

## **USULAN MODEL BISNIS BRAND KUE KERING ONLINE CASCAKE DENGAN MENGGUNAKAN LEAN CANVAS**

**Mohammad Ilhamsyah Akbar<sup>†</sup>**

*Jurusan Teknik Industri Universitas Pancasila Jakarta*

*Srengseng Sawah Jagakarsa, Jakarta Selatan 12640*

*E-mail: muhammadilhamsyah.akbar@univpancasila.ac.id*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan model bisnis brand kue kering online Cascake dengan menggunakan Lean Canvas. Penggunaan Lean Canvas didasari bahwa tools tersebut lebih cocok digunakan untuk karakter bisnis *start up*. Lean canvas memiliki sembilan komponen yaitu: *problem, customer segment, unique value proposition, solution, channels, revenue streams, cost structure, key matrices, dan unfair advantage*. Masalah yang diangkat dengan adanya produk Cascake adalah adanya kebutuhan barang untuk pemberian hadiah yang memiliki *brand image* positif, dapat menjadi ajang untuk menunjukkan perhatian dan kasih sayang serta dapat diberi secara online dan diantarkan secara langsung dan cepat. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Cascake sebaiknya menjadikan Lean Canvas ini sebagai dasar model bisnisnya dan dapat digunakan sebagai acuan dalam pemilihan strategi ke depannya

**Kata kunci:** Lean Canvas, Pemberian Hadiah, Model Bisnis, Kuliner, Segmen Pasar

---

<sup>†</sup> Corresponding Author

## 1. PENDAHULUAN

Istilah 'gift' atau hadiah dan 'gifting' atau pemberian hadiah memang jarang didefinisikan secara formal. Namun pemberian hadiah biasanya diasosiasikan dengan memberikan sesuatu tanpa menerima bayaran, meskipun terkadang diikuti dengan ekspektasi untuk mendapatkan timbal balik lain dan adanya perubahan pada hubungan dengan penerima [1]. Pemberian hadiah sudah menjadi kebiasaan yang diadaptasi di berbagai budaya [2], termasuk Indonesia. Survey yang dilakukan *groupon* Indonesia menyatakan bahwa Indonesia adalah salah satu negara yang masyarakatnya menjadi *top-spender* selama musim liburan. [3]

Dari sudut pandang konsumen, pemberian hadiah merupakan sebuah pengalaman berbelanja dan tentu saja memberikan dampak emosional untuk individu yang menerima hadiah [4].

Salah satu bentuk hadiah yang dapat diberikan adalah kue kering. Kue kering adalah salah satu peluang usaha yang memiliki prospek cukup cerah di saat ini dan di masa mendatang, produk ini pun cocok dilakukan oleh usaha mikro, kecil, dan menengah [5].

Cascade adalah *brand start up* yang menjual produk kue kering dengan kemasan yang dirancang khusus untuk diberikan sebagai hadiah. Sebagai bisnis *start up*, Cascade memiliki karakteristik seperti *start up-start up* lainnya, antara lain: memiliki skala organisasi yang kecil, struktur informal, sentralisasi, dikelola oleh *owner-manager*, pengambilan keputusan secara intuitif, *first mover*, dan pendanaan dari tabungan personal atau keluarga [6].

Cascade sendiri melakukan bisnis dengan basis online/*e-commerce* melalui *platform* media sosial. Sebagai bisnis yang baru dibangun, Cascade membutuhkan suatu model bisnis yang dapat memberikan gambaran komponen-komponen bisnis yang dilakukan oleh cascade. Tujuan dari penelitian ini adalah merancang model bisnis yang akan diterapkan Cascade dengan menggunakan *tools Lean Canvas*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Model Bisnis dan Business Model Canvas.

Model bisnis digunakan perusahaan untuk mengkomersialkan ide baru dan teknologi yang mereka miliki [7]. Model bisnis sekarang ini sedang berkembang sebagai sebuah unit analisis dan menekankan pada pendekatan sistem holistik terutama tentang bagaimana perusahaan melakukan bisnisnya [8].

Salah satu model bisnis banyak digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun (2010). BMC memiliki sembilan elemen yang terdiri dari:

*customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure* [9]. BMC dinilai efektif karena analisis yang digunakan menyeluruh dari segi pemasaran, SDM, keuangan hingga produk yang ditawarkan sehingga perusahaan dapat mengetahui *competitive advantage* yang dimilikinya [10].

### 2.2 Lean Canvas

Bentuk lain dari BMC adalah *Lean Canvas* yang diusulkan oleh Mourya [11]. Perbedaan antara *Business Model Canvas* dan *Lean Canvas* dapat dilihat pada tabel 1. *Lean Canvas* lebih cocok digunakan untuk bisnis *start up* atau bisnis yang berfokus pada kewirausahaan. Komponen yang ada pada *Lean Canvas* tergambarakan di tabel 2, komponen-komponen tersebut adalah *problem, customer segments, solution, channels, revenue stream, cost structure, key metrics, unfair advantage*.

**Tabel 1:** Perbedaan Business Model Canvas dan Lean Canvas [12]

Pembeda	Business Model Canvas	Lean Canvas
Kemudahan digunakan	Mudah digunakan karena membantu perusahaan untuk berpindah mindset dari <i>product centric</i> menjadi pola pikir <i>business model</i>	Mudah digunakan terutama untuk <i>start-up</i> .
Popularitas	Sangat populer	Belum terlalu populer
Target	Bisnis baru dan yang sudah berjalan	Hanya untuk bisnis <i>start-up</i> /baru
Fokus	Konsumen, penemu, wirausaha, konsultan, <i>advisor</i>	Hanya untuk <i>entrepreneur</i>
Pendekatan	Menjabarkan infrastruktur, mendata sumber <i>financing</i> dan mengantisipasi pemasukan bisnis	Tidak menekankan pada segmen konsumen karena <i>start-up</i> tidak memiliki produk yang sudah dijual
Elemen	<i>customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure</i>	<i>problem, customer segments, solution, channels, revenue stream, cost structure, key metrics, unfair advantage</i> .
Kapan harus digunakan	Ketika nilai, tujuan, dan iklim organisasi sudah jelas dan menjadi titik mulai untuk membuat <i>value proposition</i>	Ketika memiliki inisiatif atau ide baru.

**Tabel 2:** Komponen Lean Canvas [9] [11]

No	Elemen	Penjelasan
1	<i>Problem</i>	Kolom ini diisi dengan satu sampai tiga

	(masalah)	masalah utama yang dialami oleh segmen konsumen yang disasar oleh bisnis. Bagian ini juga sebaiknya ditambahkan alternatif lain yang digunakan konsumen untuk mengatasi masalah ini
2	Customer segment /Segmen Konsumen	Kolom ini diisi dengan segmen konsumen yang akan dipilih.
3	Unique Value Proposition	Nilai yang diciptakan untuk segmen konsumen yang disasar. Elemen-elemen nilai terdiri dari: <i>newness, performance, customization, getting the job done, design, brand/status, price, cost reduction, risk reduction, accessibility, usability.</i>
4	Solution	Kolom ini diisi dengan solusi untuk menjawab masalah
5	Channels	Bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan konsumennya dan menyampaikan <i>Value Proposition</i> kepada konsumen. Terdapat lima fase pada channel bisnis perusahaan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Awareness</i> Bagaimana meningkatkan <i>awareness</i> tentang prouuk dan jasa perusahaan</li> <li>2. <i>Evaluation</i> Bagaimana membantu konsumen mengevaluasi <i>Value Proposition</i> dari organisasi</li> <li>3. <i>Purchase</i> Bagaimana membuat konsumen mau membeli produk dan jasa kita</li> <li>4. <i>Delivery</i> Bagaimana pengirim <i>Value Proposition</i> ke konsumen</li> <li>5. <i>After Sales</i> Bagaimana menyediakan jasa pasca produksi</li> </ol>
6	Revenue Streams	Menggambarkan <i>cash</i> yang akan didapatkan dari segmen konsumen
7	Cost structure	Mendeskripsikan seluruh biaya yang digunakan untuk menjalankan bisnis
8	Key Metrics	Angka kunci yang menggambarkan seberapa baik bisnis yang sedang berjalan
9	Unfair Advantage	Sesuatu yang tidak bisa ditiru dengan mudah oleh pesain

### 2.3 Analisis STP

Segmen konsumen dapat dipilih dengan analisis STP (*segmenting – targeting - positioning*).

*Segmenting* atau segmentasi adalah proses membagi pasar yang besar menjadi bagian yang lebih kecil yang terdiri dari karakteristik-karakteristik tertentu. *Segmenting* dapat dilakukan dengan beberapa variabel seperti demografis (umur, jenis kelamin, *family life cycle*, pemasukan dan kelas sosial, etnis, geografis), segmentasi psikografis, dan segmentasi perilaku. Segmentasi psikografis dibagi berdasarkan kesamaan aktivitas, ketertarikan, dan opini [13].

*Targeting* adalah strategi dimana *marketer* mengevaluasi setiap segmen pasar yang potensial dimana bisnis akan menginvestasikan sumber daya mereka.

*Positioning* adalah mengembangkan strategi marketing untuk mempengaruhi segmen pasar tertentu.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deksriptif kualitatif yang menggambarkan fakta dan data melalui ungkapan bahasa atau wacana melalui interpretasi yang tepat dan sistematis [14]. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dan *brainstorming* yang didukung dengan data dari rekapitulasi kuisioner.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan sumber data yang digunakan merupakan data primer yang berupa hasil pengamatan. Validasi dilakukan dengan teknik triangulasi sumber.

Pertama-tama dilakukan *brainstorming* dengan pemilik bisnis, M Attariq Aditya tentang target sasaran konsumen yang akan dicapai. Penentuan ini dibantu dengan analisis STP (*segmenting – targeting – positioning*).

Untuk melihat validasi masalah dan keinginan konsumen maka dilakukan penyebaran kuisioner ke 180 responden yang memiliki rentang usia 16 – 23 tahun. Dari hasil tersebut didapatkan validasi terhadap masalah yang dapat dijawab dengan adanya produk Cascade.

Selanjutnya dilakukan *brainstorming* yang melibatkan 7 orang, yaitu:

- M. Ilhamsyah Akbar (peneliti)
- Attariq Aditya (Pemilik Cascade)
- Sonya (pemilik Momina Cake yang sudah berkecimpung di bisnis kue kering sejak 2011
- Dinur Aulia Briantama (perwakilan konsumen mahasiswa Jatinangor)
- Alif Muhammad Naufal (perwakilan konsumen mahasiswa Bandung)
- Nadiya Bunga Anisa (perwakilan konsumen mahasiswa Jabodetabek)
- Judithya Angel (perwakilan konsumen SMA)

Langkah terakhir adalah perancangan sebuah *lean canvas* untuk Brand Cascade dari hasil observasi dan *focus group discussion*.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada sembilan komponen dari *lean canvas* yang harus diisi untuk dapat menggambarkan model bisnis Cascade dengan baik.

### **Problem and Customer Segment**

Kolom *problem* berisi masalah yang akan di angkat dan kolom *customer segment* menjelaskan target konsumen yang akan disasar.

Untuk menggambarkan pasar yang akan disasar oleh Cascake, digunakan bantuan analisis *segmenting-targeting-positioning* atau yang biasa disebut dengan STP.

Segmentasi untuk Cascake dilakukan secara:

- Demografis: usia, incomet, tempat tinggal, tempat kkuliah
- Psikografis: kelas sosial, gaya hidup, dan kepribadian

Target pasar yang dipilih adalah: siswa/mahasiswa yang tinggal/berkuliah di Jakarta, Depok, Bogor, Bandung, atau Jatinangor, berusia 16 – 24 tahun, kelas menengah atas (Segmen A-B NRS Social Class), suka bersosialisasi dan pengguna media sosial. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *segment profile* dari pasar Cascake adalah:

*“Anak muda yang suka bersosialisasi, berbagi dan selalu mencoba memberikan cara baru untuk menunjukkan perhatian dan memilih produk yang simpel, estetik, dan mudah untuk didapat”*

Masalah yang akan diangkat adalah:

1. Adanya kebutuhan barang untuk pemberian hadiah yang memiliki *brand image* positif dan nilai estetika.
2. Adanya kebutuhan barang untuk pemberian hadiah yang dapat menjadi ajang untuk menunjukkan perhatian atau kasih sayang.
3. Adanya kebutuhan barang untuk pemberian hadiah yang dapat dibeli secara *online* dan dapat diantarkan secara langsung dan cepat.

Hasil survey terhadap 180 responden mengatakan bahwa mereka 67,4% responden terbiasa memberikan hadiah untuk orang terdekatnya di berbagai momen. Momen di mana para responden memberikan hadiah untuk yang terkasih biasanya di hari ulang tahun (86,2%).

Kebanyakan penerima hadiah tersebut adalah sahabat, orang tua, atau *significat other*/pasangan.

Menurut hasil survey, bisnis hadiah yang dibeli secara *online* sudah ada, tapi belum ada responden yang pernah mendengar *brand* yang spesifik menawarkan produk utama kue kering dengan kemasan estetika dapat disimpulkan untuk pasar spesifik yang menjadi target pasar cascake, brand ini belum memiliki pesaing langsung, hanya saja memiliki berbagai produk substitusi seperti coklat dan bunga.

### **Unique Value Proposition**

Unique Value Proposition yang diberikan oleh Cascake adalah:

*Menghasilkan produk kemasan kue kering yang*

*memiliki nilai estetika sebagai pemberian berkesan kepada yang terkasih.*

Dari 10 elemen value proposition yang diajukan Osterwalder dan Pigneur pada tahun (2010), ada 7 elemen yang menonjol dari produk cascake, yaitu:

1. *Newness*  
Ide produk cascake tergolong baru dan belum memiliki pesaing langsung
2. *Performance*  
Setelah dilakukan sampling 85,5% responden mengatakan bahwa produk cascake memiliki performansi rasa yang baik
3. *Customization*  
Ada 2 elemen yang dapat dikostumisasi dari cascake, yaitu pemilihan love tag yang sesuai dengan event dan greeting tag yang bisa disesuaikan dengan pesan yang ingin disampaikan oleh pengirim hadiah.
4. *Design*  
Produk cascake mementingkan desain yang unik dan estetik.
5. *Brand/status*  
Dengan media promosi yang disesuaikan dengan brand image nya, Cascake memiliki brand personality “*affectionate*” yang cocok untuk pemberian hadiah
6. *Price*  
Harga yang ditawarkan masih dalam jangkauan konsumen.
7. *Accessibility*  
Produk cascake dikirimkan dengan jasa kurir sehingga dapat dikirimkan dengan mudah dan langsung sampai ke tangan konsumen

### **Solution**

Produk cascake menjawab masalah yang telah di bawah sebelumnya yaitu adanya kebutuhan untuk barang yang dapat dijadikan hadiah yang memiliki *brand image* positif, dapat menunjukkan perhatian/kasih sayang, serta memiliki nilai Estetika.

Fitur utama pada produk cascake adalah kue kering yang memiliki 4 varian rasa: kastengel, *coco crunch cookie*, nastar, dan *snow cake*.



**Gambar 1:** Produk Cascake

Di tutup kaleng kemasan kue, diikatkan lovetag yang merupakan gambar estetik sebagai branding dari cascake. Gambar ini memiliki desain yang berbeda-beda sesuai dengan momen pemberian hadiah tersebut. Produk ini juga menyediakan *greeting tag* sebagai tempat untuk pemberi hadiah menuliskan pesannya kepada si penerima hadiah sekaligus memberikan ajang untuk menunjukkan perhatian dengan kata-kata singkat tapi mengena.



**Gambar 2:** Greeting Tag dan Love Tag

Kaleng kemasan Cascake pun dilengkapi dengan *mini totebag* untuk memudahkan membawa dan menambah nilai estetika.



**Gambar 3:** Mini Totebag

### Channel

Channel menggambarkan bagaimana Cascake berhubungan dengan konsumen, baik penjualan maupun promosi. Berikut merupakan channel yang digunakan untuk setiap fase nya:

- Awareness

Untuk meningkatkan awareness dari konsumen digunakan media sosial, terutama instagram. Hasil survey menyatakan 92,7% responden menggunakan instagram.

Metode yang dilakukan antara lain dengan membuat account instagram dengan konten yang menarik untuk memancing adanya *word-of-mouth* dari target pasar. Digunakan pula metode *celebrity endorser* dan *paid promote*.

Cascake juga membuat sebuah video iklan yang ditayangkan di youtube dan instagram untuk memberikan gambaran tentang produk cascake sekaligus menarik perhatian target pasar yang diinginkan.

- Evaluation

Konsumen dapat melihat review produk cascake yang dilakukan oleh konsumen lain yang sudah membeli produk itu sebelumnya.

Review dari konsumen diletakkan di kolom *highlight* pada account instagram cascake.

Foto-foto produk pada instagram dibuat dari berbagai sudut pandang sehingga konsumen mendapatkan gambaran dengan jelas tentang produk cascake.

- Purchase

Pembelian Cascake pada beberapa bulan pertama dapat dilakukan via *direct message* instagram dan Official Account Line.

Pada bulan keempat direncanakan Cascake dapat dibeli di marketplace seperti tokopedia. Pada bulan keenam direncanakan akan dibuka website untuk brand cascake.

Cascake juga direncanakan berjualan secara offline di beberapa event curated market di Jakarta dan Bandung.

- Delivery

Pengiriman dapat dilakukan dengan beberapa opsi. Opsi pertama adalah pengiriman langsung dengan kurir online seperti layanan Go-Jek. Opsi kedua adalah pengiriman same-day service dengan layanan paxel. Opsi terakhir adalah pengiriman reguler dengan JNE (biaya ditanggung cascake)

- After sales

Apabila terdapat keluhan mengenai produk cascake maka dapat konsumen dapat menghubungi customer service via instagram dan official account line dan dapat diadakan pertukaran produk.

### Revenue Stream dan Cost

Revenue stream (sumber pemasukan) untuk bisnis cascake berasal dari penjualan cascake.

Sedangkan untuk elemen biaya yang dikeluarkan terdiri dari:

- Biaya Material: *Pastries, Totebag, Glassjar, Cover lovetag & brandtag, packaging, lovetag, greeting tag, sticker box, sticker on lovetag and lid's jar, sticker totebag.*
- Biaya Buruh: Pekerja packaging dan pengiriman (1 orang)
- Biaya Overhead: Belum ada
- Biaya Operasional: transportasi
- Biaya Marketing: Pembuatan video, Paid Promote, Pembuatan website, Pemberian diskon.

Harus diingat bahwa biaya pengiriman barang dibebankan kepada konsumen

Konsep bisnis ini tidak membutuhkan pemeliharaan mesin, atau listrik karena proses bisnis dilakukan di rumah sehingga tidak ada biaya overhead yang harus dibayar dan hampir semua biaya bersifat *variable cost*.

**Key Metrics**

*Key metrics* menggambarkan seberapa baik bisnis yang berjalan dengan kata lain digunakan untuk menggambarkan peformansi bisnis yang sedang dijalani.

Key metrics yang digunakan cascake adalah angka penjualan dan skor kepuasan pelanggan. Angka penjualan dihitung setiap periode dan skor kepuasan pelanggan didapatkan dari kuisisioner online singkat yang diisi konsumen setelah pembelian.

**Unfair Advantage**

Cascade memiliki dua unfair advantage yang sulit untuk ditiru oleh pesaingnya, antara lain:

- Hubungan partnership dengan supplier kue kering sehingga dapat mengeluarkan biaya yang lebih murah
- Promosi melalui intagram endorser yang memiliki banyak *followers* dan *engagement rate* yang tinggi
- Ide orisinal yang unik (first mover)

Lean Canvas yang dirancang untuk Cascade tergambar pada gambar 4.

<p><b>PROBLEM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kebutuhan barang untuk pemberian hadiah yang memiliki brand image positif dan nilai estetika</li> <li>• Adanya kebutuhan barang untuk pemberian dapat menjadi ajang untuk menunjukan perhatian dan kasih sayang</li> <li>• Adanya kebutuhan barang untuk pemberian hadiah yang dapat diberi secara online</li> </ul>	<p><b>SOLUTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kue kering yang dikemas dengan kemasan estetik</li> <li>• Greeting tag dan love tag sebagai media yang menyampaikan pesan</li> <li>• Pengiriman melalui kurir</li> </ul> <p><b>KEY METRICS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angka penjualan dan skor kepuasan pelanggan</li> <li>• Menghasilkan produk kemasan kue kering yang memiliki nilai estetika sebagai pemberian berkesan kepada yang terkasih</li> </ul>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghasilkan produk kemasan kue kering yang memiliki nilai estetika sebagai pemberian berkesan pada terkasih</li> </ul>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan antara partnership dengan kue kering</li> <li>• Promosi melalui instagram endorser yang memiliki banyak followers dan engagement yang tinggi</li> <li>• Ide orisinal yang unik</li> </ul> <p><b>CHANNELS</b></p> <p>Promosi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instagram (Celebrity Endorser dan Paid Promote)</li> <li>• Youtube</li> </ul> <p>Transaksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Official Acc Line</li> <li>• Web (Dalam pengembangan)</li> <li>• Market place</li> </ul> <p>Pengiriman</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paxel</li> <li>• Gojek</li> <li>• JNE</li> </ul>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siswa dan mahasiswa</li> <li>• Jakarta, Depok, Bogor, Bandung, Jatinangor</li> <li>• kelas menengah atas</li> <li>• Suka bersosialisasi</li> <li>• Pengguna media sosial</li> </ul>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya material : Pastries, totebag, glassjar, cover lovetag &amp; brandtag, packaging, lovetag, greeting tag, stiker box, stiker on lovetag, and lid's jar, stiker totebag</li> <li>• Biaya buruh : pekerja packaging dan biaya pengiriman</li> <li>• Biaya operasional : transportasi</li> <li>• Biaya marketing : pembuatan video, paid promote, pembuatan website, pemberian diskon</li> </ul>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan produk</li> </ul>		

Gambar 4: Lean Canvas untuk Cascade

**5. KESIMPULAN**

Pada penelitian ini digunakan Lean Canvas untuk merancang bisnis model dari bisnis Cascade. Penggunaan lean canvass dinilai cocok untuk bisnis start-up seperti cascake. Setelah pembuatan Lean Canvass, diharapkan pemilik bisnis dapat mengetahui pemetaan proses bisnis sebagai dasar untuk pengambilan strategi. Penelitian lanjutan dapat menggunakan integrasi antara Lean Canvass dengan tools lain seperti analisis Porter 5 forces, SWOT dan CPM matriks untuk dapat lebih menggambarkan kondisi persaingan dengan kompetitor.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Davies, G., Whelan, S., Foley, A., & Walsh, M. (2010). Gifts and Gifting. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 413-434.
- Hanna, N., & Srivastava, T. (2015). Cultural Aspects of Gift Giving: A Comparative Analysis of The Significance of Gift Giving in the U.S and Japan. *Proceedings of The 1997 World Marketing Congress*, 283-287.
- Chandra, M. (2013, December 9). 66% of Groupon customers in Indonesia buy gifts via mobile devices. Retrieved 07 12, 2018, from e27: <https://e27.co/66-of-groupon-customers-in-indonesia-buy-gifts-via-mobile-devices/>
- Danziger, P. N. (2017, Oktober 29). The Gifting Market Is A Year-Round Retail Opportunity, Not Just From Black Friday To Christmas. Retrieved from Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/10/29/the-gifting-market-is-a-year-round-retail-opportunity-not-just-from-black-friday-to-christmas/#59273cf45534>
- Suryani, A. (2006). *Bisnis Kue Kering*. Indonesia: Penebar Swadaya.
- Nurchahyo, R., Akbar, M. I., & Gabriel, D. S. (2018). Characteristics of Startup Company and Its Strategy: Analysis of Indonesia Fashion Startup Companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.34), 44-47.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Suharti. (2015). Penerapan Business Model Canvas pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT Saranah Hijrah Kamulyan. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, 3(2).
- Maurya, A. (2012). *Running Lean2*. Sebastopol, CA: O'Reilly
- Abdoun, A., & Ibrahim, J. (2018). Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(1), 871-889.
- Solomon, M. (2012). *Marketing: real people, real choices*. Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wibowo, W. (2011). *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.