

PERUMUSAN INOVASI MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL NAVIGATOR* PADA SEPATU BERSIH MALANG

Daniel Christie Wicaksono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

danielcwicaksono@outlook.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Christin Susilowati, S.E., M.Si. CSRS

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan inovasi model bisnis bagi Sepatu Bersih menggunakan pendekatan *Business Model Navigator*, dengan menganalisis setiap elemen model bisnis (siapa, apa, bagaimana, dan mengapa) dan menyusun model bisnis baru yang diadaptasi dari beberapa pola model bisnis yang diungkapkan oleh Gasssmann (2014).

Dalam penelitian ini, digunakan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil dari analisis tahap pertama menggunakan metode *Business Model Navigator* terbagi dalam tiga tahap yaitu inisiasi, ideasi, dan integrasi. Hasil analisis tahap pertama menggambarkan kondisi lingkungan model bisnis dari Sepatu Bersih. Tahapan selanjutnya berupa proses memilih beberapa pola model bisnis untuk menemukan ide dari 55 pola yang sesuai dan diadaptasikan ke model bisnis Sepatu Bersih. Pada tahapan terakhir, beberapa pola model bisnis yang dipilih diintegrasikan ke dalam model bisnis Sepatu Bersih, menghasilkan inovasi model bisnis yang baru dan dapat diterapkan untuk menciptakan nilai tambah bagi Sepatu Bersih.

Kata Kunci: inovasi model bisnis, dimensi model bisnis, business model navigator

ABSTRACT

This study aims to formulate a business model innovation for Sepatu Bersih using the Business Model Navigator approach, by analyzing each element of the business model (who, what, how and why) and composing a new business model adapted from several business model patterns revealed by Gasssmann (2014). In this study, a qualitative descriptive method was used. Data collection methods carried out in this study were interviews, observation, and documentation. The

results of the first stage of analysis using the Business Model Navigator method are divided into three stages, namely initiation, ideation, and integration. The results of the first phase analysis describe the environmental conditions of the business model of Sepatu Bersih. The next stage is the process of selecting several business model patterns to find ideas from 55 patterns that are appropriate and adapted to the Sepatu Bersih business model. At the last stage, several selected business model patterns were integrated into the Sepatu Bersih business model, resulting in new business model innovations that could be applied to create added value for Sepatu Bersih.

Keywords: business model innovation, business model dimensions, business model navigator

1. PENDAHULUAN

Aktivitas bisnis di Indonesia semakin hari semakin berkembang, dengan semakin bertambahnya penduduk dengan usia produktif yang semakin meningkat dan menyebabkan persaingan di dunia bisnis akan menjadi lebih berat. Persaingan di dunia bisnis yang sangat ketat ini harus diimbangi dengan pertumbuhan bisnis baru yang seimbang untuk menopang perekonomian. Salah satu penopang dalam perekonomian di Indonesia adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. UMKM di Indonesia semakin hari menuju perkembangan yang sangat pesat dan semakin beragam dari bertambahnya bisnis yang sudah ada maupun bisnis dengan model bisnis yang belum pernah ada, menurut Agus D.W. dalam pidato pembukaan Karya Kreatif Indonesia yang dikutip oleh Ernie Elu (2017)

pada indonesiasatu.co mengatakan bahwa UMKM juga memiliki resistensi yang tinggi terhadap perkembangan ekonomi yang tidak menentu dan dapat menjadikan penopang bagi stabilitas sistem keuangan dan ekonomi di Indonesia. Banyak perusahaan dalam skala kecil maupun besar melakukan pengembangan produk sebagai strategi inovasi yang dipilih akan tetapi beberapa perusahaan tidak dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya akibat dari ketidakmampuannya dalam menyesuaikan model bisnis mereka dengan lingkungannya yang senantiasa berubah (Gassmann et al, 2014). Perusahaan yang dapat bersaing di dunia bisnis adalah persusahaan yang dapat berinovasi dengan model bisnisnya.

Inovasi model bisnis diperlukan agar perusahaan dapat berkembang dan mempertahankan eksistensi perusahaan di pasar. Inovasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong pertumbuhan daya saing dalam bisnis. Pada masa lalu solusi inovasi dalam berbisnis adalah peningkatan terbatas pada keunggulan produk dan inovasi proses. Penelitian yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (2009) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis menghasilkan revenue rata-rata empat kali lebih besar dari pada inovasi produk atau proses. Inovasi model bisnis juga mampu memberikan return yang berkelanjutan selama 10 tahun terakhir. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan berinovasi pada model bisnisnya meskipun produk dan proses yang berkualitas tidak terlepas menjadi komponen yang memiliki pengaruh penting terhadap kesuksesan perusahaan.

Pertumbuhan bisnis dibidang jasa di Kota Malang dewasa ini kian meningkat dengan meningkatnya persaingan di dunia bisnis, membuat para pelaku bisnis harus lebih kreatif dalam menjalankan bisnisnya agar

dapat bersaing dengan usaha-usaha lain. Usaha jasa merupakan alternatif yang tidak membuat para pelaku usaha menyediakan berbagai macam peralatan dan tempat usaha yang strategis. Perkembangan usaha dibidang jasa semakin berkembang di era digital ini karena gaya hidup manusia lebih mengarah kepada kebutuhan hidup yang praktis dan serba cepat. Dengan bergesernya gaya hidup manusia yang sibuk dengan segala aktifitasnya, kebutuhan manusia akan jasa semakin meningkat. Salah satu usaha yang memiliki potensi dan dibutuhkan masyarakat adalah penyedia jasa cuci sepatu, karena sepatu merupakan salah satu bagian dari fashion yang tidak lepas dari kehidupan manusia sehari-hari.

Bisnis mencuci sepatu mulai menjadi hal yang ramai diperbincangkan dikalangan anak muda ketika tren sepatu sneaker dan running, dimana sepatu yang dimiliki merupakan sepatu yang memerlukan perawatan khusus dan laundry biasa bukan tempat yang tepat untuk merawat sepatu. Selain itu anak muda yang merupakan generasi milenial cenderung melakukan pengeluaran

untuk memenuhi gaya hidup (Nielsen, 2015).

Sepatu Bersih menjadi merupakan salah satu pelaku usaha penyedia jasa perawatan sepatu yang masih bertahan di Kota Malang dan beroperasi sejak tahun 2014 dan menyediakan jasa cuci sepatu dengan berbagai treatment khusus yang disediakan untuk konsumen sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sepatu Bersih juga menyediakan jasa antar dan jemput untuk pengguna yang tidak bisa datang ke lokasi Sepatu Bersih berada. Dengan berbagai fasilitas yang diberikan akan memberikan keunggulan bagi usaha ini dalam menghadapi persaingan.

Persaingan dibidang penatu sepatu di Kota Malang mengalami peningkatan seiring dengan adanya kemunculan pesaing baru yang bergerak dibidang serupa. Beberapa usaha yang menekuni bidang ini memiliki berbagai macam kondisi yang membuat para pelakunya ada yang bertahan tidak lebih dari setahun, dan ada yang bisa menjalankan bisnisnya dengan baik dan berkelanjutan. Beberapa penatu sepatu di Kota Malang yang masih menjalankan aktivitas bisnis

diantaranya adalah Sepatu Bersih, Cleanvast, Cuci Sepatu Malang, Shoes and Care, Refresh Shoes Treatment, Saveyoursneakers, SOC, Shoekultur, dan banyak bisnis serupa yang berskala lebih kecil dan tidak memiliki toko. Pertumbuhan dari penyedia jasa perawatan sepatu di Kota Malang dapat meningkatkan persaingan antar penyedia jasa serupa.

Dari fenomena tersebut, Sepatu Bersih sebagai objek penelitian yang dipilih berhadapan kondisi pasar dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Sepatu Bersih harus melakukan inovasi untuk bisa bertahan, terkhusus pada inovasi model bisnis yang dapat meningkatkan nilai daripada Sepatu Bersih karena banyak pesaing dengan bisnis serupa memiliki harga dibawah sepatu bersih. Untuk dapat melakukan inovasi bisnis, perusahaan dapat merumuskan inovasi model bisnis yang baru dengan menggunakan berbagai metode sesuai dengan kondisi perusahaan dan pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis perusahaan. Persaingan bisnis di bidang yang serupa dapat memberikan daya saing yang cukup memberikan tantangan bagi perusahaan.

Oliver Gassmann dan rekan – rekan menawarkan sebuah metode dalam merumuskan inovasi model bisnis yang disebut Business Model Navigator yang berorientasi pada tindakan dan memungkinkan perusahaan untuk mendobrak logika industri dominannya dan merumuskan inovasi model bisnis. Model bisnis merupakan susunan spesifik yang terdiri dari atas empat dimensi model bisnis utama yaitu siapa, apa, bagaimana, dan mengapa.

Business Model Navigator meliputi beberapa tahapan hingga diperoleh ide untuk inovasi model bisnis yang sesuai. Tahapan dalam perumusan inovasi model bisnis meliputi tahapan persiapan, konsepsi ide, pengadaptasian pola, dan implementasi. Perumusan model bisnis yang baru merupakan adaptasi pola dari 55 pola model bisnis yang sudah ada dan terbukti berhasil. Business Model Navigator dapat menghasilkan rumusan inovasi model bisnis yang dapat digunakan perusahaan untuk menambah nilai dari perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya dari hasil pemilihan beberapa pola yang diadaptasikan kedalam model bisnis

yang lama. Karena inovasi model bisnis merupakan sebuah inovasi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing dibandingkan inovasi produk dan proses.

2. KAJIAN PUSTAKA

Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis sangat diperlukan perusahaan untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Menurut Tim BCG (2009), inovasi model bisnis menghasilkan revenue rata-rata 4 kali lebih besar dari pada inovasi produk atau proses. Inovasi model bisnis juga mampu memberikan return yang berkelanjutan selama 10 tahun terakhir Menurut Karlson (2017, p.2926) inovasi model bisnis dalam berbagai konteks industri untuk desain sumber baru atau untuk modifikasi sumber daya yang ada, kadang-kadang tanpa investasi besar R&D. Perusahaan perlu inovasi agar dapat menjalankan bisnis yang berkelanjutan karena bisnis model perlu perubahan untuk menciptakan nilai perusahaan yang dapat bersaing dengan kompetitor.

Inovasi model bisnis dapat dikatakan susunan perencanaan dan implementasi dari dasar model bisnis yang berbeda kedalam model bisnis

yang sudah ada (Markides, 2006). Keunggulan Inovasi model bisnis akan lebih susah untuk diduplikasi oleh competitor dari pada inovasi produk maupun inovasi yang dilakukan pada proses (Shafer & Smith, 2005).

Gassmann dan Bonakdar (2014, p.30) mendefinisikan fase dalam proses inovasi model bisnis yaitu: persiapan, menghasilkan ide, integrasi, implementasi. Keunggulan kompetitif perusahaan di masa depan tidak ditentukan oleh produk dan proses yang inovatif, tetapi ditentukan oleh model bisnis yang inovatif.

Menurut Gassmann et.al. (2014) inovasi model bisnis memiliki 4 dimensi yang berperan dalam proses inovasi yang dilakukan perusahaan.

1. Siapa (Pelanggan)

Perusahaan harus memahami dengan tepat segmen konsumen yang relevan untuk dituju oleh model bisnis perusahaan tersebut

2. Apa (Proposisi nilai)

Dimensi kedua ini menentukan apa yang ditawarkan oleh perusahaan (berupa barang atau jasa) serta menggambarkan bagaimana perusahaan melayani kebutuhan pelanggan.

3. Bagaimana (Rantai nilai)

Agar proposisi nilai sesuai sasaran perusahaan harus menjalankan proses dan aktivitas. Keduanya berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya terkait sehingga koordinasi antara dua hal tersebut menjadikan dimensi ketiga dalam perencanaan model bisnis.

4. Mengapa (Mekanisme laba)

Dalam dimensi keempat ini termasuk beberapa aspek seperti struktur biaya dan mekanisme penghasil pemasukan yang menjelaskan kelayakan sebuah bisnis secara finansial.

Business Model Navigator

Navigator Model Bisnis adalah metode yang berorientasi tindakan dan memungkinkan perusahaan apapun untuk mendobrak logika industri dominannya lalu melakukan inovasi model bisnis. Metode ini dapat bekerja pada berbagai bentuk organisasi, industri, dan perusahaan karena dibangun dari prinsip utama bahwa model bisnis yang berhasil dapat dibentuk dari peniruan yang kreatif dan kombinasi (Gassmann, et al, 2014). Gassmann menyatakan bahwa 90% model bisnis yang baru merupakan kombinasi berdasarkan 55 pola yang sudah ada. Menggunakan Navigator Model Bisnis dalam

menemukan ide baru dan inovasi model bisnis, harus melalui beberapa tahapan yang terdiri dari: persiapan, penyusunan ide, penggabungan, dan pelaksanaan. Tahapan dalam navigator model bisnis ini merupakan alat analisis untuk menemukan inovasi model bisnis yang baru.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan jenis penelitian ini adalah dalam menciptakan model bisnis baru sebagai alternatif inovasi model bisnis pada Sepatu Bersih dengan menggunakan pendekatan Business Model Navigator

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Sepatu Bersih yang bertempat di Jalan Mayjend Panjaitan No. 229, Malang, Jawa Timur.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik menganalisis data. Data mentah yang dikumpulkan selanjutnya diolah sehingga menjadi data yang sesuai dan diperlukan. Dalam tahap ini alat bantu analisis

yang digunakan adalah *Business Model Navigator* untuk merumuskan inovasi model bisnis yang baru.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis model bisnis menggunakan *Business Model Navigator*, Sepatu Bersih memiliki model bisnis sesuai dengan dimensi model bisnis sebagai berikut:

1. Siapa

Pengguna jasa yang menjadi sasaran adalah anak muda dengan usia 15 sampai 25 tahun.

2. Apa

Layanan yang diberikan Sepatu Bersih adalah perawatan sepatu dengan berbagai layanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa dan untuk memenuhi gaya hidup target pasar yang menginginkan perawatan sepatu.

3. Bagaimana

Setiap proses pengerjaan Sepatu Bersih memiliki standar. Dengan didukung oleh beberapa lokasi store yang strategis untuk menjangkau konsumen. Kerja sama dengan beberapa Universitas yang merupakan tempat berada target pasar dari Sepatu Bersih.

4. Mengapa

Sepatu Bersih menawarkan jasa cuci sepatu yang bersih dan memiliki berbagai macam tipe perawatan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Pendapatan yang diperoleh dengan menyediakan jasa perawatan sepatu. Biaya yang dikeluarkan oleh sepatu bersih meliputi tenaga kerja, biaya bahan baku perawatan sepatu.

Tahapan selanjutnya dalam *Business Model Navigator* adalah pemilihan beberapa pola model bisnis dari 55 pola model bisnis yang ada dan diadaptasikan kedalam model bisnis Sepatu Bersih. Beberapa pola model bisnis tersebut adalah loyalitas pelanggan, spesialisasi, menjual pengalaman, toko dalam toko, dan berlangganan. Beberapa pola tersebut diadaptasikan kedalam model bisnis Sepatu Bersih dengan menyusun dimensi model bisnis untuk memperoleh hasil inovasi yang dapat diterapkan untuk menambah nilai dari perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai perumusan inovasi model bisnis menggunakan *Business Model Navigator* pada Sepatu Bersih dapat diketahui kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada Sepatu Bersih dimensi *siapa* diketahui bahwa segmen pelanggan dari bisnis ini berfokus pada anak muda dengan usia 15-25 tahun yang memiliki sepatu yang diperlukan perawatan khusus karena menggunakan jasa cuci sepatu merupakan gaya hidup yang baru sejak beberapa tahun belakangan ini. Dalam dimensi *apa* menjelaskan proposisi nilai dari Sepatu Bersih yang menawarkan jasa perawatan sepatu untuk menjawab kebutuhan dari gaya hidup baru dari generasi milenial. Dengan perkembangan teknologi, Sepatu Bersih memberi kemudahan pelanggan untuk *tracking* proses pengerjaan sepatu melalui *website* Sepatu Bersih. Dimensi *bagaimana* dari Sepatu Bersih adalah bagaimana Pengalokasian sumber daya internal perusahaan dapat bersinergi untuk penciptaan nilai perusahaan. Sepatu bersih mengalokasikan tenaga kerja dengan meletakkan setiap tenaga kerja pada posisi yang tepat dan memberikan pelatihan dengan sesuai standar untuk pelayanan terbaik. Sepatu

Bersih memperoleh pendapatan dari menyediakan jasa cuci sepatu dengan berbagai layanan.. Biaya yang di keluarkan Sepatu Bersih untuk aktivitas bisnisnya meliputi biaya tenaga kerja, biaya habis pakai peralatan, dan biaya operasional.

2. Penggunaan Bisnis Model Navigator pada Sepatu Bersih untuk merumuskan inovasi model bisnis menghasilkan beberapa pola model bisnis dari 55 model bisnis untuk diterapkan kedalam model bisnis Sepatu Bersih yang lama diantaranya adalah loyalitas pelanggan, spesialisasi, menjual pengalaman, toko dalam toko, dan berlangganan. Beberapa pola tersebut diadaptasikan kedalam model bisnis Sepatu Bersih untuk menghasilkan inovasi model bisnis yang baru dan dapat meningkatkan nilai dari Sepatu Bersih agar dapat bersaing dengan penyedia jasa serupa di Kota Malang

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dikemukakan, maka dapat diusulkan beberapa hal bagi Sepatu Bersih

untuk mendukung inovasi pada model bisnisnya, diantaranya adalah:

1. Sepatu Bersih meningkatkan loyalitas pelanggan dengan memberikan *voucher*, promo dan mengadakan event untuk lebih menguatkan nilai daripada merek Sepatu Bersih.
2. Sepatu Bersih memiliki kekuatan internal perusahaan berupa keahlian dan pengalaman dalam perawatan sepatu. Menjual produk pendukung perawatan sepatu dapat dilakukan Sepatu Bersih untuk memperoleh pendapatan selain dari perawatan sepatu. Produk pendukung perawatan sepatu diantaranya adalah sabun, pengharum, dan lain-lain.
3. Sepatu Bersih dapat meningkatkan nilai dari perusahaan dari menjual pengalaman kepada pelanggan, dengan pelayanan yang baik, serta didukung inovasi layanan seperti yang sudah dilakukan seperti *shoe sanitizer* dan *tracking* merupakan layanan yang dapat menambah nilai dari Sepatu Bersih sebagai

- perusahaan yang menjual pengalaman.
4. Bekerja sama dengan toko sepatu dapat meningkatkan pengunjung dari kedua belah pihak, sehingga saling mendapatkan keuntungan.
 5. Penyusunan skema berlangganan dengan harga yang menarik agar konsumen lebih memilih berlangganan karena dengan berlangganan Sepatu Bersih dapat memperoleh pendapatan yang pasti dari konsumen yang berlanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- AB Susanto. 2014, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk Mahasiswa dan Praktisi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Bagong, Suyanto, dan Sutinah. 2008. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif pendekatan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Christian, David. 2014. *Perancangan Inovasi Model Bisnis PT Rimba Partikel Djunarko*. Petra University
- Cooper and Schindler. 2011. *Business research methods. 11th edition*. New York: McGraw Hill Companies.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Managemen Concept, Edisi 12*, Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2012. *Manajemen Strategi Konsep*. Buku 1, Edisi Dua Belas. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Elu, Ernie. 2017. *Pameran “Karya Kreatif Indonesia” Dorong Pengembangan UMKM*. Diakses Maret 2019 dari indonesiasatu : <http://indonesiasatu.co/detail/pameran--karya-kreatif-indonesia--dorong-pengembangan-umkm-indonesia>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. ,2014. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- _____. 2016. *Business Model Navigator; 55 Model Bisnis Unggulan yang akan Mengubah Bisnis Anda*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Karlsson, N. P. E., F. Halila., M. Mattsson., dan M. Hoveskog. 2017. “*Success Factors For Agricultural Biogas Production In Sweden: A Case Study Of Business Model Innovation*”, 142
- Kinicki, Angelo & Williams, B.K.. 2015. *Management: A Practical Introduction*, 7th edn. New York: McGraw-Hill Education.

- Laurischat, Katja. 2017. *Business Model Gaming: A game-based Methodology for E-Mobility Business Model Innovation*. The 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on Product/Service-Systems
- Lindgart, Z., Reeves, M., Stalk, G., Deimler, Michael S., 2009. *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group.
- Maika, M. Ruslianor. 2012. *Inovasi Model Bisnis Bank Muamalat Indonesia*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
- Markides, C. , 2006. *Disruptive innovation: In need of better theory*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19—25
- Nawawi, Hadari ,Martini, 2006. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Osborn, Michael. 2017. *Brands Need To Step Up Their Game To Win Over Millennials*. Diakses Maret 2019 dari Forbes: <https://www.forbes.com/sites/orbesagencycouncil/2017/09/26/brands-need-to-step-up-their-game-to-win-over-millennials/#5171cd471b32>.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
- Pearce, J. A. & Richard B. Robinson, J. 2013, *Manajemen Strategis; Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Edisi 12-Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Prendenville, Sharon. 2016. *Sustainable Business Models through Service Design*. 14th Global Conference on Sustainable Manufacturing, GCSM 3-5 October 2016, Stellenbosch, South Africa.
- Putri, Fitri Fatimah. 2013. *Analisis Inovasi Model Bisnis menggunakan Pendekatan Business Model Canvas*. Telkom University
- Robbins, S.P. & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*, 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Shafer, Scott M., Smith, Jeff, 2005, *The Power of Business Model*, a Wake Forest University, Babcock Graduate School of Management, Worrell Professional Center, P.O. Box 7659, Winston Salem, NC 27109-7659, USA
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Vanhala, E., & J. Kasurinen. 2014. *What is the role of business model and its elements for computer game start-ups?*. Software Engineering and Information Management Lappeenranta University of Technology

Wheelen, Thomas L & Hunger J. David. 2006. *Strategic Management and Business Strategy*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Wibisono, Dermawan. 2005. *Metode Penelitian & Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika.

Wirtz, B.W. 2016, *Business Model Management: Design Process Instruments, Textbook for the Digital Society, 2nd ed.*, Speyer.