

## BUSINESS MODEL CANVAS PADA CV SEKAWAN COSMETICS SIDOARJO

Birgitta Florencia

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* birgittaflorencia@gmail.com

**Abstrak**— Penelitian bertujuan mendeskripsikan dan mendesain ulang *business model canvas* pada CV Sekawan Cosmetics Sidoarjo. Penelitian yang dilakukan menggunakan format penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian menggunakan teknik analisis data kualitatif, sedangkan metode pengujian data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan desain ulang *business model canvas* pada CV Sekawan Cosmetics adalah memperluas jangkauan segmennya, menciptakan produk yang mengutamakan kualitas aroma dan desain, memperluas saluran distribusi, meningkatkan hubungan dengan pelanggan melalui *telephone* langsung seperti layanan pelanggan atau komunikasi *online*, dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam aktifitas perusahaan karena memiliki modal untuk membiayai. Sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kegiatan promosi dan penjualan produk kosmetiknya maka hendaknya manajemen Sekawan Cosmetics dapat membuka *outlet* atau *counter* dengan nama merek sendiri agar masyarakat lebih mengenal produk kosmetik Sekawan Cosmetics dan lebih mudah bagi konsumen dalam mendapatkan produk. Selain itu, perusahaan dapat menambah tenaga salesman untuk menciptakan jaringan baru ke salon-salon kecantikan atau tempat-tempat spa. Untuk membangun *brand image* di mata pelanggan perusahaan dapat menggunakan slogan, mengikuti *event* dan *sponsorships*, dan menggunakan atribut perusahaan.

**Kata Kunci**— Business Model Canvas, Customer Segment, Value Proposition, Distribution Channels, Customer Relationships

### I. PENDAHULUAN

Kesadaran masyarakat akan kecantikan perlahan terus mengalami peningkatan. Wanita adalah individu yang sangat memperhatikan penampilan. Wanita selalu ingin tampil cantik, menarik dan menjadi pusat perhatian dalam aktivitas apapun. Untuk dikatakan menarik oleh orang lain, wanita perlu menjaga kebersihan diri dan membutuhkan kosmetik untuk menyeimbangkannya. Kata kosmetik sering identik dengan

riasan wajah yang digunakan. Akan tetapi kosmetik menyangkut banyak hal dalam kehidupan. Mulai dari sabun, shampoo, hand and body lotion, cologne, parfume, dan pelembab muka. Keinginan tampil cantik menjadi sebuah peluang bisnis yang menarik untuk digeluti.

Pasar kosmetik di Indonesia dulunya lebih didominasi oleh konsumen yang sensitif terhadap harga. Akan tetapi saat ini konsumen semakin peduli dan selektif dengan kosmetik yang dipakai. Juanita Soerakoesoemah (2013) berpendapat perawatan kecantikan di Indonesia sudah tidak dianggap sebagai hal yang mewah. Perawatan kecantikan yang dulu dianggap sebagai *luxury*, sekarang dianggap sebagai kebutuhan. Sehingga *brand* global memandang Indonesia sebagai pasar kosmetik yang besar (dalam Andarningtyas, 17 Oktober 2013).

Salah satu perusahaan yang melihat peluang besar dalam bisnis kosmetik ini adalah Sekawan Cosmetics. Sekawan Cosmetics merupakan perusahaan yang memproduksi kosmetik sejak 1986, berkantor pusat di Sidoarjo, Jawa Timur dengan kantor cabang di Jakarta. Produk yang dihasilkan oleh Sekawan Cosmetics adalah Beauty Care, Skin Care, Hair Care, Baby Care, Perfumes and Deodorant, dan Toiletries.

Secara umum bisnis kosmetik yang dijalankan oleh Sekawan Cosmetics dapat dibagi menjadi dua bagian: pertama, yaitu produk yang dipasarkan dengan merk sendiri; kedua Sekawan Cosmetics menyiapkan beragam produk-produk kosmetik sesuai dengan pesanan konsumen, mulai dari desain dan legalitas usaha (merk dan pendaftaran BPOM) hingga produk jadi dan konsumen yang memasarkan produk tersebut. Untuk bisnis yang kedua ini diberi nama Original Equipment Manufacturer (OEM). OEM adalah kerjasama perusahaan dengan perusahaan atau individu lain untuk memproduksi produk sesuai kustomisasi dari pihak pemesan. Pada awal menjalankan bisnisnya, Sekawan Cosmetics hanya memproduksi dan memasarkan produk merk sendiri, akan tetapi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis kosmetik akhirnya Sekawan Cosmetics juga menjalankan bisnis produksi kosmetik yang dilabeli dan dipasarkan oleh perusahaan lain.

Kunci keberhasilan perusahaan adalah mampu merespon perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi. Setiap perusahaan perlu memiliki rencana untuk jangka pendek dan jangka panjang untuk perusahaannya. Setiap rencana dibutuhkan untuk mengarahkan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dan perusahaan perlu untuk menjalankannya. Setiap rencana dapat menjawab perubahan lingkungan yang terjadi.

Lingkungan bisnis yang sekarang dihadapi oleh CV Sekawan Cosmetic tidaklah sama dengan lingkungan bisnis yang dulu dihadapi oleh perusahaan. Tingkat persaingan telah mengalami perubahan, konsumen juga mengalami perubandandan pasar juga ikut berubah, sehingga CV Sekawan Cosmetic perlu untuk mendeskripsikan dan mendesain ulangmodel bisnis yang sekarang dijalankan oleh perusahaan. Moris et al., (2005) mendefinisikan *business model* adalah sebuah representasi singkat tentang bagaimana sekumpulan variabel keputusan dalam area strategi usaha, arsitektur, dan ekonomi saling berhubungan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar. Adanya analisis model bisnis pada CV Sekawan Cosmetic ini diharapkan akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar.

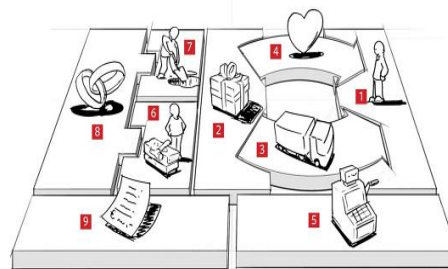
Salah satu analisis model bisnis yang banyak digunakan oleh analisis industri adalah Business Model Canvas (BMC). Osterwalder dan Pigneur (2010) menawarkan sebuah kanvas yaitu *Business Model Canvas* (BMC) juga digunakan untuk memvisualisasikan gagasan, logika berpikir, atau kerangka kerja para desainer untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis meliputi merancang, mengevaluasi, mengelola business modelnya. Kelebihan yang dimiliki oleh model BMC ini adalah hasil analisa dapat membantu melihat lebih akurat bagaimana rupa usaha yang sedang atau akan dijalankan. Melalui BMC ini maka analisis dapat melihat bisnis dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail tentang apa saja elemen-elemen kunci yang terkait dengan bisnis sehingga dapat dilihat gambaran utuh yang sangat membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis yang dijalankan. Dengan mengevaluasi satu demi satu elemen-elemen kunci, maka akan menjadi lebih mudah menganalisis hal-hal yang kurang tepat dan pada akhirnya kita bisa diambil langkah-langkah perbaikan untuk mencapai tujuan bisnis yang dijalankan. Kelebihan lain dari BMC adalah dapat mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Oleh karena itulah maka penelitian ini mengangkat judul “*Business Model Canvas* Pada CV Sekawan Cosmetic Sidoarjo”.

Rumusan masalah dalam penelitian adalah bagaimana *business model canvas* Pada CV Sekawan Cosmetics Sidoarjo? Dan tujuan penelitian mendeskripsikan *business model canvas* saat ini dan mendesain ulang *business model canvas* pada CV Sekawan Cosmetics sidoarjo.

Kosmetik berasal dari kata Yunani ‘kosmetikos’ yang mempunyai arti keterampilan menghias atau mengatur. Pengertian kosmetik dalam Peraturan Menkes RI no 445 tahun 1998 menjelaskan kosmetika adalah bahan atau campuran bahan untuk digosokan, dilekatkan, dituangkan, dipercikan, atau disemprotkan pada, dimasukkan dalam, dipergunakan pada badan atau bagian badan manusia dengan maksud untuk membersihkan, memelihara, menambah daya tarik atau mengubah rupa, melindungi supaya tetap dalam keadaan baik memperbaiki bau badan tetapi tidak dimaksudkan untuk mengobati atau menyembuhkan suatu penyakit(Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 445/MenKes/Permenkes/1998).

Peraturan Menteri Kesehatan RI menggolongkan kosmetika menjadi 13 golongan sebagai berikut:

1. Preparat untuk bayi; minyak bayi, bedak bayi, dan lain-lain.
2. Preparat untuk mandi; minyak mandi, bath capsules, sahapoo, sabun, dan lain-lain.
3. Preparat untuk mata; maskara, eye shadow, dan lain-lain.
4. Preparat wangi-wangian; parfum, toilet water dan lainlain.
5. Preparat untuk rambut; cat rambut, hairspray, pengeriting rambut dan lain-lain.
6. Preparat pewarna rambut; cat rambut, hairbleach, dan lain-lain.
7. Preparat make up (kecuali mata); lipstik, rouge, bedak muka dan lain-lain.
8. Preparat untuk kebersihan mulut; mouth washes, pasta gigi, breath freshener dan lain-lain.
9. Preparat untuk kebersihan badan; deodorant, feminism hygiene spray dan lain-lain
10. Preparat kuku; cat kuku, krem dan lotion kuku dan lain-lain



Gambar 1. Kanvas Model Bisnis

Sumber: Osterwalder, 2010

Business Model Canvas (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana bentuk yang diciptakan sebuah organisasi, menyampaikan, dan menggambarkan sebuah nilai (Osterwalder, 2010).

Ada empat langkah mendesain Business Model Canvas (Tim PPM Manajemen, 2012):

1. Potret (petakan) model bisnis saat ini. Potret pada 9 elemen BM, didasarkan atas kondisi bisnis yang sebenarnya terjadi.
2. Lakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Analisis ini dilakukan di masing-masing elemen. Analisis SWOT adalah pendekatan terorganisasi dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan serta peluang dan ancaman eksternalnya. Analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Premis dasar SWOT adalah bahwa suatu uji realitas internal dan eksternal yang kritical hendaknya dapat mengarahkan manajer untuk memilih strategi yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Analisis SWOT mendefinisikan peluang-peluang dan ancaman utama yang kemungkinan dihadapi oleh perusahaan selama rentang waktu rencana (Boone dan Kurtz, 2007). Berikut beberapa definisi SWOT sebagai berikut (dalam Haffianto, 2009, p.7).

- a. *Strengths*; faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara buyer dengan supplier.
  - b. *Weakness*; faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.
  - c. *Opportunity*; faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan supplier dan buyer.
  - d. *Threat*; faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.
3. Langkah ketiga dalam mendesain Business Canvas Model adalah menggunakan strategi blue ocean untuk memperkuat argumen yang telah ada sebelumnya pada SWOT. Blue Ocean strategi adalah tentang inovasi nilai, yaitu menciptakan ruang pasar baru yang belum memiliki persaingan. Hal ini berarti meningkatkan nilai untuk pelanggan dengan menciptakan manfaat dan layanan baru, sementara secara bersamaan mengurangi biaya dengan menghilangkan fitur dan layanan yang kurang memiliki nilai (Osterwalder, 2010). Untuk mencapai inovasi nilai, Kim dan Mauborgne mengusulkan alat bantu analisis yang disebut sebagai kerangka kerja empat langkah. Keempat pertanyaan kunci ini mempertanyakan logika strategi industri dan model bisnis yang telah terbentuk:
- a. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan?
  - b. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?
  - c. Faktor apa saja yang harus dinaikan di atas standar industri?
  - d. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

Osterwalder (2010) dalam Canvas, Business Model ini terbagi dalam 9 (Sembilan) building blocks atau elemen yang saling berkaitan. Building blocks ini berisikan elemen-elemen penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi dan dari pelanggannya. Elemen-elemen BMC yaitu Customer Segments (CS), Value Propositions (VP), Channels (CH), Customer Relationships (CR), Revenue Streams (R\$), Key Resources (KR), Key Activities (KA), Key Partnerships (KP), dan Cost Structures (C\$). Sembilan building block bekerja dalam dua

cara seperti otak manusia, sisi kiri lebih ke logika (Customer Segments (CS), Channels (CH), Customer Relationships (CR), Value Propositions (VP), dan sisi kanan lebih ke emosional (Value Propositions (VP), Revenue Streams (R\$), Key Resources (KR), Key Activities (KA), Key Partnerships (KP), dan Cost Structures (CS)

Kesembilan *building block* tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Customer Segments

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani perusahaan. Sangat penting untuk menentukan segmen mana yang akan dilayani organisasi/perusahaan. Segmen konsumen/ pelanggan mana yang paling penting karena tiap segmen perlu pelayanan yang berbeda-beda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, memerlukan hubungan yang berbeda, mempunyai kemampuan membayar dan memberikan profit yang berbeda.

#### 2. Value Propositions

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Tim PPM Manajemen (2012) menjelaskan *Value proposition* berbicara mengenai penawaran produk dan jasa/layanan yang mempunyai keunggulan/nilai lebih (*value*) yang akan diberikan kepada segmen konsumen baik bersifat kuantitatif (harga dan efisiensi) maupun kualitatif (pengalaman konsumen). Keunggulan/nilai lebih (*value*) adalah alasan mengapa konsumen memilih suatu produk tertentu. Akan lebih baik kalau keunggulan/nilai lebih (*value*) berbeda dengan pesaing dekatnya.

#### 3. Channels

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai.

#### 4. Customer Relationships

Blok bangunan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Customer relationship menunjukkan bagaimana perusahaan/organisasi membangun hubungan target konsumen, sehingga konsumen.

#### 5. Revenue Streams

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Revenue Streams menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang.

#### 6. Key Resources

Blok bangunan key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Aset-aset atau sumber daya yang penting yang dimiliki organisasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar dapat terdiri dari aset fisik, infrastruktur, uang, intelektual SDM, budaya/tata nilai

yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh Key Partners (mitra).

7. Key Activities

Blok bangunan key activity menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas utama ini harus dilakukan oleh perusahaan/entitas bisnis agar model bisnis dapat berjalan baik.

8. Key Partnerships

Menggambarkan hubungan dengan pihak kedua, ketiga/merupakan partner/mitra utama yang penting agar model bisnis dapat berjalan lancar.

9. Cost Structures

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Cost structure menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan key activity, dengan memanfaatkan key resources dan bekerjasama dengan key partner.

Selanjutnya 9 elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis (Business Model Canvas-BMC). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu usaha/industri dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal dalam bahasa yang sama (common language) mengenai bagaimana mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model bisnis usaha/industri tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan menggunakan format penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki, mendeskripsikan suatu fenomena social dan masalah manusia (Iskandar, 2009). Penelitian menggunakan jenis penelitian deskriptif karena penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan Business Model Canvas Pada CV Sekawan cosmetics Sidoarjo dan mendesain ulang Business Model pada CV Sekawan cosmetics.

Penelitian yang akan dilakukan membahas tentang business model canvas pada CV Sekawan cosmetics. Definisi konseptual business model canvas berdasarkan elemen-elemen BMC yaitu Customer Segments (CS), Value Propositions (VP), Channels (CH), Customer Relationships (CR), Revenue Streams (R\$), Key Resources (KR), Key Activities (KA), Key Partnerships (KP), dan Cost Structures (C\$).

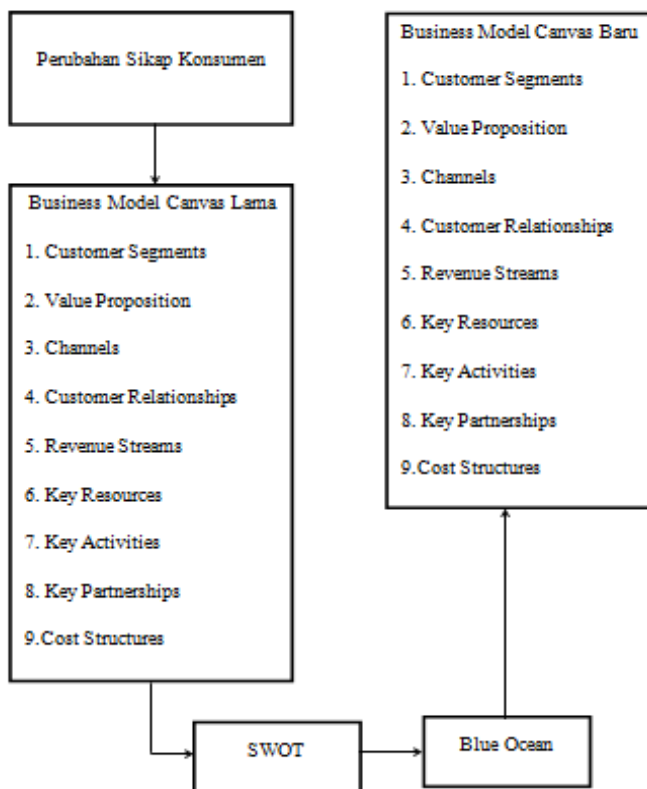
Empat informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaan dengan jabatan direktur utama, direktur pemasaran, *manager/supervisorsales*, dan kepala produksi.

Data yang digunakan penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri untuk tujuan lain. Data sekunder yang diperoleh berupa dokumen perusahaan, buku-buku literatur, internet

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis dengan tidak menyediakan jawaban. Dokumentasi didapat dari pengumpulan data melalui dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di lapangan.

Analisis data dalam penelitian menggunakan teknik analisis data kualitatif, yaitu upaya yang dilakukan melalui bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2012).

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat atau pandangan orang (Moleong, 2012). Data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian tentang pengelolaan perusahaan keluarga yang telah didapatkan dari pimpinan/ pemilik perusahaan kemudian di *cross check* dengan data yang didapatkan dari manajer ataupun dari karyawan lain yang mengetahui tentang pengelolaan perusahaan.



Gambar 2. Kerangka Berpikir  
Sumber: diolah, penulis

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Customer segment menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani

perusahaan. Segment pelanggan perusahaan secara umum dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu segmen berdasarkan geodemografi. Geografi meliputi perkotaan dan daerah-daerah kecil. Dilihat dari sisi pendapatan, konsumen Sekawan Cosmetics dapat dibedakan menjadi dua, yaitu konsumen dengan pendapatan menengah dengan istilah segmen superior dan konsumen dengan pendapatan menengah ke bawah dengan istilah standar. Segmen superior adalah konsumen dengan pendapatan Rp 5 – 8 juta, sementara segmen standar adalah konsumen dengan pendapatan < Rp 5 juta.

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Dua elemen yang digunakan perusahaan untuk menciptakan nilai pelanggan adalah penyesuaian (*custom*) dan harga. Elemen penyesuaian (*custom*) adalah perusahaan menyesuaikan produk untuk memenuhi kebutuhan spesifik sekelompok segment pelanggan. Elemen harga menggambarkan penawaran nilai yang sama pada harga yang lebih rendah. Dalam hal ini perusahaan membagi merk dan produk dalam tiga kategori besar yaitu kategori *hair and body care* remaja dan dewasa segmen standar, *hair and body care* segmen superior untuk kategori dewasa dan *hair and body care* kategori anak-anak.

*Delivery channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segment pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Sekawan meningkatkan kesadaran terhadap produk perusahaan menggunakan satu jenis saluran dalam *delivery channels* ini berupa mitra yang bersifat tidak langsung. Perusahaan menggunakan *salesman* untuk mencari orderan di area pulau Jawa yang masih dapat dijangkau langsung oleh perusahaan. Untuk daerah lain di luar pulau Jawa, perusahaan menjalin kerjasama dengan mitra di setiap daerah yang berperan sebagai distributor. Distributorlah yang mengembangkan jangkauannya untuk mendapatkan toko-toko ritel. Selain itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan mitra melalui penjualan web. Penjualan web yang dimaksudkan bukan web khusus yang dimiliki perusahaan untuk melayani penjualan. Perusahaan mendaftarkan produknya di web seperti web lazada. Dengan begitu perusahaan dapat merambah ke pasar online dari jaringan mitra tersebut. Akan tetapi penjualan di web ini belum berkontribusi besar.

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Perusahaan menggunakan beberapa kategori hubungan pelanggan yaitu bantuan personal dan komunitas. Kategori bantuan personal adalah hubungan yang didasarkan pada interaksi antar manusia. Dalam hal ini perusahaan dapat berkomunikasi dengan *end user* melalui *form contact* yang berada di website sekawan. *Form contact* yang ada di website dapat di isi untuk menyampaikan keluhan, saran atau kritik yang hendak di sampaikan ke perusahaan. Setelah konsumen mengisi *form contact* dan di terima perusahaan, perusahaan akan membalas dalam bentuk email ataupun telephone yang telah di isi untuk di komunikasikan dengan yang bersangkutan.

Selain itu, perusahaan juga menggunakan kategori komunitas online berupa facebook fanpage dan twitter untuk

berkomunikasi langsung dengan konsumen. Akan tetapi perusahaan masih mempunyai banyak kekurangan dalam hal menjalin hubungan langsung dengan pelanggan akhir karena perusahaan terbatas untuk sampai langsung ke *end user*. Perusahaan lebih banyak berkomunikasi dengan mitra kerja.

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Sekawan memiliki arus pendapatan tunggal yang berasal dari penjualan aset. Penjualan aset dimaksudkan pendapatan yang berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Selama ini pendapatan perusahaan dapat diprediksi dengan melihat permintaan produk selama 3 bulan terakhir. Selain itu pendapatan dapat diprediksi dari posisi order distributor, karena pihak perusahaan menetapkan ketentuan minimum order untuk distributor. Apabila tidak terpenuhi maka akan diakumulasikan sisanya pada bulan berikutnya.

Arus pendapatan perusahaan menggunakan mekanisme penetapan harga tetap yaitu standar harga yang di berikan perusahaan didasarkan pada variabel-variabel statis. Penetapan harga tetap yang digunakan perusahaan mempertimbangkan unsur daftar harga yaitu harga tetap untuk sebuah produk sesuai proposisi nilai; kebergantungan fitur produk yaitu harga yang di pakai bergantung pada kualitas proposisi nilai; dan kebergantungan segmen pelanggan yaitu harga bergantung pada jenis dan karakteristik segmen pelanggan.

Key resources dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Fisik. Sumber daya fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan dan mesin adalah milik perusahaan sendiri. Sedangkan untuk jaringan distribusi, perusahaan menjalin kerjasama dengan mitra di setiap wilayah.
- b. Intelektual. Sumber daya intelektual meliputi merk, pengetahuan yang dilindungi, paten, hak cipta, kemitraan, dan data base pelanggan. Untuk sumber daya intelektual, pihak perusahaan telah melakukan upaya-upaya yang diperlukan, seperti mendaftarkan merk, membuat SOP, dan menjalin kemitraan yang baik sehingga dapat melindungi keberadaan sumber daya intelektual tersebut.
- c. Manusia. Perusahaan merekrut karyawan melalui dua cara, yaitu melalui rekrutmen umum dan rekomendasi dari pekerja yang ada di perusahaan. Rekrutmen umum dilakukan dengan cara perusahaan memasukan informasi lowongan pekerjaan seperti di Koran dan website seperti jobsbd.com.
- d. Finansial. Dalam hal pendanaan, perusahaan mendapatkan dari perputaran modal yang telah ada. Modal perusahaan yang telah ada berasal dari modal sendiri, pinjaman dari bank, dan laba yang di dapat perusahaan. Pembayaran yang diperoleh dari distributor itulah yang digunakan sebagai modal produksi dan operasional perusahaan. Dengan menggunakan pinjaman dari bank dan modal yang ada di perusahaan, perusahaan ingin memastikan produk sampai di tangan pelanggan tepat waktu

Blok bangunan *key activity* menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas-aktivitas kunci

dikategorikan dalam beberapa pembagian yaitu produksi, dan distribusi. Aktivitas produksi meliputi aktivitas-aktivitas seperti pengadaan bahan baku, desain produk, aktivitas penelitian dan pengembangan, dan kegiatan produksi sendiri. Aktivitas produksi yang ada di CV Sekawan Cosmetics dikerjakan berdasarkan order yang masuk dari bagian penjualan. Hal ini dilakukan agar kegiatan produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien dapat sampai ke tangan pelanggan dengan tepat waktu. Selanjutnya distribusi produk akan dilakukan berdasarkan perwilayah yang searah. Aktivitas distribusi sendiri meliputi aktivitas seperti penjualan, promosi dan *layanan after sales*.

Blok key partnership menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Dalam membangun kemitraan, perusahaan menggunakan motivasi optimisasi dan skala ekonomi yang berarti perusahaan memiliki pemasok untuk mengoptimalkan sumber daya yang tidak dimiliki dan aktivitas-aktivitasnya. Optimisasi dan skala ekonomi sering digunakan perusahaan untuk mengurangi biaya perusahaan. Mitra kunci perusahaan dapat dibagi menjadi tiga bagian pokok, yaitu mitra dalam produksi, mitra dalam sumber daya yang tidak dimiliki, dan mitra dalam distribusi. Mitra dalam produksi dan sumber daya yang tidak dimiliki ini meliputi pengadaan bahan baku untuk perusahaan. Dan mitra dalam distribusi meliputi ekspedisi yang di gunakan perusahaan untuk mengirimkan barang kepada mitra. Ketiga jenis kemitraan ini telah diciptakan dengan baik dan selalu dijaga hubungan baiknya sehingga aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar, baik dalam aktivitas produksi, distribusi, maupun aktivitas yang lain.

Blok Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost structure* menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan key activity, dengan memanfaatkan *key resources* dan bekerjasama dengan *key partner*. Biaya model bisnis yang di terapkan perusahaan termasuk dalam kelas yang terpacu-biaya (cost driven) hanya berfokus pada meminimalan biaya. Perusahaan berusaha untuk memperketat biaya, walaupun untuk produk dengan kategori kualitas yang lebih baik, perusahaan tetap menginginkan harga produk perusahaan lebih murah di banding pesaing.

Berdasarkan hasil analisa business model canvas lama CV sekawan cosmetics, SWOT, dan alat strategi Blue ocean dapat mendesain business canvas baru yang sesuai dengan kondisi pasar saat ini.

1. Customer segment

Perusahaan memiliki peluang untuk memperluas jangkauan segmennya dengan menambah pasar lain yaitu segmen premium untuk kelas menengah keatas dengan pendapatan > Rp 8 juta per bulan.

2. Value Proposition

Dari value proposition yang sudah digambarkan pada kanvas lama, perusahaan memiliki kemampuan dan berpeluang untuk masuk dalam segmen baru yaitu segmen premium dengan mengusung elemen penyesuaian (custom). Value yang dapat diciptakan perusahaan mengutamakan pada kualitas aroma, dan desain.

<p><b>CS</b></p> <p>Perkunan dan daerah-daerah kecil di Indonesia dimana mencakup semua usia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gen Z</li> <li>- Segmen masdar &lt; Rp 5 juta</li> <li>- Segmen supporter: Rp 5 - 8 juta</li> <li>- Segmen premium: &gt; Rp 8 juta</li> </ul>	<p><b>CR</b></p> <p>Bantuan personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Form contact di Website Sekawan</li> <li>- Layanan online telephone langsung</li> <li>- Komunitas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook, Fanpage</li> <li>- Twitter</li> </ul> </li> </ul> <p>Saluran mitra sendiri tidak langsung</p> <p>CH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sales</li> <li>- Memasarkan pada toko-toko ritel dan outlet modern di Pulau Jawa</li> <li>- Outlet modern lokal</li> <li>- Tempur spa dan salon</li> <li>- Distributor</li> <li>- Memasarkan produk pada toko-toko ritel dan outlet modern di luar Pulau Jawa</li> <li>- Situs web mitra</li> <li>- Lazada</li> <li>- Saluran milik sendiri berdirif langsung</li> <li>- Penambahan fitur penjualan pada website sekawan</li> <li>- Outlet penunjang sendiri</li> </ul>	<p><b>RS</b></p> <p>Penjualan aset: Produk perusahaan melalui mitra dan OEM</p>
<p><b>VP</b></p> <p><i>Hair and body care segment standar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyediaan dan harga</li> <li>- Desain dan pengembangan</li> <li>- Pemasangan packaging</li> <li>- Kualitas semua standar</li> <li>- Harga murah</li> </ul> <p><i>Hair and body care segment supporter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyediaan dan harga</li> <li>- Desain dan pengembangan</li> <li>- Takut produk lebih lambat</li> <li>- Desain visual (packaging yang lebih menarik)</li> </ul> <p><i>Hair and body care segment unik-unik:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk yang unik</li> <li>- Aroma lebih kuat dan tahan lama</li> <li>- Takut lebih lambat</li> <li>- Visual desain produk menarik (warna dan warna packaging)</li> </ul> <p><i>Hair and body care segment premium:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Packaging</li> <li>- Aroma kuat namun lembut</li> <li>- Desain visual produk (bentuk dan warna)</li> <li>- Pakeman unik yang dapat menambah nilai barang</li> </ul>	<p><b>KA</b></p> <p>Produksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan bahan baku</li> <li>- Penelitian dan pengembangan</li> <li>- Desain produk</li> <li>- Penjualan</li> <li>- Promosi</li> <li>- Layanan after sales</li> </ul> <p>KKR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitas penunjang</li> <li>- Bangunan</li> <li>- Kendaran</li> <li>- Mesin</li> <li>- Instalasi</li> <li>- Menetapkan standar, mengadopsi SOP, menjaga hubungan</li> <li>- Maki</li> <li>- Pengaturan ditinjau</li> <li>- Hak cipta</li> <li>- Keahlian</li> <li>- Dan tipe pelanggan</li> <li>- Manusia</li> <li>- Raketunan umum</li> <li>- Rekomendasi baryawan</li> </ul> <p>Finansial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modal awal</li> <li>- Laba</li> <li>- Perjanjian modal dan bank</li> </ul>	<p><b>CS</b></p> <p>Optimisasi dan skala ekonomi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supplier</li> <li>- Distributor</li> <li>- Ekspedisi</li> </ul>
<p><b>KA</b></p> <p>Produksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan bahan baku</li> <li>- Penelitian dan pengembangan</li> <li>- Desain produk</li> <li>- Penjualan</li> <li>- Promosi</li> <li>- Layanan after sales</li> </ul> <p>KKR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitas penunjang</li> <li>- Bangunan</li> <li>- Kendaran</li> <li>- Mesin</li> <li>- Instalasi</li> <li>- Menetapkan standar, mengadopsi SOP, menjaga hubungan</li> <li>- Maki</li> <li>- Pengaturan ditinjau</li> <li>- Hak cipta</li> <li>- Keahlian</li> <li>- Dan tipe pelanggan</li> <li>- Manusia</li> <li>- Raketunan umum</li> <li>- Rekomendasi baryawan</li> </ul> <p>Finansial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modal awal</li> <li>- Laba</li> <li>- Perjanjian modal dan bank</li> </ul>	<p><b>RS</b></p> <p>Penjualan aset: Produk perusahaan melalui mitra dan OEM</p>	<p><b>CS</b></p> <p>Biaya tetap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji, depresiasi alat pabrik</li> <li>- Biaya variabel</li> <li>- Biaya operasional produksi, distribusi, biaya penelitian dan pengembangan, biaya pemasaran, biaya administrasi, target untung, biaya resiko retur barang</li> <li>- Biaya ekspedisi</li> <li>- Biaya pengembangan lebih rendah dari direncanakan</li> </ul>

Gambar 3. Business Model Canvas baru CVSekawan Cosmetics  
Sumber: diolah oleh penulis, 2015

3. Delivery Channel

*Delivery channel* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segment pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Penjualan web yang sudah berlangsung membuktikan bahwa penjualan produk sekawan secara online dapat diterima pasar, sehingga perusahaan perlu untuk meningkatkan penjualan web ini dengan membuat web atau media online lain untuk penjualan produk perusahaan sendiri atau menambah mitra tidak hanya melalui lazada. Tidak hanya itu, perusahaan memiliki peluang untuk merambah ke outlet modern local terlebih dahulu untuk membangun brand image.

Selain itu, perusahaan dapat menciptakan channel baru perusahaan yang tidak hanya ditargetkan untuk pasar tradisional, melainkan produk cosmetic perusahaan memiliki peluang untuk menciptakan jaringan baru ke salon atau tempat-tempat spa.

Perusahaan dapat menambah saluran miliknya sendiri dengan membuka outlet sendiri untuk produknya sehingga lebih mudah dijangkau oleh konsumen selain

itu, perusahaan dapat menciptakan website penjualan perusahaan yang dikelola sendiri melihat pasar online mengalami pertumbuhan dan berkontribusi untuk penjualan.

Perusahaan dapat memperluas jaringan channelsnya dengan membangun brand image. Beberapa cara untuk perusahaan membangun brand image adalah dengan menguatkan ekuitas merek. Ekuitas merek atau *brand equity* adalah aset *intangible* yang dimiliki oleh sebuah merek karena value yang di berikan kepada pelanggan.

Ada tiga cara yang dapat dicapai untuk membangun *brand image*:

a. Slogan

Slogan adalah media pemasaran yang efisien untuk membangun *brand image*. Perusahaan dapat menggunakan slogan 'Healthy for Beauty'. Maksud slogan *healthy for beauty* adalah produk-produk dengan bahan dasar alami dapat menciptakan nilai lebih untuk menunjang kecantikan. Terlebih lagi Sekawan seringkali membuat produk yang berbahan alami sesuai kebutuhan konsumen di Indonesia.

b. Event dan Sponsorships

Event dan sponsorships adalah salah satu cara untuk membangun brand image. Perusahaan dapat mengikuti event-event kosmetik yang ada sesuai segmen eventnya. Dalam hal sponsorships, perusahaan dapat mengikuti event-event dalam bentuk pembagian sampel, atau dalam bentuk material lainnya. Pembagian sample produk yang hendak dikenalkan umumnya lebih efektif untuk pengenalan produk.

c. Atribut perusahaan

Atribut perusahaan dapat mengingatkan pada merek tertentu. Konsumen dapat lebih mengenal produk sekawan dengan berbagai merk yang diciptakan sekawan dengan mencantumkan nama perusahaan.

4. *Customer Relationship*

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Perusahaan menggunakan beberapa kategori hubungan pelanggan yaitu bantuan personal dan komunitas. Kategori bantuan personal adalah hubungan yang didasarkan pada interaksi antar manusia. Dalam bisnis model saat ini perusahaan dapat berkomunikasi dengan *end user* melalui *form contact* yang berada di website sekawan. Selain itu, perusahaan juga menggunakan kategori komunitas online berupa facebook dan twitter untuk berkominikasi langsung dengan konsumen. Kedepannya perusahaan perlu meningkatkan kinerja web dan media social/online ini untuk lebih focus terhadap pelanggan. Perusahaan dapat menciptakan alat bantu lain untuk lebih dekat dengan pelanggan melalui penyediaan telephone langsung kepada layanan pelanggan, atau komunikasi online yang lebih cepat tanggap.

5. *Key Activities*

Dalam hal produksi, perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan segmen baru yaitu target menengah

keatas. Hal ini tidak luput dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam aktifitas perusahaan melihat perusahaan memiliki modal untuk membiayai.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Desain ulang business model pada CV Sekawan Cosmetics sebagai berikut:

- a. Blok bangunan segmen pelanggan yang dapat dikembangkan adalah memperluas jangkauan segmennya dengan menambah pasar lain yaitu segmen premium (menengah keatas) dengan pendapatan > Rp 8 juta per bulan.
- b. Blok bangunan proposisi nilai yang dapat dikembangkan adalah value menciptakan produk yang mengutamakan kualitas aroma dan desain
- c. Blok bangunan saluran yang dapat dikembangkan perusahaan adalah menambah saluran miliknya sendiri dengan membuka *outlet* sendiri untuk produknya sehingga lebih mudah dijangkau oleh konsumen, perusahaan dapat menciptakan website penjualan perusahaan yang dikelola sendiri, dan perusahaan memiliki peluang untuk menciptakan jaringan baru ke salon atau tempat-tempat spa.
- d. Blok bangunan hubungan pelanggan yang dapat dikembangkan perusahaan adalah menciptakan alat bantu lain untuk lebih dekat dengan pelanggan melalui penyediaan *telephone* langsung kepada layanan pelanggan, atau komunikasi online yang lebih cepat tanggap.
- e. Blok bangunan *key activities* yang dapat dikembangkan adalah perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan segmen baru yaitu target menengah ke atas. Hal ini tidak luput dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam aktifitas perusahaan karena memiliki modal untuk membiayai.

Saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan memperluas pasar, maka perusahaan dapat menambah tenaga salesman untuk menciptakan jaringan baru ke salon-salon kecantikan atau tempat-tempat spa.
2. Sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kegiatan promosi dan penjualan produk kosmetiknya maka hendaknya manajemen Sekawan Cosmetics dapat membuka outlet atau counter dengan nama merek sendiri agar masyarakat lebih mengenal produk kosmetik Sekawan Cosmetics dan lebih mudah bagi konsumen dalam mendapatkan produk.
3. Sebagai upaya menciptakan *brand image* di mata konsumen, perusahaan dapat menggunakan empat cara, yaitu: menggunakan slogan, mengikuti event dan sponsorships, dan menggunakan atribut perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andarningtyas. (17 Oktober 2013). *Pasar Kosmetik Indonesia Menjanjikan*. Diakses dari <http://www.antaranews.com/berita/400824/pasar-kosmetik-indonesiamenjanjikan> pada 27 September 2014
- Dewi, M.K. (2013). *Peluang Kosmetik di Filipina*. AKSES, Volume 27, Desember 2013
- Fleisher, C.S., Bensoussan, B.E. (2007). *Business and Competitive Analysis, Effective Application of New and Classic Methods*. New York: Pearson Education
- Haffianto, B. 2009. *Perancangan Sistem...*, dari Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Website <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/130684-T%2027283-Perancangan%20sistem-Tinjauan%20literatur.pdf> diakses pada 1 Januari 2015
- Iskandar. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aplikasi untuk Penelitian Pendidikan, Hukum, & Manajemen, Sosial, Humaniora, Politik, Agama, dan Filsafat*. Jakarta: Gaung Persada
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Boston: Harvard Business Review
- Kartajaya, H., Yuswohady. 2005. *Attracting, Tourists, Traders, Investors: Strategi Memasarkan Daerah di Era Otonomi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama diakses dari [https://books.google.co.id/books?id=9B9MO263kQYC&pg=PA177&dq=brand+awareness+adalah&hl=en&sa=X&ei=GkK9VPHkJY\\_58QX5pICQCw&ved=0CCAQuwUwAA#v=onepage&q=brand%20awareness%20adalah&f=false](https://books.google.co.id/books?id=9B9MO263kQYC&pg=PA177&dq=brand+awareness+adalah&hl=en&sa=X&ei=GkK9VPHkJY_58QX5pICQCw&ved=0CCAQuwUwAA#v=onepage&q=brand%20awareness%20adalah&f=false) pada tanggal 19 januari 2015
- Kementerian Perindustrian (3 September 2013). *Kemenperin Gelar Pameran Kosmetik dan Obat Tradisional*. Diakses dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/7294/Kemenperin-Gelar-Pameran-Kosmetik-dan-Obat-Tradisional> diakses pada 22 september 2014
- Kementerian Perindustrian. (27 September 2013). *Indonesia Lahan Subur Industri Kosmetik*. Diakses dari <http://kemenperin.go.id/artikel/5897/Indonesia-Lahan-Subur-Industri-Kosmetik> diakses pada 22 september 2014
- Konsep Dasar Kosmetologi*. (n.d). Retrieved December 12, 2014 from [http://file.upi.edu/Direktori/FPTK/JUR.\\_PEND.\\_KES\\_EJAHTERAAN\\_KELUARGA/196310161990012-PIPIN\\_TRESNA\\_PRIHATIN/BU\\_343\\_KOSMETOLOGI\\_\(Pipin\)/BAHAN\\_ajar\\_I\\_Kosmetologi.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPTK/JUR._PEND._KES_EJAHTERAAN_KELUARGA/196310161990012-PIPIN_TRESNA_PRIHATIN/BU_343_KOSMETOLOGI_(Pipin)/BAHAN_ajar_I_Kosmetologi.pdf)
- Moleong, Lexy J.(2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: *Toward A Unified Perspective*. *Journal of Business Research* 58 (2005) 726– 735
- Muller, R.M., Kijl, B., Martens, J.K. (2011). A Comparison of interorganizational business models of mobile app stores: *There is More than Open vs. Closed*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* VOL 6 /ISSUE 2 /AUGUST 2011
- Osterwalder, P., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Diterjemahkan oleh Natalia Ruth Sihandriani. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Schiffman, L.G. dan Kanuk, L.L. (2007). *Perilaku konsumen*. Alih Bahasa: Drs. Zulkifli Kasif. Jakarta: Indeks
- Sugiono. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas Penerapan Di Indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM
- Virdhani, M.H. (18 Oktober 2013). *Indonesia Berpotensi Jadi Pasar Terbesar Industri Kecantikan*. Diakses dari <http://ekbis.sindonews.com/read/795591/34/indonesia-berpotensi-jadi-pasar-terbesar-industri-kecantikan> diakses pada 27 September 2014
- Widjaja, B.T. (2009). *Lifestyle Marketing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Yunus, M., Moingen, B., Ortega, L.L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning, vol 43 2010*
- Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., Wilson, D. (2008). *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management* (Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil). Diterjemahkan oleh Deny Aros Kwary dan Dewi Fitriyani. Jakarta: Salema Empat.
- Zoot, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: *Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 2011*