

# MODEL BISNIS PADA PERUSAHAAN X MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Devyana Chandra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* devyanachandra@yahoo.com

**Abstrak**—Saat ini, perusahaan harus cermat dalam menjalankan aktivitas bisnis serta memilih model bisnis yang tepat agar dapat terus bertahan dan mengalami pertumbuhan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan menggunakan *business model canvas* dan melakukan analisis serta evaluasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sehingga dapat merancang model bisnis masa depan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Sedangkan analisis data dilakukan melalui tahap penelaahan data, reduksi, kategorisasi, sintesisasi, dan penafsiran data yang diperoleh dari wawancara semi terstruktur. Penelitian ini menggunakan teori *business model canvas*, analisis SWOT, dan kerangka kerja empat langkah pada strategi *blueocean*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis perusahaan memerlukan beberapa faktor tambahan di tiap elemen model bisnis agar dapat berkembang dan membawa perusahaan ke arah masa depan yang lebih baik.

**Kata Kunci**—*Blue ocean, business model canvas, kerangka kerja empat langkah, model bisnis, SWOT.*

## I. PENDAHULUAN

Seiring dengan bertambahnya populasi penduduk dari tahun ke tahun dan pertumbuhan ekonomi Indonesia, pada provinsi Jawa Timur khususnya Surabaya yang jumlah penduduknya mencapai 2.916.492 jiwa (Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Surabaya), mendorong adanya peningkatan produksi *furniture*. Hal ini terlihat dari pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan I-2015 terhadap triwulan I-2014 yang tumbuh sebesar 4,71 persen (Badan Pusat Statistik).

Pada provinsi Jawa Timur sendiri, perekonomian Jawa Timur triwulan II-2015 tumbuh sebesar 5,25 persen bila dibandingkan dengan triwulan II-2014 dan mengalami pertumbuhan 2,83 persen bila dibandingkan triwulan I-2015. Selain itu, apabila dilihat dari sisi produksi, hampir semua lapangan usaha tumbuh positif kecuali kategori pengadaan listrik, gas dan produksi es yang mengalami kontraksi 0,56 persen (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur). Hal ini menunjukkan bahwa produksi *furniture* termasuk yang tumbuh positif.

Oleh karena adanya peluang dan potensi usaha untuk terus bertumbuh, bukanlah hal yang tidak mungkin akan selalu muncul pesaing baru yang dapat menggantikan posisi perusahaan di dalam pasar *furniture*. Itulah sebabnya perusahaan harus cermat dan terus menjalankan aktivitas bisnis serta memilih model bisnis yang tepat dalam pengelolaan

bisnisnya sehingga dapat terus bertahan dan mengalami pertumbuhan.

Model bisnis adalah metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan (Rappa dalam Tim PPM Manajemen, 2012). Terdapat beberapa *tools* yang dapat digunakan dalam mengevaluasi model bisnis perusahaan, salah satunya adalah dengan menggunakan *business model canvas*. *Business model canvas* merupakan sebuah bahasa bersama untuk menggambarkan, visualisasi, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Penelitian dilakukan pada perusahaan X yang merupakan perusahaan yang memproduksi *furniture* rumah tangga berbahan dasar kayu di Surabaya, Jawa Timur. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan X adalah persaingan usaha dan kurangnya upaya pemasaran dikarenakan perusahaan hanya mengandalkan relasi atau kenalan untuk mendapatkan pelanggan. Pada tahun 2010 saja, jumlah unit usaha *furniture* di Jawa Timur sudah mencapai 83.477 unit usaha (Surabaya Pagi Online). Oleh karena banyaknya pesaing sejenis, perusahaan perlu mempunyai nilai tambah baik itu dalam hal internal maupun eksternal perusahaan seperti dalam hal saluran distribusi, sumber daya yang digunakan, hubungan dengan mitra dan pelanggan, pemasaran khususnya, dan lainnya sehingga dengan demikian perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang di industri ini.

Itulah sebabnya, penelitian ini diperlukan untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya saat ini menggunakan *business model canvas*, dimana model bisnis di sini dikaitkan dengan strategi bisnis yaitu model bisnis merupakan gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba (Tim PPM Manajemen, 2012). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *business model canvas* terbagi menjadi sembilan elemen yang terdiri dari elemen-elemen yaitu *customer segments* (segmen pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channels* (jaringan), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya kunci), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (mitra kunci), dan *cost structure* (struktur biaya).

Setelah mengetahui model bisnis perusahaan, masing-masing elemen dianalisis menggunakan analisis SWOT pada tiap elemen *business model canvas*. Analisis SWOT

merupakan sebuah metode yang membandingkan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat membantu untuk memformulasikan strategi (Bateman & Snell, 2009). Kemudian, setelah itu dilakukan strategi *blue ocean* menggunakan kerangka kerja empat langkah pada sembilan elemen *business model canvas*. Terdapat alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Alat ini disebut skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Bagian pertama yaitu mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama, dan berupaya menghilangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan (*weakness*) suatu elemen berdasarkan hasil analisa SWOT. Lalu, bagian kedua yaitu mengurangi faktor-faktor yang menjadi ancaman (*threat*) dalam elemen tersebut. Bagian ketiga yaitu meningkatkan hal-hal yang menjadi kekuatan (*strength*) elemen. Kemudian, bagian keempat menciptakan faktor-faktor yang terdapat pada peluang (*opportunity*) elemen tersebut (Kim & Mauborgne, 2005). Hasil dari kerangka kerja empat langkah ini digunakan untuk menghasilkan *business model canvas* baru bagi perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan mengevaluasi model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan X saat ini dan mendesain model bisnis masa depan bagi perusahaan X menggunakan *business model canvas*.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan model bisnis perusahaan X. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya (Kirk & Miller dalam Moleong, 2013).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *case study*. Menurut Bungin (2008) bila kita melakukan penelitian yang terinci tentang seseorang (individu) atau sesuatu unit sosial selama kurun waktu tertentu, kita melakukan apa yang disebut studi kasus.

Subjek penelitian ini adalah semua pihak yang terkait dengan perusahaan. Subjek penelitian disini terbagi dalam pihak eksternal perusahaan (pemasok, *retailer*, pelanggan yang melakukan pemesanan produk khusus) dan pihak internal perusahaan (pemilik, bagian keuangan, serta bagian administrasi dan penjualan). Objek penelitian ini adalah model bisnis perusahaan X saat ini yang akan dievaluasi dan dibuat rancangan model bisnis baru dengan menggunakan pendekatan sembilan elemen *business model canvas* berupa *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2014). Data-data tersebut digunakan agar dapat membantu

dalam mengidentifikasi dan menganalisa model bisnis yang sedang diaplikasikan oleh perusahaan X sehingga kemudian dapat merancang model bisnis baru bagi perusahaan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan (Purhantara, 2010). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari hasil wawancara dan identifikasi sembilan elemen *business model canvas* pada perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Wawancara ini merupakan gabungan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan dan telah disusun dengan ketat (Moleong, 2013). Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang tidak disusun terlebih dahulu dan disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari responden.

Teknik pemilihan informan dilakukan menggunakan *purposive sampling* dimana informan dipilih dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin ia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2014).

Teknik analisis data yang digunakan adalah berdasarkan Moleong (2013) dengan melakukan penelaahan data, redksi data, kategorisasi, sintesisasi, dan penafsiran data. Uji validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber berfungsi untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### **BUSINESS MODEL CANVAS SAAT INI**

Berikut ini merupakan *business model canvas* perusahaan saat ini dilihat dari sembilan elemen, yaitu:

#### **Customer Segment**

*Customer segment* perusahaan adalah *segmented*, yaitu terdiri dari *retailer* perabotan dan pelanggan yang melakukan pemesanan produk khusus. Produk yang dijual di *retailer* lebih mengarah pada segmen menengah, sedangkan produk yang dipesan khusus mengarah pada segmen menengah ke atas. Kemudian dari segi geografis, pelanggan berasal dari Surabaya dan luar pulau (Ambon, Papua, Flores).

#### **Value Proposition**

*Value proposition* perusahaan lebih mengarah kepada pemberian kualitas yang baik. Selain itu, perusahaan menawarkan nilai dari segi *customization*, dimana pelanggan dapat memesan produk sesuai dengan keinginan pelanggan dengan menghubungi perusahaan. Prosesnya dimulai dengan

penawaran harga, pemberian uang muka, pembuatan produk, dan pembayaran lunas. Perusahaan menawarkan nilai dari segi *newness*, namun lebih banyak kepada inovasi produk untuk pelanggan khusus daripada *retailer*. Kemudian, perusahaan juga menawarkan nilai dari segi *cost reduction* dan *risk reduction* karena pelanggan dapat memesan produk melalui telepon sehingga mengurangi biaya pelanggan untuk datang langsung ke perusahaan, dan juga adanya penggantian jika terdapat kerusakan produk. Selain itu, perusahaan menawarkan kemudahan dalam hal pemasangan dan pengiriman karena menggunakan kardus dan sistem *knock-down furniture*. Perusahaan juga selalu meningkatkan performanya baik itu mesin dengan pemeliharaan, dan karyawan dengan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.

### **Channels**

Saluran distribusi yang digunakan perusahaan adalah secara langsung, dimana perusahaan mempunyai dua mobil *box* untuk mengantarkan pesanan langsung ke pelanggan baik itu *retailer* maupun pelanggan yang memesan produk khusus. Saluran komunikasi yang digunakan adalah melalui telepon dan *email*. Sedangkan saluran pembayaran adalah langsung datang ke perusahaan atau melalui transfer.

### **Customer Relationships**

Perusahaan menerapkan *personal assistance* dalam membantu pelanggan untuk memesan produk yang dilayani oleh bagian administrasi dan penjualan. Hubungan yang dibangun dengan pelanggan adalah hubungan sebagai mitra kerja untuk *retailer* dan hubungan berkelanjutan untuk pelanggan yang memesan produk khusus. Hubungan ini berjalan dengan baik dimana perusahaan menjaganya dengan selalu memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan.

### **Revenue Streams**

Arus pendapatan perusahaan berasal dari penjualan produk saja. Sedangkan cara pembayaran yang dilakukan adalah dengan memberikan tenggang waktu sebulan bagi *retailer* untuk melunasi pembayaran, dan adanya uang muka yang diberikan oleh pelanggan yang memesan produk khusus, untuk selanjutnya dilakukan pelunasan jika produk telah selesai dibuat. Mekanisme harga yang ditetapkan adalah *fixed menu pricing*, yaitu *product feature dependent* dimana harga diberikan sesuai dengan tingkat kesulitan, bahan-bahan yang digunakan, dan lama pembuatan produk.

### **Key Resources**

Sumber daya perusahaan adalah mesin, bahan baku, sumber daya manusia, dan keuangan. Mesin didapatkan dari membeli mesin dan beberapa dibuat dan didesain sendiri oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan. Bahan baku diperoleh dengan membeli kepada pemasok. Sumber daya manusia diperoleh dari warga sekitar perusahaan dan kenalan.

Sementara untuk pengelolaannya sendiri, perusahaan mempunyai pelatihan bagi karyawan, pemeliharaan mesin, dan *ready stock* untuk bahan baku.

### **Key Activities**

Aktivitas perusahaan terdiri dari aktivitas produksi dan penjualan. Aktivitas produksi dimulai dari membeli bahan baku dari pemasok, yaitu dengan melakukan pemesanan dan memilih di tempat pemasok. Tahapan produksi dimulai dengan melakukan pemrosesan bahan baku yang telah dibeli dari pemasok, kemudian bahan baku dibentuk sesuai dengan ukuran yang diinginkan, setelah itu digosok, *finishing*, lalu dikemas. Sedangkan aktivitas penjualan berupa penerimaan pesanan dari pelanggan melalui telepon atau *email*, pengiriman barang, sampai dengan pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan. Dalam mengontrol aktivitasnya, tiap bagian dalam perusahaan mempunyai tugas dan tanggung jawabnya sendiri untuk mengontrol aktivitasnya masing-masing.

### **Key Partnerships**

Mitra usaha perusahaan adalah berupa pemasok, yaitu pemasok bahan baku (kayu, cat, lem, dan lain-lain) dan pemasok komponen-komponen yang tidak di produksi oleh perusahaan (metal, besi, aluminium). Perusahaan mempunyai banyak pemasok sehingga tidak bergantung pada satu pemasok saja untuk memenuhi kebutuhannya. Hubungan yang dijalin perusahaan dengan pemasok selama ini telah berjalan dengan baik.

### **Cost Structure**

Struktur biaya perusahaan lebih mengarah kepada upaya menjaga kualitas produk yang dihasilkan, namun tetap berusaha meminimalkan biaya yang tidak perlu (*value driven*). Biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan berupa *fixed cost* yaitu gaji karyawan dan *variable cost* berupa pembelian bahan baku, pemeliharaan mesin, serta biaya operasional seperti listrik. Selain itu, terdapat pula biaya yang tidak terduga yaitu seperti adanya karyawan yang sakit, terjadinya kecelakaan kerja yang membuat perusahaan harus menanggung biaya tersebut tanpa dapat diprediksi kapan biaya tersebut dikeluarkan.

Tabel *business model canvas* saat ini dapat dilihat pada tabel 1.

## **ANALISIS SWOT**

### **Customer Segment**

Kebutuhan pelanggan telah tersegmentasi dengan cukup baik, yaitu pelanggan *retailer* dan pelanggan yang melakukan pemesanan produk khusus dimana kebutuhan masing-masing berbeda. Namun, tidak adanya tenaga *salesman* dari pihak perusahaan yang menawarkan barang langsung kepada pelanggan. Peluangnya adalah perusahaan dapat melayani segmen pasar baru baik wilayah Indonesia maupun untuk ekspor. Ancamannya adalah persaingan di pangsa pasar perusahaan meningkat dikarenakan adanya merek-merek yang menawarkan produk dengan harga lebih murah.

### **Value Proposition**

Proporsi nilai yang ditawarkan perusahaan sudah cukup sesuai dengan apa yang dibutuhkan pelanggan. Kelemahannya adalah *brand awareness* yang masih kurang dan tidak adanya garansi tertulis. Sedangkan peluangnya adalah adanya garansi tertulis

Tabel 1. *Business Model Canvas* Saat Ini

<b>Key Partnerships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banyak pemasok.</li> <li>Pemasok bahan baku dan komponen-komponen yang tidak diproduksi di perusahaan.</li> <li>Hubungan baik.</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penjualan dan produksi.</li> </ul> <b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesin, bahan baku (kayu, cat, dan lain-lain), sumber daya manusia dan keuangan (finansial).</li> <li>Perawatan bagi tenaga kerja, pemeliharaan bagi mesin. Bahan baku, ready stock.</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas.</li> <li>Menawar... inovasi pada produk custom.</li> <li>Performance... peningkatan kinerja karyawan, pelatihan Mesin, pemeliharaan.</li> <li>Customization... produk pesanan khusus.</li> <li>Cost reduction... pemesanan produk melalui telepon atau email.</li> <li>Risk reduction... penggantian kerusakan produk.</li> <li>Convenience or usability... kemudahan pemasangan dan pengirim.</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal assistance.</li> <li>Hubungan yang dibangun... Mitra kerja (retailer), Hubungan berkelompok (carrow).</li> <li>Pemenuhan permintaan dan kebutuhan pelanggan.</li> </ul> <b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saluran komunikasi... telepon atau email.</li> <li>Saluran distribusi... dan mobil don.</li> <li>Saluran penjualan... Pembayaran langsung ke perusahaan, transfer.</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmented</li> <li>Retailer perabotan (menengah) dan pelanggan custom (rumah, kantor, menengah atas).</li> <li>Surabaya dan luar kota (Ambon, Papua, Flores).</li> </ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fixed driven.</li> <li>Fixed cost : gaji karyawan, Variable cost : bahan baku, pemeliharaan mesin, operasional seperti listrik.</li> <li>Biaya tidak terduga, kecelakaan kerja atau karyawan sakit.</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penjualan produk (retail sale).</li> <li>Cara pembayaran... terdapat tenggang waktu (retailer). Pembelian uang muka lain membayar lunas (carrow).</li> <li>Mekanisme harga... Fixed menu Pricing : Product feature dependent.</li> </ul>		

sehingga memperjelas apa yang ditanggung oleh perusahaan. Adanya pemasangan langsung merek perusahaan pada tiap produk dan pembedaan merek bagi *retailer* dan pelanggan khusus sehingga memiliki prestis yang berbeda. Ancamannya adalah adanya pesaing yang menawarkan harga lebih rendah dan produk substitusi.

**Channels**

Saluran distribusi yang digunakan perusahaan sudah cukup efektif dan terintegrasi dengan baik. Namun, adanya kemungkinan terjadi pengiriman secara berulang kali apabila terdapat banyak orderan sekaligus dalam satu waktu dikarenakan armada yang dimiliki terbatas. Peluangnya adalah pembuatan *website* dan menambah armada yang lebih besar. Ancamannya adalah kenaikan bahan baku.

**Customer Relationships**

Kekuatannya adalah adanya hubungan baik dengan pelanggan dan hubungan yang dijalin telah cocok dengan segmen pelanggan. Kelemahannya adalah tidak ada pemeliharaan hubungan dengan pelanggan seperti memberikan bingkisan hari raya. Perusahaan juga memiliki *brand image* yang lemah dan tidak adanya *salesman* sehingga kemungkinan mendapat pelanggan baru kecil. Peluangnya adalah mempunyai *salesman* dan memelihara hubungan dengan pelanggan serta membuat *website*.

**Revenue Streams**

Kekuatan dari elemen ini adalah cara pembayaran yang diberikan kepada pelanggan sudah baik, arus pendapatan berulang. Kelemahannya adalah perusahaan hanya mengandalkan satu arus pendapatan saja. Peluangnya adalah menciptakan arus pendapatan lain, seperti penyewaan transportasi, pemanfaatan sisa bahan baku, dan lain-lain. Ancamannya adalah resiko kehilangan pendapatan lebih besar karena hanya bergantung pada satu arus pendapatan, dan adanya inflasi.

**Key Resources**

Sumber daya perusahaan telah dikelola dengan baik dan perusahaan dapat memprediksi sumber daya. Perusahaan juga dapat membuat mesin sendiri. Namun, mayoritas mesin masih menggunakan tenaga manusia sehingga belum sepenuhnya terotomatisasi. Peluangnya adalah mencari pemasok bahan baku kayu dengan kualitas sama namun harga lebih murah dan melakukan penggalan potensi karyawan. Ancamannya adalah adanya kelangkaan bahan baku secara luas.

**Key Activities**

Kekuatannya adalah perusahaan sudah menjalankan aktivitas utamanya dengan efisien dan aktivitas dikontrol dengan baik. Kelemahannya adalah tidak ada aktivitas pemasaran yang dilakukan seperti bentuk-bentuk promosi kepada pelanggan. Peluangnya adalah perusahaan dapat meningkatkan aktivitasnya agar lebih baik dan berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan pameran-pameran perabotan, sehingga produknya lebih dikenal masyarakat dari berbagai kalangan yang merupakan salah satu kegiatan pemasaran juga. Ancamannya adalah krisis ekonomi.

**Key Partnerships**

Perusahaan mampu bekerja sama dengan mitra usahanya dan hubungan yang dibangun berjalan dengan baik. Kelemahannya adalah adanya waktu dan biaya yang terbuang untuk memilih dan mengambil sendiri bahan baku kayu langsung ke tempat pemasoknya sehingga kurang efektif dari segi waktu dan biaya yang dikeluarkan. Adanya peluang untuk berkolaborasi lebih kuat dengan mitra usaha seperti mitra usaha bekerjasama menjual produk perusahaan dengan memanfaatkan jaringan bisnisnya dan penjualan silang.

**Cost Structure**

Biaya yang dikeluarkan sudah menunjang dan sesuai dengan aktivitas bisnis yang dijalankan dan struktur biaya perusahaan sudah sesuai dengan model bisnis yang dijalankan. Kelemahannya adalah tidak mempunyai biaya yang dapat ditunda pengeluarannya. Peluangnya adalah efisiensi biaya seperti memangkas biaya listrik.

## STRATEGI *BLUE OCEAN*

Berikut ini merupakan kerangka empat langkah pada strategi *blue ocean* yaitu skema Hapuskan-Tingkatkan-Kurangi-Ciptakan.

### Hapuskan:

Pada skema ini, beberapa hal yang dihapuskan yaitu ketergantungan pada satu arus pendapatan yang beresiko untuk membuat perusahaan kolaps. Lalu menghapuskan pengambilan bahan baku langsung oleh perusahaan ke pemasok yang tidak efisien dan efektif dari segi waktu dan biaya. Adanya penghapusan ini membuat biaya transportasi untuk mengambil bahan baku juga dihapuskan.

### Tingkatkan:

Peningkatan dilakukan dengan segmentasi pelanggan yang lebih baik dan pemakaian tenaga *salesman* agar dapat memperoleh pelanggan baru pada *customer segment*. Kemudian peningkatan dilakukan memberikan garansi tertulis pada *retailer* yang memuat ketentuan kerusakan produk yang disepakati kedua belah pihak. Adanya inovasi pada produk *retailer* dan peningkatan *brand awareness* dengan melakukan penempelan merek langsung oleh perusahaan serta adanya pembedaan merek bagi segmen yang berbeda. Kemudian, pada elemen *channels* dilakukan peningkatan berupa penambahan armada yang digunakan perusahaan dan melakukan promosi di media koran, televisi lokal, radio, dan lain sebagainya. Selain itu juga memelihara hubungan dengan pelanggan yang dapat dilakukan dengan cara memberikan bingkisan hari raya, mengadakan *gathering*. Adanya pembuatan alternatif produk yang hemat tempat, peningkatan sumber daya manusia, peningkatan kemampuan mendesain dan membuat mesin sendiri, dan efisiensi bahan baku dengan mencari pemasok yang menawarkan harga lebih murah namun kualitasnya setara, serta meningkatkan hubungan dengan pemasok.

### Kurangi:

Hal-hal yang dikurangi adalah kemungkinan adanya aktivitas ditiru oleh perusahaan lain. Hal ini dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas aktivitas. Kemudian mengurangi biaya bahan baku, dengan cara pemasok mengantarkan bahan baku ke perusahaan sehingga perusahaan tidak mengambil sendiri bahan baku yang diperlukan ke pemasok.

### Ciptakan:

Adanya pelanggan baru yaitu proyek pemerintah, pulau Sulawesi, Sumatera, Bali, Lombok, Kalimantan, dan ekspor ke luar negeri. Lalu, adanya jasa konsultasi untuk pelanggan yang melakukan pemesanan produk khusus dan pembuatan produk multifungsi. Adanya pembuatan *website* dalam memasarkan dan menjual produk, serta untuk memberikan kritik dan saran. Kemudian, terdapat pembuatan kartu *member* bagi pelanggan. Penciptaan arus pendapatan lain yaitu penyewaan transportasi, jasa pemotongan kayu, dan pemanfaatan sisa bahan baku. Adanya otomatisasi mesin lebih banyak, penciptaan aktivitas pemasaran seperti promosi, mengikuti pameran. Selain itu, terdapat penjualan produk perusahaan oleh mitra usaha dengan sistem pembagian laba, media untuk mengiklankan produk,

dan penciptaan biaya pemasaran untuk menunjang aktivitas pemasaran.

## BUSINESS MODEL CANVAS MASA DEPAN

*Business model canvas* masa depan merupakan *business model canvas* yang dibuat berdasarkan analisis SWOT dan evaluasi menggunakan kerangka kerja empat langkah *blue ocean* terhadap sembilan elemen *business model canvas* yang ada sekarang. *Business model canvas* masa depan merupakan pembaruan dari *business model canvas* saat ini. Pada elemen *customer segment*, perusahaan mensegmentasi pelanggan berdasarkan jumlah pembelian, dan permintaan pelanggan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat lebih fokus melayani pelanggan berdasarkan kriteria pelanggan tersebut sehingga pelanggan merasa lebih puas. Perusahaan menasar pelanggan baru yaitu proyek pemerintah yang dilakukan dengan mengajukan tender.

Perusahaan juga menggunakan tenaga *salesman* agar dapat memperoleh pelanggan baru, dimana *salesman* yang ada memiliki target untuk mendapatkan pelanggan baru dalam jangka waktu tertentu. *Salesman* juga digunakan untuk menjangkau pelanggan di luar pulau yang belum tersentuh yaitu di pulau Sumatera, Sulawesi, Bali, Lombok, dan Kalimantan. Perusahaan juga melayani ekspor produknya seperti ke Korea, Jepang, Amerika dimana keuntungan yang didapatkan dari ekspor dapat lebih besar. Hal ini dilakukan untuk memperbesar pangsa pasar perusahaan, sehingga tidak terbatas di wilayah-wilayah tertentu saja.

Kemudian pada elemen *value proposition*, perusahaan memberikan garansi tertulis kepada pelanggan. Hal ini bertujuan agar adanya kesepakatan yang jelas mengenai kerusakan produk yang seperti apa sajakah yang ditanggung oleh perusahaan sehingga terdapat kejelasan dan tidak adanya manipulasi. Perusahaan menambah inovasi pada produk yang didesain di *retailer* seperti dalam hal desain yang lebih ditingkatkan sehingga terdapat variasi produk yang lebih menarik. Perusahaan juga membuat produk multifungsi seperti meja dan kursi dalam satu unit produk. Selain itu, perusahaan memasang sendiri stiker untuk produk yang dijual di *retailer*. Hal ini dimaksudkan agar merek dari perusahaan dapat lebih dikenal oleh konsumen akhir yaitu masyarakat. Adanya pemasangan stiker membuat orang yang melihat stiker tersebut mengetahui produk tersebut berasal dari perusahaan mana, dan juga jika konsumen puas terhadap produknya maka konsumen dapat melakukan pembelian berulang dengan mencari produk yang mencantumkan merek perusahaan. Pemberian yang merek ini tidak hanya dilakukan untuk produk *retailer*, namun juga untuk produk yang berasal dari pemesanan khusus. Merek yang diberikan perusahaan kepada *retailer* dan pelanggan yang memesan produk khusus dapat dibedakan jenisnya karena segmentasi pelanggannya yang berbeda, yaitu pelanggan kelas menengah dan kelas atas sehingga berbeda prestis. Selain itu, perusahaan juga memiliki jasa konsultasi dimana pelanggan yang melakukan pemesanan produk khusus dapat mengkonsultasikan mengenai kendala yang dihadapi saat membeli dan menggunakan produknya seperti kesesuaian

dengan tempat yang sempit, produk yang sesuai dengan cuaca yang dingin, perawatan produk, dan lainnya.

Pada elemen *channels*, perusahaan menambah armada yang digunakan dengan kapasitas muatan yang lebih besar. Hal ini dilakukan agar dapat melakukan pengiriman dalam jumlah banyak pada satu waktu tanpa harus bolak balik untuk mengambil produk yang hendak dikirimkan. Perusahaan juga bekerja sama dengan media massa yaitu koran, radio, dan televisi lokal untuk memasarkan produknya sehingga lebih dikenal masyarakat. Selain itu, perusahaan membuat *website* untuk memasarkan produknya dimana konsumen dapat melihat produk yang ditawarkan, memilih produk yang diinginkan, dan melakukan pemesanan serta transaksi pembayaran melalui sistem yang diterapkan.

Elemen *customer relationship* dikembangkan dengan mengadakan *gathering* kepada pelanggan yang bertujuan untuk mempererat hubungan baik dengan pelanggan dan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap pelanggan setianya. Sementara itu, perusahaan juga memberikan bingkisan pada hari raya sesuai dengan hari raya yang dirayakan oleh pelanggan agar pelanggan merasa lebih dihormati dan puas terhadap pelayanan dari perusahaan. Perusahaan mempunyai *website* untuk pelanggan untuk memberi kritik dan saran bagi perusahaan dan segera mendapat *feedback* dari perusahaan. Kemudian, perusahaan juga memberikan kartu *member* bagi pelanggannya untuk mengumpulkan poin, dimana setiap pembelian senilai tertentu mendapatkan poin. Poin yang dikumpulkan dapat ditukarkan dengan potongan harga, uang tunai, *voucher* atau produk tertentu tergantung besarnya poin dan pilihan pelanggan.

Pada elemen *revenue streams*, perusahaan menghilangkan ketergantungannya terhadap satu arus pendapatan. Hal ini dilakukan dengan mencari sumber pendapatan lain yaitu penyewaan transportasi, jasa pemotongan kayu, dan memanfaatkan sisa bahan baku untuk membuat produk baru seperti hiasan pajangan dari kayu. Perusahaan melakukan hal ini untuk memperkecil resiko kolapsnya perusahaan apabila hanya bergantung pada satu arus pendapatan saja. Selain itu, untuk meningkatkan arus pendapatan yang ada, perusahaan dapat membuat produk yang hemat tempat, seperti produk yang jika dilipat bisa dijadikan kursi, jika kakinya diturunkan bisa menjadi meja, dan tempat tidur, serta produk tersebut dapat disimpan dengan menempelkan ke dinding sehingga praktis dan hemat tempat. Hal ini dilakukan agar pelanggan yang mempunyai tempat yang terbatas dapat terbantu dengan adanya produk seperti ini dan kemudian membelinya.

Pada elemen *key resources*, perusahaan memberikan peningkatan kepada sumber daya manusia agar kemampuannya meningkat, yaitu dengan mengikuti pelatihan maupun seminar yang diadakan di luar perusahaan. Hal ini ditujukan agar karyawan memiliki pengetahuan yang lebih luas dan kemampuan yang lebih baik lagi sehingga aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lebih optimal. Mesin-mesin yang ada juga sebagian besar dilakukan otomatisasi agar hasil yang didapatkan lebih akurat dan juga mengurangi tenaga kerja yang dipekerjakan. Perusahaan juga melakukan efisiensi bahan baku dengan mencari bahan baku yang memiliki

kualitas yang setara namun harga yang diperoleh lebih murah sehingga biaya produksi dapat lebih kecil.

Pada elemen *key activities*, perusahaan mengurangi kemungkinan aktivitas kunci ditiru dengan melakukan peningkatan kualitas aktivitas yang dijalankan. Selain itu, perusahaan mempunyai aktivitas pemasaran yang berfungsi untuk melakukan promosi-promosi dan mencari pelanggan baru bagi perusahaan, seperti menyebar brosur dan mengikuti pameran.

Berikutnya pada elemen *key partnerships*, perusahaan terus mencari pemasok yang menawarkan harga murah dengan kualitas yang setara, tanpa mengabaikan pemasok yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari informasi mengenai pemasok yang sesuai dengan kriteria melalui internet maupun referensi dari berbagai pihak. Setelah mengetahui beberapa pemasok yang sesuai, perusahaan melakukan kontak untuk menanyakan harga kayu, jenis, dan lain-lain. Kemudian dilakukan penyaringan pemasok yang sekiranya memenuhi kriteria, dan mencoba melakukan pemesanan. Apabila dalam beberapa kali pemesanan, pemasok menunjukkan adanya konsistensi kualitas dan harga, maka perusahaan dapat memilih sebagai salah satu pemasok tetap perusahaan. Perusahaan meningkatkan hubungan dengan pemasok seperti menghubungi pemasok untuk sekedar bincang-bincang agar mempererat hubungan baik dengan pemasok. Perusahaan juga mencari mitra usaha baru selain pemasok, yaitu media yang dapat mengiklankan produk perusahaan yaitu seperti koran, radio, televisi dimana perusahaan dapat berlangganan. Selain itu, perusahaan tidak melakukan pengambilan bahan bakunya sendiri melainkan diantarkan oleh pemasok dengan catatan standar kualitas yang diinginkan perusahaan dipenuhi oleh pemasok. Jika tidak terpenuhi, maka perusahaan tidak mengambil atau menukarnya. Kemudian, perusahaan bekerjasama dengan pemasok untuk menjual produk perusahaan dengan imbalan pembagian laba bagi pemasok sehingga perusahaan dapat memanfaatkan jaringan yang dimiliki oleh pemasok untuk menjual produknya.

Pada elemen *cost structure*, pemasok yang mengantarkan bahan baku ke perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya transportasi untuk mengambil bahan baku langsung ke pemasok. Perusahaan menambahkan biaya pemasaran yang bermanfaat untuk mempromosikan perusahaan. Perusahaan juga mengurangi biaya dengan berusaha mendapatkan bahan baku yang harganya lebih murah sehingga biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat ditekan. Caranya adalah dengan melakukan pencarian informasi baik melalui internet maupun referensi dari berbagai pihak. Kemudian setelah didapatkan beberapa referensi, perusahaan bertanya seputar harga, jenis, dan lainnya kepada beberapa calon pemasok. Apabila telah sesuai dengan kriteria, maka perusahaan mencoba melakukan pemesanan terlebih dahulu. Jika pemasok menunjukkan konsistensi harga dan kualitas, maka dapat dijadikan sebagai pemasok tetap perusahaan.

Tabel *business model canvas* masa depan dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. *Business Model Canvas* Masa Depan

<p><b>Key Partnerships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak pemasok.</li> <li>• Pemasok bahan baku dan komponen-komponen yang tidak diproduksi di perusahaan.</li> <li>• Hubungan baik.</li> <li>• Pengantaran bahan baku oleh pemasok.</li> <li>• Pencarian pemasok yang kualitasnya setara namun harga rendah.</li> <li>• Penjualan produk perusahaan oleh mitra usaha dengan sistem pembagian laba.</li> <li>• Media untuk pengiklanan produk.</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitas penjualan dan produksi.</li> <li>• Aktivitas pemasaran.</li> </ul> <p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesin, bahan baku, tenaga kerja (sumber daya manusia), dan keuangan.</li> <li>• Pelatihan bagi tenaga kerja, pemeliharaan bagi mesin. Bahan baku ready stock</li> <li>• Efisiensi bahan baku.</li> <li>• Ikut serta dalam seminar dan pelatihan di luar perusahaan bagi karyawan.</li> <li>• Optimisasi mesin lebih banyak.</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas.</li> <li>• Inovasi, inovasi pada produk <i>custom</i> dan produk <i>reseller</i>. Produk multifungsi.</li> <li>• Performa. Peningkatan kinerja. Kapasitas, pelatihan, mesin pemeliharaan.</li> <li>• Customisasi, produk pesanan pesanan khusus.</li> <li>• Cost reduction, pemasaran produk : telepon atau email.</li> <li>• Risk reduction, Penggantian jika ada kerusakan produk. Bantuan पास menulis.</li> <li>• Convenience or stability, kemudahan pemasangan dan pengisian.</li> <li>• Brand awareness, pemasangan stiker oleh perusahaan, pembelian merek.</li> <li>• Jasa konsultasi.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal assistance</li> <li>• Hubungan yang dibangun, mitra kerja (<i>retailer</i>), Hubungan berkeadilan (<i>custom</i>).</li> <li>• Penemuan permasalahan dan kebutuhan pelanggan.</li> <li>• Pengadaan <i>partnering</i>, pemberian bingkisan hari raya.</li> <li>• Website untuk pemberian kritik serta saran.</li> <li>• Kartu member.</li> </ul> <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saluran komunikasi, telepon atau email.</li> <li>• Saluran distribusi, dua mobil box. Penambahan armada.</li> <li>• Saluran penjualan, pembelian langsung ke perusahaan, transfer.</li> <li>• Promosi di media koran, televisi lokal, radio.</li> <li>• Website.</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmen</li> <li>• <i>Retailer</i> pesanan (<i>menengah</i>) dan pelanggan <i>custom</i> (<i>murah, besar, menengah atas</i>).</li> <li>• Surabaya dan luar kota (Ambon, Papua, Flores)</li> <li>• Segmentasi pelanggan lebih baik</li> <li>• Salesman</li> <li>• Pelanggan baru, proyek pemerintah, pulau Sulawesi, Sumatera, Bali, Lombok, Kalimantan, dan ekspor.</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai <i>drive</i>.</li> <li>• <i>Fixed cost</i> : gaji karyawan. <i>Variable cost</i> : bahan baku, pemeliharaan mesin, operasional seperti listrik.</li> <li>• Biaya tidak terduga, kesulitan kerja atau karyawan sakit.</li> <li>• Biaya bahan baku yang lebih murah.</li> <li>• Biaya pemasaran.</li> </ul>		<p><b>Revenue Stream</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan produk (<i>asset sale</i>).</li> <li>• Maksimisasi harga, <i>Fixed menu Pricing</i> : <i>Product feature depend</i>.</li> <li>• Alternatif produk yang hemat tempat.</li> <li>• Arus pendapatan lain : Penyewaan transportasi, jasa pemotongan kayu. Pemanfaatan sisa bahan baku.</li> </ul>		

IV. KESIMPULAN/SARAN

**Kesimpulan**

Berdasarkan pada wawancara, pembahasan serta analisis dan evaluasi yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh, yaitu:

Model bisnis saat ini pada perusahaan menunjukkan bahwa pada elemen *customer segment* dan *key activities*, perusahaan tidak memiliki aktivitas pemasaran secara langsung yaitu dengan menggunakan *salesman*, sehingga kemungkinan mendapat pelanggan baru kecil. Perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan (*customer relationship*) dan pemasoknya (*key partnership*). Perusahaan mengutamakan nilai dari segi kualitas bagi pelanggan (*value proposition*). Saluran distribusi (*channels*) yang digunakan perusahaan adalah dua mobil *box*. Sementara saluran penjualannya melalui telepon atau *email*. Aktivitas perusahaan (*key activities*) terbagi menjadi aktivitas produksi dan penjualan. Sumber daya yang digunakan adalah bahan baku, mesin, sumber daya manusia, dan keuangan (*key resources*). Pendapatan perusahaan (*revenue streams*) saat ini bersumber dari satu arus pendapatan saja, yaitu penjualan produk. Sementara biaya yang dikeluarkan (*cost structure*) semua merupakan biaya operasional yaitu biaya bahan baku, mesin, listrik, dan gaji karyawan.

Kemudian dilakukan analisis SWOT dan *blue ocean*, elemen *customer segment* menunjukkan peluang perusahaan dalam melayani segmen pelanggan baru dan mensegmentasi pelanggan dengan lebih baik terbilang tinggi. Pada elemen *value proposition*, peluang bagi perusahaan dalam mengintegrasikan produk dan jasa lebih besar. Pada elemen

*channels*, dapat lebih ditingkatkan dengan melakukan promosi di media, dan *website*. Elemen *customer relationship* menunjukkan peluang untuk mempererat hubungan baik. Lalu, elemen *revenue streams* menunjukkan bahwa perusahaan harus meningkatkan kekuatan yang ada dan mengurangi ancaman, salah satunya dengan menambah arus pendapatan. Elemen *key resources* terdapat peluang yaitu diantaranya dengan mendapatkan sumber daya yang lebih baik. Pada elemen *key activities* menunjukkan perusahaan dapat meningkatkan kekuatan dan menambahkan peluang sehingga semakin meningkat. Kemudian pada elemen *key partnership*, menunjukkan hubungan dengan pemasok sudah berjalan dengan baik. Sementara itu pada elemen *cost structure*, *strength* berada pada tingkat tertinggi.

Setelah itu, hasilnya digunakan untuk membuat model bisnis masa depan yang merupakan perkembangan dari model bisnis yang diterapkan saat ini. Beberapa hal yang ditambahkan pada model bisnis masa depan adalah menambahkan *salesman* pada *customer segment* agar peluang memperoleh pelanggan baru lebih besar dan juga menyasar segmen pelanggan baru. Hal yang ditingkatkan pada *value proposition* adalah pemberian garansi tertulis dan *brand awareness*. Pada elemen *channels* juga ditambahkan pembuatan *website* agar produk perusahaan lebih dikenal. Lalu, ada elemen *customer relationship*, hal yang ditambahkan berupa kartu *member* bagi pelanggan. Kemudian juga menambahkan arus pendapatan perusahaan (*revenue streams*) sehingga tidak hanya bergantung pada penjualan produk saja. Pada elemen *key activities* dilakukan penambahan aktivitas pemasaran. Sedangkan untuk elemen *key resources*, *key partnership*, dan *cost structure*, dilakukan dengan mencari bahan baku dengan harga murah.

### Saran

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya melakukan penelitian model bisnis pada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Hal ini dilakukan agar dapat membandingkan model bisnis manakah dari masing-masing perusahaan yang sudah sesuai dan model bisnis yang perlu pembenahan.

Kemudian, saran yang dapat diberikan untuk perusahaan dalam pengembangan model bisnis perusahaan yaitu dengan melakukan penambahan *salesman* dengan menyebarkan informasi lowongan kerja di koran, maupun di internet. Pengajuan tender pada proyek pemerintah dan ekspor ke luar negeri. Adanya ketentuan pemberian garansi secara tertulis kepada *retailer* yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak. Adanya pembuatan *website* agar produk perusahaan lebih dikenal yaitu dengan membuat *website* sendiri atau memakai jasa pembuatan *website*.

Pemberian kartu *member* bagi pelanggan untuk mengumpulkan poin yang dapat ditukarkan dengan potongan harga maupun produk sesuai dengan jumlah poin yang didapatkan. Penyewaan transportasi kepada pihak lain pada hari minggu saat perusahaan tidak beroperasi dan pemanfaatan sisa bahan baku kayu untuk membuat produk seperti hiasan pajangan dari kayu, seperti tempat foto dari kayu. Adanya peningkatan kemampuan sumber daya manusia, khususnya dalam mendesain dan membuat mesin sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti seminar maupun mendatangkan ahli untuk memberi pengetahuan yang lebih mendalam agar kemampuan karyawan meningkat. Perusahaan dapat menambahkan aktivitas pemasaran yang berfungsi untuk melakukan promosi-promosi dan mencari pelanggan baru bagi perusahaan, seperti menyebar brosur dan mengikuti pameran. Perusahaan dapat bekerjasama dengan media yang dapat mengiklankan produk perusahaan yaitu seperti koran, radio, televisi dimana perusahaan dapat berlangganan.

Kemudian, adanya penambahan biaya pemasaran yang bermanfaat untuk mempromosikan perusahaan seperti biaya brosur, *salesman*, iklan di koran, radio, *website*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I 2015 tumbuh 4,71 Persen. Retrieved August 31, 2015 from <http://www.bps.go.id/brs/view/id/1143>
- Bateman, T.S., Snell, S.A. (2009). *Management*. New York: McGraw Hill..
- Bungin, Burhan. (2008). Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- BPS Provinsi Jawa Timur. Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur Triwulan II-2015. Retrieved August 31, 2015 from <http://jatim.bps.go.id/Brs/view/id/321>
- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Surabaya. Jumlah Penduduk Kota Surabaya. Retrieved September 01, 2015 from <http://dispendukcakil.surabaya.go.id/index.php>
- Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Moleong, J. L. (2013). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Purhantara, Wahyu. (2010). Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R &D. Bandung: Alfabeta.
- Surabaya Pagi Online. (2011). Industri Mebel Semakin Prospek. Retrieved September 23, 2015 from <http://www.surabayapagi.com/index.php?read=Industri-Mebel-Semakin-Prospek;3b1ca0a43b79bdfd9f9305b812982962de7efd85913732afd7d44c815297bb9>
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas*. Jakarta: Penerbit PPM.