

## ANALISIS POTENSI PASAR INTERNASIONAL SAMBAL KEMASAN DEDE SATOE SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BISNIS MODEL KANVAS

Gabela Astrilia Yunanda  
Universitas Airlangga

### ABSTRACT

With dynamic competition conditions, a business needs to re-analyze the company's condition internally and the existing or new market (potential market). In a business context, reviewing the business model to analyze the company's internal conditions must be done periodically. This is a consequence of dynamic industrial conditions shifting market conditions and as a reference and anticipatory and adaptive steps in running a business. This research analyzes the company's internal conditions and identifies existing markets or new markets (potential markets) using a qualitative case study method through a canvas business model approach so that companies focus more on specific consumer targets. The results of this research are in the form of formulating a new Canvas Business Model to reach international markets, mapping operational activities that UKM Dede Satoe Surabaya can develop to reach new market targets, mapping potential countries that can become new market segmentation reach, and adding 8 (eight) recommended strategies for market penetration that can be a reference for UKM owners Dede Satoe Surabaya.

**Keywords** : business strategy; business model; business model canvas

**Correspondence to** : gabela.astrilia.yunanda-2019@feb.unair.ac.id

### ABSTRAK

Dengan kondisi persaingan bisnis yang dinamis, sebuah bisnis perlu untuk menganalisis kembali kondisi perusahaan secara internal dan pasar yang ada (*existing market*) atau market baru (*potential market*). Dalam konteks bisnis, mengkaji ulang bisnis model untuk menganalisis kondisi internal perusahaan merupakan hal yang harus dilakukan secara berkala. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari kondisi industri yang dinamis, kondisi pasar bergeser, dan juga sebagai acuan dan langkah antisipatif dan adaptif dalam menjalankan bisnis. Penelitian ini menganalisis kondisi internal perusahaan dan mengidentifikasi pasar yang ada (*existing market*) atau market baru (*potential market*) dengan metode kualitatif studi kasus melalui pendekatan model bisnis kanvas agar perusahaan lebih fokus pada target konsumen tertentu. Hasil dari penelitian ini berupa rumusan Model Bisnis Kanvas yang baru untuk menjangkau pasar internasional, pemetaan aktivitas operasional yang dapat dikembangkan UKM Dede Satoe Surabaya untuk menjangkau target pasar baru, pemetaan negara-negara potensial yang dapat menjadi jangkauan segmentasi pasar baru, dan menambahkan 8 (delapan) rekomendasi strategi untuk melakukan penetrasi pasar yang dapat menjadi rujukan pemilik UKM Dede Satoe Surabaya.

**Kata Kunci** : strategi bisnis; model bisnis; model bisnis kanvas

### Riwayat Artikel:

Received : 26 Juli 2023

Revised : 04 Agustus 2023

Accepted : 09 Oktober 2023

## PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia yang pesat menunjukkan bahwa antusiasme masyarakat Indonesia dalam menekuni industri ekonomi kreatif sangatlah besar. Subsektor tersebut berkembang dengan sangat baik karena mulai diproduksi secara massal, memiliki daya jual tinggi, dan bahkan sebagian telah menjadi komoditas ekspor yang menguntungkan. Hal ini memberikan dampak positif terhadap perekonomian Indonesia dan berpotensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sehingga pemerintah memberikan perhatian khusus terhadap pemberdayaan ekonomi kreatif ini.

Pemberdayaan UMKM terbukti berkontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dari tahun ke tahun. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, kontribusi UMKM terhadap PDB atas dasar harga konstan pada tahun 2019 mencapai Rp. 7.034,1 triliun. Jumlah ini bertambah 22,9% dari tahun sebelumnya yang mencapai nilai Rp. 5.721,1 triliun. Sementara kontribusi UMKM terhadap PDB atas dasar harga berlaku pada tahun 2019 senilai Rp. 9.580,8 triliun. Kontribusi ini bertambah 5,7% dari tahun sebelumnya yang nilainya mencapai Rp. 9.062,6 triliun.

Keberadaan UMKM ini memberikan dampak positif dalam menyerap tenaga kerja di Indonesia. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah mencatat tenaga kerja UMKM mencapai 119,6 juta orang pada tahun 2019 atau setara dengan 96,92% dari total tenaga kerja di Indonesia, dengan rincian 3,08% berasal dari skala usaha besar, 4,81% atau 5,93 juta tenaga kerja berasal dari skala usaha kecil, dan 89% atau setara dengan 109,8 juta berasal dari skala usaha mikro. Jumlah tersebut meningkat sebesar 2,21% dari tahun sebelumnya yang mencapai 117 juta orang.

Kontribusi yang signifikan dari pemberdayaan UMKM dan UKM terhadap PDB Indonesia dan penyerapan tenaga kerja di Indonesia memotivasi pemerintah daerah

dalam membuat kebijakan dan program yang dapat memajukan UMKM dan UKM di daerahnya masing-masing. Hal ini juga dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya yang berupaya mengembangkan dan memajukan sektor UMKM dan UKM di kotanya. Hal ini terbukti dari pencapaian Kota Surabaya yang berhasil meraih posisi pertama jumlah pelaku ekonomi kreatif terbanyak Provinsi Jawa Timur.

Pencapaian Kota Surabaya menjadi kota dengan pelaku ekonomi kreatif terbanyak di Jawa Timur merupakan wujud sambutan positif Pemerintah Kota Surabaya terhadap perkembangan industri ekonomi kreatif di daerahnya. Melalui Dinas Perdagangan Kota Surabaya, Pemerintah Kota Surabaya siap memfasilitasi dan mendukung perkembangan usaha ekonomi kreatif tersebut khususnya di kategori UKM. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Dinas Perdagangan Kota Surabaya dalam memajukan UKM di Kota Surabaya, mulai dari melakukan pembinaan, pelatihan, dan sosialisasi terhadap para pelaku UKM hingga memberikan fasilitas gratis kepada para pelaku UKM.

Berbagai program yang telah dijalankan oleh Dinas Perdagangan Kota Surabaya berdampak positif terhadap perkembangan masing-masing UKM khususnya dalam meningkatkan omset penjualan dan memperluas pangsa pasar. Selain itu, untuk memacu semangat pelaku UKM, Pemerintah Kota Surabaya juga mengadakan pemilihan Pahlawan Ekonomi dengan hadiah pembinaan Rp 30.000.000,00 dan yang meraih juara dalam pemilihan tersebut adalah UKM Dede Satoe Surabaya. UKM Dede Satoe merupakan UKM binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya yang berkecimpung pada sektor pangan. UKM yang mulai berdiri pada November 2011 oleh Ibu Susilaningsih ini telah memiliki berbagai variasi produk dan sambal yang khas akan olahan tradisional. Dilengkapi dengan Halal Certificate dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Quality Management System ISO 9001, dan Food Safety System HACCP Non-MSG (Mono Sodium Glutamate) menjadikan

UKM ini meraih berbagai penghargaan diantaranya adalah penghargaan ISO tahun 2016, HACCP di tahun berikutnya yaitu tahun 2017, SMESCO Award kategori Export Oriented di tahun 2018 dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, kemudian pada November 2019 berhasil meraih Penghargaan Paramakarya Perusahaan Berkinerja Baik (Produktivitas) oleh Presiden Republik Indonesia karena mendapatkan omzet sebesar Rp. 1.300.000.000,00 per tahun, dan terakhir pada Oktober 2020 menerima penghargaan dari Pemerintah Jawa Timur sebagai Juara 1 UKM Berprestasi MILENIAL PRENEURSHIP Kategori Makanan dan Minuman. Selain mendapat banyak penghargaan, selama 10 tahun berdiri UKM Dede Satoe mengalami perkembangan yang terus meningkat setiap tahunnya dan mampu bersaing dengan beberapa UKM lainnya yang juga memproduksi aneka sambal dan bumbu masakan.

Dalam perjalanan merintis bisnisnya hambatan utama yang dihadapi oleh UKM Dede Satoe adalah menghadapi persaingan bisnis dengan kompetitornya dan mempertahankan mutu dan kualitas produknya. Hal ini selaras dengan impian di balik berdirinya Dede Satoe yang ingin menjadikan industri Dede Satoe yang ternama dan berkelanjutan baik di dalam maupun di luar negeri. Langkah yang diambil untuk dapat meraih impian tersebut adalah dengan memilih secara cermat dan terkontrol terkait bahan, proses produksi, hingga pengemasan produk. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menggunakan bahan baku lokal dan aktif mengembangkan varian produk sambal dan bumbu. Hal ini diharapkan dapat membuat pelanggan tidak bosan dengan rasa yang ada dan sebagai inovasi untuk menarik pelanggan terutama bagi para penikmat rasa pedas. Selain itu, kondisi persaingan bisnis yang dinamis tentu perlu memunculkan inovasi yang baru agar mampu mengembangkan produk serta layanan untuk meningkatkan minat pasar, memberikan kepuasan terhadap pelanggan, dan dapat bersaing dengan kompetitor. Dengan adanya persaingan yang ketat ini, UKM Dede Satoe pun tidak hanya berdiam diri melihat paradigma perubahan pasar, mereka aktif

melakukan inovasi baru dalam perusahaannya. Inovasi ini dapat dilihat dari jenis produk yang telah dihasilkan, berawal dari yang hanya memproduksi 1 varian produk sambal saja hingga kini sudah mampu meningkatkan produksi 15 varian produk sambal dan 3 varian produk bumbu. Perkembangan varian produk ini tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor dan UKM Dede Satoe secara aktif melihat potensi pasar serta minat cita rasa yang diinginkan oleh pelanggan yang bervariasi.

Strategi lain yang dilakukan UKM Dede Satoe adalah memperluas media pemasaran produk mereka, dimana yang awalnya hanya melalui retail modern saja, kini UKM Dede Satoe juga mencoba peluang untuk memasarkan produknya di e-commerce dan melakukan ekspor produknya ke beberapa negara. Berkat keuletan dalam menjamin mutu dari produknya, pangsa pasar Dede Satoe semakin bertambah. Hal ini terbukti di Tahun 2015 produk Dede Satoe berhasil dijual di Carrefour dan Transmart yang pada awalnya hanya di Kota Surabaya saja namun kemudian berkembang di area Jawa Timur dan kini telah berhasil didistribusikan di seluruh Indonesia. Setelah keberhasilannya bisa memasuki ranah pasar nasional, akhirnya UKM Dede Satoe Surabaya berhasil menjual produknya hingga ke ranah internasional. Dengan mengikuti pameran Jatim Fair pada Oktober 2016, produk Dede Satoe berhasil menembus pangsa pasar USA, dimana Virginia (Amerika Serikat) merupakan negara yang menjadi target ekspor pertama dari Dede Satoe.

Berdasarkan tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh UKM Dede Satoe, tentunya diperlukan suatu rancangan model bisnis yang mampu menjadi acuan strategis bagi UKM tersebut. Model bisnis merupakan konsep rasional suatu organisasi atau perusahaan dalam menyampaikan, menciptakan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010:14). Hal ini juga seperti yang disampaikan oleh Magretta (2002) dimana model bisnis digunakan sebagai pondasi bagi organisasi atau perusahaan untuk membuat design strategi

bisnis yang dapat diimplementasikan secara nyata.

Dalam perkembangannya, Osterwalder dan Pigneur (2012) merancang konsep model bisnis kanvas dengan mengelompokkannya ke dalam sembilan blok elemen diantaranya adalah customer segments, value proposition, channels, customer relationship, revenue stream, key resources, key activity, key partnership, dan cost structure. Sembilan blok elemen ini diharapkan dapat memudahkan bagi perusahaan dan para pebisnis untuk menentukan alternatif strategi baru dalam mengembangkan bisnis mereka.

Beberapa fakta di atas semakin memperkuat alasan penulis untuk menggunakan model bisnis kanvas dalam penelitian ini yang digunakan untuk membuat design model bisnis yang sesuai bagi UKM Dede Satoe dalam mempertahankan pangsa pasar pelanggan yang telah ada dan memperluas pangsa pasar yang potensial dalam bisnis ini yang bertujuan untuk meningkatkan omset pendapatan perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dimana penelitian ini berusaha menyajikan pokok-pokok persoalan secara jelas, faktual, dan sistematis. Pada penelitian kualitatif, riset yang dijalankan bersifat deskriptif dan lebih menonjolkan analisa proses dan definisi dari perspektif subjek. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1975) yang dikutip oleh Moleong (2007:4) menyatakan bahwa metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian dimana data deskriptif yang dihasilkan berupa kata tertulis atau lisan dari pelaku dan perilaku yang diamati. Jenis pendekatan ini digunakan untuk memberikan interpretasi terperinci dari fenomena tanpa berdasarkan pada pengukuran numerik (Zikmun dkk, 2013:132). Sehingga dalam penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi penting dan terperinci terkait sembilan elemen penting yang dibutuhkan untuk menganalisis dan merancang model bisnis kanvas yang sesuai dalam pengembangan bisnis UKM Dede Satoe

Surabaya untuk mempertahankan pangsa pasar pelanggan yang telah ada dan memperluas pangsa pasar yang potensial dalam bisnis ini yang bertujuan agar dapat meningkatkan omset pendapatan perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi langsung terhadap pemilik UKM Dede Satoe Surabaya. Dan penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya.

## HASIL PENELITIAN

### Identifikasi Potensi Pasar Internasional UKM Dede Satoe Surabaya

Berdasarkan wawancara dengan pemilik, customer DD1 yang ada (existing customer) terdiri dari 2 jenis, dalam negeri meliputi area Surabaya, Pulau Jawa dan Indonesia bagian Timur dan luar negeri meliputi Amerika dan Kanada.

“Pada awalnya test market dilakukan di Kota Surabaya, UKM DD1 melihat peluang produknya terlebih dahulu di Kota Surabaya, apakah produk mereka diterima oleh masyarakat atau tidak. Kemudian UKM DD1 memperluas pangsa pasar mereka di area Jawa Timur, Pulau Jawa, dan Indonesia bagian Timur. Selanjutnya, pada tahun 2016 UKM DD1 berhasil mengekspor produk mereka ke Amerika Serikat dan Kanada.” (Pemilik, 6 Juli 2023)

Berdasarkan wawancara dengan pemilik, penulis melakukan riset di internet berdasarkan data negara pengimpor cabai dari Indonesia di tahun 2022 untuk dijadikan acuan DD1 memperluas pasar internasional.

Dalam keterangan pada tulisan ukmindonesia.com ditulis bahwa terdapat beberapa negara yang menjadi tujuan ekspor cabai, seperti Asia Tenggara dan Asia Timur: Thailand, Malaysia, Singapura, Korea, China; Timur Tengah dan Asia Selatan: Saudi Arabia, Uni Emirat Arab, India dan Bangladesh; Eropa: Belanda; Amerika: Amerika Serikat dan Australia

Dalam keterangan di situs lain exporthub.id menuliskan bahwa negara Asia: Pakistan, Singapura, Malaysia, Hongkong dan Jepang merupakan negara-negara dengan permintaan impor cabai yang cukup tinggi.

Hal itu dikarenakan banyak imigran yang mempengaruhi permintaan tersebut.

Dalam situs Dinas Ketahanan Pangan, Tanaman Pangan dan Holtikultura menuliskan bahwa negara-negara timur tengah merupakan pasar dengan permintaan cabai dan rempah asal Lampung.

### Identifikasi Model Bisnis Kanvas Untuk Market Internasional

Model Bisnis Kanvas merupakan salah satu metode untuk memetakan secara komprehensif cara sebuah bisnis menjalankan operasionalnya. Model ini sifatnya dinamis, sehingga dapat disesuaikan berdasarkan berkembangnya bisnis.

DD1 merupakan salah satu UKM asal Surabaya yang ingin menjangkau pasar luar negeri. Awalnya DD1 berhasil untuk menjual produk ke wilayah Amerika dan Kanada. Namun seiring berkembangnya persaingan bisnis, Pemilik DD1 ingin memperluas jangkauan pasar luar negeri.

Untuk itu DD1, perlu memetakan kembali Model Bisnis Kanvas agar relevan dengan pasar yang ingin dituju. Penulis melakukan perbandingan berdasarkan konsumen DD1 yang ada (existing market) untuk mengidentifikasi potensi market internasional.

#### a. Customer Segment

*Customer* DD1 merupakan kelompok usia 25 - 40 tahun. Mayoritas dari mereka adalah wanita karir, ibu rumah tangga dan mahasiswa penyuka rasa pedas dan mengutamakan kepraktisan. Untuk itu berdasarkan hasil wawancara, DD1 dapat melakukan penetrasi pasar awal pada segmentasi pasar internasional sesuai dengan data tersebut

#### b. Customers Relationship

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, cara DD1 untuk membangun hubungan dengan customer adalah dengan mengutamakan kualitas produk dan membangun kepercayaan konsumen. Strategi ini bisa diadopsi untuk penetrasi awal ke pasar internasional untuk kemudian dilakukan evaluasi. Hal itu dikarenakan secara demografi dan psikografi konsumen yang akan disasar mempunyai kesamaan

#### c. Channels

Berdasarkan wawancara dengan pemilik, untuk menjangkau konsumen DD1 menggunakan *channel* secara daring, seperti *marketplace* dan luring seperti *outlet* ritel. Dalam hal ini, sebagai langkah awal DD1 dapat mengadopsi cara yang sama secara daring, dengan mengoptimalkan *marketplace* dengan jangkauan internasional, seperti Amazon dan Alibaba. Sebagai *channel* pendukung, DD1 juga dapat mengoptimalkan situs perusahaan dan sosial media perusahaan untuk menjangkau target pasar yang diinginkan.

#### d. Revenue Streams

Elemen *revenue streams* pada model bisnis kanvas mendeskripsikan cara perusahaan dalam memperoleh pendapatan dari setiap segmen pelanggannya. Berdasarkan wawancara dengan pemilik, DD1 memperoleh *revenue* dari penjualan produk sambal & bumbu kemasan dari dalam dan luar negeri. Untuk menambah *revenue*, DD1 juga dapat melakukan penyesuaian dengan mengadopsi rasa lokal dan menciptakan produk sambal dan bumbu baru sesuai dengan keinginan target pasar.

#### e. Value Proposition

DD1 membuat produk unggulan yaitu sambal original surabaya, dan beberapa variasi sambal lain seperti sambal cumi, sambal roa, sambal serih, sambal korek dan DD1 juga membuat 5 bumbu dengan varian yang berbeda. Saat ini produk DD1 terdiri dari 18 jenis sambal dan 5 jenis varian bumbu. Untuk menyesuaikan dengan target market yang diinginkan, DD1 juga dapat menciptakan produk yang sesuai dengan target market

DD1 sangat memerhatikan kualitas dari bahan baku produk, hal ini terbukti dengan DD1 yang dapat bertahan hingga 2.5 tahun karena menggunakan bahan baku organik pilihan dan pengolahan yang tepat, sambal. DD1 juga menciptakan produk dengan kemasan botol dan *sachet* untuk menambah kepraktisan

Untuk memperkuat nilai jenama dan produk, DD1 juga dapat mendaftarkan produknya pada sertifikasi ISO 9001 untuk sertifikasi Sistem Manajemen Mutu bertaraf internasional.

f. *Key Partners*

*Key partners* adalah pihak atau rekan yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang memiliki value proposition yang sesuai dengan target pasar yang sudah ditentukan. Dalam kasus ini, DD1 dapat melakukan joint venture untuk penetrasi pasar dengan perusahaan yang lebih awal memasarkan produk area target pasar yang dituju. DD1 juga dapat bekerja sama dengan ritel yang tersebar di seluruh dunia seperti 7Eleven, Lawson dan Walmart.

g. *Key Resources*

*Key resources* sebagai aset yang diciptakan oleh perusahaan untuk memberikan dan menyampaikan proposisi nilai, menjangkau pangsa pasar, mempertahankan hubungan segmen pelanggan, dan meningkatkan penghasilan. Untuk tahap awal DD1 perlu melakukan riset terlebih dahulu untuk mendapatkan informasi sebelum menambah resource

h. *Key Activities*

*Key activities* menjabarkan aspek-aspek penting yang dapat dilakukan perusahaan supaya model bisnis berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, DD1 telah menerapkan HACCP dalam proses produksi yang membuat kualitas produk tetap higienis dan dapat bertahan 2.5 tahun.

i. *Cost Structure*

*Cost structure* merupakan gambaran keseluruhan biaya yang diperlukan untuk menjalankan suatu model bisnis. Berdasarkan wawancara dengan pemilik, dalam hal ini DD1 menanggung biaya dalam tiga aspek struktur biaya operasional, biaya pemasaran dan biaya overhead.

## PEMBAHASAN

### Rekomendasi Menjangkau Pasar Internasional UKM Dede Satoe Surabaya

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, DD1 mempunyai keinginan untuk menjangkau pasar internasional untuk memperluas pangsa pasar DD1. Penulis menghimpun data dari internet potensi negara yang dapat dijadikan rujukan DD1 untuk

memperluas segmentasi pasar. Penulis juga memetakan potensi pasar berdasarkan existing customer DD1 untuk melakukan penetrasi pasar.

Penulis juga memberikan sudut pandang kepada pemilik DD1 cara untuk melakukan penetrasi pasar internasional pada tahap awal. Menurut Will Kenton (2023), seorang ahli hukum ekonomi dan investasi yang dikutip dari artikel investopedia.com, terdapat delapan strategi untuk melakukan penetrasi pasar:

1. Penyesuaian Harga Produk.

Strategi ini dilakukan karena potensi pasar memiliki daya beli yang berbeda di setiap wilayah. Strategi mengharuskan perusahaan untuk cukup memahami biaya input dan margin keuntungannya. Strategi ini juga membutuhkan pemahaman tentang basis konsumennya dan daya beli konsumen untuk jangka waktu yang panjang.

2. Menciptakan Produk Baru.

Meskipun penetrasi pasar sering terjadi dengan produk yang sudah ada, perusahaan mungkin dapat memecahkan masalah pelanggan dengan cara inovasi produk. DD1 dapat berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk mempelajari produk yang ada, menganalisis kesenjangan nilai, mendeteksi di mana produk yang ada tidak memenuhi harapan konsumen, dan memproduksi barang baru.

3. Menyasar Pasar di Area Baru.

Dengan maraknya penjualan online, banyak bisnis mungkin sudah memiliki akses ke pasar yang lebih luas dari yang mereka sadari. Namun, untuk perusahaan jasa mungkin terbatas pada satu wilayah geografis, perusahaan dapat menggunakan strategi penetrasi pasar dengan bergerak, berkembang, dan memperluas ke wilayah baru. Tanpa harus meninggalkan lokasi aslinya, perusahaan mungkin dapat mendanai operasi di lokasi baru dengan memanfaatkan keberhasilan di lokasi yang sudah ada.

4. Membangun Partnership.

Alih-alih mencari tempat baru untuk beroperasi, perusahaan dapat menembus

- pasar baru dengan mencari mitra untuk bekerja sama.
5. Inovasi Produk Yang Ada (*Existing Product*)  
Selain melakukan inovasi dengan produk baru, perusahaan juga dapat melakukan inovasi dengan produk yang sudah ada. DD1 juga dapat mencoba untuk menawarkan varian baru dan rasa baru.
  6. Mengakuisisi Perusahaan.  
Dengan mengakuisisi sebuah perusahaan, pengakuisisi (DD1) dapat langsung memiliki akses ke produk baru, pasar, keahlian tenaga kerja, aset tidak berwujud seperti niat baik, atau penelitian & pengembangan.
  7. Promosi Produk.  
Bagi perusahaan yang tidak ingin mendiskon harga secara permanen, perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar dengan menawarkan peluang promosi sementara. Strategi ini memikat konsumen dengan menarik mereka ke harga rendah.
  8. Investasi Lebih Untuk Sales Representative.  
Perusahaan mungkin memiliki semua yang mereka butuhkan untuk membawa produk ke pasar dengan sukses. Namun, jika mereka tidak memiliki staf yang tepat, produk mereka mungkin goyah. Tidak peduli seberapa kuat produk yang diproduksi, perusahaan harus mampu membawanya ke pasar, mengkomunikasikan nilainya, dan menutup penjualan. Ini mungkin mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan jumlah tenaga penjualan atau berinvestasi lebih banyak pada bakat yang lebih kuat.

Dalam penelitian ini, penulis menghimpun data primer berdasarkan in-depth interview dengan pemilik DD1, penulis juga menambahkan data sekunder yang diperoleh dari artikel dan situs resmi. Dalam penelitian ini penulis penulis melakuakn identifikasi Model Bisnis Kanvas DD1 yang ada sebagai rujukan untuk memetakan Model Bisnis Kanvas yang baru untuk menjangkau pasar internasional. Hal ini sesuai yang dikemukakan pemilik dalam wawancara

bahwa DD1 ingin melakukan menjangkau pasar internasional. Dengan meninjau Model Bisnis Kanvas DD1 yang ada, penulis juga memetakan aktivitas operasional yang dapat dikembangkan DD1 untuk menjangkau target pasar baru.

Untuk mengeksekusi ke target pasar baru, penulis juga menambahkan 8 (delapan) rekomendasi strategi untuk melakukan penetrasi pasar yang dapat menjadi rujukan pemilik DD1.

## SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini berupa rumusan Model Bisnis Kanvas yang baru untuk menjangkau pasar internasional, pemetaan aktivitas operasional yang dapat dikembangkan UKM Dede Satoe Surabaya untuk menjangkau target pasar baru, pemetaan negara-negara potensial yang dapat menjadi jangkauan segmentasi pasar baru, dan menambahkan 8 (delapan) rekomendasi strategi untuk melakukan penetrasi pasar yang dapat menjadi rujukan pemilik UKM Dede Satoe Surabaya.

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan narasumber dari beberapa UKM tidak hanya satu UKM saja dan menggali informasi lebih dalam terkait potensi yang dapat dikembangkan dari UKM tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Canvas*. (T. Clark, Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Almira, W., & Handriana, T. (2020). *Desain Model Kanvas pada Pengembangan Bisnis Produk Inovasi untuk Memenangkan Segmen Pasar Milenial (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)*.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). *Creating value through business model innovation*. 2012.

- Bogdan, M., & Taylor. (1975). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remadja Karya.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases (Thirteenth ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, I(1), 85-105
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & leadership*.
- Karunia, A., dan Arifin, B. (2019). *Business Development Using Business Model Canvas in Lucky Star Digital Printing*.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Publikasi Statistik Ekonomi Kreatif*.  
<https://kemenparekraf.go.id/publikasi-statistik-ekonomi-kreatif/Statistik-Ekonomi-Kreatif-2020>.
- Meethavornkul, P., Jituea, N., Jandasang, D., & Pooripakdee, S. (2018). *The Business Guideline of New Entrepreneur toward Business Model Canvas*.
- Strategyzer. (2015). *Why and How Organization around The World Apply The Business Model Canvas*.  
[www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com).
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Universitas Airlangga. (2019). *Buku Pedoman Penulisan, Pembimbingan Dan Ujian Tesis Program Magister*.
- Wheelen, Thomas L. dan J.David Hunger. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. Edisi keSebelas. Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Zikmund, W. G., Babin B.J., Carr, J.C., dan Griffing, M. (2013). *Business Research Methods 9th Edition*. South Western Cengage Learning
- <https://kemenparekraf.go.id/layanan/Subsektor-Ekonomi-Kreatif, 2021>
- <https://kemenkopukm.go.id/, 2021>
- <http://www.halloatimnews.com/pemerintah-kota-surabaya-bersama-dinas-perdagangan-luncurkan-aplikasi-khusus-e-localmarket.html, 2020>
- <https://www.sonora.id/read/422743725/intervensi-pemkot-jumlah-umkm-surabayamencapai-lebih-dari-60000?page=all, 2021>
- <https://jatim.tribunnews.com/2019/03/12/susilaning-sih-owner-sambal-dede-satoe-bemodal-rp-50-ribu-kini-masuki-pasar-ekspor-ke-as?page=2, 2019>