menyerap dampak fluktuasi biaya bahan baku, kenaikan upah, dan biaya komisi <i>platform delivery</i>	rencana diversifikasi pendapatan yang jelas dan bertahap 6: <i>Key Resources</i> Mengurangi keteringgalan teknologi secara bertahap (<i>upgrade</i> sistem dasar dan pelatihan <i>digital SDM</i>) 7: <i>Key Activities</i> Secara bertahap mengurangi ketergantungan pada pendekatan intuitif dengan menerapkan riset pasar sederhana, pencatatan data, dan pelatihan <i>digital marketing</i>. 8: <i>Key Partnerships</i> Mengurangi kesenjangan kemitraan dengan menyusun rencana pengembangan kemitraan terstruktur (prioritas, bentuk kerja sama, tahapan) 9: <i>Cost Structure</i> Menekan kerentanan dengan <i>audit</i> operasional berkala, pengendalian pembelian, efisiensi tenaga kerja, dan <i>monitoring</i> perubahan harga serta kebijakan <i>platform</i>
--	--	---

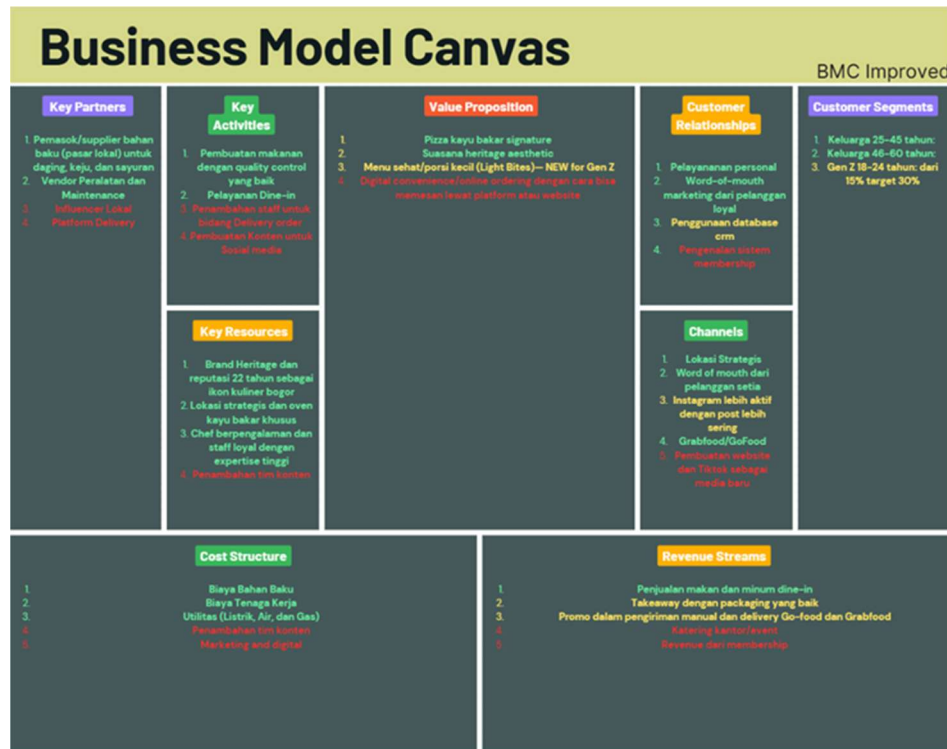
D. Business Model Canvas Improved

BMC Improved dirancang untuk meningkatkan orientasi digital dan customer-centricity melalui perubahan terstruktur pada sembilan elemen BMC. Pada Customer Segments, target Gen Z ditingkatkan dari 15% menjadi 25-30% sambil mempertahankan basis keluarga 60-65% dan segmen milenial profesional 10-15%. Perubahan ini diimplementasikan melalui menu Light Bites, ruang Instagrammable, dan event komunitas.

Value Propositions berkembang menjadi kombinasi heritage authenticity, visual shareable, kecepatan layanan, dan kemudahan akses daring, merangkum dalam proposisi: "Pengalaman kuliner heritage autentik, Instagrammable, dan convenient."

Elemen Channels diperkuat melalui omnichannel digital: Instagram 5x/minggu, TikTok 3x/minggu, food delivery platform (GrabFood, GoFood) terintegrasi, dan website order—mengakses 78% Gen Z yang mencari restoran via digital. Customer Relationships ditransformasi via program loyalitas digital berbasis poin, membership tier, dan engagement media sosial 24 jam.

Revenue Streams didiversifikasi: dine-in 60-65%, delivery 20-25%, katering 8-10%, membership/cooking class 3-5%, menurunkan ketergantungan dine-in dari 83-87% dan meningkatkan utilitas kapasitas weekday. Pada infrastruktur, Digital Manager ditambahkan sebagai Key Resource, sementara Key Activities berkembang mencakup content creation dan social media management. Key Partnerships mencakup influencer lokal, platform delivery, dan komunitas kreatif, dengan Cost Structure dialokasikan Rp 10-15 juta/bulan untuk aktivitas digital..



Gambar 3 BMC Baru
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. BMC existing Kedai Kita memiliki kekuatan pada proposisi nilai heritage dan loyalitas keluarga (repeat rate 60%), tetapi lemah dalam: (a) penetrasi Gen Z hanya 15% dari target 48%, (b) kanal digital minimal (Instagram 292 followers, engagement <1,2%, tidak ada TikTok), dan (c) ketergantungan dine-in 83-87%.
2. Extended SWOT Analysis mengidentifikasi 28 faktor strategis: 9 kekuatan (heritage, loyalitas, proposisi unik, lokasi), 4 kelemahan (penetrasi Gen Z, digitalisasi, ketergantungan dine-in, diversifikasi terbatas), 9 peluang (pertumbuhan industri, platform digital, komunitas kreatif), dan 6 ancaman (persaingan ketat, kompetitor digital-savvy).
3. TOWS Matrix menghasilkan 36 strategi alternatif, dengan prioritas: (1) storytelling heritage digital untuk Gen Z, (2) transformasi kanal digital dengan content creation konsisten, (3) diversifikasi revenue via delivery-katering-membership, (4) pengurangan ketergantungan dine-in.
4. BMC Improved menargetkan: Gen Z 25-30%, Value Propositions heritage-digital-convenient, omnichannel (Instagram 5x/minggu, TikTok 3x/minggu, delivery aktif), Revenue Streams 60-65% dine-in / 20-25% delivery / 8-10% katering / 3-5% membership, dan penambahan Digital Manager.
5. Implementasi BMC Improved diproyeksikan meningkatkan relevansi model bisnis, memperluas pelanggan muda, mengurangi kerentanan terhadap fluktuasi traffic (weekday occupancy 35-40%), dan memperkuat keberlanjutan usaha.

5.2 Saran

Saran Teoritis

Secara teoritis, integrasi BMC-Extended SWOT-TOWS Matrix efektif untuk merumuskan strategi pengembangan model bisnis UMKM kuliner, namun dibatasi oleh penelitian studi kasus tunggal berbasis data kualitatif. Penelitian lanjutan disarankan: (1) menggunakan metode kuantitatif dengan responden Gen Z lebih besar untuk memvalidasi preferensi nilai dan penerimaan layanan baru; (2) menyusun financial modeling dan analisis sensitivitas BMC Improved; (3) melakukan studi komparatif pada UMKM kuliner lain untuk menguji generalisabilitas framework.

Saran Praktis

Bagi manajemen Kedai Kita, prioritas implementasi: (1) penguatan kanal digital melalui Instagram 5x/minggu, pembukaan TikTok dengan konten Gen Z-relevant, dan optimalisasi delivery platform dengan bundling menu; (2) pengembangan menu Light Bites dan kampanye tematik dengan kolaborasi influencer lokal; (3) peluncuran layanan katering, membership program, dan event untuk mengurangi ketergantungan dine-in. Implementasi

dilakukan bertahap dengan monitoring KPI bulanan (Instagram followers, TikTok reach, delivery volume, Gen Z acquisition rate).

REFERENSI

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Aliwinoto, C. (2022). Analisis *Business Model Canvas* usaha mikro makanan beku mie nyemek. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 21, 45–58.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Routledge.
- Athia, S., & Suwandari, S. (2018). Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mendorong mindset kewirausahaan di kalangan mahasiswa Universitas Islam Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(3), 234–246.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Restoran/Rumah Makan 2022. BPS RI, Jakarta. Diakses pada 6 Oktober 2025. <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/12/22/1f688af1ba26ff02e07679ac/statistik-penyedia-makan-minum-2022.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson Education.
- David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson Education. *Business Model Canvas*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 137–148.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bogor. (2023). Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bogor Tahun 2023. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2025 <https://perkawis.kotabogor.go.id/assets/dokumen/LKPJ%202023%20Disparbud.pdf>
- Fasa, A. W. H. (2022). Strategi pengembangan desa wisata berkelanjutan di Indonesia: Pendekatan analisis PESTEL. *Kajian*, 27(4), 311–330. <https://doi.org/10.22212/kajian.v27i4.3915>
- Gojek. (2023). Sajian cita rasa GoFood: Tren dan lanskap kuliner Indonesia. Jakarta: PT Aplikasi Karya Anak Bangsa. Diakses pada 3 Januari 2026 https://lelogama.go-jek.com/Sajian_Cita_Rasa_GoFood_Tren_dan_Lanskap_Kuliner_Indonesia.pdf.
- Grove, A. S. (1996). Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company. Currency Doubleday.
- Herawati, H., Soetriono, S., & Supriyono, S. (2019). Penerapan bisnis model kanvas dalam menentukan rencana pengelolaan usaha pada KNM Fish Farm Kabupaten Jember. *Jurnal Agroteknologi*, 12(2), 78–92.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization, concepts and cases* (7th ed.). Thomson South-Western. Improved Competitive Strategy in SME Development. *Entrepreneur Business Journal*, 2(3), 245–262.
- Jannah, M. (2024). Pentingnya analisis SWOT dalam suatu perencanaan dan pengembangan bisnis. *International Journal of Economics, Social Science, Public Administration and Governance (IJESPG)*, 2(1), 1–10.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. (2022). Sistem Informasi Data Tunggal Koperasi dan UMKM (SIDT-KUMKM). Diakses pada 3 Januari 2026. <https://satudata.umkm.go.id>
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & He, H. (2019). *Principles of marketing*. Pearson UK.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Miller, D. (1991). The Icarus paradox: how exceptional companies bring about their own downfall: new lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal. *Choice Reviews Online*, 28(07), 28–3963. <https://doi.org/10.5860/choice.28-3963>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mujito. (2023). *Manajemen Strategik Dengan Pendekatan Analisis SWOT*. Banyumas: Wawasan Ilmu.

- Muktarom, M. (2022). Strategi bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas*: Studi kasus usaha kuliner Bebek Nano-Nano di Pondok Gede. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 8(2), 145–162.
- Nazarko, J., Ejdays, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, L., & Skorek, A. (2017). Application of enhanced SWOT *analysis* in the future-oriented public management of technology. *Procedia Engineering*, 182, 482–490. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.140>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Nurhakim, S., Suparno, S., & Ridwan, R. (2018). Formulasi strategi pengembangan *model* bisnis organisasi XYZ berbasis *Business Model Canvas* (BMC). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 4(2), 234–251.
- Ong, L. S. (2023). Penguatan kewirausahaan melalui pengenalan *Business Model Canvas*. *Journal of Social Contribution and Development (JSCD)*, 5(1), 45–62.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach* [Doctoral dissertation, University of Lausanne]. https://serval.unil.ch/notice/serval:BIB_R_4210
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.
- Paramadita, S. A. (2020). Analisa PESTEL terhadap penetrasi Gojek di Indonesia. *Koneksi*, 4(1), 39-46. <https://doi.org/10.24912/kn.v4i1.6568>
- Parnell, J. (2016). *STRATEGIC MANAGEMENT: Theory and Practice, fifth Edition (Paperback-4C)*.
- Pasaribu, R., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping *Business* strategy using *Business Model Canvas* (BMC), SWOT *analysis*, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Porter, M. E. (1979). How competitive *forces* shape *strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The *Five Competitive Forces* That Shape *Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Priyadi, Y., & Prasetyo, A. (2018). Implementation of supply chain *Business* application through *Business model canvas* and waterfall framework collaborations for fish farmers smes in Ulekan Market Bandung. *Journal of Physics: Conference Series*, 978, 012021. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/978/1/012021>
- Putri, M. K., & Utama, A. D. (2017). Evaluasi *model* bisnis pada laundry bar
- Rangkuti, F. (2015). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis - Cara perhitungan bobot, rating, dan OCAI (Cet. 21). Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Setiawan, S. (2023). *Business Model Canvas: Analisis strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing UMKM*. *Jurnal Lintas Budaya Nusantara*, 2(1), 21-35.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-27). Alfabeta.
- Sumara, R. (2024). Integrating SWOT *Analysis* and *Business Model Canvas* for
- Szum, K., & Nazarko, J. (2020). Exploring the determinants of Industry 4.0 development using an *extended* SWOT *analysis*: A regional study. *Energies*, 13(23), 5972. <https://doi.org/10.3390/en13225972>
- Tahwin, T. (2020). Perancangan *model* bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan analisis SWOT. *Fokus Ekonomi*, 15(2), 145–164.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational *analysis*. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Widyawati, N. (2024). Teori dan Penerapan *Bisnis Model Canvas* pada UMKM. Scopindo Media Pustaka, Bandung.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Zakaria, M. A., & Alfanur, F. (2024). Analisis strategi pengembangan bisnis menggunakan *business model canvas* pada industri logistik: Studi PT XYZ. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(12), 4833–4861. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i12.4750>