



# Strategi Pengembangan Bisnis Ekspor Bumbu Makanan Olahan dengan Menggunakan Analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan Swot pada CV Restu Mande

Hasna Cahya Kamila

Program Studi Bisnis Internasional, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Padjadjaran, Indonesia

[hasna20008@mail.unpad.ac.id](mailto:hasna20008@mail.unpad.ac.id)

**Abstract.** *This research was conducted to determine the appropriate CV Restu Mande business strategy design using strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis and the Business Model Canvas (BMC) in achieving export targets. The method used in this research is a descriptive qualitative method. Data collection carried out in this research was interviews with the leadership of CV Restu Mande, observation both directly and indirectly, and documentation. The SWOT analysis carried out in this research produces a SWOT matrix as a recommendation for CV Restu Mande's business strategy. The results of the SWOT analysis, SWOT matrix, and proposed new Business Model Canvas at CV Restu Mande are that in the customer segments section, target consumers are added in the form of Indonesian communities abroad, in the channels section, websites, international e-commerce and overseas retail need to be added, in the customer relationship section, rewards need to be added for resellers, dropshippers and loyal customers, in the key resources section we need to add production facilities, in the key activities section we need to add more interesting and detailed marketing activities, in the key partnership section we need to add agent collaboration. or distributors, loyal customers, production partners, and international trade consultants or experts, and in the cost structure section it is necessary to focus on investment in production facilities.*

**Keywords :** *Business Model Canvas, CV Restu Mande, SWOT Analysis, business strategy*

**Abstrak.** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui rancangan strategi bisnis CV Restu Mande yang tepat dengan menggunakan analisis *strengths, weakness, opportunity, dan threats* (SWOT) dan *Business Model Canvas* (BMC) dalam mencapai target ekspor. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pimpinan CV Restu Mande, observasi baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dokumentasi. Analisis SWOT yang dilakukan dalam penelitian ini menghasilkan matriks SWOT sebagai rekomendasi strategi bisnis CV Restu Mande. Hasil analisis SWOT, matriks SWOT, dan usulan *Business Model Canvas* baru pada CV Restu Mande adalah pada bagian *customer segments* ditambahkan target konsumen berupa komunitas orang Indonesia di luar negeri, pada bagian *channels* perlu ditambahkan website, *e-commerce* internasional, dan retail luar negeri, pada bagian *customer relationship* perlu ditambahkan pemberian *reward* bagi reseller, dropshipper, dan pelanggan loyal, pada bagian *key resources* perlu ditambahkan fasilitas produksi, pada bagian *key activities* perlu ditambahkan berupa aktivitas pemasaran yang lebih menarik dan rinci, pada bagian *key partnership* ditambahkan berupa kerja sama agen atau distributor, pelanggan loyal, mitra produksi, dan konsultan atau ahli perdagangan internasional, dan pada bagian *cost structure* perlu memfokuskan pada investasi fasilitas produksi.

**Kata kunci :** Business Model Canvas, CV Restu Mande, Analisis SWOT, strategi bisnis

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Setiap negara tidak dapat berdiri sendiri dalam memenuhi kebutuhannya masing-masing karena perbedaan kondisi geografis dan sumber daya manusia yang membuat setiap negara di dunia saling membutuhkan atau ketergantungan satu sama lain. Hal inilah yang membuat setiap negara melakukan perdagangan internasional.

Ekspor Indonesia pernah menurun hingga USD 20,52 miliar atau turun 8,34% pada bulan Januari 2024 dibandingkan pada Desember 2023 menurun 8,06% yang memiliki kesamaan waktu pada tahun lalu. Menurunnya aktivitas tersebut, pada Januari 2024, biasa terjadi di setiap awal tahun. Namun, nilai ekspor era tahun 2024 meningkat jika dibandingkan era 2020, 2021, dan 2022. Sedangkan, Impor Indonesia memiliki jumlah sebanyak USD18,51 miliar pada Januari 2024 atau menurun sekitar 3,13% daripada Desember 2023, tetapi naik 0,36% dibanding Januari 2023 (Kemendag, 2024).

**Tabel 1.1 Nilai Ekspor dan Impor Indonesia Tahun 2019 – 2023 (dalam satuan jutaan dollar)**

Uraian	2019	2020	2021	2022	2023	Trend (%) 19-23
Ekspor	167,683	163,191.8	231,609.5	291,904.3	258,797.2	15,6
Migas	11,789.3	8,251.1	12,247.4	15,998.2	15,922.6	13,46
Non Migas	155,893.7	154,940.8	219,362.1	275,906.1	242,874.6	15,76
Impor	171,275.7	141,568.8	196,190.0	237,447.1	221,886.2	10,9
Migas	21,885.3	14,256.8	25,529.1	40,416.4	35,830.5	22,48
Non Migas	149,390.4	127,312.0	170,660.9	197,030.7	186,055.8	9,15

Sumber : Kementerian Perdagangan (2023)

Berdasarkan data di atas, ekspor Indonesia memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan pada impor Indonesia pada tahun 2019 hingga 2023. Nilai ekspor pada tahun 2023 memang menurun dibandingkan tahun 2022 tetapi nilai ekspor tahun 2023 lebih tinggi dibandingkan pada tahun 2019, 2020, dan 2021. Nilai ekspor pada sektor non migas selalu memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan sektor migas setiap tahunnya.

Produk makanan Indonesia sangat diminati oleh konsumen global. Menurut Australia Indonesia Center, produk makanan menjadi salah satu produk yang memberikan nilai ekspor sektor non-migas paling besar dan paling cepat berkembang. Bidang makanan Indonesia semakin naik sehingga dapat menjadi kesempatan besar agar dapat bersaing di pasar internasional (Windariana, 2024). Berikut ini merupakan 10 negara pengimpor produk makanan olahan tahun 2019 – 2023).

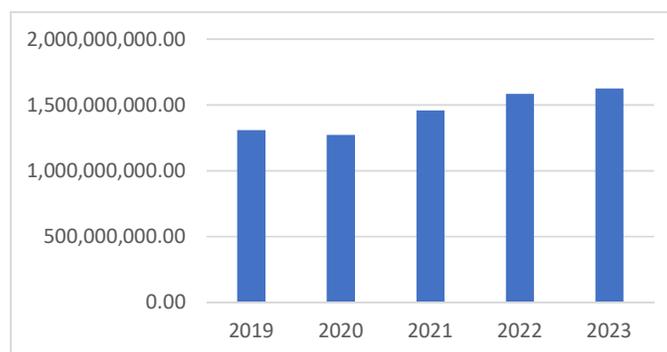
**Tabel 1. 2 10 Negara Pengimpor Bumbu Makanan Olahan Tahun 2019 – 2023 (dalam satuan jutaan dollar)**

Importir	2019	2020	2021	2022	2023
Amerika Serikat	1.329.825	1.566.135	1.828.350	2.188.194	2.404.292
Inggris	959.404	986.722	1.017.168	1.159.521	1.310.535
Perancis	723.564	727.859	870.839	946.348	1.095.478
Kanada	736.846	769.849	834.378	922.525	1.022.508
Jerman	683.807	791.564	905.174	899.138	1.014.250
Belanda	471.244	509.113	620.435	622.384	663.206
Cina	294.499	309.012	366.791	522.889	496.572
Australia	388.678	430.734	438.210	465.336	473.514
Meksiko	309.930	289.247	351.669	444.755	-
Jepang	319.055	339.178	369.693	379.364	355.975

Sumber : Trade Map

Berdasarkan data di atas, terdapat 10 negara pengimpor makanan olahan terbesar dari tahun 2019 hingga tahun 2023. 10 negara tersebut yaitu Amerika Serikat, Inggris, Perancis, Kanada, Jerman, Belanda, Cina, Australia, Meksiko, dan Jepang. Dan berikut ini merupakan nilai ekspor bidang makanan olahan di Indonesia dari 2019 – 2023.

**Gambar 1.1 Nilai Ekspor Produk Makanan Olahan di Indonesia Tahun 2019 – 2023 (dalam satuan jutaan dollar)**



Sumber : Badan Pusat Statistika (2023)

Berdasarkan grafik di atas, nilai aktivitas ekspor produk makanan olahan dengan *HS Code* 210390 pada tahun 2023 paling tinggi jika dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya. Nilai ekspor produk makanan olahan dari tahun 2019 – 2020 menurun tetapi meningkat pada tahun 2021 – 2023. Hal ini membuktikan bahwa produk makanan olahan dapat bersaing di pasar internasional.

Akan tetapi dalam melakukan ekspornya, Restu Mande masih terkendala dalam menentukan strategi *business model canvas* yang tepat sehingga ekspor yang dilakukan oleh Restu Mande tidak dapat berjalan secara maksimal, seperti jauh dari target yang direncanakan dan tidak rutin melakukan ekspor. Ekspor yang dilakukan CV Restu Mande berupa pembeli

biasa untuk konsumsi pribadi atau untuk dijual kembali di luar negeri. Berikut ini merupakan data penjualan ekspor yang dilakukan oleh Restu Mande.

**Tabel 1. 3 Nilai Ekspor CV Restu Mande Periode Tahun 2021 – 2022**

Negara	Nilai Ekspor (Rupiah)	
	2021	2022
Kongo	Rp 39.060.000	-
Amerika Serikat	Rp 155.400.000	-
Singapura	Rp 66.833.700	Rp 66.833.700
Dubai	-	Rp 66.869.500

Sumber : CV Restu Mande

Berdasarkan data di atas, CV Restu Mande hanya melakukan ekspor ke 4 negara yaitu Kongo, Amerika Serikat, Singapura, dan Dubai pada tahun 2021 – 2022. Pada tahun 2023, CV Restu Mande tidak melakukan ekspor. Produk yang diekspor ke Dubai adalah produk rendang sementara ke negara Amerika Serikat, Kongo, dan Singapura berupa produk rendang, dendeng, dan bumbu masakan olahan. CV Restu Mande memiliki target ekspor yang ingin dicapai sekitar Rp 1,5 miliar rupiah sementara total penjualan ekspor di tahun 2021 dan 2022 tidak mencapai target. Hal inilah yang menjadi masalah bagi CV Restu Mande karena Restu Mande memiliki harapan untuk dapat melakukan ekspor secara rutin dan dapat mencapai target penjualan ekspor sebesar Rp 1,5 miliar rupiah di tahun 2024 dan seterusnya. Fokus produk utama CV Restu Mande untuk ekspor ke depannya adalah bumbu makanan olahan (HS Code 210390).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis akan melakukan penelitian sebagai bahan dalam menyusun Laporan Tugas Akhir dengan judul “**Strategi Pengembangan Bisnis Ekspor Bumbu Makanan Olahan Dengan Menggunakan Analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT Pada CV Restu Mande**”

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang, dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana Business Model Canvas (BMC) saat ini pada CV Restu Mande?
2. Apa saja faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman atau analisis SWOT pada setiap elemen Business Model Canvas (BMC) CV Restu Mande dalam memasuki pasar internasional?
3. Bagaimana rancangan strategi baru Business Model Canvas (BMC) yang sesuai untuk ekspor produk bumbu makanan olahan CV Restu Mande setelah melakukan analisis SWOT?

## **Tujuan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis *Business Model Canvas* (BMC) CV Restu Mande berdasarkan kondisi perusahaan saat ini.
2. Menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman atau analisis SWOT pada setiap elemen *Business Model Canvas* (BMC) CV Restu Mande dalam memasuki pasar internasional.
3. Menganalisis rancangan strategi baru *Business Model Canvas* (BMC) yang sesuai untuk ekspor produk bumbu olahan CV Restu Mande setelah melakukan analisis SWOT.

## **Manfaat**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi peneliti  
Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman baru untuk mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai perancangan bisnis.
2. Bagi perusahaan  
Penelitian yang dilakukan diharapkan akan diimplementasikan dan bermanfaat bagi perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya untuk memasuki pasar internasional.
3. Bagi pembaca  
Penelitian yang dilakukan dapat digunakan sebagai referensi, informasi, wawasan, dan pengetahuan yang berguna bagi penelitian lain yang lebih sempurna.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Ekspor**

Pengertian ekspor menurut Undang – Undang (UU) Republik Indonesia Pasal 1 Ayat 16 adalah aktivitas mengeluarkan barang dari daerah pabean. Ekspor dikenal dengan kegiatan mengeluarkan barang dari dalam ke luar negeri melalui peraturan-peraturan yang telah ditetapkan (Abdi, 2022).

### **2. Tata Laksana Ekspor**

Berikut ini merupakan tata laksana ekspor menurut peraturan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yaitu :

1. Dokumen Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) diantarkan oleh eksportir/kuasanya ke Kantor Bea Cukai tempat pemuatan.
2. Barang Ekspor yang diinformasikan dalam PEB dilakukan observasi atau penelitian setelah dokumen pemberitahuan disampaikan.
3. Nota Pemberitahuan Penolakan (NPP) diterbitkan sebagai respon apabila pengisian dokumen PEB menunjukkan ketidaksesuaian kelengkapan data PEB.
4. Nota Pemberitahuan Persyaratan Dokumen (NPPD) diterbitkan apabila dalam penelitian larangan atau pembatasan menunjukkan dokumen persyaratan belum terpenuhi.
5. Apabila hasil penelitian Sistem Komputer Pelayanan memperlihatkan lengkap dan sesuai, tidak termasuk barang terlarang atau terbatas, atau barang terlarang atau terbatas tetapi memenuhi persyaratan ekspor, serta tidak dilakukan pemeriksaan fisik terhadap barang, PEB diberi nomor dan tanggal pendaftaran dan diterbitkan respon NPE.
6. Pemberitahuan Pemeriksaan Barang (PBB) diberikan ketika proses pemeriksaan fisik, apabila menunjukkan :
  - a. Nota Pelayanan Ekspor (NPE) diterbitkan apabila hasil sesuai.
  - b. Dilanjutkan ke Unit Pengawasan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut apabila hasil tidak sesuai.

### **3. Prosedur Kepabeanan Ekspor**

Berikut ini merupakan prosedur kepabeanan ekspor berdasarkan peraturan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yaitu :

1. Eksportir wajib menginformasikan barang yang diekspor menggunakan PEB ke Kantor Bea dan Cukai tempat pemuatan.
2. PEB dibuat oleh Eksportir bersama dokumen pelengkap pabean berupa :
  - a. *Invoice*;
  - b. *Packing list*;
  - c. Dokumen lain yang diwajibkan.
3. Eksportir memiliki kewajiban untuk menjalankan peraturan larangan dan pembatasan ekspor yang telah diatur oleh instansi teknis.
4. Self Assessment dilakukan secara mandiri oleh Eksportir untuk menghitung jumlah Bea Keluar.

5. Menyampaikan PEB ke Kantor Bea Cukai pemuatan setidaknya 7 (tujuh) hari sebelum tanggal dilakukan ekspor dan paling lambat sebelum barang ekspor memasuki Kawasan Pabean tempat pemuatan.
6. Eksportir atau PPJK dapat memberitahukan PEB sebelum keberangkatan sarana pengangkut atas ekspor barang curah.
7. Pengerjaan PEB dapat dilakukan secara mandiri oleh eksportir atau dikuasakan kepada Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK).
8. Eksportir/PPJK wajib memberikan PEB dengan menggunakan sistem PDE Kepabeanan pada Kantor Pabean yang sudah menerapkan sistem PDE (Pertukaran Data Elektronik).

#### 4. Dokumen Ekspor

Dalam melakukan transaksi perdagangan internasional, berupa ekspor dan impor, diperlukannya dokumen – dokumen yang memiliki peranan penting. Dokumen ekspor dan impor memiliki tiga bagian (Supardi, 2021), sebagai berikut :

##### 1. Dokumen Utama

Dokumen utama merupakan dokumen yang harus ada untuk melakukan perdagangan internasional. Berikut ini merupakan dokumen utama yang terdiri dari empat dokumen penting, yaitu :

- a. *Draft* atau *Bill of Exchange*
- b. *Bill of Lading*
- c. *Invoice* atau *Commercial Invoice*
- d. *Packing List*
- e. *Policy Insurance* atau *Insurance Certificate of Declaration*

##### 2. Dokumen Pendukung

- a. COO atau *Certificate of Origin*
- b. *Certificate of Inspection*
- c. *Quarantine Certificate*
- d. *Certificate of Fumigation*

##### 3. Dokumen Tambahan

Dalam melakukan transaksi ekspor dan impor, dokumen tambahan biasanya tidak selalu diperlukan. Dokumen tambahan biasanya berupa :

- a. COA atau *Certificate of Analysis*
- b. MSDS (*Material Safety Data Sheet*)
- c. Brosur

- d. Leaflet
- e. *Weight Note*/Nota Timbangan
- f. *Measurement List*/Daftar Kubikasi
- g. *Certificate of Quality*
- h. Surat Keterangan Ekspor (SKE)

## 5. Bisnis Model

Menurut Geissdoerfer et al., (2018), bisnis model adalah gambaran yang disederhanakan dari elemen-elemen dan hubungan antara elemen-elemen yang digunakan untuk proporsi nilai, penciptaan, penyampaian, dan penangkapan (Afia, Firdaus, Asitah, Rosyidah, & Purnomo, 2022). Ada beberapa alat yang dapat dimanfaatkan untuk merancang model bisnis, yaitu :

1. *Lean Canvas*
2. Fluidminds Business Model Canvas
3. *IBM's Component Business Modeling (CBM)*
4. *The Value Model Canvas (VMC)*
5. *Business Model Canvas (BMC)*

## 6. Business Model Canvas (BMC)

*Business model canvas* (BMC) adalah alat strategi manajemen dalam mengidentifikasi konsep, konsumen, infrastruktur, dan keuangan perusahaan yang memiliki elemen dalam bentuk visual (Osterwalder, Sihandri, & Pigneur, 2012).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), manfaat dari *business model canvas* yaitu menjelaskan, menganalisis, dan merancang bisnis dengan tujuan untuk menciptakan, memberikan, dan mendapat segmen pasar dengan cara membuat bisnis secara inovatif dan kreatif. Berikut ini merupakan *template business model canvas* (BMC) (Osterwalder, Sihandri, & Pigneur, 2012).

*Business model canvas* (BMC) mempunyai elemen-elemen penting dalam menjalankan sebuah bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Elemen-elemen tersebut adalah :

### 1. *Customer Segment*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), customer segment merupakan gabungan orang atau organisasi yang memiliki perbedaan karakteristik pada sebuah perusahaan tetapi memiliki dalam mencapai tujuan yang sama.

2. *Value Proposition*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), value proposition menjelaskan mengenai nilai dari suatu produk dan layanan untuk target pelanggan yang lebih tertarget.

3. *Channel*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), channel menjelaskan mengenai cara perusahaan berkomunikasi dan mencapai customer segment untuk mengirimkan pesan mengenai value dari bisnis/jasa yang perusahaan tawarkan.

4. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), revenue streams adalah pemasukan dari customer yang dapat dihasilkan oleh perusahaan.

5. *Customer Relationship*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), customer relationship menjelaskan mengenai bagaimana perusahaan menjaga hubungannya dengan customer segment.

6. *Key Activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), key activities menjelaskan mengenai hal – hal penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan sehingga model bisnis dapat berjalan.

7. *Key Resources*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), key resources menjadi aset paling penting yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat bekerja.

8. *Key Partners*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), key partners menjelaskan mengenai hubungan pemasok dan mitra yang dapat membuat model bisnis berjalan.

9. *Cost Structure*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), cost structure menjelaskan mengenai biaya yang diperlukan agar bisnis model perusahaan dapat berjalan.

**7. Analisis SWOT**

Menurut Galavan (2014), analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, dan threats*) biasanya digunakan dalam menentukan strategi yang tepat untuk digunakan berdasarkan pasar dan keadaan publik, dimana *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) untuk memahami kondisi eksternal perusahaan dengan membandingkan *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dari analisis internal perusahaan (Galavan,

2014 dalam Amalia, 2016). Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (Wicaksono, 2023), yaitu :

a. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan faktor internal organisasi atau perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif dan membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan faktor internal organisasi atau perusahaan yang menghalangi organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan membatasi keunggulan kompetitif.

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan faktor eksternal yang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat mengancam keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan.

Analisis SWOT menghasilkan empat pilihan strategi atau biasa disebut dengan matriks SWOT yang dapat dijadikan sebagai bahan dasar untuk evaluasi bagi perusahaan (Wicaksono, 2023), yaitu :

a. Strategi SO (*Strength – Opportunity*)

Gabungan antara kekuatan dan peluang merupakan titik awal dalam memilih strategi yang tepat. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan internalnya dalam mengambil peluang eksternal.

b. Strategi ST (*Strengths – Threats*)

Gabungan antara kekuatan dan ancaman dapat membuat perusahaan lebih waspada dan mencegah ancaman eksternal dengan memanfaatkan kekuatan internal.

c. Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)

Gabungan kelemahan dan peluang dapat membuat perusahaan melakukan perbaikan kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal.

d. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Gabungan kelemahan dan ancaman merupakan gabungan yang paling berisiko. Akan tetapi, perusahaan dapat mengambil tindakan untuk meminimalisir risiko dan mengoptimalkan potensi.

## **8. Strategi Pengembangan Bisnis**

Menurut Steinfeld, pengembangan bisnis adalah kegiatan untuk menghadirkan barang atau jasa yang memiliki permintaan di pasar baik yang memiliki badan usaha maupun tidak memiliki badan usaha atau tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti pedagang kaki lima (Permata, 2013). Strategi pengembangan bisnis berfokus pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi keuangan (Rangkuti, 2006).

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

### **1. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dilakukan observasi dan mengumpulkan data serta informasi dari perusahaan. Penelitian ini dilakukan di CV Restu Mande yang berlokasi di Komp. Cibiru Raya Blok A No. 86 Cileunyi, Bandung, Jawa Barat, Indonesia dengan waktu penelitian mulai dari bulan April – September 2024.

### **2. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2020), analisis data adalah proses mengolah data secara teratur yang didapatkan dari hasil pengambilan data lalu mengatur data ke dalam kategori, merinci ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, mengatur menjadi pola, menyeleksi yang penting dan perlu dipelajari, dan menyusun kesimpulan sehingga lebih mudah dimengerti oleh diri sendiri dan orang lain. Di dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi kepada pihak yang bersangkutan. Data yang dikumpulkan kemudian diidentifikasi dengan menggunakan analisis Business Model Canvas (BMC) untuk membuat pemetaan model rencana bisnis yang dilakukan melalui wawancara bersama pemilik CV Restu Mande dan analisis SWOT untuk menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan tantangan) pada perusahaan yang dilakukan melalui wawancara bersama pemilik CV Restu Mande. Lalu, dilanjutkan dengan analisis matriks SWOT.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Business Model Canvas* (BMC) saat ini pada CV Restu Mande

Pemetaan terhadap 9 (sembilan) elemen BMC dilakukan berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan bersama manajer dan bagian *marketing* CV Restu Mande. Berikut ini merupakan hasil identifikasi mengenai BMC CV Restu Mande.

**Gambar 4. 1 Rancangan BMC CV Restu Mande Saat Ini**

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplier bahan baku dan peralatan.</li> <li>• Kerja sama distribusi berupa marketplace dan logistik</li> <li>• Community atau social partners (kelompok tani, dropshipper, komunitas UMKM, dan endorsement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan bahan baku</li> <li>• Merencanakan dan mengatur persediaan gudang</li> <li>• Produksi bumbu olahan (seperti pembersihan bahan baku, mixing)</li> <li>• Menjaga dan mengawasi proses produksi</li> <li>• Pengiriman produk</li> <li>• Membuat sertifikasi</li> <li>• Melakukan kerja sama</li> <li>• Pengelolaan sumber daya manusia</li> <li>• Pengelolaan manajemen keuangan</li> <li>• Melakukan pemasaran</li> <li>• Membantu konten Instagram dan Tik Tok, endorsement, dan iklan pada media sosial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki 7 (tujuh) varian rasa bumbu</li> <li>• Dapat dinikmati oleh semua usia</li> <li>• Tersedia di berbagai saluran offline dan online di Indonesia</li> <li>• Memiliki SOP dalam pembuatan produk</li> <li>• Memiliki garansi 1 minggu</li> <li>• Memiliki sertifikasi pangan Indonesia</li> <li>• Melayani pesannya menu custom</li> <li>• Memiliki berbagai penghargaan</li> <li>• Memiliki kemasan eksklusif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat berkomunikasi langsung melalui WA pada bio Instagram</li> <li>• Menanggapi keluhan, kritik dan saran, comment pada marketplace dan media sosial</li> <li>• Memiliki database mitra</li> <li>• Memberikan diskon dan gratis ongkos kirim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WNI baik yang berada di Indonesia maupun di luar negeri</li> <li>• Restoran atau rumah makan luar negeri</li> <li>• Program pemerintah</li> </ul>
	<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedung</li> <li>• Kendaraan</li> <li>• Mesin</li> <li>• Sistem secara manual dan web sales</li> <li>• Point of sales system seperti aplikasi</li> <li>• Brand</li> <li>• Customer database</li> <li>• SDM : Karyawan, manager, supervisor, bidang pengembangan produk, bidang pemasaran, dan management consultant.</li> </ul>		<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outlet</li> <li>• Rumah makan Padang</li> <li>• Toko retail</li> <li>• Marketplace atau e-commerce Indonesia</li> <li>• Restoran luar negeri</li> <li>• Reseller</li> <li>• Dropshipper</li> <li>• Program pemerintah</li> <li>• Media sosial (Instagram, Tik Tok, dan Facebook)</li> <li>• Pameran ekspor</li> </ul>	
	<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya persediaan bahan baku</li> <li>• Biaya tenaga kerja</li> <li>• Biaya packaging</li> <li>• Biaya utilitas produksi (seperti listrik, air, dan gas)</li> <li>• Biaya pengiriman ke B2B</li> <li>• Biaya pemasaran</li> <li>• Biaya pemeliharaan mesin produksi.</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outlet bumbu masakan</li> <li>• Retail</li> <li>• Pesanan custom</li> <li>• Dropshipper</li> <li>• Reseller</li> <li>• Investor</li> </ul>	

### 1. *Customer Segments*

*Customer segments* merupakan sekelompok orang yang memiliki perbedaan karakteristik tetapi memiliki tujuan dan permasalahan yang sama yang akan menjadi target perusahaan. Pada elemen customer segments, CV Restu Mande memiliki dua model bisnis yaitu *business to customer* (B2C) dan *business to business* (B2B).

Dalam model bisnis *business to customer* (B2C), CV Restu Mande termasuk ke dalam kategori *niche market* atau pasar ceruk. Sedangkan model bisnis *business to business* (B2B), CV Restu Mande termasuk ke dalam kategori *segmented market* (pasar tersegmentasi). CV Restu Mande memiliki *customer profile* untuk memahami pelanggan dan kemitraannya, yaitu :

#### a. *Customer Jobs*

Untuk B2C, CV Restu Mande ingin menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh pelanggan berdasarkan perspektif emosional (preferensi dan popularitas) dan perspektif fungsional (kepraktisan). Sedangkan untuk B2B, CV Restu Mande ingin menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh mitra berdasarkan perspektif fungsional (kepraktisan).

*b. Customer Pains*

Untuk B2C, customer mengalami pengalaman negatif berupa masak yang memakan waktu sangat lama dan risiko berupa rasa yang tidak sesuai keinginan. Untuk B2B, customer masih kesulitan untuk mendapatkan produk CV Restu Mande.

*c. Customer Gains*

Untuk B2C, CV Restu Mande menghadirkan produk yang memiliki keuntungan berupa dapat memasak lebih mudah, mengurasi risiko rasa yang tidak sesuai dengan keinginan, dan harga produk yang rasional. Sedangkan untuk B2B, produk CV Restu Mande tersebar di seluruh Indonesia.

Berikut ini segmentasi pelanggan yang menjadi target CV Restu Mande adalah :

- a. WNI, baik yang berada di Indonesia maupun di luar negeri
- b. Dapat dinikmati oleh semua usia
- c. Restoran atau rumah makan Indonesia atau Asia yang berada di luar negeri
- d. Program pemerintah, seperti program Haji Indonesia, dan komunitas traveller, seperti komunitas Wanadri.

Kelemahan CV Restu Mande pada elemen ini adalah customer segments yang terbatas apabila produknya dijual ke luar negeri, terkendala dalam melakukan riset restoran atau rumah makan di negara – negara luar, dan belum memanfaatkan secara maksimal komunitas – komunitas. Peluang CV Restu Mande pada elemen ini adalah banyak WNI yang tinggal atau menetap sementara di luar negeri, bisnis kuliner Indonesia di luar negeri semakin meningkat, dan meningkatkan industri pariwisata. Ancaman CV Restu Mande pada elemen ini adalah adanya pesaing dengan produk sejenis.

## **2. Value Propositions**

Untuk mengetahui keunggulan produk Restu Mande, dilakukan analisis *value mapping*, sebagai berikut.

*a. Products & Services*

CV Restu Mande menawarkan produk bumbu makanan olahan khas Padang yang dapat dimasak dengan mudah, rasa yang terjamin enak, dan memiliki waktu penyimpanan yang tahan lama.

*b. Pain Relievers*

CV Restu Mande menghadirkan produk yang dapat dimasak dengan mudah, tidak membutuhkan waktu yang lama, mengurangi risiko dari rasa yang tidak diinginkan,

memiliki waktu penyimpanan yang lama kurang lebih 1 tahun, dan mudah didapatkan.

*c. Gain Creators*

CV Restu Mande memproduksi bumbu makanan olahan instan agar customer dapat memasak dengan praktis, mengurangi risiko dari rasa yang tidak diinginkan, dan mudah didapatkan.

Setelah melakukan analisis *value mapping*, dilakukan analisis *value propositions*.

Berikut merupakan rincian *value propositions* CV Restu Mande.

- a. Memiliki 7 (tujuh) varian rasa untuk bumbunya dengan mayoritas bumbu khas Padang
- b. Dapat dinikmati oleh semua usia
- c. Tersedia di berbagai saluran di Indonesia, baik offline maupun online
- d. Memiliki SOP dalam pembuatan produk untuk menghasilkan produk yang berkualitas
- e. Memberikan dan mencantumkan garansi 1 minggu
- f. Memiliki sertifikasi pangan sesuai dengan standar Indonesia
- g. Melayani pesanan custom
- h. Menerima berbagai penghargaan
- i. Memiliki kemasan eksklusif

Kelemahan pada elemen ini adalah harga produk bumbu makanan olahan CV Restu Mande lebih mahal dibandingkan dengan pesaingnya dan tidak memanfaatkan saluran luar negeri. Peluang pada elemen ini adalah terbuka luas saluran luar negeri yang dapat dimanfaatkan. Ancaman pada elemen ini adalah produk pesaing memiliki harga lebih terjangkau dan birokrasi yang kompleks atau kebijakan perdagangan yang masih sering kali berubah dan rumit.

### **3. Channels**

Berikut ini merupakan channel yang digunakan oleh CV Restu Mande.

- a. Penjualan dilakukan secara offline (outlet, rumah makan padang, dan retail) dan online melalui marketplace.
- b. Penjualan melalui kerja sama dengan restoran, reseller, dropshipper, dan program pemerintah sebagai saluran distribusi.
- c. Menggunakan media sosial sebagai media promosi.
- d. Melalui pameran ekspor.

Kelemahan pada elemen ini adalah belum memanfaatkan marketplace internasional, belum memanfaatkan dan memasuki saluran offline luar negeri, tidak memanfaatkan salurannya secara maksimal. Peluang pada elemen ini adalah dapat memasuki saluran offline dan online dan mempromosikan dengan memanfaatkan media sosial.

#### 4. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan CV Restu Mande berasal dari outlet bumbu masakan, retail, pesanan custom, dropship, reseller, dan investor.

#### 5. *Customer Relationships*

Berikut ini merupakan customer relationship yang dilakukan oleh CV Restu Mande.

- a. Menyediakan sarana komunikasi langsung melalui WhatsApp
- b. Menanggapi keluhan pelanggan yang terdapat pada marketplace dan media sosial
- c. Memiliki database mitra
- d. Memberikan diskon dan gratis ongkos kirim

Kelemahan pada elemen ini adalah hubungan dengan pelanggan hanya terkait proses pembelian, tidak melakukan evaluasi customer, dan tidak memberikan *reward* kepada reseller atau dropshipper. Ancaman pada elemen ini adalah pelayanan yang diberikan pesaing membuat *customer* lebih memilih brand pesaing.

#### 6. *Key Activities*

*Key activities* yang dilakukan oleh CV Restu Mande adalah pengadaan bahan baku, merencanakan dan mengatur persediaan gudang, produksi bumbu olahan, menjaga dan mengawasi proses produksi, mengatur persediaan bahan jadi, melakukan pemasaran dan penjualan, melakukan pengiriman produk, membuat sertifikasi pangan, melakukan pengelolaan keuangan, melakukan kerja sama, dan melakukan pengelolaan sumber daya manusia.

Kelemahan pada elemen ini adalah aktivitas pemasaran yang tidak optimal. Peluang pada elemen ini adalah adanya media sosial sebagai media promosi untuk menjangkau lebih banyak customer. Ancaman pada elemen ini adalah aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh pesaing jauh lebih menarik dan maksimal.

#### 7. *Key Resources*

Berikut ini merupakan *key resources* yang dimiliki oleh CV Restu Mande.

- a. Gedung
- b. Kendaraan

- c. Mesin
- d. Sistem secara manual dan web sales
- e. *Point of sales system* seperti aplikasi
- f. Brand
- g. *Customer database*
- h. SDM

Kelemahan pada elemen ini adalah mesin yang belum optimal untuk menunjang permintaan pemesanan yang cukup banyak. Ancaman pada elemen ini adalah permintaan pesanan yang masuk cukup tinggi.

#### 8. *Key Partnerships*

Berikut ini merupakan key partnerships CV Restu Mande.

- a. Supplier
- b. Kerja sama distribusi yang menggunakan web sales
- c. Community atau social partners

Kelemahan pada elemen ini adalah belum menjalin kemitraan dengan jaringan distribusi internasional. Peluang pada elemen ini adalah jaringan distribusi internasional yang terbuka luas. Ancaman pada elemen ini adalah pesaing yang sudah memasuki pasar internasional lebih dulu dan peraturan pemerintah yang berbeda setiap negara.

#### 9. *Cost Structure*

Biaya diperlukan oleh CV Restu Mande untuk menjalankan *key activities* berupa biaya produksi bumbu, mulai dari persediaan bahan baku, tenaga kerja, *packaging*, utilitas produksi (seperti listrik, air, dan gas), pengiriman ke B2B, pemasaran, dan pemeliharaan mesin produksi. Kelemahan pada elemen ini adalah kurangnya modal untuk melakukan pengembangan. Peluang pada elemen ini adalah berkembangnya program bantuan dana yang diberikan dari pemerintah maupun perusahaan swasta.

### **Analisis SWOT terhadap Business Model Canvas (BMC) CV Restu Mande Saat Ini**

#### **1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal pada Elemen BMC CV Restu Mande**

Berikut ini merupakan faktor internal, berupa *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan), dan faktor eksternal, berupa *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman), pada business model canvas (BMC) CV Restu Mande.

1. *Strengths* (Kekuatan)
  - a. Produk dapat dinikmati oleh semua kalangan
  - b. Memiliki beragam varian rasa mayoritas khas Padang

- c. Memiliki garansi produk 1 minggu
  - d. Melayani pesanan dengan custom menu
  - e. Sudah tersertifikasi pangan sesuai dengan standar pangan Indonesia
  - f. Tersedia di toko online dan offline Indonesia
2. *Weaknesses* (Kelemahan)
- a. Target konsumen terbatas
  - b. Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan pesaing
  - c. Hubungan pelanggan hanya sebatas proses pembelian produk saja
  - d. Jaringan distribusi internasional yang kurang dimanfaatkan
  - e. Kegiatan promosi yang dilakukan belum optimal
  - f. Fasilitas produksi yang belum mendukung permintaan yang tinggi
  - g. Kurangnya modal untuk melakukan pengembangan
3. *Opportunities* (Peluang)
- a. Meningkatnya bisnis kuliner Indonesia di luar negeri
  - b. Memiliki pelanggan yang loyal untuk membantu mempromosikan
  - c. Jaringan distribusi nasional maupun internasional yang dapat meningkatkan penjualan dan kesadaran merek
  - d. Berkembangnya era digital sebagai media promosi
  - e. Adanya komunitas orang Indonesia di luar negeri
  - f. Bantuan dana dari pemerintah maupun perusahaan swasta
4. *Threats* (Ancaman)
- a. Birokrasi dan kebijakan perdagangan yang kompleks dan rumit
  - b. Harga produk kompetitor lebih murah
  - c. Kompetitor yang lebih dahulu memasuki pasar internasional
  - d. Strategi pemasaran pesaing lebih unggul
  - e. Hubungan pelanggan yang lebih erat dan loyal terhadap pesaing
  - f. Permintaan pesanan yang tinggi

## 2. Rancangan Strategi Baru CV Restu Mande Melalui Analisis Matriks SWOT

Setelah melakukan identifikasi SWOT, dilanjutkan analisis matriks SWOT untuk mendapatkan rancangan strategi baru CV Restu Mande. Berikut ini merupakan analisis matriks SWOT CV Restu Mande.

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p><b>Kekuatan (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk dapat dinikmati oleh semua kalangan</li> <li>2. Memiliki beragam varian rasa mayoritas khas Padang</li> <li>3. Memiliki garansi produk 1 minggu</li> <li>4. Melayani pesanan dengan <i>custom</i> menu</li> <li>5. Sudah tersertifikasi pangan sesuai dengan standar pangan Indonesia</li> <li>6. Tersedia di toko online dan offline Indonesia</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target konsumen terbatas</li> <li>2. Harga produk lebih mahal dibandingkan dengan pesaing</li> <li>3. Hubungan pelanggan hanya sebatas proses pembelian produk saja</li> <li>4. Jaringan distribusi internasional yang kurang dimanfaatkan</li> <li>5. Kegiatan promosi yang dilakukan belum optimal</li> <li>6. Fasilitas produksi yang belum mendukung permintaan yang tinggi</li> <li>7. Kurangnya modal untuk melakukan pengembangan</li> </ol>
<p><b>Peluang (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya bisnis kuliner Indonesia di luar negeri</li> <li>2. Memiliki pelanggan yang loyal untuk membantu mempromosikan</li> <li>3. Jaringan distribusi nasional maupun internasional yang dapat meningkatkan penjualan dan kesadaran merek</li> <li>4. Berkembangnya era digital sebagai media promosi</li> <li>5. Adanya komunitas orang Indonesia di luar negeri</li> <li>6. Bantuan dana dari pemerintah maupun perusahaan swasta</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas pasar dengan memanfaatkan pelanggan yang loyal untuk membantu mengenalkan produk CV Restu Mande yang memiliki berbagai variasi produk bumbu ke pasar internasional. (S1, S2, O1, O2)</li> <li>2. Dengan adanya sertifikasi pangan Indonesia, CV Restu Mande dapat menargetkan komunitas orang Indonesia di luar negeri. (S5, O5)</li> <li>3. Memberikan garansi produk pada jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk menambah loyalitas pembeli. (S3, O3)</li> <li>4. Menawarkan produk Restu Mande yang bervariasi dan dapat <i>custom</i> menu melalui platform digital. (S4, O4)</li> <li>5. Memasuki toko online dan offline yang memiliki jaringan distribusi nasional maupun internasional agar produk Restu Mande mudah diakses oleh konsumen di seluruh dunia (S6, O3)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan pelanggan loyal Restu Mande, komunitas orang Indonesia di luar negeri, dan jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk memperluas target konsumen (W1, W4, O1, O2, O3, O5)</li> <li>2. Memanfaatkan era digital sebagai media untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan dan kegiatan promosi (W3, W5, O4)</li> <li>3. Memanfaatkan jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk membantu dalam memproses permintaan produk yang tinggi (W6, O3)</li> <li>4. Membuat paket promosi yang menarik untuk komunitas orang Indonesia, pelanggan loyal, dan pasar internasional (W2, O1, O2, O5)</li> <li>5. Mengikuti program pendampingan UMKM dari pemerintah dan perusahaan swasta untuk pendanaan (W7, O6)</li> </ol>
<p><b>Ancaman (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Birokrasi dan kebijakan</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menekankan produk dapat dikonsumsi semua kalangan</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas pangsa pasar dan menjaga hubungan</li> </ol>

<p>perdagangan yang kompleks dan rumit</p> <p>2. Harga produk kompetitor lebih murah</p> <p>3. Kompetitor yang lebih dahulu memasuki pasar internasional</p> <p>4. Strategi pemasaran pesaing lebih unggul</p> <p>5. Hubungan pelanggan yang lebih erat dan loyal terhadap pesaing</p> <p>6. Permintaan pesanan yang tinggi</p>	<p>dan bekerja sama dengan konsultan atau ahli untuk mengatasi birokrasi dan kebijakan perdagangan yang kompleks dan rumit (S1, S5, T1)</p> <p>2. Mengoptimalkan kelebihan produk dan strategi pemasaran untuk menghadapi kompetitor, mengatasi ancaman strategi pemasaran pesaing, dan dapat menjaga hubungan pelanggan (S1, S2, S3, S4, T2, T3, T4, T5)</p> <p>3. Menjalin kerja sama jaringan distribusi untuk mengatasi permintaan pesanan yang tinggi (S6, T6)</p>	<p>konsumen agar tetap loyal dengan melakukan strategi pemasaran yang lebih menarik dan menonjolkan kelebihan produk Restu Mande (W1, W2, W3, W5, W7, T2, T3, T4, T5)</p> <p>2. Bekerja sama dengan jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk menghadapi permintaan pesanan yang tinggi dan fasilitas produksi yang belum mendukung permintaan pesanan yang tinggi (W4, W6, T6)</p> <p>3. Memfokuskan kegiatan operasional perusahaan pada fasilitas produksi dan birokrasi maupun kebijakan perdagangan yang rumit (W6, T1)</p>
---	---	--

### **Rancangan Business Model Canvas (BMC) Baru CV Restu Mande untuk Melakukan Ekspor Bumbu Makanan Olahan**

Hasil dari pemetaan BMC CV Restu Mande saat ini dan rekomendasi strategi dari hasil analisis SWOT dan matriks SWOT, menghasilkan strategi baru pada elemen BMC dalam upaya melakukan ekspor bumbu makanan olahan. Berikut ini merupakan Business Model Canvas (BMC) baru CV Restu Mande dalam untuk melakukan ekspor bumbu makanan olahan.

**Gambar 4. 2 Rancangan BMC CV Restu Mande Baru**

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplier bahan baku dan peralatan.</li> <li>• Kerja sama distribusi berupa marketplace dan logistic</li> <li>• Community atau social partners (kolompok tani, dropshipper, komunitas UMKM, dan endorsement)</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agen atau distributor</li> <li>• Pelanggan loyal</li> <li>• Mitra produksi nasional atau internasional</li> <li>• Konsultan atau ahli perdagangan internasional</li> <li>• Program pendampingan UMKM dari pemerintah atau swasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan bahan baku</li> <li>• Merencanakan dan mengatur persediaan gudang</li> <li>• Produksi bumbu ulahan (seperti pembersihan bahan baku, mixing)</li> <li>• Menjaga dan mengawasi proses produksi</li> <li>• Pengiriman produk</li> <li>• Membuat sertifikasi</li> <li>• Melakukan kerja sama</li> <li>• Pengelolaan sumber daya manusia</li> <li>• Pengelolaan manajemen keuangan</li> <li>• Melakukan pemasaran : Membuat konten Instagram dan TikTok, endorsement, dan iklan pada media sosial</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas pemasaran : pembuatan konten yang menarik mengikuti trend, melakukan upload konten secara teratur, menetapkan nilai ukur, dan melakukan evaluasi kegiatan pemasaran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki 7 (tujuh) varian rasa bumbu</li> <li>• Dapat dinikmati oleh semua usia</li> <li>• Tersedia di berbagai saluran offline dan online di Indonesia</li> <li>• Memiliki SOP dalam pembuatan produk</li> <li>• Memiliki garansi 1 minggu</li> <li>• Memiliki sertifikasi pangan Indonesia</li> <li>• Melayani pesanan menu custom</li> <li>• Memiliki berbagai penghargaan</li> <li>• Memiliki kemasan eksklusif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat berkomunikasi langsung melalui WA pada bio Instagram</li> <li>• Menanggapi keluhan, kritik dan saran, comment pada marketplace dan media sosial</li> <li>• Memiliki database mitra</li> <li>• Memberikan diskon dan gratis ongkos kirim</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian reward kepada pelanggan loyal dan B2B</li> <li>• Evaluasi pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WNI baik yang berada di Indonesia maupun di luar negeri</li> <li>• Restoran atau rumah makan luar negeri</li> <li>• Program pemerintah</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunitas orang Indonesia di luar negeri</li> </ul>
	<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedung</li> <li>• Kendaraan</li> <li>• Mesin</li> <li>• Sistem secara manual dan web sales</li> <li>• Point of sales system seperti aplikasi</li> <li>• Brand</li> <li>• Customer database</li> <li>• SDM : Karyawan, manager, supervisor, bidang pengembangan produk, bidang pemasaran, dan management consultant.</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesin dengan teknologi terbaru</li> </ul>		<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outlet</li> <li>• Rumah makan Padang</li> <li>• Toko retail</li> <li>• Marketplace atau e-commerce Indonesia</li> <li>• Restoran luar negeri</li> <li>• Reseller</li> <li>• Dropshipper</li> <li>• Program pemerintah</li> <li>• Media sosial (Instagram, TikTok, dan Facebook)</li> <li>• Pameran ekspor</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website</li> <li>• e-commerce internasional</li> <li>• Retail luar negeri</li> </ul>	
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya persediaan bahan baku</li> <li>• Biaya tenaga kerja</li> <li>• Biaya packaging</li> <li>• Biaya utilitas produksi (seperti listrik, air, dan gas)</li> <li>• Biaya pengiriman ke B2B</li> <li>• Biaya pemasaran</li> <li>• Biaya pemeliharaan mesin produksi.</li> </ul> <p><b>Dari hasil analisis menambahkan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investasi pada fasilitas produksi baru dengan teknologi yang modern</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outlet bumbu masakan</li> <li>• Retail</li> <li>• Pesanan custom</li> <li>• Dropshipper</li> <li>• Reseller</li> <li>• Investor</li> </ul>		

## 5. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal dan matriks SWOT CV Restu Mande didapatkan bahwa :

1. CV Restu Mande memiliki kekuatan (*strengths*) berupa produk dapat dinikmati oleh semua kalangan, memiliki beragam variasi produk khas Padang, memiliki garansi produk 1 minggu, melayani pesanan dengan custom menu, sudah tersertifikasi pangan sesuai dengan standar pangan Indonesia, dan tersedia di toko online dan offline Indonesia. Sedangkan, untuk kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh CV Restu Mande berupa target konsumen terbatas, harga produk lebih mahal dibandingkan dengan pesaing, hubungan pelanggan hanya sebatas proses pembelian produk, jaringan distribusi internasional yang kurang dimanfaatkan, kegiatan promosi yang dilakukan belum optimal, dan fasilitas produksi belum mendukung permintaan yang tinggi.
2. CV Restu Mande memiliki peluang (*opportunities*) berupa meningkatnya bisnis kuliner Indonesia di luar negeri, memiliki pelanggan loyal untuk membantu mempromosikan,

jaringan distribusi nasional dan internasional dapat meningkatkan penjualan dan kesadaran merek, berkembangnya era digital sebagai media promosi, dan adanya komunitas orang Indonesia di luar negeri. Sedangkan, untuk ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh CV Restu Mande berupa birokrasi dan kebijakan perdagangan yang kompleks dan rumit, harga produk kompetitor lebih murah, kompetitor lebih dahulu memasuki pasar internasional, strategi pemasaran pesaing lebih unggul, hubungan pelanggan lebih erat dan loyal terhadap pesaing, dan permintaan yang tinggi.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan :

#### 1. Bagi CV Restu Mande

Berdasarkan hasil analisis SWOT, terdapat rekomendasi strategi dan saran penambahan strategi baru pada beberapa elemen BMC yang dapat diberikan kepada CV Restu Mande, yaitu :

- a. Hasil analisis matriks SWOT, *strengths – opportunities* (SO), berupa memperluas pasar dengan memanfaatkan pelanggan yang loyal untuk membantu mengenalkan produk CV Restu Mande yang memiliki berbagai variasi produk bumbu ke pasar internasional, CV Restu Mande dapat menargetkan komunitas orang Indonesia di luar negeri dengan adanya sertifikasi pangan Indonesia, memberikan garansi produk pada jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk menambah loyalitas pembeli, menawarkan produk CV Restu Mande yang bervariasi dan dapat custom menu melalui platform digital, dan memasuki toko online dan offline yang memiliki jaringan distribusi nasional maupun internasional agar produk CV Restu Mande mudah diakses oleh konsumen di seluruh dunia.
- b. Hasil analisis matriks SWOT, *weaknesses – opportunities* (WO), berupa memanfaatkan pelanggan loyal CV Restu Mande, komunitas orang Indonesia di luar negeri, dan jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk memperluas target konsumen; memanfaatkan era digital sebagai media untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan dan kegiatan promosi; memanfaatkan jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk membantu dalam memproses permintaan produk yang tinggi; membuat paket promosi yang menarik untuk komunitas orang Indonesia, pelanggan loyal, dan pasar internasional; dan mengikuti program pendampingan UMKM dari pemerintah dan perusahaan swasta untuk pendanaan.

- c. Hasil analisis matriks SWOT, *strengths – threats* (ST), berupa menekankan produk dapat dikonsumsi semua kalangan dan bekerja sama dengan konsultan atau ahli untuk mengatasi birokrasi dan kebijakan perdagangan yang kompleks dan rumit; mengoptimalkan kelebihan produk dan strategi pemasaran untuk menghadapi kompetitor, mengatasi ancaman strategi pemasaran pesaing, dan dapat menjaga hubungan pelanggan; dan menjalin kerja sama jaringan distribusi untuk mengatasi permintaan pesanan yang tinggi.
  - d. Hasil analisis matriks SWOT, *weaknesses – threats* (WT), berupa memperluas pangsa pasar dan menjaga hubungan konsumen agar tetap loyal dengan melakukan strategi pemasaran yang lebih menarik dan menonjolkan kelebihan produk Restu Mande; bekerja sama dengan jaringan distribusi nasional maupun internasional untuk menghadapi permintaan pesanan yang tinggi dan fasilitas produksi yang belum mendukung permintaan pesanan yang tinggi; dan memfokuskan kegiatan operasional perusahaan pada fasilitas produksi dan birokrasi maupun kebijakan perdagangan yang rumit.
  - e. Penambahan rekomendasi strategi baru pada beberapa elemen BMC CV Restu Mande, yaitu *customer segments* dengan menambahkan komunitas orang Indonesia di luar negeri sebagai target konsumennya; *channels* dengan menambahkan website, e-commerce internasional, dan retail luar negeri untuk menjangkau pasar internasional; *customer relationships* dengan menambahkan pemberian *reward* kepada pelanggan loyal dan B2B dan evaluasi pelanggan untuk menjaga hubungan dengan konsumen; *key resources* dengan menambahkan mesin dengan teknologi terbaru agar dapat mengembangkan produksinya; *key activities* dengan menambahkan aktivitas pemasaran berupa pembuatan konten yang menarik mengikuti trend, melakukan upload konten secara teratur, menetapkan nilai ukur, dan melakukan evaluasi kegiatan pemasaran; *key partnerships* dengan menambahkan agen atau distributor, pelanggan loyal, mitra produksi nasional atau internasional, dan konsultan atau ahli perdagangan internasional; dan *cost structure* dengan menambahkan investasi pada fasilitas produksi baru dengan teknologi yang modern dan mengikuti program pendanaan pemerintah dan perusahaan swasta.
2. Bagi penelitian selanjutnya
- Penelitian selanjutnya hendaknya melakukan analisis lebih mendalam dengan menggunakan metode analisis EFAS dan IFAS, analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE), analisis Internal – External (IE), dan analisis grand strategy. Hal

ini diharapkan untuk mendapatkan pengetahuan baru dan hasil analisis serta strategi yang akurat dan efektif bagi perusahaan.

## **6. DAFTAR PUSTAKA**

- Abdi, H. (2022, Januari 24). *Pengertian Ekspor dan Impor Menurut Para Ahli, Ketahui Manfaatnya untuk Negara*. Retrieved April 24, 2024, from Liputan6: <https://www.liputan6.com/hot/read/4868095/pengertian-ekspor-dan-impor-menurut-para-ahli-ketahui-manfaatnya-untuk-negara>
- Afia, N., Firdaus, M., Asitah, N., Rosyidah, E., & Purnomo, A. (2022). Memahami Apa Makna Model Bisnis. *Open Science Framework*, 1-6. doi:10.31219/osf.io/2c7bm
- Alfani, M. (2022). Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis Industri Jeans Pada UKM X Menggunakan Analisis SWOT. *MATRIK : Jurnal Manajemen dan Teknik Industri-Produksi*, 23(01), 19-30.
- Amalia, A. (2016). Perencanaan Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan SWOT pada Perusahaan Popsy Tubby. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 1(3), 297-306.
- Amang, A., Mulyadi, & Utama, A. P. (2023). *Strategi Pengembangan Bisnis*. Yogyakarta: Journal Corner And Publishing.
- Arif, M. E., & Anggraeni, R. (2023). Strategi Bisnis. In M. E. Arif, & R. Anggraeni, *Strategi Bisnis* (pp. 3-4). Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Asmoro, E. T., Brojas, M. R., & Rere, L. R. (2020). Pemodelan Proses Bisnis Studi Kasus Magister Teknologi Informasi Kampus XYZ Menggunakan Business Process Model and Notation (BPMN). *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi STI&K*, 4(1), 203-208.
- Cali, T. (2020, November Senin, 9). *What is Business Model Canvas?* Retrieved April Senin, 1, 2024, from sbdc: <https://www.sbdc.duq.edu/Blog-Item-What-is-Business-Model-Canvas>
- Coes, B. (2014). Critically Assessing The Strengths and Limitations Of The Business Model Canvas. *Journal of Master Thesis Business Administrative*, 47.
- Endang, R. (2021). *Pedoman Ekspor Produk Bumbu dalam Rangka Program Indonesia Spice Up The World*. Jakarta: Badan Pengawas Obat dan Makanan RI.
- Fatyandri, A. N., Anggraini, R., & Zaky, M. F. (2023). ANALISIS PENGARUH SWOT PADA PT. COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS. *Kolegial*, 11(2), 130-136.
- Firdaus, A. (2022). Pemodelan Proses Bisnis Konveksi di Tasikmalaya dengan Business Process Model and Notation (BPMN). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, 1(3), 133-142.
- Firmansyah, & Moeliono, N. N. (2020). Identifikasi Persepsi Konsumen Menggunakan Customer Profile Terhadap LinkAja. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 218-226.
- Hambali, A., & Andarini, S. (2021). Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Dan Swot Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee Co Tunjungan Surabaya. *Journal of Applied Business Administration*, 5(2), 131-142.

- Hana, A., Lutfian A.A, N., & Sisilia, K. (2022). Analisis Profil Konsumen Melalui Customer Profile Map Terhadap Aplikasi Berbasis Website "Merempah". *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 11(2), 158-167.
- Handayani, A., & Sarwono, A. E. (2021). Buku Ajar Manajemen Strategis. In A. Handayani, & A. E. Sarwono, *Buku Ajar Manajemen Strategis* (pp. 1-2). Surakarta: Percetakan Kurnia Solo.
- Hendrawan, A. K., Wachidah, S. F., & Restuningsih, A. (2023, Maret). Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Makosan dengan Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas(BMC). *Jurnal Optimasi Teknik Industri Vol.05, No.01, Maret 2023*, 05(01), 32-37.
- Henry. (2023, September 13). *Liputan6*. Retrieved from Usaha Travel Agent Tumbuh 130 Persen Usai Pandemi, Berharap Revenge Travel Berlangsung Lama: <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/5396099/usaha-travel-agent-tumbuh-130-persen-usai-pandemi-berharap-revenge-travel-berlangsung-lama?page=2>
- Idris, M. (2023, Desember Selasa, 14). *Apa Pentingnya Kegiatan Ekspor dan Impor bagi Suatu Negara?* Retrieved Maret Sabtu, 30, 2024, from Money Kompas: <https://money.kompas.com/read/2023/12/14/104342726/apa-pentingnya-kegiatan-ekspor-dan-impor-bagi-suatu-negara?page=all>
- Kemenparekraf. (2020, August 8). *Kemenparekraf*. Retrieved from Rendang dan Nasi Goreng Makanan Terenak di Dunia, Daya Tarik Pariwisata Indonesia: <https://www.kemenparekraf.go.id/hasil-pencarian/rendang-dan-nasi-goreng-makanan-terenak-di-dunia,-daya-tarik-pariwisata-indonesia>
- Lathifaturahmah, Martoyo, A., Suprayitno, N. F., Fahdillah, Y., Sirna, I. K., Setyono, B. D., . . . Satar, M. (2023). Pengantar Ilmu Manajemen. In Lathifaturahmah, A. Martoyo, N. F. Suprayitno, Y. Fahdillah, I. K. Sirna, B. D. Setyono, . . . M. Satar, *Pengantar Ilmu Manajemen* (pp. 150-152). Nagrak: Haura Utama.
- Luthfa. (2021, November Rabu, 10). *Masalah UMKM dan Solusinya*. Retrieved April Senin, 01, 2024, from oyindonesia: <https://www.oyindonesia.com/blog/masalah-umkm-dan-solusinya>
- Martoyo, A., Susilawati, E., Kusumawardhani, N., Dawis, A. M., Novalia, N., Fransisca, Y., . . . Nurlaila, Q. (2022). Manajemen Bisnis. In A. Martoyo, E. Susilawati, N. Kusumawardhani, A. M. Dawis, N. Novalia, Y. Fransisca, . . . A. Supriyadi, *Manajemen Bisnis* (p. 3). Makassar: CV Tohar Media.
- Maskhulin, P., Setyawan, W., Andarini, S., & Kusumasari, I. (2024). Memahami dan Mengelola Risiko Bisnis dalam Perencanaan dan Pengembangan Bisnis. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 194-203.
- Massepe, A. (2017). Modul Pelatihan Business Model Canvas. *ResearchGate*, 10-11.
- Maulida, E., Djuanda, G., Silalahi, I. V., Yasa, N. N., Tasrim, P. L., Wardhana, A., . . . Ismail, R. S. (2021). Manajemen Strategik. In E. Maulida, G. Djuanda, I. V. Silalahi, N. N. Yasa, P. L. Tasrim, A. Wardhana, . . . R. S. Ismail, *Manajemen Strategik* (pp. 2-3). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Sihanndrini, N. R. (2012). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Osterwalder, A., Sihandrini, N. R., & Pigneur, Y. (2012). Business Model Generation : Pedoman Bagi Para Visioner, Penggerak Perubahan, dan Pendobrak. In A. Osterwalder, N. R. Sihandrini, & Y. Pigneur, *Business model generation : pedoman Business Model Generation : Pedoman Bagi Para Visioner, Penggerak Perubahan, dan Pendobrak* (pp. 2-3). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Palgunadi, N. M. (2023, Januari-Februari). Strategi Pengembangan Bisnis Startup Menggunakan SWOT Analysis (Studi Kasus pada Startup yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia). *Journal on Education Volume 05, No. 02, Januari-Februari 2023, 05*, 1958-1964.
- Permata, V. (2013, Januari 1). *Definisi Pengembangan Usaha Menurut Para Ahli*. Retrieved April 24, 2024, from Academia: [https://www.academia.edu/8665059/Ada\\_beberapa\\_definisi\\_pengembangan\\_usaha\\_menurut\\_para\\_ahli](https://www.academia.edu/8665059/Ada_beberapa_definisi_pengembangan_usaha_menurut_para_ahli)
- Prayudhia, M. C. (2023, Desember Rabu, 27). *Kemendag: Makanan olahan hingga perhiasan potensial jadi ekspor utama*. Retrieved Maret Sabtu, 30, 2024, from Antaranews: <https://www.antaranews.com/berita/3889191/kemendag-makanan-olahan-hingga-perhiasan-potensial-jadi-ekspor-utama>
- Priharto, S. (2022, Juni 2020). *Strategi Pengembangan Bisnis: Pengertian Lengkap dan Tahapannya*. Retrieved April 24, 2024, from Kledo: <https://kledo.com/blog/strategi-pengembangan-bisnis/>
- Putra, F. A. (2022). Pengaruh Ekspor, Impor, dan Kurs terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Growth : Jurnal Ilmiah Ekonomi Pembangunan, 1(2)*, 124-137.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- RI, B. P. (2021). *Pedoman Ekspor Produk Bumbu dalam Rangka Program*. Jakarta Pusat: Badan Pengawas Obat dan Makanan RI.
- RI, K. P. (2023, Desember Jumat, 29). *Kemendag: Makanan olahan hingga perhiasan potensial jadi ekspor utama*. Retrieved Maret Sabtu, 30, 2024, from Kemendag: [https://www.kemendag.go.id/berita/pojok-media/kemendag-makanan-olahan-hingga-perhiasan-potensial-jadi-ekspor-utama#:~:text=%2C66%20persen\).-,%20Sementara%20ekspor%20komoditas%20utama%20Indonesia%20periode%20Januari%20Oktober%202023%20yang,dari%20ekspor%20non](https://www.kemendag.go.id/berita/pojok-media/kemendag-makanan-olahan-hingga-perhiasan-potensial-jadi-ekspor-utama#:~:text=%2C66%20persen).-,%20Sementara%20ekspor%20komoditas%20utama%20Indonesia%20periode%20Januari%20Oktober%202023%20yang,dari%20ekspor%20non)
- RI, K. P. (2024, Februari Sabtu, 17). *Mendag Zulhas: Neraca Perdagangan Januari 2024 Lanjutkan Surplus, Topang Ketahanan Perdagangan Internasional*. Retrieved Maret Sabtu, 30, 2024, from Kemendag: <https://www.kemendag.go.id/berita/pojok-media/mendag-zulhas-neraca-perdagangan-januari-2024-lanjutkan-surplus-topang-ketahanan-perdagangan-internasional>
- Richard, Goh, T. S., & Margery, E. (2018). Pengaruh Analisa SWOT dan Segmentasi Pasar Terhadap Pencapaian Target Penjualan di PT Seltech Utama Mandiri. *Jurnal Bisnis Kolega, 4(2)*, 43-54.
- Riti, W., Moniaga, I., & Rengkung, M. (2023). Perencanaan Daya Tarik Wisata Berbasis Ekowisata di Kecamatan Gane Timur Selatan Kabupaten Halmahera Selatan. *Sabua : Jurnal Lingkungan Binaan dan Arsitektur, 12(2)*, 30-38.

- Rukka, R. M., Busthanul, N., & Fatonny, N. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam dengan Pendekatan Business Model Kanvas : Studi Kasus pada CV OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14(1), 41-54.
- Sari, R. Y., Rusdinal, & Anisah. (2024). Analisis Swot Sebagai Alat Penting Dalam Proses Perencanaan Strategis Organisasi Non-Profit. *Jurnal Niara*, 17(1), 87-97.
- Supardi, E. (2021). *Ekspor Impor Dokumen Ekspor Impor dan Dokumen Kepabeanaan*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Surjogondokusumo, B., & Indriyani, R. (2016). Analisis Model Bisnis pada Restoran Yung Ho dengan Menggunakan Business Model Canvas. *AGORA*, 4(2), 229-237.
- Utama, M., & Sisilia, K. (2018). Analisis Peluang Bisnis Ritel Konstruksi dengan Pendekatan Desain Proposisi Nilai. *Jurnal Sekretaris & Administrasi Bisnis*, 74-92.
- Wardhana, A. (2024). Strategi dan Kebijakan Bisnis di Era Digital. In A. Wardhana, *Strategi dan Kebijakan Bisnis di Era Digital* (pp. 18-384). Banjaran: Eureka Media Aksara.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th Edition. In T. Wheelen, J. Hunger, A. Hoffman, & C. Bamford, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th Edition* (pp. 52-203). Edinburgh: Pearson Education.
- Wicaksono, S. (2023). *Transformasi Digital Sudut Pandang Analisis SWOT*. Malang: CV Seribu Bintang.
- Widyawati, W. (2024, January 8). *Peluang Besar Kuliner Indonesia di Kancah Internasional*. Retrieved from Kumparan: <https://kumparan.com/winnie-widyawati/peluang-besar-kuliner-indonesia-di-kancah-internasional-21vBbt4kglC/1>
- Wijaya, F., & Sultan, M. A. (2019). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 8(12), 205-211.
- Windariana, R. (2024, Februari Jumat, 9). *Mau Ekspor Makanan Kemasan? Yuk, Ketahui Apa Saja Standar Ekspor Produk Pangan Olahan*. Retrieved Maret Sabtu, 30, 2024, from Ukmindonesia: [https://ukmindonesia.id/baca-deskripsi-posts/mau-ekspor-makanan-kemasan-yuk-ketahui-apa-saja-standar-ekspor-produk-pangan-olahan#google\\_vignette](https://ukmindonesia.id/baca-deskripsi-posts/mau-ekspor-makanan-kemasan-yuk-ketahui-apa-saja-standar-ekspor-produk-pangan-olahan#google_vignette)
- Wulansari, A. S. (2022, Oktober Saturday, 22). *Potensi Ekspor: Makanan Olahan Kemasan*. Retrieved Maret Sabtu, 30, 2024, from Ukmindonesia: <https://ukmindonesia.id/baca-deskripsi-posts/potensi-ekspor-makanan-olahan-kemasan>
- Yulia, Bahtera, N. I., Evahelda, Hayati, L., & Bahtera, N. T. (2020). BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY USING BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 106-115.
- Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. In E. Yunus, *Manajemen Strategis* (pp. 1-3). Yogyakarta: Andi.