

# Pengembangan Usaha Dengan Model Business Model Canvas Pada Umkm Kembang Empat Di Kabupaten Fakfak

**Muh. Haidir Hakim**

Jurusan Agroindustri, Politeknik Negeri Fakfak

**Arga Ramadhana**

Jurusan Agroindustri, Politeknik Negeri Fakfak

Alamat: Jl. TPA Imam Bonjol Atas, Air Merah, Wagom, Fakfak, 98612, Indonesia

*Korespondensi penulis: haidirhakim13@gmail.com*

**Abstract.** *Indonesia is the world's largest producer and exporter of nutmeg seeds and mace, with a world market share of 75 percent. Nutmeg production in West Papua in 2021 is 1,857 tonnes. This has increased from the previous year, in 2020 the production of nutmeg was 1,658 tonnes. Processed products of nutmeg are a form of improving the community's economy by utilizing the abundant nutmeg meat resources. This research aims to develop Canva's Business Model for the Kembang Empat UMKM in Fakfak Regency. The data analysis method used in this study uses the business model canvas. Sampling of the research area was carried out purposively (purposive sampling). The chosen location was the Kembang Empat UMKM in Fakfak Regency. The results of this study are that UMKM Kembang Empat applying the business model canvas is not yet optimal, and there are additional things that need to be considered again such as giving brochures to UMKM Kembang Empat for production site visitors, cost structure marketing costs and other costs, customer relationships giving gifts/bonuses to customers or resellers, online channels (Shopee, Bukalapak, Tokopedia, Lazada) and offline (brochures). In addition, the right business strategy to be implemented by Kembang Empat UMKM based on SWOT analysis, namely the SO strategy (strenght opportunities) or what is called an aggressive strategy is to improve product quality and make these products as fakfak typical souvenirs. So it is important for SMEs to pay attention to these two things if they want to succeed in developing their business.*

**Keywords:** *Business Model Canvas, MSME, Business Strategy.*

**Abstrak.** Indonesia merupakan negara produsen dan pengekspor biji dan fuli pala terbesar dunia, dengan pangsa pasar dunia sebesar 75 persen. Produksi pala di Papua Barat pada tahun 2021 yaitu 1,857 ton. Hal ini meningkat dari tahun sebelumnya, pada tahun 2020 produksi pala yaitu 1,658 ton. Produk olahan pala merupakan salah satu bentuk untuk peningkatan perekonomian masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya daging pala yang melimpah. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan usaha Business Model Canva pada UMKM Kembang Empat di Kabupaten Fakfak. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan business model canvas. Pengambilan sampel daerah penelitian dilakukan secara sengaja (purposive sampling). Lokasi yang dipilih adalah UMKM Kembang Empat di Kabupaten Fakfak. Hasil penelitian ini adalah UMKM Kembang Empat menerapkan business model canvas

belum maksimal, dan adanya tambahan yang perlu diperhatikan kembali seperti key activities memberi brosur umkm kembang empat bagi pengunjung tempat produksi, cost struktur biaya pemasaran dan biaya lainnya, customer relationships memberikan gift/bonus kepada pelanggan ataupun reseller, channel online (Shopee, Bukalapak, Tokopedia, Lazada) dan offline (brosur). Selain itu, strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh UMKM Kembang Empat berdasarkan analisis SWOT yaitu strategi SO (strenght opportunities) atau disebut strategi agresif adalah dengan meningkatkan kualitas produk dan menjadikan produk tersebut sebagai ole-ole khas fakfak. Sehingga penting bagi UMKM kembang empat memperhatikan kedua hal jika ingin berhasil mengembangkan usahanya.

**Kata kunci:** Businnes Model Canvas, UMKM, Strategi Bisnis.

## **LATAR BELAKANG**

Indonesia merupakan negara produsen dan pengekspor biji dan fuli pala terbesar dunia, dengan pangsa pasar dunia sebesar 75 persen. Produksi pala di Papua Barat pada tahun 2021 yaitu 1,857 ton. Hal ini meningkat dari tahun sebelumnya, pada tahun 2020 produksi pala yaitu 1,658 ton (Direktorat Jendral Perkebunan, 2021) Menurut BPS Kabupaten Fakfak pada tahun 2021, perkebunan pala terdapat pada 15 distrik dari 17 distrik dengan total luas 17,810 hektar. Kabupaten Fakfak menghasilkan 1,462 ton pala dari keseluruhan perkebunan pala yang ada. Bagian pala yang dapat diolah sehingga memiliki nilai tambah secara ekonomi, ada tiga bagian yaitu biji pala, bunga pala/fuli (serat halus) dan daging buah pala. buah pala (daging) diolah oleh industri rumah tangga skala kecil yang ada di Fakfak menjadi produk turunan seperti manisan, sirup, jus pala, selai dan kecap (BARAT, 2023).

Buah pala memiliki berbagai manfaat yang baik untuk kesehatan tubuh manusia, seperti mengurangi flatulensi, meningkatkan daya cerna, memperbaiki selera makan, mengobati diare, muntah dan mual (Lince, 2003). Beberapa produk olahan umumnya yaitu manisan pala, sirup pala, maupun sari buah, produk olahan pala merupakan salah satu bentuk untuk peningkatan perekonomian masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya daging pala yang melimpah. Manisan buah menjadi produk yang paling banyak diproduksi, pada umumnya dibedakan atas manisan buah basah dan manisan buah kering. Kedua manisan tersebut dibedakan dalam cara pembuatannya, daya awet, dan penampakannya. Daya awet manisan buah kering lebih lama dibandingkan dengan

manisan buah basah. Manisan pala biasanya menggunakan buah pala yang masih muda, sedangkan untuk bentuk olahan lainnya dapat digunakan daging buah pala yang telah masak. Ada dua macam manisan pala yaitu manisan basah dan manisan kering. Manisan basah dibuat dengan cara merendam daging buah pala dalam larutan garam selama  $\pm 1/2$  hari untuk menarik kotoran dan getahnya, lalu dicuci bersih. Kemudian direndam dalam gula pasir sehingga keluar cairan. Cairan tersebut dipisahkan kemudian dikentalkan dengan penambahan gula. Selanjutnya buah pala direndam kembali dalam cairan gula

UMKM merupakan bagian dari sistem perekonomian yang dapat menyerap tenaga kerja hampir mencapai setengah dari total penduduk Indonesia. Maka dari itu usaha kecil dan mikro adalah agen-agen perubahan yang sebenarnya mampu memajukan masyarakat dan dapat membawa inovasi dengan perubahan secara terus-menerus, serta dapat meningkatkan kreativitas (Dhewanto & DKK, 2015). UMKM Kembang Empat merupakan salah satu UMKM yang sudah cukup lama dijalankan dalam pengolahan pala. UMKM tersebut memiliki produk utama yakni manisan pala dengan berbagai varian yaitu manisan pala kering, manisan pala basah dan Permen pala.

Model bisnis adalah cara yang di terapkan di perusahaan untuk menjalankan perusahaan, yang menjadikan perusahaan bertahan (Oktapriandi, Purnomo, & Parkhan, 2017). (Osterwalder & Pigneur, 2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan blok bangunan tersebut adalah Business Model Canvas yang tersusun dalam sebuah susunan yang satu-kesatuan. Business Model Canvas terdiri dari sembilan blok bangunan yaitu: Customer Segments (Segmen Pelanggan), Value Propositions (Proporsi Nilai), Channels (Saluran), Customer Relationship (Hubungan Pelanggan), Revenue Streams (Arus Pendapatan), Key Resources (Sumber Daya Utama), Key Activities (Aktivitas Kunci), Key 9 Partnership (Kemitraan Utama), Cost Structure (Struktur Biaya).

Bisnis model sebagai penentu bagaimana cara dan penambahan nilai guna menawarkan produk. Bisnis model didefinisikan sebagai perancang terhadap produk barang, produk jasa, dan sumber-sumber pendapatan dari penyedia (supplier) dan pengguna (customers) (Dudin, Lyasnikov, Leont'eva, Reshetov, & Sidorenko, 2015). Business Model Canvas merupakan salah satu alat yang di buat untuk membantu menyederhanakan model bisnis yang kompleks sehingga mudah dipahami. Melalui

Business Model Canvas perusahaan seakan melihat bisnis dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail apa saja elemen-elemen kunci yang terkait dengan bisnis. Dengan demikian perusahaan bisa melihat gambaran utuh yang sangat membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis. Evaluasi terhadap satu demi satu elemen-elemen kunci akan memudahkan analisis terhadap apa yang kurang tepat, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis. Untuk pengembangan usaha Business Model Canvas pada UMKM Kembang Empat dikabupaten Fakfak.

## **METODE PENELITIAN**

### **Tempat Dan Waktu Penelitian**

Daerah penelitian secara purposive sampling (dipilih secara sengaja dengan pertimbangan tertentu) yaitu di Kabupaten Fakfak sebagai lokasi penelitian adalah karena terdapat pembuatan ikan asap. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan juli sampai agustus 2022.

### **Metode Penentuan Responden**

Penelitian ini dilakukan secara sengaja (purposive) di kelurahan kapartutin. Dengan alasan bahwa pada saat penelitian kelurahan kapartutin merupakan tempat pengolahan ikan asap. Sehingga kawasan tersebut dijadikan sebagai daerah penelitian. ada 8 responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif karena analisis datanya menggunakan bentuk tertulis dan lisan dari informan yang diamati. Metode deskriptif adalah metode yang dilakukan untuk menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan adanya (Sukardi, 2009).

Jenis dan sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui wawancara. Sumber data primer diperoleh dari pengusaha ikan asap.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber lain yang sudah ada sebelumnya kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk laporan. Data sekunder

bersumber dari internet berupa jurnal, laporan penelitian, serta data dari dinas perikanan dan kelautan Kabupaten Fakfak.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi, dilakukan dengan cara mengamati secara langsung keadaan objek penelitian.
2. Wawancara, dilakukan dengan langsung mendatangi responden dengan mengajukan pertanyaan sesuai pedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu.
3. Dokumentasi berupa arsip foto yang digunakan sebagai bukti.
4. Kuesioner, bahan pertanyaan yang dijawab oleh responden untuk memperoleh gambaran mengenai saluran alur rantau pasok serta desain kemasan ikan asap di Kabupaten Fakfak.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Metode analisis data pada penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menganalisis 9 komponen Business Model Canvas (BMC)
2. Analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi serta kemampuan mengatasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Business Model Canvas**

Ada beberapa alat yang dapat digunakan untuk memetakan dan memberi evaluasi pada bisnis model yang dipakai suatu perusahaan, business model canvas adalah satu alat yang dapat digunakan. Business model canvas merupakan sebuah bahasa bersama untuk menggambarkan, visualisasi, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, 2010). Penggunaan Bisnis Model Canvas atau biasa disebut (BMC) dapat membantu perusahaan untuk memahami aspek bisnis yang sedang berjalan, apa mungkin sistem pada perusahaan tersebut perlu dirubah atau ditambahkan. BMC merupakan template yang ada dalam manajemen strategis guna perkembangan sistem yang baru atau mencetak model bisnis yang telah dipakai (Xing & Ness, 2016).

Untuk dapat merencanakan dan melakukan strategi bisnis yang akan dilakukan di setiap perusahaan, maka terlebih dahulu kita akan memvisualkan model bisnis yang terjadi

saat ini melalui bisnis model canvas yang terdiri dari sembilan elemen, adapun hasil dari pengamatan berdasarkan pendekatan bisnis model canvas adalah

1. Customer Segments (CS)

Customer Segments UMKM kembang empat mengarah pada masyarakat umum yang berada disekitar tempat produksi, wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Fakfak serta masyarakat yang ingin menjadikannya sebagai oleh – oleh khas Kabupaten Fakfak ketika keluar daerah.

2. Value Propositions (VP)

Nilai yang ditawarkan UMKM kembang empat kepada calon konsumen adalah sebagai berikut;

- a. Kualitas produk yang diterima oleh konsumen
- b. Produk terbuat dari buah pala asli fakfak.
- c. Kemasan produk lebih menarik dan terdiri dari bebragai ukuran
- d. Harga yang ditawarkan sesuai dengan kantong konsumen

3. Channels (CH)

Channel untuk konsumen adalah pasar yang merupakan tempat untuk menginformasikan nilai tambah kepada masyarakat. Pasar merupakan tempat yang dapat dijadikan tempat untuk mempromosikan usaha apa saja yang tersedia pada usaha tersebut. Pasar menjadi salah satu tempat yang dijadikan sebagai sumber promosi hasil produk dari usaha karunia mandiri yang di pasarkan untuk masyarakat umum. UMKM Kembang Empat memberikan setiap informasi yang dibutuhkan pelanggan yang ingin mencari olahan pala di setiap media digital yang dimiliki, lebih lanjut untuk memperkuat informasi tersebut UMKM Kembang Empat tidak lupa melakukan interaksi pada calon konsumen melalui media digital baik secara bersamaan dengan informasi yang disampaikan ataupun dilakukan terpisah.

4. Customer Relationship (CR)

Customer relationship dibangun dengan cara mempertahankan kualitas pelayanan, kualitas produk, tepat waktu dan membangun hubungan emosional dengan konsumen. UMKM Kembang Empat selalu menjaga baik hubungan dengan konsumen pada saat bertanya tentang spesifikasi produk, rasa, harga dan kemasan sampai terjadi transaksi jual beli. Tujuannya adalah menjadikan kesan positif pada seluruh konsumen agar

ketika keluarga, teman, dan teman dilingkungan konsumen mencari olahan pala mereka akan merekomendasikan UMKM Kembang Empat.

#### 5. Revenue Streams (RS)

UMKM Kembang Empat memperoleh pendapatan dari hasil penjualan produk pala mulai dari Manisan pala basah kering, kecap pala, selain pala, permen pala dan beberapa olahan pala yang lainnya yang di produksi. Pendapatan ini didasarkan jumlah produk yang terjual, biasanya produk termurah dijual dengan harga Rp. 10.000/Bungkus sedangkan harga tertinggi ada pada produk kecap pala Rp.40.000/Botol

#### 6. Key Resources (KR)

Untuk dapat menjalankan usaha UMKM Kembang Empat ini dengan membutuhkan sumber daya berupa bahan baku, peralatan dan karyawan.

- a. Bahan baku menjadi sumber daya utama agar UMKM kembang empat tetap bisa berproduksi dan menghasilkan olahan pala yang berkualitas
- b. Peralatan menjadi sumber daya utama untuk menunjang keberlangsungan produksi, pengolahan pala menggunakan peralatan-peralatan yang modern dan memadai dapat membuat produksi lebih cepat dan banyak, tentunya ini akan memberikan dampak efisiensi bagi UMKM Kembang Empat.
- c. Karyawan menjadi factor penting untuk mengolah bahan baku dan memaksimalkan peralatan untuk bisa dikelola dalam proses produksi. Karyawan juga bertugas untuk mempromosikan hasil-hasil olahan pala dari UMKM Kembang Empat

#### 7. Key Activities (KA)

Dalam hal ini UMKM Kembang Empat sebagai UMKM yang mengolah pala sebagai olahan yang dapat dijadikan oleh-oleh khas fakfak melakukan pengunggahan konten secara berkala guna pengenalan dan eksistensi didalam industri makanan khas di Daerah fakfak dan sekitarnya. Hal selanjutnya adalah meyakinkan calon konsumen agar membeli produk olahan pala khas fakfak untuk dijadikan oleh-oleh ketika keluar daerah atau ada tamu yang berkunjung ke fakfak.

#### 8. Key Partnership (KP)

Menjalin hubungan kerjasama dengan supplier pasar serta tokoh maupun kios kios kecil lainnya. Mitra kerja sama yang dimaksud adalah kerja sama antar pedagang tokoh dan kios-kios kecil agar dapat melakukan sistem penjualan produk dengan

kesepakatan-kesepakatan yang telah disepakati terlebih dahulu untuk tetap saling menguntungkan.

9. Cost Structure (CS)

Guna mengoperasikan model bisnis ada tiga biaya yang harus di keluarga Kusuma Kencana Wedding Planner yaitu :

- a. Biaya operasional adalah biaya yang dikeluarkan setiap hari atau bulan untuk ( biaya gaji karyawan, biaya listrik, dan lain sebagainya).
- b. Biaya bahan baku, di keluarkan untuk membeli daging buah pala dan bahan pelengkap lainnya untuk mendukung proses produksi.
- c. Biaya promosi, dikeluarkan untuk kepentingan – kepentingan tertentu (biaya iklan pada media sosial, biaya cetak brosur, dan biaya pembuatan konten. Seluruh struktur biaya merupakan komponen yang diperlukan guna menjalankan usaha.

**Pengembangan Model Bisnis dengan Analisis SWOT**

Untuk dapat menentukan apakah sebuah model bisnis perlu dilakukan pengembangan atau tidak, pada model bisnis tersebut perlu dilakukan analisis.

Dari hasil diskusi yang dilakukan dengan pemilik UMKM Kembang Empat, didapatkan SWOT model bisnis saat ini dan perusahaan sebagai berikut:

Tabel 5.1 SWOT Model Bisnis Saat Ini

Strength / Kekuatan	Weakness / Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mengutamakan kualitas Produk</li> <li>➤ Harga yang terjangkau konsumen</li> <li>➤ Peralatan pengolahan modern</li> <li>➤ Karyawan yang terampil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Keterbatasan bahan baku</li> <li>➤ Pemasaran Produk diluar kabupaten Fakfak</li> <li>➤ Belum menjadi makanan khas utama Fakfak</li> </ul>
Opportunity / Peluang	Threat / Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Masyarakat fakfak senang mengkonsumsi pala</li> <li>➤ Bahan baku mudah didapatkan ketika musim panen pala</li> <li>➤ Menjadi ole-ole khas fakfak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banyak pesaing pengolah pala di fakfak</li> </ul>

- a. Strategi Strength Opportunities (SO)

UMKM Kembang empat memanfaatkan kekuatan penuh di internal perusahaan seperti mengutamakan kualitas produk, harga yang terjangkau konsumen, peralatan pengolahan modern serta karyawan yang terampil. melihat kekuatan tersebut akan lebih memberikan progress ketika ditunjang dengan kemampuan memnafaat kan peluang pasar dimana masyarakat fakfak senang mengkonsumsi olahan pala, bahan baku yang tersedia melimpah ketika panen pala serta bisa dijadikan ole-ole khas fakfak ketika ada tamu yang berkunjung ataupun keluar daerah.

b. Strategi Strength Threats (ST)

Dalam strategi ini UMKM Kembang Empat mendorong kekuatan internal berjalan maksimal guna meminimalisir segala ancaman yang sedang dan akan dihadapi seperti banyaknya pesaing baru, yang melihat peluang dan keuntungan dalam pengolahan pala menjadi makanan ataupun minuman.

c. Strategi Weakness Opportunities (WO)

Pada setrategi ini UMKM Kembang Empat menerapkan untuk bekerja sama dengan petani pala dalam menyiapkan bahan baku daging pala untuk diolah, apalagi ketika bukan musim panen pala yang bisa mengakibatkan penurunan produksi akibat kurangnya bahan baku. Maka dari itu peluang tingginya minat masyarakat terghadap olahan pala harus disiasati dengan baik, meskipun terjadi penurunan produksi akibat kurangnya bahan baku.

d. Strategi Weakness Threats (WT)

Dalam strategi ini UMKM Kembang empat lebih memilih untuk melakukan hal – hal yang bersifat dapat mengancam dengan menciptakn opsi diluar yang telah dimiliki, seperti membuat inovasi produk baru dari pala, serta memberika iklan atau promosi apa yang menjadi keunggulan produk dibandingkan dengan produk oalahn pala sejenisnya. Selain itu UMK Kembang empat juga berusaha untuk memaksimalkan dan memperbaiki setiap kekurangan yang dimiliki dari dalam perusahaan dengan mengikutkan karyawan dalam pelatihan serta mengikutkan produk dalam pameran-pameran yang diadakan oleh instansi pemerintah ataupun swasta.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis pengembangan usaha dengan Busniess model canvas pada UMKM Kembang empat, menerapkan business model canvas belum maksimal, dan adanya tambahan yang perlu diperhatikan kembali seperti key activities memberi brosur

umkm kembang empat bagi pengunjung tempat produksi, cost structure biaya pemasaran dan biaya lainnya, customer relationships memberikan gift/bonus kepada pelanggan ataupun reseller, channel online (Shopee, Bukalapak, Tokopedia, Lazada) dan offline (brosur). Selain itu, strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh UMKM Kembang Empat berdasarkan analisis SWOT yaitu strategi SO (strength opportunities) atau disebut strategi agresif adalah dengan meningkatkan kualitas produk dan menjadikan produk tersebut sebagai ole-ole khas fakfak. Sehingga penting bagi UMKM kembang empat memperhatikan kedua hal jika ingin berhasil mengembangkan usahanya.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada seluruh elemen dosen agroindustri dan mahasiswa agroindustri yang telah memberikan support dalam penyelesaian penelitian ini.

### DAFTAR REFERENSI

- BARAT, B. P. (2023, juni 05). Diambil kembali dari <https://bbksda-papuabarat.com/rempah-dari-timur-indonesia-yang-telah-mendunia-pala-papua-myristica-argentea-warb/>
- Lince. (2003). Perbaikan Cita Rasa Sari Buah Pala Melalui Pengurangan Rasa Sepat dan Pemilihan Jenis Pala (*Myristica Sp.*). Bogor : Fakultas Teknologi Pertanian IPB.
- Dhewanto, & DKK. (2015). Manajemen Inovasi untuk Usaha Kecil dan Mikro. Bandung: Alfabeta.
- Oktapriandi, D., Purnomo, M. R., & Parkhan, A. (2017). ANALISIS PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PADA INDUSTRI ANIMASI MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVASYANG TERBATASI BIAYA. *Teknoin*, 195-210.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media.
- Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V., Leont'eva, L. S., Reshetov, K. J., & Sidorenko, V. N. (2015). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. *BIOSCIENCES BIOTECHNOLOGY RESEARCH ASIA*, 887-894.
- Sukardi. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers*. New York: Wilay.
- Xing, K., & Ness, D. (2016). Transition to product-service systems: principles and business model. *Elsavier*, 525-530.