

Perancangan Model Bisnis Guna Pengembangan Bisnis Pada Umkm Dimsum Sraa Dengan Metode *Business Model Canvas* (Bmc)

1st Mochamad Arfan

Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

mchmdarfan@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Maria Dellarosawati Idawicaksakti

Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id

3rd Tiara Verita Yastica

Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

tiaraverita@telkomuniversity.ac.id

Abstrak— Dimsum SRAA merupakan sebuah UMKM yang bergerak di bidang frozen food yang berdiri pada bulan Februari 2020. Banyaknya pelaku UMKM serupa membuat Dimsum SRAA harus segera melakukan pengembangan bisnisnya agar tetap dapat bersaing dan bisa mempertahankan keberlangsungan usahanya. Permasalahan yang terdapat pada dimsum SRAA yaitu penjualan yang tidak dapat memenuhi target yang diharapkan. Tahap pengumpulan data merupakan tahapan yang penting dalam suatu penelitian. Tahap pengumpulan data diawali dengan Dari data yang didapat berfungsi sebagai pembuatan Business Model Canvas Eksisting yang dilakukan berdasarkan 9 metode yang terdapat pada BMC. kemudian melakukan analisis terkait model bisnis eksisting. Tahap selanjutnya merupakan tahap observasi terkait data konsumen. Data konsumen dilakukan berdasarkan pains, jobs, dan gains yang akan diolah menjadi Customer Profile. Hasil dari data konsumen ini akan digunakan untuk mengidentifikasi terkait value proposition. Tahap selanjutnya adalah dengan melakukan studi literatur mengenai analisis lingkungan bisnis. Setelah semua data diperoleh, dilakukan analisis menggunakan SWOT dan matriks SWOT untuk mendapatkan strategi bisnis yang sesuai dengan kebutuhan. Langkah selanjutnya adalah melakukan fit value map dan customer profile yang telah didapat. Tahapan terakhir yaitu membuat Business Model Canvas usulan untuk dimsum SRAA. Dari hasil rancangan didapatkan beberapa strategi usulan yang akan diimplementasikan.

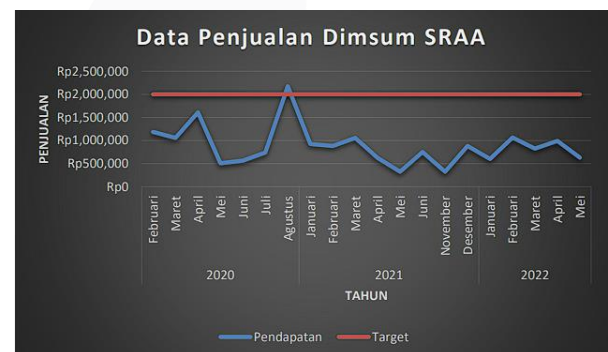
Kata kunci: *Business Model Canvas*, Dimsum SRAA, Customer Profile, Analisis SWOT

I. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan industri kuliner, dimsum telah menjadi hidangan yang populer di kalangan Masyarakat Indonesia dengan ciri khas dan cita rasa yang beragam. Dimsum SRAA hadir sebagai pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang berjalan pada bidang kuliner dengan fokus pada produk dimsum *frozen* berkualitas. Dimsum SRAA berdiri pada bulan Februari tahun 2020 yang berlokasi di Ciawi, Kabupaten Bogor. Dimsum SRAA memiliki empat varian isi dimsum yaitu Udang, Wortel, Jamur, dan Kornet. Dismum SRAA memiliki 2 varian ukuran

yaitu isi 50 pcs dengan harga Rp 120.000,- dan isi 25 pcs dengan harga Rp 65.000,-.

Pada awal berdirinya pada tahun 2020, Dimsum SRAA mendapatkan antusias yang positif dari sekitar, tetapi ketika covid-19 mulai meluas dan diberlakukan sistem lockdown penjualan menjadi menurun drastis. Hal ini berdasarkan minimnya acara – acara atau perkumpulan yang biasa dilakukan, seperti arisan ataupun kumpul – kumpul keluarga.



GAMBAR 1
Data Penjualan Dimsum SRAA

Pada saat ini dimsum SRAA hanya melakukan penjualan melalui mulut ke mulut saja atau *Word of Mouth* dan hanya memasarkan melalui satu media sosial yaitu WhatsApp. Adapun masalah lainnya yaitu dari segi *packaging* yang dinilai rentan rusak dikarenakan hanya menggunakan tempat berbahan plastik. Masalah lain yang terdapat pada dimsum SRAA adalah kurangnya sumber daya manusia (SDM), pada saat ini produksi dimsum SRAA di produksi oleh 2 hingga 3 orang termasuk owner yang ikut membantu dalam proses produksi, hal ini menyebabkan kurang maksimalnya dalam segi produksi Masalah lain adalah peralatan yang tidak mencukupi untuk konsisten dapat memenuhi kebutuhan produksi, seperti kulkas yang terbatas, peralatan masak yang terbatas. Permasalahan selanjutnya yang terdapat pada dimsum SRAA adalah dari segi pelanggan, rata – rata pelanggan dimsum SRAA hanya berada di lingkup itu saja dikarenakan strategi pemasaran yang terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa model bisnis dimsum SRAA saat ini

belum optimal Dimsum SRAA harus melakukan perkembangan agar tidak tertinggal jauh oleh para kompetitornya. Dalam melakukan analisis untuk pengembangan usaha, diperlukan Analisa terkait faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman atau kompetitor yang dapat berpengaruh terhadap pertumbuhan bisnis tersebut. Hal ini sangat penting untuk menilai sebuah bisnis atau usaha yang dimiliki agar dapat terus waspada dan berkembang dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui model bisnis *eksisting* dimsum SRAA, untuk mengetahui strategi yang tepat menggunakan SWOT, dan membuat *Business Model Canvas* usulan.

II. KAJIAN TEORI

A. Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) Business Model Canvas adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis. *Business Model Canvas* menurut Osterwalder & Pigneur (2010:18) terdiri atas sembilan elemen yaitu:

1. Value Propositions

Value propositions adalah pernyataan tentang apa yang membuat produk atau jasa unik dan bagaimana hal itu akan memberikan solusi yang lebih baik, lebih sederhana, lebih nyaman, atau lebih terjangkau kepada pelanggan sehingga mereka dapat memecahkan masalah mereka dengan lebih efisien.

2. Customer Segments

Customer segments, adalah sekelompok individu atau entitas yang beragam yang menjadi sasaran suatu perusahaan karena dianggap memiliki potensi untuk memberikan manfaat yang signifikan kepada perusahaan.

3. Customer Relationship

Hubungan pelanggan adalah tipe interaksi yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Tujuan utama di balik hubungan ini termasuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan, bahkan meningkatkan *volume* penjualan.

4. Channels

Channels adalah cara perusahaan berkomunikasi, mengirimkan, dan berinteraksi dengan segmen pelanggan dalam proses menyampaikan nilai yang ditawarkan.

5. Key Resources

Sumber daya kunci adalah aset-aset yang unik, seperti individu, teknologi, bahan baku, peralatan, mesin, fasilitas, dana, dan merek, yang diperlukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

6. Key activities

Aktivitas kunci adalah langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan untuk menghasilkan dan mengirimkan proposisi nilai kepada pelanggan dengan cara yang memastikan keberlanjutan, kemudahan pengelolaan, dan dapat direplikasi.

7. Key Partner

Mitra kunci adalah kesepakatan formal antara dua atau lebih perusahaan yang berbeda, yang melibatkan kolaborasi untuk mengembangkan dan memperkuat posisi perusahaan tersebut.

8. Cost Structure

Cost structure adalah biaya keseluruhan yang digunakan untuk bisnis dapat berjalan.

9. Revenue Streams

Revenue streams, merupakan penghasilan atau pendapatan yang diperoleh dari penjualan atau dari hasil bisnis tersebut.

B. Model Bisnis

Model bisnis adalah representasi konseptual tentang bagaimana suatu perusahaan merancang strategi untuk menciptakan, menghadirkan, dan mengambil manfaat dari nilai yang ditawarkan kepada pelanggan mereka. Salah satu pendekatan untuk meningkatkan nilai dalam model bisnis adalah dengan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Model bisnis canvas, yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010), terdiri dari sembilan elemen kunci yang membantu menguraikan aspek-aspek penting dalam perancangan model bisnis, yaitu: proposisi nilai (*value propositions*), segmen pelanggan (*customer segments*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran distribusi (*channels*), sumber daya kunci (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), mitra kunci (*key partners*), struktur biaya (*cost structure*), dan aliran pendapatan (*revenue streams*).

C. Pemasaran

Pemasaran adalah usaha untuk mengenali serta memenuhi kebutuhan manusia dan kebutuhan dalam masyarakat. Dalam kata-kata yang lebih singkat, pemasaran adalah proses mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial "memenuhi kebutuhan secara menguntungkan" (Kotler & Keller, 2016).

D. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk menilai keunggulan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan tantangan (*Threats*) dalam sebuah konteks bisnis. Ini merupakan alat untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang membantu dalam merumuskan strategi perusahaan. (Teknik Analisis SWOT, 2020).

III. METODE

A. Langkah – langkah penelitian

Tahap pengumpulan data diawali dengan mengidentifikasi data internal melalui teknik wawancara terhadap pemilik dari dimsum SRAA. Dari data yang didapat berfungsi sebagai pembuatan Business Model Canvas *Eksisting* yang dilakukan berdasarkan 9 metode yang terdapat pada BMC. kemudian melakukan analisis terkait model bisnis *eksisting*.

Tahap selanjutnya merupakan tahap observasi terkait data konsumen, Data Konsumen didapat dengan melalui teknik wawancara. Data konsumen dilakukan berdasarkan *pains*, *jobs*, dan *gains* yang akan diolah menjadi *Customer Profile*. Hasil dari data konsumen ini akan digunakan untuk mengidentifikasi terkait *value proposition*.

Proses pengolahan data terdiri dari wawancara, *value proposition* yang dihasilkan dari *customer profile*. Disamping itu dilakukan analisis data lingkungan yang terdiri dari beberapa seperti *Market Force*, *key trends*, dan *macroeconomic force*. Hasil dari analisis lingkungan ini bertujuan sebagai masukan analisis SWOT. Setelah itu dilakukan perancangan strategi berdasarkan analisis SWOT. Dengan data yang telah terkumpul, dilakukan analisis terkait

perancangan yang akan dibuat untuk model bisnis usulan Dimsum SRAA. Dengan data yang mumpuni tentunya diharapkan penelitian dapat berjalan dengan baik dan terstruktur.

B. Waktu Penelitian

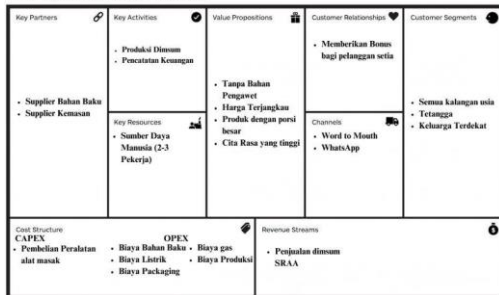
Penelitian dilakukan dalam rentang waktu 4 bulan yaitu pada bulan April hingga Agustus 2023.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Business Model Canvas Eksisting

Data dari BMC Eksisting saat ini diperoleh dari wawancara kepada *owner*. Lihat Gambar 2.

The Business Model Canvas



GAMBAR 2
BMC Eksisting

B. Customer Profile dimsum SRAA

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan tujuh narasumber, maka didapatkan hasil mengenai *customer profile* dimsum SRAA yang terdiri dari *customer jobs*, *customer pains*, dan *customer gains*. Berikut merupakan hasil dari *customer profile* dimsum SRAA.

1. Customer Jobs

Cita rasa yang enak dan harga yang murah dibandingkan dengan produk serupa, Membeli produk untuk acara keluarga atau pengajian, Produk dengan porsi besar, Memberikan bonus untuk pelanggan setia.

2. Customer Pains

Produk kurang bervariasi, Packaging yang rentan rusak, Ketersediaan Produk kurang memadai, Ongkos kirim yang mahal.

3. Customer Gains

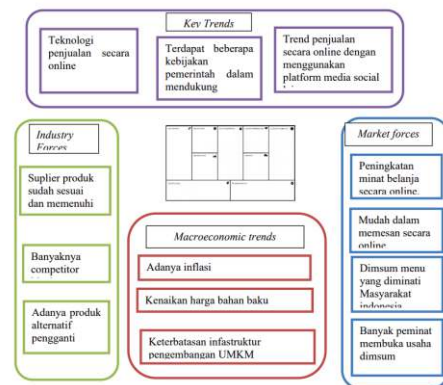
Rasa yang konsisten, Dapat memberikan rasa kenyang, Produk sesuai dengan foto, Pelayanan yang baik, Cita rasa yang enak dan harga yang murah dibandingkan dengan produk serupa, Membeli produk untuk acara keluarga atau pengajian, Produk dengan porsi besar, Mendapatkan bonus untuk pelanggan setia.



C. Analisis Lingkungan Bisnis

Business Model Environment dibutuhkan untuk membantu dalam merancang model bisnis usulan yang bersumber dari lingkungan sekitar serta pengaruhnya

terhadap bisnis yang sedang dijalankan. Berikut merupakan lingkungan bisnis Dimsum SRAA yang terdiri dari *market forces*, *industri forces*, *key trends*, *macroeconomic forces*.



GAMBAR 3
Analisis Lingkungan Bisnis

D. Analisis SWOT dan Strategi SWOT

Analisis SWOT yang dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari BMC Eksisting, data konsumen, dan hasil dari data studi literatur lingkungan bisnis yang telah diperoleh sebelumnya. Terdapat empat klasifikasi yang dilakukan untuk memperoleh hasil dari analisis SWOT dan strategi SWOT. Klasifikasi tersebut masuk ke dalam empat sub-variabel antara lain adalah *Value Proposition*, *Cost and Revenue*, *Infrastructure*, dan *Customer Interfaces*. Berikut merupakan hasil strategi SWOT yang telah dilakukan analisis sebelumnya:

Value Propositions	Strenght (S) 1. Produk tanpa bahan pengawet (4,7) 2. Produk Isian Per pack cukup banyak (4,7) 3. Produk memiliki cita rasa yang konsisten (4,3) 4. Produk dengan harga terjangkau (3,3) 5. Memberikan bonus untuk pelanggan setia (3,7)	Weakness (W) 1. Produk bervariasi kurang (-3,7) 2. Packaging yang rentan rusak (-3)
Opportunities (O)	Strategi SO 1. Adanya peluang menjual produk serupa yang lebih variasi (3,7) 2. Menjual produk dengan platform online yang lebih bervariasi (4,3) • Mempertahankan produk tanpa bahan pengawet dan menciptakan <i>topping</i> baru yang lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan pasar online yang lebih luas (S1, O2). • Mempertahankan isi per pack produk yang besar dan memastikan ketersediaan <i>stock</i> yang konsisten (S2, O2) • Tetap mempertahankan harga produk dan menciptakan variasi baru (S3, O1)	Strategi WO • Menambahkan variasi menu baru seperti siomay (W1, O2). • Evaluasi dan perbaikan dari segi packaging dan perluas kehadiran dimsum SRAA di <i>e-commerce</i> (W2, O2)
Threats (T)	Strategi ST 1. Terdapat banyak produk alternatif pengganti dimsum (-3,7) 2. Ketersediaan Produk Kurang Memadai (-4) • Mempertahankan produk tanpa bahan pengawet, dan mempertahankan kualitas rasa (S1,3 T1). • Memberikan penawaran diskon atau <i>bundle</i> (S5, T1). • Mempertahankan cita rasa yang konsisten dan menambahkan produksi	Strategi W-T • Melakukan pengembangan dari segi variasi produk untuk menawarkan pilihan yang lebih kepada pelanggan (W1, T1) • Meningkatkan kualitas packaging dan meningkatkan

GAMBAR 4
Strategi SWOT Value Proposition

	Strenght (S)	Weakness (W)
Cost and revenue streams	- Adanya pembelian berulang dari konsumen (4) - Harga produk terjangkau (3,7) - Biaya upah karyawan dapat disesuaikan dengan kebutuhan (3,7)	Pendapatan hanya bersumber dari penjualan produk saja (-4)
Opportunities (O)	Strategi SO - Membuat promo khusus untuk pelanggan setia yang mampu menarik pelanggan baru dalam membeli produk guna meningkatkan penjualan (S1, O1) - Membuat paket menu, seperti paket menu keluarga dengan harga yang lebih hemat. (S2, O2) - Menerapkan sistem rotasi karyawan sesuai dengan kebutuhan. (S3, O2)	Strategi WO - Menjual produk dengan berbagai variasi untuk mendapatkan kenaikan keuntungan. (W1, O1) - Memaksimalkan promosi penjualan terutama ke tetangga atau keluarga terdekat. (W1, O2) - Menciptakan variasi baru untuk menaikkan minat dan menaikkan pendapatan dari penjualan produk. (W1, O3)
Threats (T)	Strategi ST - Meningkatkan kualitas produk agar dapat berkompetisi dengan pesaing. (S1, T1) - Meneliti biaya produksi untuk memastikan efisiensi biaya agar dapat mempertahankan produk dengan harga terjangkau (S1, T2) - Menerapkan sistem rotasi karyawan sesuai dengan kebutuhan agar dapat memaksimalkan biaya pengeluaran. (S3, O3)	Strategi WT - Meningkatkan penjualan dengan membuka reseller untuk menambah pendapatan penjualan (W1, T1) - Memberikan bonus atau promo untuk meningkatkan penjualan produk (W1, T2) - Meningkatkan efisiensi pembelian bahan baku untuk menekan pengeluaran pada produksi produk. (W1, T3)

GAMBAR 5
Strategi SWOT Cost and Revenue

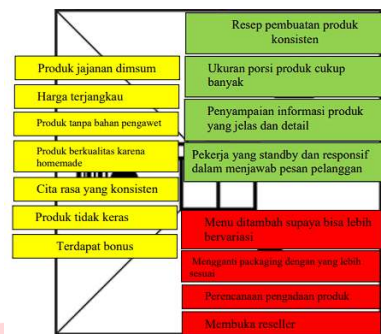
	Strength	Weakness
Infrastructure	- Kualitas bahan yang baik dari supplier (4) - Kualitas kemasan packaging dari supplier (3,7) - Jumlah pekerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan (3,7)	- Produk masih dibuat homemade belum memiliki mesin produksi yang lebih bagus (-4) - Aktivitas promosi media sosial belum memadai (-3,7) - Perencanaan persediaan dan produksi belum sesuai (-4)
Opportunities	Strategi SO - Mempertahankan kualitas bahan yang baik dari supplier bahan baku (S1, O2). - Meningkatkan kualitas kemasan dan mencari supplier yang sesuai dengan kebutuhan produksi (S2, O2).	Strategi WO - Mempertahankan proses produksi homemade dengan membangun cita produk berkualitas. (W1, O1) - Mengikuti Webinar mengenai pengeluaran atau perencanaan produksi bagi UMKM pemula (W3, O1).
Threats	Strategi ST - Meningkatkan Kerjasama dengan supplier untuk memastikan ketersediaan bahan baku (S1, T1). - Meningkatkan hubungan dengan supplier kemasan untuk ketersediaan kemasan. (S2, T1).	Strategi WT - Mempertahankan proses produksi homemade dengan meningkatkan kerjasama yang baik pada supplier. (W1, T1) - Melakukan perencanaan persediaan dan perencanaan proses produksi (W3, T1)

GAMBAR 6
Strategi SWOT Infrastructure

	Strength	Weakness
Interface	- Word of Mouth yang baik (4,3) - Penggunaan whatsapp yang baik (4,3) - Memberikan bonus untuk pelanggan setia (5,7) - Memiliki pelanggan tetap (4)	Penggunaan media sosial belum intens dan belum bervariasi (-4,3)
Opportunities	Strategi SO - Meningkatkan promosi melalui Word of Mouth ke seluruh masyarakat Bogor (S1, O1) - Mempertahankan penggunaan whatsapp yang baik. (S2, O2) - Bergabung dengan platform e-commerce seperti gojek, gofood, shopee food. (S1, O3).	Strategi WO - Membuat akun e-commerce untuk mencapai pasar yang lebih luas. (W1, O3) - Membuat layanan pelanggan untuk mendapatkan kritik dan saran (W1, O1)
Threats	Strategi ST - Memberikan bonus dan menawarkan promo bagi konsumen agar tidak tertinggal oleh pesaing (S1, T1) - Meningkatkan komunikasi yang baik dengan pelanggan dengan tujuan membantu memasarkan produk dimsum SRAA ke pasar yang lebih luas. (S1, T1).	Strategi WT Meningkatkan intensitas pengunggahan konten dalam social media (W1, T1)

GAMBAR 7
Strategi SWOT Interface

Setelah menyusun strategi, langkah selanjutnya adalah merancang *value map* untuk menjawab *jobs, pains, gains* yang telah diperoleh sebelumnya dari *customer profile*. Berikut merupakan *value map* dari dimsum SRAA:



GAMBAR 8
Value Map

F. Fit Value Map dengan Customer Profile



GAMBAR 9
Fit Value Map dengan Customer Profile

G. Model Bisnis Usulan

Berikut merupakan Bisnis Model Usulan dari hasil pengolahan strategi SWOT yang dilakukan sebelumnya untuk dimsum SRAA:

The Business Model Canvas



GAMBAR 10
Model Bisnis Usulan

Dari hasil Model Bisnis Usulan ini terdapat beberapa perbedaan yang didapat berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan. Perubahan tersebut berupa peningkatan, penambahan atau tetap. Pada bagian *Value Proposition* terjadi peningkatan pada cita rasa yang konsisten, dan terjadi penambahan variasi *topping* baru dan penambahan menu baru (siomay). Terdapat juga peningkatan pada *Key Activities* yaitu dari segi promosi dan penambahan berupa mengikuti webinar, produksi menu baru, dan perencanaan produksi. Pada bagian *key resources* terdapat penambahan rotasi

E. Value Proposition Canvas

pekerja. Pada bagian *customer relationship* terdapat penambahan promo, layanan pelanggan, dan diskon atau *bundle*. Pada bagian *key partners* terdapat penambahan pada bagian *reseller*. Pada bagian *channels* terdapat penambahan pada bagian *e-commerce*. Pada bagian *customer segment* terdapat penambahan dengan memperluas menjadi seluruh masyarakat Bogor. Pada *cost structure* terdapat peningkatan pada biaya produksi dan penambahan biaya layanan *online*. Pada bagian *revenue streams* terdapat peningkatan pada penjualan dimsum SRAA dan penambahan pada penjualan menu baru (siomay).

H. Verifikasi

Pada tahap verifikasi hasil rancangan model bisnis kali ini dilakukan oleh peneliti dengan pembimbing tugas akhir. Verifikasi dilakukan dengan menguji kesesuaian antar blok model bisnis secara logis. Berdasarkan hasil verifikasi yang dilakukan, model bisnis usulan yang sudah dirancang sudah memadai dan sesuai dengan kondisi model bisnis dimsum SRAA.

I. Validasi

Validasi dari perspektif feasibility dalam rancangan Business Model Canvas usulan melibatkan diskusi dengan pemilik SRAA Dimsum. Tujuannya adalah untuk berbagi hasil dari perancangan Business Model Canvas yang diajukan. Hasil dari pembicaraan dengan pemilik menunjukkan bahwa model bisnis yang diusulkan dapat diimplementasikan secara bertahap.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, model bisnis usulan yang telah dirancang merupakan model bisnis perbaikan dari bisnis model sebelumnya yang berjalan pada dimsum SRAA. Perbaikan ini dilakukan pada ke sembilan block yang terdapat pada *Business Model Canvas*. BMC usulan ini diharapkan dapat diimplementasikan oleh dimsum SRAA sebagai salah satu upaya untuk mengembangkan dan mempertahankan bisnisnya agar dapat bersaing di pasar. Dari hasil berdiskusi dengan *owner* dimsum SRAA, bisnis model yang dirancang dapat direalisasikan secara berkala.

REFERENSI.

- [1] Abid, M. (2021). Belajar Memulai Bisnis Ukm. Entrepreneurial Mindsets & Skill, 35.
- [2] Fadhallah, R. A., & Psi, S. (2021). Wawancara. UNJ PRESS.
- [3] Fatimah, F. N. A. D. (2016). Teknik analisis SWOT. Anak Hebat
- [4] Hasanudin.2022. *Dampak Covid-19 Terhadap Penjualan Sektor Ukm Di Bogor*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis.Vol 7 No 1,73-88.
- [5] Indonesia. Irawan, A. P. (2017). Perancangan dan Pengembangan Produk Manufaktur. Penerbit Andi.
- [6] Kamaluddin, I. H. A., & Patta Rapanna, S. E. (2017). *Administrasi Bisnis* (Vol.1). Sah Media.
- [7] Kotler, P.& Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15 edition)*.England:Pearson Education.
- [8] Lesmana,R., & Hasbiyah, W. (2019). Model Analisis Kepuasan & Loyalitas Wisatawan Lokal Studi Kasus Pada Objek Wisata Kepulauan Seribu Jakarta. JIMF (Jurnal Ilmiah Management Forkamma), 2(3).
- [9] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- [10] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. New Jersey: strategyzer.com.
- [11] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- [12] Osterwalder,A.,Pigneur,Y.,Bernarda,G.,Smith,A.,&Pap adakos,P.(2014).*Value Proposition Design*.Hoboken:John Wiley & Sons,Inc.