

# FORMULASI BUSINESS MODEL CANVAS PADA SIFU PUDDING CREAM JAKARTA

Aditya Chandra dan Sesilya Kempa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* aditya\_12005@yahoo.com; sesilya.kempa@petra.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *business model canvas* saat ini dan membuat *business model canvas* yang lebih baik pada Sifu Pudding Cream yang bergerak di bisnis *dessert* atau makanan penutup. Pada *customer segments* Sifu Pudding Cream termasuk ke dalam tipe *niche market*. Dalam elemen *value propositions* dapat ditambahkan *brand image* perusahaan sebagai *homemade pudding* dan halal. Pada elemen *channel* diketahui bahwa Sifu Pudding Cream hanya menerapkan *channel* melalui sistem telepon dan pemesanan *online*. Elemen *customer relationships* pada Sifu Pudding Cream dapat ditambahkan *automated services, self services* dimana pelanggan dapat memberikan masukan kritik dan saran langsung kepada karyawan atau pemilik melalui *website*. Pada elemen *key resources* diketahui, bahwa sumber daya Sifu Pudding Cream terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, intelektual dan keuangan. Sumber daya utama yang difokuskan Sifu Pudding Cream untuk kedepannya adalah penambahan aset fisik berupa toko fisik dan genset. Pada elemen *key activities*, aktivitas yang ditambahkan adalah *inventory control* dan menjaga *product consistency*. Dalam elemen *key partnerships* dapat ditambahkan kurir makanan dan *supplier* baru untuk produk-produk Sifu Pudding Cream yang baru. Elemen *revenue streams* Sifu Pudding Cream diketahui bahwa pendapatan bersumber dari satu arus pendapatan dan dapat ditambahkan upaya penambahan arus pendapatan dari pengadaan kelas membuat pudding untuk anak-anak dapat memberikan pemasukan dari *subscription fee* per bulan serta *asset sales* dari penjualan bahan yang digunakan murid. Elemen *cost structure* termasuk ke dalam *value driven* dengan biaya pengeluaran yang terbagi atas *fixed cost* dan *variable cost*.

**Kata Kunci**—formulasi, SWOT, model bisnis, *business model canvas*

## I. PENDAHULUAN

Ditengah pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini, daya beli masyarakat juga meningkat diikuti dengan adanya kenaikan upah yang diiringi dengan meningkatnya populasi masyarakat kelas menengah (*middle class income*). Salah satu sektor industri yang menjadi penyumbang terbesar dalam

perkembangan Indonesia adalah sektor makanan dan minuman. Menurut Gabungan pengusaha Makanan dan Minuman (GAPMMI) mengutip pernyataan dari Thomas Pameran bahwa omzet industri makanan dan minuman di Indonesia pada tahun 2008 mencapai 326 triliun rupiah atau 21,7% dari pangsa pasar makanan dan minuman domestik sebesar 1500 triliun (Suprpto, 2008). Sektor makanan dan minuman menjadi kontributor penting dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional yang terus meningkat dari 28,5 persen (2005) menjadi 36,3 persen (2012). Menurut Nugroho (2013), hal inilah yang mengakibatkan bisnis makanan dan minuman menjadi salah satu bisnis yang paling diminati. Dan didasari oleh hal tersebut, pemerintah terus berupaya untuk mengembangkan sektor strategis usaha makanan dan minuman dalam negeri.

Untuk dapat bersaing di pasar dimana UMKM yang kini semakin menjamur, wirausahawan dituntut untuk mempunyai strategi yang inovatif dan kreatif agar para *entrepreneur* dapat bersaing dengan para pelaku bisnis lainnya yang ada. Salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan dalam model bisnisnya adalah Sifu Pudding Cream yang merupakan salah satu usaha dalam sektor makanan yang didirikan oleh seorang *entrepreneur* asal Tulung Agung. Sebelumnya Sifu Pudding Cream bernama Jellycious Pudding Cream yang mulai beroperasi pada tahun 2010. Sifu Pudding Cream adalah sebuah usaha yang mengkhususkan diri untuk membuat pudding yang berbeda dengan pudding pada umumnya. Kemasan yang bagus juga menjadikan Sifu Pudding Cream sangat cocok untuk dijadikan sebagai buah tangan, yang menyebabkan Sifu Pudding Cream juga dikenal di berbagai kota. Munculnya pesaing – pesaing baru dalam bisnis ini, menimbulkan dampak yang signifikan terhadap aliran pendapatan yang dimiliki Sifu Pudding Cream, ditambah dengan pesaing-pesaing ini banyak yang sudah lebih dikenal oleh masyarakat dibanding Sifu Pudding Cream. Masalah ini ditimbulkan karena usaha *marketing* Sifu Pudding Cream yang masih kurang. Terdapat permasalahan lain pada Sifu Pudding Cream yang juga menjadi perhatian, yaitu dalam hal distribusi produknya, untuk sementara Sifu Pudding Cream hanya melakukan penjualan kepada pembeli area sekitar Jakarta saja, sedangkan banyak permintaan dari luar kota yang ingin

menikmati produk dari Sifu Pudding Cream. Oleh sebab itu dari masalah – masalah diatas, peneliti beranggapan bahwa business model canvas sangat dibutuhkan agar Sifu Pudding Cream dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, meningkatkan aliran pendapatan, dan menyampaikan *value* perusahaan kepada konsumen dengan lebih baik.

Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan identifikasi *Business Model Canvas* dari Sifu Pudding Cream saat ini yang tergambar dalam sembilan elemen yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost Structure*. Menurut Wallin, Chriumalla, dan Thompson (2013), *business model canvas* adalah sebuah alat manajemen stratejik yang membantu kita untuk menggambarkan, mendesain, dan mengembangkan bisnis model yang sudah ada ataupun membuat bisnis model yang baru. *Business Model Canvas* penting untuk dimiliki oleh sebuah perusahaan terutama perusahaan yang ingin berkembang, karena *business model canvas* bisa menggambarkan pola yang menunjukkan bagaimana logika perusahaan untuk menghasilkan uang. *Business model canvas* dapat diibaratkan seperti cetak biru untuk strategi yang akan diimplementasikan ke seluruh struktur organisasi, proses, dan sistem yang ada (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kemudian peneliti akan melakukan analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada sembilan blok elemen Sifu Pudding Cream saat ini. Setelah melakukan analisis SWOT, penulis menggunakan hasil dari analisis SWOT pada *business model canvas* Sifu Pudding Cream sebagai acuan atau panduan untuk melakukan evaluasi menggunakan kerangka kerja empat tindakan. Setelah melakukan evaluasi dengan kerangka kerja empat tindakan (*eliminate, reduce, raise, & create*), selanjutnya dilakukan perumusan *business model canvas* baru yang lebih baik dengan sembilan elemen *business model canvas*.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini peneliti ingin mendeskripsikan *Business Model Canvas* pada Sifu Pudding Cream.

### Subyek Penelitian

Orang-orang yang akan menjadi subyek penelitian adalah *owner*, pegawai perusahaan, dan pelanggan.

### Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah evaluasi *business model canvas* saat ini dan perancangan *business model canvas* yang baru pada Sifu Pudding Cream dengan menggunakan pendekatan sembilan elemen pada *Business Model Canvas*.

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Jenis wawancara yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur.

### Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *snowball sampling*. Narasumber dalam penelitian ini adalah Iwin Saat selaku pemilik Sifu Pudding Cream. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan *sales and marketing manager, production manager*, dan satu orang pelanggan tetap dari Sifu Pudding Cream.

### Uji Validitas Data

Metode yang digunakan untuk menguji validitas data adalah dengan menggunakan metode triangulasi. Dalam penelitian ini jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

### Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini menggunakan konsep model analisis data Milles dan Huberman. Langkah yang pertama dalam analisis data adalah *data reduction* atau reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Langkah selanjutnya setelah melakukan reduksi data adalah melakukan *data display* (penyajian data).

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table, grafik, *pie chart, pictogram*, dan sejenisnya. Langkah ketiga dalam analisis kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Setelah data disajikan, langkah berikutnya adalah memverifikasi data tersebut. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila

tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Identifikasi Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

Pada bagian ini akan disajikan hasil dari identifikasi sembilan elemen *business model canvas* pada Sifu Pudding Cream.

##### 1. *Customer Segments*

Saat ini *customer segments* Sifu Pudding Cream termasuk dalam kategori *niche market*. Dari faktor usia, Sifu Pudding Cream secara spesifik menarget pelanggan dengan umur 12 – 40 tahun. Dari segi ekonomi pelanggan, produk Sifu Pudding Cream dapat dijangkau oleh orang-orang yang mempunyai kekuatan ekonomi menengah ke atas. Pelanggan Sifu Pudding Cream saat ini mayoritas berasal dari Jakarta, karena Sifu Pudding Cream masih belum bisa mengirimkan produknya keluar kota.

##### 2. *Value Propositions*

Nilai-nilai yang sudah diberikan dan digolongkan dalam elemen-elemen terkait dengan *value propositions* adalah sebagai berikut:

##### 1. *Performance*

Sifu Pudding Cream menjamin ketepatan waktu dalam penyelesaian pemesanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Dalam hal memberikan pelayanan pada saat menerima pesanan maupun memberikan pesanan, Sifu Pudding Cream selalu berusaha memberikan keramahan.

##### 2. *Customization*

Sifu Pudding Cream sebenarnya tidak melayani permintaan *customizable product*, tetapi Sifu Pudding dapat menambahkan *design* tambahan untuk beberapa *request* pelanggan.

##### 3. *Design*

Sifu Pudding Cream merancang *design* kemasan dan logo dengan menyewa jasa *professional designer* untuk menciptakan *design* yang eksklusif dan terkesan mewah bagi para pelanggannya.

##### 4. *Risk Reduction*

Untuk *delivery*, perusahaan menggunakan *delivery box* yang sudah dilapisi aluminium *foil*, lalu diisi *blue ice* atau *dry ice* agar suhu di dalam *delivery box* tetap dingin. Selain itu perusahaan memberikan informasi kepada pelanggan agar cepat memasukkan pudding ke dalam kulkas dan tidak menggoyangkan kotaknya agar pudding tidak rusak.

##### 5. *Accessibility*

Sifu Pudding Cream menyediakan sistem *delivery* untuk pembelian produknya dan *delivery* terbatas pada area Jakarta. Terkait informasi, pelanggan bisa mendapatkan informasi tentang perusahaan atau produk-produknya dari *flyer*, majalah-majalah lokal, sosial media, atau langsung dari bagian *sales* saat menelepon nomor telepon perusahaan.

##### 6. *Convenience / Usability*

Menurut pelanggan tingkat kemudahan mengkonsumsi produk dari Sifu Pudding Cream sudah cukup mudah untuk dikonsumsi.

##### 3. *Channel*

Saat ini Sifu Pudding Cream termasuk pada jenis *channel sales force*. Perusahaan menjalankan *channel* dengan menggunakan tenaga manusia yang berasal dari perusahaannya sendiri, ntuk kedepannya Sifu Pudding Cream berencana untuk menggunakan *own stores* yang diharapkan akan memudahkan perusahaan. Upaya yang dilakukan Sifu Pudding Cream saat ini untuk mengenalkan perusahaannya adalah melalui bazaar-bazaar yang diadakan setiap *weekend*, menyebarkan *flyer*, membuat iklan di majalah lokal, dan menyampaikan informasi terbaru saat ada pelanggan yang menelepon untuk melakukan *order*. Upaya yang dilakukan perusahaan terkait upaya *after sales* adalah dengan menelepon terlebih dahulu tentang konfirmasi penerimaan produk, keadaan kemasan, dan juga keadaan Pudding di dalamnya.

##### 4. *Customer Relationship*

Sifu Pudding Cream termasuk dalam kategori *personal assistance*, yang dapat berarti pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia, pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas dari perusahaan pada saat akuisisi maupun transaksi. Upaya yang dilakukan Sifu Pudding Cream agar calon pelanggan membeli produknya adalah dengan cara melakukan pendekatan saat membuka *stand* bazaar atau melalui sosial media seperti Instagram, Facebook, dan Blackberry Messenger. Upaya yang dilakukan Sifu Pudding Cream untuk menjaga hubungan dengan pelanggan yang sudah ada adalah dengan menjaga komunikasi agar dapat terus berjalan sehingga pelanggan merasa diperhatikan. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendorong pelanggan

yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak adalah dengan menginformasikan berita-berita terbaru mengenai produk perusahaan melalui sosial media, dan juga jadwal bazaar yang akan diikuti Sifu Pudding Cream.

### 5. Revenue Streams

Jika dilihat dari jenis pendapatannya maka tergolong ke dalam jenis pendapatan *transaction revenues* dan *recurring revenues*. Mekanisme penetapan harga yang diterapkan Sifu Pudding Cream termasuk ke dalam tipe *fixed menu pricing* yaitu penetapan harga yang sudah ditetapkan berdasarkan *variable statis* dan dalam penetapan harganya termasuk dalam *List price, product feature dependent, dan volume dependent*.

Hasil temuan pada *revenue streams* Sifu Pudding Cream sudah baik, harga yang ditetapkan untuk produk-produk yang dijual juga sudah sesuai dengan target konsumen yang ditetapkan perusahaan, pelanggan juga sudah merasa cukup puas dengan harga yang ditetapkan karena sudah sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang mereka harapkan dari Sifu Pudding Cream. Metode pembayaran yang diberikan ke pelanggan adalah dengan tunai, transfer ke rekening BCA, atau dengan *cash on delivery* yang berarti membayar saat barang sudah datang.

### 6. Key Resources

Sifu Pudding Cream memiliki 4 jenis sumber daya kunci, yaitu sumber daya fisik, intelektual, manusia, dan finansial.

#### 1. Sumber Daya Fisik

Beberapa sumber daya fisik yang disebutkan adalah rumah produksi, perlengkapan produksi, motor untuk *delivery, booth* untuk bazaar, *chiller, showcase*, lemari pendingin, dan oven.

#### 2. Sumber Daya Intelektual

Sifu Pudding Cream sudah memiliki hak paten yang sudah didaftarkan ke HAKI (Hak Kekayaan Intelektual). Meskipun kekuatan *brand* perusahaan belum kuat, tetapi perusahaan merasa hal ini dibutuhkan kedepannya. Oleh sebab itu, kini perusahaan terus menerus berusaha mempromosikan *brand* nya agar menjadi kuat dan dikenal. Pembuatan merk dan logo pun juga diusahakan secara maksimal oleh perusahaan, hal ini dibuktikan dengan *design* logo yang dikerjakan oleh seorang *professional designer*.

#### 3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang diketahui bahwa pada saat ini pegawai yang bekerja di Sifu Pudding Cream belum banyak memiliki kemampuan di dalam hal pembuatan pudding, pendidikan internet, dan *marketing communication*. Namun

perusahaan melakukan upaya-upaya yang dapat dilakukan agar karyawan atau sumber daya manusia dapat berjalan dengan optimal. Upaya yang dilakukan salah satunya adalah mengadakan *training* di saat longgar atau tidak ada pesanan.

#### 4. Sumber Daya Finansial

Sumber modal Sifu Pudding Cream berasal dari modal pribadi dan juga dana dari investor, tetapi proporsi modal terbesar dipegang oleh investor. Pengelolaan keuangan pun juga diatur oleh perusahaan utama investor yang mengatur arus keluar dan masuk dana Sifu Pudding Cream. Jika dilihat dari segi *financial* dapat diketahui bahwa modal yang dimiliki oleh Sifu Pudding Cream telah cukup untuk menjalankan bisnis usaha ini, tetapi perusahaan masih terhambat dalam permodalan untuk berkembang.

### 7. Key Activities

Dilihat dari kategorinya maka Sifu Pudding Cream termasuk ke dalam kategori jenis aktivitas *production*, karena aktivitas yang dilakukan berhubungan dengan *design*, membuat dan menyampaikan produk yang dibuat dalam jumlah tertentu dengan kualitas yang baik. Aktivitas yang dijalankan oleh Sifu Pudding Cream sehari-harinya adalah menerima pesanan, memproduksi pesanan, dan mengantarkan pesanan ke tempat yang diinginkan pelanggan. Cara yang dilakukan Sifu Pudding Cream agar proses produksi dapat efektif dan efisien adalah dengan melakukan penghematan pada pemakaian listrik, pemakaian air, dan penghematan bahan bakar mesin.

### 8. Key Partnership

Dalam hal ini *partner* Sifu Pudding Cream adalah pemasok bahan baku. Beberapa *supplier* yang memiliki peran penting dalam proses produksi adalah *supplier* agar-agar Swallow Globe, *supplier* keju Kraft, *supplier* gula, *supplier* telur, *supplier* essence, *supplier* krim, Go-Jek, Grab Bike, dan Indomaret. Upaya yang dilakukan untuk membangun dan menjaga hubungan yang baik adalah dengan membayar tagihan tepat waktu, hal ini membuat Sifu Pudding Cream semakin dipercaya oleh *supplier* dan membuat perusahaan mempunyai data historis yang baik sehingga dapat dengan mudah mencari ke pemasok-pemasok lain ketika mencari bahan lain yang dibutuhkan. Pada Sifu Pudding Cream, jika dikategorikan maka Sifu Pudding Cream termasuk dalam tipe *partnership buyer-supplier*.

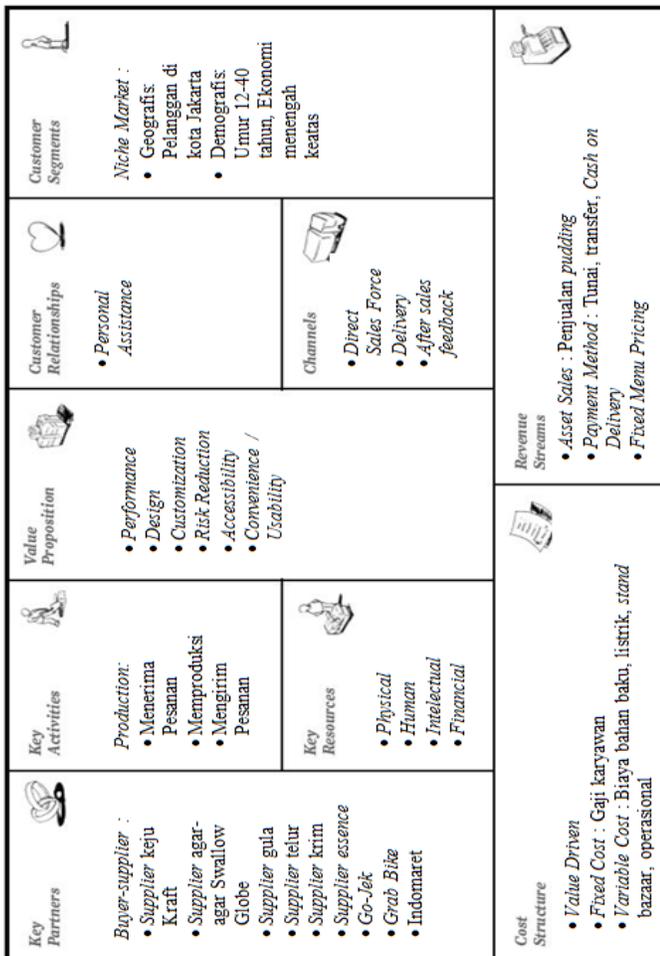
### 9. Cost Structure

Sifu Pudding Cream termasuk ke dalam kelas *value driven* yaitu perusahaan tidak begitu mementingkan besar biaya yang

akan muncul dalam mendesain bisnis model, dan lebih berfokus terhadap penciptaan sebuah *value* yang baik. Dalam prakteknya Sifu Pudding Cream menggunakan bahan-bahan berkualitas dan menerapkan harga yang cenderung tinggi. Biaya tetap dari Sifu Pudding Cream pada umumnya dan yang paling besar adalah biaya gaji pegawai yang harus dibayarkan setiap bulannya kepada 10 pegawai tetap Sifu Pudding Cream.

Biaya variabel Sifu Pudding Cream tergantung dengan jumlah produk yang diproduksi, semakin besar jumlah yang diproduksi maka semakin banyak pula bahan yang harus dibeli oleh perusahaan sebelum pada akhirnya dijual. Dilihat dari karakteristik *economies of scale*, Sifu Pudding Cream belum pernah menjadikannya acuan tetapi hanya sempat mengalaminya saja, hal ini dapat dilihat pada pembelian bahan baku pada *supplier*. Karakteristik lainnya adalah adanya keunggulan biaya yang akan lebih murah dilihat dari banyaknya jenis atau tipe produk yang dapat dihasilkan (*economies of scope*). Misalnya dalam hal ini penggunaan motor untuk melakukan *delivery* dapat juga digunakan untuk membeli bahan baku.

Gambar 1. *Business Model Canvas* saat ini



**B. Analisa SWOT**

**1. Customer Segments**

1. *Strengths*

- Tidak ada perbedaan perlakuan (harga, kualitas, kuantitas) pada pelanggan yang berbeda

2. *Weaknesses*

- Tidak ada

3. *Opportunities*

- Segmen pelanggan saat ini mudah untuk mengeluarkan uang
- Kebiasaan segmen pelanggan saat ini yang tergolong konsumtif
- Jumlah pengunjung bazaar yang terus bertambah

4. *Threats*

- Puyo *Silky Pudding* sudah lebih dulu dikenal di Jakarta dan sudah memiliki banyak cabang

**2. Value Propositions**

1. *Strengths*

- Varian rasa yang ditawarkan Sifu Pudding Cream beragam
- Sifu Pudding Cream memiliki reka historis yang bagus dalam hal ketepatan waktu dan layanan yang ramah
- Sifu Pudding Cream dapat membantu menyelesaikan beberapa masalah pelanggan
- *Design* produk dan kemasan yang terkesan eksklusif dan mewah
- Produknya mudah dikonsumsi
- Sifu Pudding Cream memberikan layanan antar untuk pelanggan
- Perusahaan membantu mengurangi resiko pelanggan
- Sifu Pudding Cream mempunyai banyak varian rasa yang ditawarkan kepada pelanggan

## 2. Weaknesses

- Produk yang dijual mudah rusak
- Sifu Pudding Cream tidak melayani permintaan *customizable product*
- Harga Sifu Pudding Cream yang cenderung tinggi
- Tingkat aksesibilitas yang diberikan ke pelanggan masih minim
- *Brand* yang dimiliki masih belum kuat dan yang mengenali masih sedikit
- Kerap terjadinya miskomunikasi saat menerima pesanan lewat telepon
- Tidak adanya pengiriman keluar kota

## 3. Opportunities

- Bisnis *dessert* yang berfokus dengan Pudding masih jarang
- Tidak ada pesaing yang menjual produk seperti Pudding Cream, dan Pudding *drink*
- Pada bulan puasa, produk makanan dan minuman manis banyak diminati
- *Homemade product* dan *customizable product* yang semakin diminati

## 4. Threats

- Pendaftar baru sangat mudah masuk ke dalam bisnis ini
- Adanya produk pengganti Pudding sebagai *dessert*

## 3. Channel

### 1. Strength

- Sifu Pudding Cream mengikuti bazaar setiap minggu yang diadakan di *mall-mall* sekitar Jakarta
- Adanya layanan *delivery*
- Adanya upaya *after sales*

- Perusahaan melakukan proses *channels* dengan mandiri.

## 2. Weaknesses

- Belum mempunyai toko fisik
- Pemasaran melalui sosial media masih belum maksimal
- Banyak pelanggan yang belum puas dengan saluran-saluran yang dimiliki saat ini
- Adanya beberapa pelanggan dari luar kota yang masih tidak bisa dijangkau oleh perusahaan

## 3. Opportunities

- Bazaar semakin ramai dikunjungi
- Banyak pelanggan yang menginginkan layanan *delivery*
- Adanya bazaar berbeda yang diadakan di lokasi berbeda setiap minggu

## 4. Threats

- Kondisi lalu lintas Jakarta yang macet membuat layanan *delivery* terhambat
- Banyak pesaing yang sudah memiliki toko fisik sendiri

## 4. Customer Relationship

### 1. Strengths

- Hubungan yang dimiliki dengan pelanggan saat ini baik.
- Sifu Pudding Cream sudah mempunyai pelanggan loyal yang mulai banyak
- Banyak masukan yang didapat dari pelanggan yang loyal dan yang datang ke *stand* bazaar Sifu Pudding Cream

### 2. Weaknesses

- Beberapa *staff*, terutama yang masih baru belum mempunyai teknik *marketing communication* yang baik
- Ada beberapa *staff* yang kurang aktif mencari masukan dari pelanggan saat bazaar
- Tidak ada system *reward* untuk pelanggan loyal

### 3. Opportunities

- Pelanggan loyal melakukan *repeat order*
- Pelanggan loyal membantu promosi produk perusahaan

### 4. Threats

- Pelanggan yang tidak puas dapat menyebarkan informasi-informasi negatif terkait perusahaan yang akan merugikan
- Upaya kompetitor untuk memberikan *reward* untuk pelanggan loyal lebih menarik

## 5. Revenue Streams

### 1. *Strengths*

- Pendapatan sudah bisa menutup pengeluaran yang ada
- Tidak pernah ada kritik dari pelanggan mengenai metode pembayaran saat ini
- Keuntungan yang didapat dari penjualan senilai tiga kali lipat dari harga bahan baku

### 2. *Weaknesses*

- Kerap terjadi kerugian akibat dari pembelian aset-aset baru yang diperlukan perusahaan sebagai modal
- Adanya resiko penipuan pada sistem pembayaran *cash on delivery*

### 3. *Opportunities*

- Harga produk yang tergolong tinggi memuaskan *prestige* pelanggan yang termasuk dalam ekonomi kelas atas

### 4. *Threats*

- Kebiasaan sensitif yang melekat pada sebagian besar masyarakat Indonesia

## 6. **Key Resources**

### 1. *Strengths*

- Sifu Pudding Cream sudah mempunyai berbagai macam aset fisik yang diperlukan agar proses produksi dapat berjalan
- *Brand* Sifu Pudding Cream sudah didaftarkan di HAKI
- Tingkat *turnover* karyawan kecil
- Tingkat kepuasan karyawan tinggi
- Tidak ada biaya tambahan untuk mempekerjakan tim *accounting* perusahaan
- Sudah ada sistem *reward* dan *punishment* yang jelas untuk karyawan

### 2. *Weaknesses*

- Kemampuan karyawan untuk menggunakan sosial media yang masih sangat kurang
- Perusahaan belum bisa mendapatkan aset fisik yang lebih murah dengan kualitas yang sama
- Kekuatan *brand* perusahaan masih lemah
- Keuangan perusahaan tidak bisa dikelola secara mandiri menyebabkan aliran finansial yang kurang fleksibel

### 3. *Opportunities*

- Tidak ada

### 4. *Threats*

- Kerap terjadi pemadaman listrik yang menyebabkan proses produksi terhambat

- Pemadaman listrik menyebabkan tarif listrik menjadi naik, karena listrik yang digunakan meningkat saat baru menyalakan alat-alat elektronik yang dimiliki
- Adanya kemungkinan pendatang baru untuk melakukan pembajakan *staff* dengan memberikan gaji lebih tinggi daripada Sifu Pudding Cream

## 7. **Key Activities**

### 1. *Strengths*

- Struktur organisasi dengan *job description* yang fleksibel membuat proses produksi menjadi lebih cepat selesai karena banyak yang membantu
- Kualitas sangat diutamakan pada proses produksi

### 2. *Weaknesses*

- Tidak ada divisi yang mempunyai *job description* tentang *inventory control*

### 3. *Opportunities*

- Tidak ada

### 4. *Threats*

- Kemacetan lalu lintas membuat proses *delivery* terhambat
- Peristiwa yang tidak bisa diprediksi seringkali terjadi di Jakarta yang menyebabkan perusahaan sulit melakukan layanan antar

## 8. **Key Partnership**

### 1. *Strengths*

- Para *partner* kunci memiliki hubungan yang baik dengan Sifu Pudding Cream
- *Partners* mempunyai peran-peran yang penting dalam perusahaan

### 2. *Weaknesses*

- Sifu Pudding Cream membutuhkan lebih banyak *partner* terutama *supplier* bahan baku dan untuk membantu proses *channels*
- Indomaret menetapkan harga yang tergolong mahal untuk dijadikan *supplier* bahan baku
- Tidak ada upaya dari perusahaan untuk mencari *partner* lain yang lebih murah

### 3. *Opportunities*

- Tidak ada

### 4. *Threats*

- Kekuatan tawar menawar pemasok Swallow Globe sangat tinggi, karena Sifu Pudding Cream sangat bergantung pada *supplier* Swallow Globe

## 9. **Cost Structure**

### 1. *Strengths*

- Biaya tetap yang dimiliki mudah untuk diestimasi
- Biaya variabel dapat diketahui 2-3 bulan sebelumnya
- *Economies of scope* dan *economies of scale* bisa dilakukan oleh perusahaan

## 2. Weaknesses

- Biaya tetap yang ada masih belum bisa dipotong
- Biaya variabel yang ada masih belum bisa dipotong

## 3. Opportunities

- Tidak ada

## 4. Threats

- Biaya dari sewa *stand* bazaar akan terus meningkat mengikuti tren bazaar yang semakin ramai dan menyebabkan kenaikan biaya variabel perusahaan.

## C. Kerangka Kerja Empat Tindakan

Untuk mengidentifikasi setiap elemen terbagi dalam empat kolom. Kolom pertama adalah kolom ciptakan atau *create*, kolom *create* berisi bagaimana menciptakan nilai yang baru dari peluang yang ada. Kolom hilangkan atau *eliminate* adalah bagaimana menghilangkan kelemahan yang ada, sedangkan kolom tingkatkan atau *raise* adalah cara mempertahankan atau meningkatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Kolom yang keempat adalah kurangi atau *reduce* yakni bagaimana mengurangi potensi ancaman yang ada.

### 1. Customer Segments

#### Create:

- Pelanggan baru: pengunjung *mall* di Jakarta, pengunjung bazaar

#### Raise:

- *Niche market*

#### Reduce:

- Pelanggan luar kota

### 2. Value Propositions

#### Create:

- *Brand image* sebagai penyedia *homemade* pudding, dan sebagai produk yang halal
- Produk baru: *Customizable product, single portion* pudding
- *Cost reduction*

#### Eliminate:

- Varian rasa yang kurang laku

#### Raise:

- Kualitas produk
- Keramahan dalam pelayanan
- *Brand awareness*: Program promosi pada saat bazaar

### 3. Channels

#### Create:

- Jarak maksimal layanan *delivery*
- *Social Media Endorsement*
- *Partner channels*
- *Social Media* (Instagram, Twitter, dan lainnya)

#### Raise:

- Saluran distribusi: toko fisik (*own stores / partner stores*), *stand* bazaar
- Upaya promosi: lokasi dekat sekolah atau universitas daerah Jakarta Barat dan Tangerang

### 4. Customer Relationships

#### Create:

- Sistem *reward* untuk pelanggan loyal
- *Self Service* dan *automated services* : Halaman kritik dan saran pada *website* ([www.sifupudding.com](http://www.sifupudding.com))
- *Training* karyawan : *Marketing Communication*

#### Raise:

- Komunikasi dan hubungan yang baik dengan pelanggan

### 5. Revenue Streams

#### Create:

- Penerapan sistem DP untuk pembelian yang banyak
- *Subscription fee*: Kelas membuat pudding untuk anak kecil

#### Eliminate:

- Proses pembayaran setelah produk diterima pelanggan (COD) untuk pembelian yang banyak

#### Raise:

- Kemudahan dalam pembayaran
- *Asset sales: Penjualan produk*

## 6. Key Resources

### Create:

- Aset fisik : Bangunan untuk toko, genset untuk listrik cadangan
- Sistem percobaan untuk karyawan baru

### Raise:

- Kualitas bahan baku
- Kualitas karyawan baru : Bisa menggunakan sosial media dan internet
- Hubungan baik dengan karyawan
- Kekuatan *brand*: meningkatkan upaya promosi

### Reduce:

- Jam *training* internet dan sosial media

## 7. Key Activities

### Create:

- *Inventory Control*

### Raise:

- *Product Consistency*
- Kerahasiaan proses produksi dan resep produk
- Aktivitas promosi
- Optimalisasi

### Reduce:

- Gangguan pada aktivitas perusahaan terutama produksi
- Aktivitas *delivery*

## 8. Key Partnerships

### Create:

- Kurir makanan daerah Jakarta
- *Supplier* tepung dan mentega untuk pudding *cake*
- *Supplier* buah untuk pudding *drink*

### Raise:

- Hubungan baik dengan para *partner*

### Reduce:

- Pembelian dari supermarket
- Jumlah bahan baku untuk produksi yang tidak pasti

## 9. Cost Structures

### Create:

- Mencari bahan baku yang lebih murah

### Raise:

- *Economies of scope*
- *Economies of scale*
- Penghematan dalam aktivitas operasional perusahaan
- Keakuratan dalam estimasi biaya

### Reduce:

- Biaya produksi
- Biaya transportasi pembelian bahan baku dan layanan *delivery* produk

## D. Business Model Canvas yang baru

*Business model canvas* yang baru terdiri dari sembilan elemen yang masing-masing elemennya memuat hasil dari analisis SWOT dan sudah dievaluasi menggunakan kerangka kerja empat tindakan.

### 1. Customer Segments

Pada elemen *customer segments* yang baru, pelanggan luar kota lebih baik dikurangi karena hal ini merupakan upaya untuk menjaga nama baik perusahaan dan juga kualitas produk yang diberikan agar pelanggan yang menerima tidak kecewa dengan hasil yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Karakteristik dari segmen pelanggan perusahaan ini adalah pelanggan mengutamakan rasa dan kualitas yang baik, daripada harga dan juga merupakan penggemar makanan penutup atau *dessert* terutama pudding. Sedangkan fokus utama perusahaan adalah mencari dan melayani pelanggan agar menjadi pelanggan loyal dan melakukan *repeat order*.

### 2. Value Propositions

Pada elemen *value propositions* sebelumnya, perusahaan ingin memunculkan sebuah *images* perusahaan dimata pelanggan sebagai pudding *specialist*. Untuk *value propositions* yang baru harus ada *brand images* baru yang harus ditambahkan pada *images* perusahaan yaitu sebagai *homemade* pudding yang halal. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menambahkan logo atau motto yang dapat disandingkan dengan logo produk Sifu Pudding Cream. Selanjutnya, perusahaan membuat produk baru yaitu *customizable product* dan *single portion product* yang merupakan upaya agar perusahaan dapat mengikuti *trend* yang kini ada di bazaar, sehingga Sifu Pudding Cream tidak harus

menjual pudding dengan ukuran per loyang tetapi juga bisa menjual produk untuk individual. Sifu Pudding Cream juga perlu untuk menjaga kualitas dan layanannya terutama pada saat bazaar, selain berfokus pada performa perusahaan juga perlu berfokus pada promosi yang baiknya juga dilakukan pada saat bazaar dimana banyak orang berkumpul. Berikutnya, karena perusahaan mempunyai sangat banyak varian rasa yang dimana belum semuanya pula dijual, maka sebaiknya varian rasa yang tidak terlalu laku lebih baik dihapuskan. Sebagai gantinya, *customizable product* dapat menggantikan produk-produk yang kurang menjual tersebut yang sudah pasti sesuai dengan kemauan konsumen.

### 3. Channels

Pada elemen *channel*, perusahaan hendaknya memberikan syarat untuk layanan *delivery* yaitu maksimal jarak pengiriman, hal ini merupakan upaya agar perusahaan dapat meminimalisir resiko terjadinya hal-hal yang membuat konsumen kecewa dan juga membengkaknya biaya bahan bakar yang harus dikeluarkan untuk tujuan yang jauh. Penggunaan *social media* juga harus dimaksimalkan untuk mendorong penjualan, seperti menggunakan *instagram*, *twitter*, dan sebagainya. Selanjutnya untuk meningkatkan upaya promosi pada *social media*. Realisasi *partner channel* dapat dilakukan dengan memasukkan produk pudding sebagai *dessert* di kafe dan restoran baru yang ada di Jakarta maupun yang sudah ternama. Selain menitipkan produk ke kafe maupun restoran, perusahaan bisa melakukan perluasan usaha keluar kota dengan menerapkan sistem *franchise* agar produk Sifu Pudding Cream tidak lagi terhambat oleh jarak antar kota yang jauh.

### 4. Customer Relationships

Dalam elemen *customer relationships* hal yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan adalah komunikasi antara perusahaan dan pelanggan yang sudah baik agar tetap baik dan bisa menjadi lebih baik lagi. Hal ini dapat membuat peningkatan dalam jumlah *repeat order* yang dilakukan oleh pelanggan loyal. Selanjutnya hal yang perlu dibuat dalam perusahaan adalah adanya sistem *reward* untuk pelanggan loyal, hal ini dianggap penting yang dibuktikan dengan adanya pendapat dari praktisi yang sudah dicantumkan sebelumnya. Pada bagian *website* perusahaan ([www.sifupudding.com](http://www.sifupudding.com)) juga belum ditemukan bagian kritik dan saran, sehingga sebaiknya diberikan bagian tersebut karena dengan bagian tersebut maka perusahaan juga bisa menerima masukan dari pelanggan meskipun tidak bertemu langsung dengan pelanggan yang dimana upaya ini termasuk dalam kategori *self services* dan *automated services*.

### 5. Revenue Streams

Arus pendapatan yang kini dimiliki Sifu Pudding Cream hanya berasal dari penjualan produk, ada baiknya arus pendapatan dapat dikembangkan menjadi beberapa sumber, seperti mengadakan kursus atau kelas membuat pudding untuk anak-anak dimana perusahaan akan mendapatkan pemasukan *subscription fee* setiap bulan atau pertemuan, dan sekaligus juga mendapatkan *asset sales* dari bahan baku yang diberikan kepada murid-murid yang akan mengikuti kelas membuat pudding. Selanjutnya untuk mengurangi resiko penipun, maka lebih baik perusahaan menerapkan sistem DP (*down payment*) 50% untuk pembelian yang banyak dan juga menghapuskan sistem pembayaran COD (*cash on delivery*) untuk pembelian dengan jumlah banyak.

### 6. Key Resources

Pada *key resources*, aset fisik yang seharusnya dimiliki perusahaan adalah gedung untuk toko fisik dan juga genset yang berguna sebagai tindakan preventif akan pemadaman listrik yang sering terjadi terutama di Jakarta, hal ini juga mengurangi resiko kemungkinan lehnyanya pudding pada saat listrik mati. Dari aset manusia, perusahaan sebaiknya menerapkan sistem percobaan selama 2-3 bulan untuk karyawan baru agar perusahaan dapat menilai *attitude* yang dimiliki karyawan tersebut dimana hal itu dapat dipantau dari tingkah lakunya selama 2-3 bulan. Hal yang perlu dijaga dan ditingkatkan adalah kualitas bahan baku yang ada saat ini, hubungan dengan karyawan yang sudah sangat baik, kekuatan *brand* yang masih lemah, dan juga meningkatkan standar perekrutan karyawan baru harus bisa menggunakan *social media* dan juga internet sebagai syarat dasar.

### 7. Key Activities

Dalam elemen *key activities*, aktivitas yang perlu ditambahkan selain yang telah ada yaitu adalah aktivitas *inventory control* yang dimana hal tersebut adalah aktivitas yang penting untuk menjaga kualitas bahan baku agar terjaga dan mengawasi jumlah bahan baku yang tersisa sehingga perusahaan dapat menghindari terjadinya kehabisan bahan baku dan juga resiko adanya bahan baku yang rusak. Hal yang perlu ditingkatkan dan dijaga adalah *product consistency* yang sangat penting untuk keberlanjutan perusahaan, dimana produk harus selalu konsisten dalam segi rasa dan kualitas bahan yang digunakan agar pelanggan tidak kecewa dengan perusahaan yang telah mereka percaya. Selain itu, hal yang perlu dijaga juga adalah kerahasiaan resep yang dimana hal ini bisa berakibat fatal jika resep dapat diketahui oleh kompetitor.

### 8. Key Partnerships

Pada elemen *key partnerships* hal yang ditambahkan adalah adanya pemasok bahan baku untuk produk baru dari Sifu Pudding Cream seperti mentega, tepung, dan buah yang dapat digunakan untuk pudding *cake* dan pudding *drink*. Selain itu juga perusahaan lebih baiknya mencari *partner* kurir yang khusus untuk makanan di area Jakarta, beberapa contoh nama kurir khusus makanan di Jakarta adalah Nirwana Express dan Handy Mantis. Untuk hal yang perlu dikurangi dari *key partnerships* adalah pembelian dari supermarket yang selama ini dilakukan oleh perusahaan yang dimana harga yang ditetapkan supermarket terutama Indomaret termasuk tinggi. Hal lain yang perlu dikurangi adalah jumlah bahan baku yang tidak pasti yang menyebabkan pemesanan bahan baku kepada *supplier* menjadi ambigu dan tidak jelas.

### 9. Cost Structures

Dalam elemen ini nilai baru yang diterima perusahaan adalah mencari bahan baku dengan harga yang lebih murah tetapi tetap dengan kualitas yang sama atau bahkan lebih baik. Hal ini diharapkan dapat menekan biaya yang dibutuhkan Sifu Pudding Cream untuk membeli bahan baku ke pemasok. Nilai yang perlu dijaga dan ditingkatkan adalah *economies of scale* dimana pengurangan biaya terjadi karena pembelian bahan baku dalam jumlah yang banyak. Selain dari bahan baku, *economies of scale* juga dapat dilakukan dengan melakukan penghematan saat melakukan *delivery* maupun saat melakukan penyimpanan produk. *Economies of scope* yang merupakan penghematan dengan memanfaatkan perluasan dan pelebaran manfaat dari suatu proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan, dan yang terakhir adalah melakukan penghematan pada kebutuhan operasional seperti menggunakan air dan listrik secukupnya, menggunakan bahan bakar mesin secara optimal, dan sebagainya.

Gambar 2. *Business Model Canvas* yang baru

|   |  |
|---|--|
|  <p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niche Market:</li> <li>Geografis: Pekanbaru</li> <li>Demografis: Umur 12-40 tahun, Ekonomi menengah keatas, Masyarakat pudding</li> <li>Pengunjung mall</li> </ul>   |  <p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Assistance</li> <li>Self Services</li> <li>Automated Services</li> </ul>  |
|  <p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Performances</li> <li>Design</li> <li>Customization</li> <li>Risk Reduction</li> <li>Accessibility</li> <li>Convenience / Usability</li> <li>Broad Image: Homemade pudding, Halal</li> <li>Cost Reduction</li> </ul> |  <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Direct Sale Force</li> <li>Delivery</li> <li>After sales feedback</li> <li>Partner Channels: berjualan restoran, franchise</li> <li>Social Media</li> </ul>  |
|  <p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi</li> <li>Memasok</li> <li>Alengrim</li> <li>Pesanan: delivery</li> <li>disuransi</li> <li>Inventory Control</li> </ul>   |  <p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Physical: + mesin, toba, tank di mall</li> <li>Human: + Sistem</li> <li>perubahan</li> <li>Intelektual</li> </ul>   |
|  <p><b>Cost Drivers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fixed Cost: Gaji karyawan</li> <li>Variable Cost: Biaya bahan baku, listrik, rental</li> <li>base: operasional</li> <li>Economies of scope</li> <li>Economies of scale</li> </ul>   |  <p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asset Sale: Puding pudding</li> <li>Subscription: Sifat: Kelas membuat pudding dengan anak</li> <li>Payment Method: Tunai, transfer, sistem down payment</li> <li>Fixed Menu Pricing</li> </ul> |

### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh *Business Model Canvas* yang baru untuk mengembangkan model bisnis agar Sifu Pudding Cream dilihat dari analisis 9 elemen *Business Model Canvas* adalah sebagai berikut:

Berdasarkan identifikasi model bisnis yang dijalankan Sifu Pudding Cream saat ini diketahui bahwa Sifu Pudding Cream belum memperhatikan tingkat kepentingan setiap elemen yang ada di dalam *Business Model Canvas*.

Dari identifikasi yang dilakukan pada elemen *customer segments*, pasar Sifu Pudding Cream adalah *niche market* dimana pelanggan berasal dari kalangan menengah ke atas, mayoritas berasal dari Jakarta, berumur 12-40 tahun. Dari proposisi nilai (*value propositions*) Sifu Pudding Cream sangat mengutamakan kepuasan pelanggan dan layanan perusahaan yang dipercaya dapat membuat pelanggan melakukan *repeat order*. Saluran distribusi (*channel*) yang diterapkan Sifu Pudding Cream adalah saluran distribusi langsung yang dilakukan secara mandiri oleh perusahaan tanpa ada peran *partner* didalam menjalankan prosesnya. Dalam menjalankan hubungan dengan pelanggan, Sifu Pudding Cream telah mampu mempertahankan dan membangun hubungan yang baik dengan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan layanan terbaik baik pelanggan.

Elemen *key resources* dan *key activities* dalam identifikasi yang dilakukan menunjukkan bahwa sumber daya dan aktivitas utama adalah bahan baku dan produksi. Dari elemen *key partnerships*, hingga saat ini Sifu Pudding Cream tidak memiliki *partner* dari kurir makanan yang seharusnya dapat membantu dalam proses *delivery* yang terjamin keamanannya. Biaya yang dikeluarkan berhubungan erat dengan biaya pengeluaran untuk menjalankan aktivitas perusahaan terutama produksi dan pembelian bahan baku.

Analisis SWOT dan evaluasi kerangka kerja empat tindakan digunakan pada gambaran *business model canvas* yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *business model canvas* yang baru. *Business model canvas* yang baru merupakan bentuk bisnis model baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, terdapat hal-hal baru yang ditambahkan pada *business model canvas* baru dalam setiap elemen-elemen yang terdapat di dalamnya.

Pada *customer segments* adalah memfokuskan target pelanggan kearah pengunjung bazaar yang sering diikuti oleh

perusahaan. *Value propositions* adalah melahirkan *image pudding specialist*, *homemade pudding*, dan *halal*. Pada elemen *channel* adalah membuka toko fisik dan melakukan *partner channel*. Pada elemen *revenue streams* adalah menciptakan arus pendapatan baru terutama pada *subscription fee*, serta menerapkan sistem pembayaran *down payment* sebagai uang jaminan dan menghilangkan sistem *cash on delivery* untuk pemesanan yang banyak.

Komponen baru pada elemen *key activities* adalah melakukan *inventory control* dan mengurangi aktivitas *delivery* untuk pelanggan yang terlalu jauh. Pada elemen *key resources* terdapat elemen baru yang dimasukkan adalah aset fisik berupa toko fisik dan *genset* untuk cadangan listrik, aset manusia berupa sistem karyawan percobaan untuk karyawan baru. Untuk *cost structures* ditambahkan proses untuk mencari bahan baku yang lebih murah dan melakukan pengurangan biaya dengan melakukan *economics of scope* dan *economics of scale*, serta mengurangi biaya transportasi yang dikeluarkan untuk layanan *delivery*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Nugroho (2013, October 2). Menkop: Makanan Minuman Kemasan Andalan Sektor Industri. Retrieved August 25, 2015, from [http://sumbar.antaraneews.com/berita/63408/menkop-makanan-minuman-kemasan-andalan-sektor-industri.html?utm\\_source=fly&utm\\_medium=related&utm\\_campaign=news](http://sumbar.antaraneews.com/berita/63408/menkop-makanan-minuman-kemasan-andalan-sektor-industri.html?utm_source=fly&utm_medium=related&utm_campaign=news)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Suprpto, Nurlaila (2008, December 3). Omzet Industri Makanan Rp 326 Triliun. Retrieved August 25, 2015, from [http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/13446-omzet\\_industri\\_makanan\\_rp\\_326\\_triliun](http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/13446-omzet_industri_makanan_rp_326_triliun)
- Wallin, J., Chirumalla, K., dan Thompson, A. (2013). Developing PSS concepts from traditional product sales situation: The use of business model canvas. Retrieved September 4, 2015, from [http://www.bth.se/tek/mspi.nsf/attachments/Developing\\_PSS\\_Concepts\\_Use\\_BMC\\_pdf/\\$file/Developing\\_PSS\\_Concepts\\_Use\\_BMC.pdf](http://www.bth.se/tek/mspi.nsf/attachments/Developing_PSS_Concepts_Use_BMC_pdf/$file/Developing_PSS_Concepts_Use_BMC.pdf)