

Inovasi Model Bisnis dan Branding dalam Pengembangan Kampung Wisata Sejarah Peneleh Surabaya

Berto Mulia Wibawa¹, Geodita Woro Bramanti¹, Gita Widi Bhawika², Anandita Ade Putra¹, dan Dendy Ramadhan¹

¹Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya 60111

²Departemen Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya 60111

Email:

berto@mb.its.ac.id

ABSTRAK

Memiliki objek-objek peninggalan bersejarah kuno yang berlokasi di jantung Kota Surabaya, Kampung Peneleh dinilai perlu dikembangkan secara lebih serius agar dapat lebih berdampak positif, terutama bagi perekonomian, pariwisata, dan masyarakat sekitarnya. Dalam pengembangan kedepannya, diperlukan suatu model bisnis yang dapat dijadikan sebagai acuan pengembangan kawasan oleh para pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan merumuskan model bisnis yang ideal untuk pengembangan Kampung Wisata Sejarah Peneleh yang unggul serta memiliki daya saing dengan tempat-tempat bersejarah lainnya. Model bisnis yang dirumuskan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC), dimana pengembangan model bisnis dilakukan berdasarkan analisis kondisi saat ini, yang kemudian diidentifikasi elemen mana saja yang dinilai perlu diperbaiki/dikembangkan. Hasil penelitian merekomendasikan usulan model bisnis baru, dengan fokus utama berdasarkan proposisi nilai kampung wisata sejarah yang terintegrasi, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, dan inklusif. Melalui implementasi model bisnis yang baru, diharapkan Kampung Peneleh akan lebih berkembang pesat, serta dapat memberikan dampak positif, baik terhadap peningkatan kontribusi pada sektor perekonomian, pariwisata, dan juga bagi kesejahteraan masyarakat sekitar.

Kata Kunci: Model Bisnis, Branding BMC, Kampung Wisata, Peneleh.

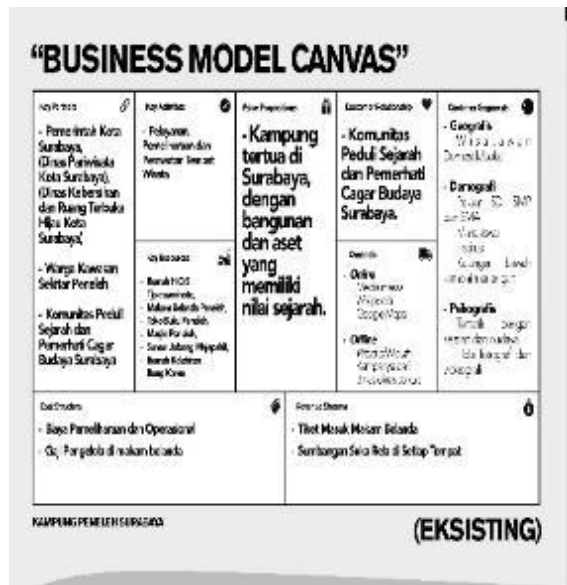
PENDAHULUAN

Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia dan terkenal dengan sebutan sebagai Kota Pahlawan. Surabaya mempunyai banyak peninggalan sejarah, salah satunya adalah Kampung Peneleh yang terletak di Kelurahan Peneleh, Kecamatan Genteng, Kota Surabaya. Kampung Peneleh dulunya bernama Kampung Lawang Seketeng, dan merupakan salah satu kampung tertua yang telah berusia ratusan tahun. Disana terdapat banyak peninggalan yang bernilai sejarah tinggi, mulai dari makam kuno, masjid, hingga rumah-rumah bersejarah. Nama “Peneleh” diambil dari Bahasa Jawa kuno yaitu “Pinilih” yang artinya terpilih. Namun dikarenakan pengucapan Bahasa Jawa, penyebutannya sedikit berubah menjadi Peneleh. Salah satu bangunan bersejarah yang terdapat di Kampung Peneleh adalah Rumah HOS Cokroaminoto. Rumah kuno milik pendiri Sarekat Islam (SI) ini terletak di Jalan Peneleh VII nomor 29-31. Di rumah inilah banyak tokoh-tokoh politik lahir seperti SM Kartosuwiryo, Musso, Alimin dan tokoh-tokoh

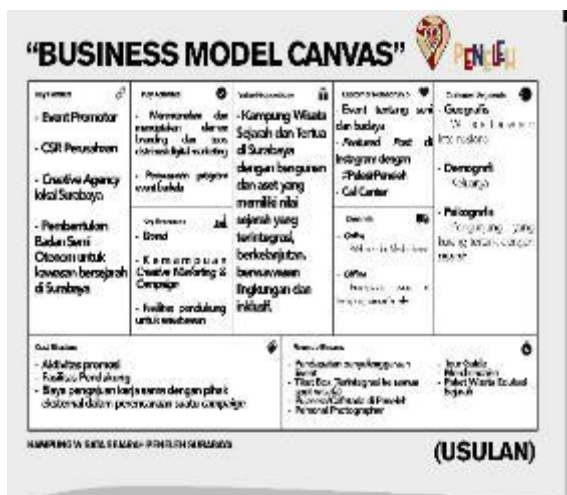
pergerakan nasional lainnya. Selain itu, terdapat toko buku Peneleh yang merupakan toko buku tertua di Surabaya yang dibangun sejak pertengahan tahun 1800. Tak ketinggalan, Peneleh juga merupakan kampung dimana Proklamator RI, Ir. Soekarno, dilahirkan.

Selain beberapa objek yang telah disebutkan sebelumnya, terdapat makam kuno peninggalan Belanda yang didirikan pada tahun 1814, diantaranya yaitu makam Gubernur Hindia Belanda. Tak hanya itu, disana juga terdapat bangunan sejarah berupa masjid tua yang biasa dikenal oleh masyarakat sekitar sebagai Masjid Jami Peneleh, yang merupakan peninggalan Sunan Ampel. Serta terdapat sumur fenomenal peninggalan kerajaan Majapahit yang baru ditemukan oleh warga Peneleh pada akhir tahun 2018 dan dikenal dengan sebutan Sumur Jobong.

Dengan banyaknya bangunan kuno yang kaya akan nilai politik dan sejarah, seharusnya kampung ini menjadi destinasi utama wisatawan domestik dan mancanegara ketika berkunjung ke Kota Surabaya. Namun, kenyataannya justru Peneleh ini mulai tenggelam dan dilupakan. Terlebih lagi, belum adanya upaya yang



Gambar 1. BMC Existing Kampung Peneleh.



Gambar 3. Rancangan BMC Baru Kampung Wisata Sejarah Peneleh.

maksimal dari Pemerintah Kota Surabaya untuk mengelola dan mempromosikan Peneleh sebagai salah satu warisan budaya yang dapat ditonjolkan dan memiliki nilai ekonomi tinggi.

Oleh karena itu, dibutuhkan upaya untuk mengembangkan Kampung Peneleh ini untuk menjadi kampung wisata sejarah. Pengembangan ini membutuhkan sebuah model bisnis yang tepat dan dapat memberikan ciri khas atau pembeda yang sulit untuk ditiru oleh kompetitor. Agar pengembangan model bisnis ini sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan, maka model bisnis ini harus disusun bersama-sama dengan seluruh stakeholder (Teece, 2010).

Model bisnis diperlukan untuk mendeskripsikan pemikiran bagaimana organisasi diciptakan, disampaikan dan ditangkap nilainya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pentingnya sebuah model bisnis adalah agar perusahaan dapat menyampaikan nilai yang ingin disampaikan kepada konsumen serta usaha-usaha apa yang diperlukan untuk



Gambar 2. Foto Observasi Kampung Wisata Sejarah Peneleh Surabaya.

dapat menarik perhatian konsumen dan dapat merubah hal tersebut menjadi sebuah keuntungan yang dapat dinikmati oleh perusahaan (Makela & Pirhonen, 2011). Dalam penelitian menambahkan bahwa inovasi sebuah model bisnis diperlukan agar sebuah organisasi dapat bertahan dalam perubahan pasar yang dinamis, karena keinginan pasar yang selalu berubah mengikuti trend perkembangan jaman (Wibawa & Baihaqi, 2014).

Dalam pembuatan model bisnis, diperlukan sebuah media untuk mendeskripsikan kondisi saat ini dan masa mendatang yaitu *Business Model Canvas*. BMC merupakan sebuah metode dalam memfasilitasi dalam pembuatan model bisnis secara detail namun sederhana, melalui 9 blok atau elemen kanvas yaitu *customer segment, channels, customer relationship, value proposition, key activity, key resource, key partner, cost structure, dan revenue streams*. Oleh karena itu, tim pengabdian bermaksud membantu merancang sebuah model bisnis dalam upaya pengembangan kampung wisata sejarah Peneleh. Diharapkan dengan memiliki model bisnis yang baik, Kampung Peneleh dapat dikembangkan



Gambar 4. Desain Logo Peneleh.



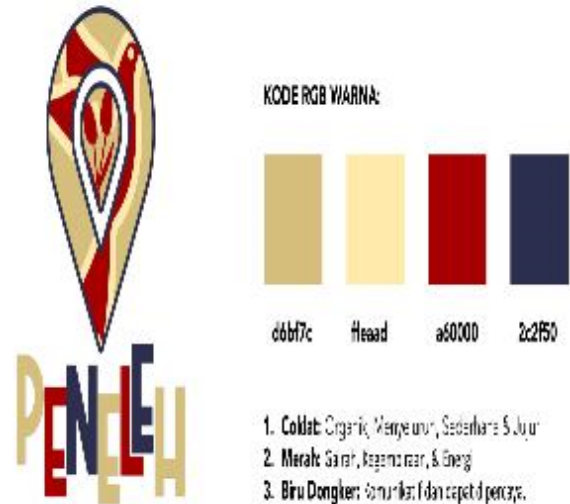
Gambar 5. Rencana Desain Umbul-Umbul Kampung Peneleh.

lebih lanjut menjadi Kampung Wisata Sejarah yang prospektif dan banyak dikunjungi oleh wisatawan.

METODE

Pengabdian masyarakat ini dilakukan di kampung wisata sejarah Peneleh, yang berlokasi di kelurahan Peneleh, Kecamatan Genteng, Kota Surabaya. Pengabdian ini dilaksanakan dari Bulan Agustus sampai dengan September 2020. Metode yang digunakan dalam merancang model bisnis adalah metode deskriptif-kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu data primer dan sekunder. Data primer meliputi informasi dan pendapat yang merupakan hasil wawancara dengan responden menggunakan panduan wawancara yang telah dibuat. Informasi yang didapat dari data primer terkait dengan kondisi existing BMC dan rencana pengembangan model bisnis ideal untuk pengembangan Kampung Wisata Sejarah Peneleh. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini didapat dari studi literatur terkait kondisi eksisting kampung wisata sejarah Peneleh.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data untuk mengetahui kondisi existing BMC dan perumusan model



Gambar 6. Kode Warna Logo Peneleh.

bisnis baru adalah in *depth interview* dan FGD, yang dilakukan dengan (1) tokoh peneleh, (2) pelaku usaha peneleh dan (3) perwakilan Pemerintah Kota Surabaya.

Perumusan model bisnis baru dimulai dengan paparan BMC eksisting, yang kemudian responden diminta pendapatnya untuk memberikan usulan pengembangan model bisnis. Setelah model bisnis versi terbaru dibuat, selanjutnya dilakukan validasi terhadap usulan BMC agar disetujui oleh para pemangku kepentingan, yang terdiri dari responden yang menjadi narasumber dalam pengabdian ini. Selain merumuskan model bisnis, juga dilakukan perancangan logo untuk *branding* kawasan Kampung Peneleh. Perancangan logo tersebut dibuat juga berdasarkan masukan dari responden yang mengidentifikasi dan mengusulkan model bisnis Kampung Peneleh kedepannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kondisi BMC Saat Ini

Identifikasi model bisnis saat ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan di Kampung Peneleh, serta kaitannya dengan operasional dan dampak aktivitas yang dilakukan saat ini. BMC existing kampung peneleh dapat dilihat pada Gambar 1.

Segmentasi pelanggan dari aspek perspektif geografis Kampung Peneleh saat ini baru menasar ke wisatawan domestik/lokal. Dari perspektif demografi, Kampung Peneleh menasar ke pelajar tingkat SD sampai Mahasiswa, institusi, dan masyarakat berpendapatan menengah kebawah. Berdasarkan aspek psikografis, kampung ini digemari oleh penggemar fotografi dan videografi serta pemerhati sejarah dan budaya. *Value proposition* yang ditawarkan terbatas pada kampung tertua di Surabaya yang memiliki bangunan dan aset yang sarat akan nilai sejarah. Dalam proses bisnisnya belum terlihat adanya upaya yang serius dari *stakeholders* untuk

mewujudkan kawasan peneleh sebagai kampung wisata yang diminati oleh wisatawan.

Kampung Peneleh memiliki *Key resources* yang cukup prospektif untuk dikembangkan lebih lanjut, contohnya aset bersejarah seperti makam Belanda, Rumah H.O.S Tjokroaminoto, Toko Buku Peneleh, Masjid Peneleh, Sumur Jobong Majapahit dan suasana rumah kolonial yang sarat akan nilai sejarah. Namun, dengan segala keunggulan sumberdaya yang dimiliki, Kampung Peneleh belum memiliki *channels* khusus yang dibuat untuk menampilkan nilai-nilai Kampung Peneleh. Saat ini aktivitas promosi, sebagai contoh hanya mengandalkan media *online* seperti wikipedia, *google maps* dan media massa, serta secara *offline* berupa *word of mouth* dan kampanye dari dinas-dinas terkait. Dalam pelaksanaan operasionalnya, *key partners* yang aktif mendampingi Kampung Peneleh hanya terbatas pada Pemerintah Kota Surabaya, melalui Dinas Pariwisata dan Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau. Terdapat juga *partnership* dengan warga kawasan sekitar Peneleh dan komunitas peduli sejarah dan pemerhati cagar budaya Surabaya. Berdasarkan pengamatan di lapangan, Kampung Peneleh terkesan belum berkembang dengan pesat dan pembangunannya cenderung stagnan.

Saat ini, aktivitas utama di Kampung Peneleh hanya berfokus pada kegiatan operasional seperti pelayanan, pemeliharaan dan perawatan tempat wisata. Aktivitas ini memerlukan biaya-biaya diantaranya adalah biaya operasional dan pemeliharaan tempat dan gaji pengelola di tempat terkait. Dengan adanya bermacam-macam aset bersejarah di Kampung Peneleh, namun sangat disayangkan *revenue streams* atau aliran pendapatan yang diperoleh hanya dari tiket masuk (hanya di makam Belanda) dan tarif parkir, hal ini mengakibatkan peningkatan perekonomian di kawasan Kampung Peneleh belum maksimal. Berdasarkan identifikasi model bisnis saat ini, diperlukan perancangan model bisnis baru sebagai landasan dari pengembangan Kampung Peneleh di masa depan.

Analisis Usulan BMC Baru

Berdasarkan hasil analisis dan observasi lapangan di Kampung Peneleh yang dapat dilihat pada Gambar 2 serta identifikasi BMC yang telah dilakukan, terdapat beberapa penambahan pada masing-masing elemen model bisnis yang baru seperti pada Gambar 3. Usulan model bisnis baru mengharapkan bahwa di masa mendatang Kampung Peneleh ini bisa menjadi kampung wisata yang memiliki banyak nilai dan aset sejarah yang bisa ditawarkan kepada calon wisatawan lokal, domestik hingga mancanegara.

Pada model bisnis yang baru, perubahan *value proposition* yang pada mulanya Peneleh hanya sebatas kampung pada umumnya, terciptanya suatu usulan yakni menjadikan kampung Peneleh sebagai kampung wisata sejarah yang memiliki banyak *value* didalamnya yakni menjadi kampung tertua di Surabaya dan memiliki bermacam-macam bangunan bersejarah yang memiliki

nilai luhur, tidak hanya aset yang menjadi *value* namun secara sistem pengelolaan kampung wisata Peneleh terintegrasi, berkelanjutan, berwawasan lingkungan dan inklusif. Lalu selanjutnya dari perspektif *Customer Segments* terdapat beberapa penambahan dari sektor geografis yang semula hanya menasar ke wisatawan domestik atau lokal menjadi diperluas hingga wisatawan internasional, untuk sektor demografi adanya usulan menasar kalangan keluarga dan yang terakhir di sektor psikografis menjadi tantangan yakni menasar kalangan yang kurang tertarik dengan sejarah yang pada akhirnya mendapatkan wisata edukasi dan mendapatkan wawasan tentang sejarah di Kampung Peneleh.

Pada bagian *customer relationships*, terdapat penambahan berupa menyelenggarakan *event* yang berkaitan dengan seni dan budaya. Kegiatan ini bertujuan untuk menciptakan *engagement* secara dekat dengan calon wisatawan, *event* yang diciptakan berpotensi m pengujung dari berbagai daerah untuk mengenalkan Peneleh dan melakukan *featured post* di instagram dengan akun Instagram Peneleh, hal ini dilakukan agar semakin banyaknya penyebaran distribusi *campaign* wisata Peneleh di media sosial dengan bantuan dari *user generated content* atau wisatawan kampung wisata Peneleh. Selanjutnya yang menjadi penting alur promosi kampung Peneleh yakni di bagian *Channels* adanya usulan untuk pembuatan *website* yang berisi informasi seputar Peneleh agar calon wisatawan tereduksi terlebih dahulu sebelum berkunjung di Peneleh dan media sosial menjadi *online platform* berisi foto dan video menarik tentang kampung wisata Peneleh yang bisa menjadi *tools* penetrasi promosi ke banyak kalangan dengan menyajikan konten-konten menarik didalamnya.

Lalu di sektor *Key Partners* adanya usulan tentang *Event* promotor yang bisa menciptakan *event* yang menawarkan *value* seni dan budaya didalamnya yang bisa berpotensi mendatangkan calon wisatawan untuk kampung wisata sejarah Peneleh, CSR perusahaan yang bisa menjadi *fundraising* untuk pengelola Peneleh agar semakin berkembangnya tiap-tiap spot wisata di kampung Peneleh dan *creative agency* lokal Surabaya yang berfungsi sebagai posisi yang bertugas untuk perencanaan sampai eksekusi untuk aktivitas *campaign* yang diciptakan oleh kampung wisata Peneleh dalam bentuk *online* maupun *offline*, usulan ini bertujuan untuk semakin maksimal performansi penetrasi kampung wisata di kawasan Peneleh. Untuk di bagian pendapatan terdapat usulan yakni yang pertama dari penyelenggaraan *event* di kawasan Peneleh yang berpotensi meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar di Peneleh, lalu yang kedua tiket box bersifat terpusat yang berfungsi untuk *one stop service* tiket masuk di tiap-tap spot wisata Peneleh, usulan ini menciptakan *cashflow* yang sehat, usulan ketiga adalah pujasera atau cafeteria yang berisi UMKM/UKM sekitar Peneleh yang menciptakan pasar baru dan mengangkat *brand image* dari tiap-tiap UMKM/UKM sekitaran Peneleh, selanjutnya usulan yang keempat

adalah adanya *personal photographer* yang bisa memotret secara *live* dan bisa tercetak saat itu juga untuk kenangan wisatawan Peneleh, lalu yang kelima adalah *tour guide* dan paket wisata edukasi sejarah Peneleh yang menyasar segmentasinya ke pelajar SD sampai SMA, selanjutnya yang terakhir adalah penjualan *merchandise* yang terdiri dari banyak barang yang memiliki *branding* Peneleh, usulan ini menciptakan dua *output* yakni pendapatan dari penjualan *merchandise* dan menciptakan *brand loyalty* dari wisatawan kampung Peneleh. Lalu selanjutnya di sektor *cost structure* terdapat usulan yaitu aktivitas promosi, fasilitas pendukung untuk wisatawan dan biaya untuk pengajuan kerja sama penyelenggaraan suatu event dengan pihak eksternal. Adapun *Key Resources* usulan yakni menciptakan suatu *brand* yakni substansinya tentang Peneleh karena value yang ditawarkan tidak hanya bangunan sejarah namun wisata dan nilai positif lain didalamnya, selanjutnya yakni kemampuan *creative marketing & campaign* agar promosi wisata Peneleh terpenetrasi dengan optimal. Dan yang terakhir untuk di sektor *Key Activities* terdapat usulan yakni penyusunan program *event* secara berkala dan merencanakan sampai menciptakan elemen *branding* dan *tools* untuk penetrasi di *digital marketing*, dua hal tersebut menjadi aktivitas yang berpotensi mendatangkan wisatawan secara masif.

Perancangan Logo dan Tagline Pengembangan Kampung Peneleh

Destinasi atau tempat wisata harus memilih kombinasi komponen merek yang tepat untuk menarik pengunjung, membantu pengunjung mengambil keputusan untuk berkunjung dan menciptakan loyalitas (Balakrishnan, 2009). Merek dari suatu tempat wisata menyerupai merek dari sebuah produk dan layanan, mereka memiliki komponen yang berwujud dan tidak berwujud, dimana sebagian besar bergantung pada layanan, dan dapat diposisikan melalui penggunaan slogan (Pike, 2005). Logo merupakan komunikasi visual yang digunakan sebagai alat pemasaran yang paling potensial dalam menarik pengunjung (Morgan et al., 2013). Logo adalah bentuk komunikasi visual bukan hanya terbatas kepada konsumen lokal/domestik namun menjangkau hingga konsumen internasional dan yang mempunyai keterbatasan bahasa (Pittard et al., 2007). Dalam konteks pariwisata, (Hem & Iversen, 2004) berpendapat bahwa logo destinasi tempat wisata harus merepresentasikan tujuan yang mereka wakili, “identitas, keunikan dan nilai mereka, serta esensi dan tujuan” (Marti, 2005).

Oleh karena itu pada langkah awal implementasi model bisnis baru yang diusulkan, tim pengabdian juga akan membantu Kampung Peneleh dalam membuat logo yang dapat digunakan sebagai identitas visual pengembangan kawasan kedepannya. Logo tersebut dirancang berdasarkan usulan dan saran dari responden yang membantu merumuskan model bisnis baru. Logo ini dibuat dengan mempertimbangkan tiga aspek utama,

yaitu: (1) Ikon tempat (*place*), (2) Burung merpati, dan (3) Bunga gladiol, yang identik dengan kekhasan wilayah. Desain huruf (*font*) menggunakan jenis huruf yang sudah dipakai sebelumnya, sehingga tidak jauh berbeda dengan huruf-huruf yang digunakan untuk papan keterangan yang sudah ada di Kampung Peneleh (Gambar 4).

Selain pembuatan logo sebagai media *branding* Kampung Peneleh, tim pengabdian juga membuat desain umbul-umbul yang akan digunakan dan dipasang di titik-titik strategis Kampung Peneleh (Gambar 5).

Desain warna yang digunakan untuk logo dan umbul-umbul Kampung Peneleh menggunakan tiga unsur warna utama yaitu Coklat (1), Merah (2) dan Biru Dongker (Gambar 6).

RENCANA TINDAKLANJUT

Dalam upaya mengembangkan kampung peneleh menjadi kampung wisata sejarah Peneleh, maka diperlukan pengembangan sebuah model bisnis yang baru dimana di dalam model bisnis ini terdapat beberapa penambahan aktivitas pada masing-masing blok atau elemen. Untuk memperlancar implementasi penerapan model bisnis yang baru pada kampung Peneleh maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Menyusun peta jalan tahunan implementasi model bisnis dengan skala prioritas
2. Mengusulkan pendanaan dari pihak eksternal untuk pengembangan Kampung Peneleh, baik dana yang berasal dari pemerintah, BUMN dan Swasta melalui kegiatan CSR.
3. Menyusun *database* pelaku usaha di kampung peneleh dan sekitarnya
4. Membuat asosiasi warga yang berfungsi sebagai lembaga perwakilan terhadap pihak-pihak yang ingin berkontribusi dalam memajukan Kampung Peneleh.
5. Bekerjasama secara intensif dengan para akademisi dan praktisi, yang berperan mengawasi dan mengevaluasi program-program pengembangan Kampung Peneleh.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengabdian masyarakat telah terlaksana sepenuhnya dengan lancar dan baik, tanpa kendala berarti yang ditemui pada saat pelaksanaan pengabdian masyarakat. Model bisnis saat ini teridentifikasi perlu dikembangkan lebih lanjut, terutama dari aspek *value proposition*. Nilai Kampung Peneleh, yang awalnya hanya sebagai kampung tertua di Surabaya dengan bangunan dan aset yang memiliki nilai sejarah, diperbaiki menjadi kampung wisata sejarah dan tertua di Kota Surabaya dan memiliki nilai sejarah yang terintegrasi, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, dan inklusif. Untuk mendukung perubahan tersebut, maka diperlukan beberapa penyesuaian pada blok model bisnis kanvas yang baru, untuk mendukung implementasi *value proposition* yang telah ditetapkan. Melalui eksekusi model bisnis baru, diharapkan

keberadaan Kampung Peneleh akan lebih berdampak positif, baik terhadap peningkatan kontribusi pada sektor perekonomian, pariwisata, dan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Pengabdian masyarakat yang telah dilakukan, merekomendasikan beberapa saran untuk pelaksanaan pengabdian selanjutnya. Pertama, perlu dibentuk tim *ad hoc* yang mengawasi implementasi pelaksanaan model bisnis pada tahun selanjutnya, tim tersebut bertugas untuk melaporkan sekaligus menilai sejauhmana model bisnis sudah diimplementasikan dan manfaatnya terhadap *stakeholders*. Kedua, kampung-kampung sejarah/wisata terutama yang berlokasi di Kota Surabaya perlu ditinjau kembali keberlanjutan model bisnisnya. Hal ini penting karena masih banyak kampung sejarah/wisata yang tidak memiliki *value proposition* dan arah pengembangan kawasan yang jelas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pengabdian masyarakat ini terselenggara atas dukungan dari pihak-pihak sebagai berikut: (a) Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat ITS; (b) Pusat Kajian Kebijakan Publik Bisnis dan Industri ITS; (c) Departemen Manajemen Bisnis ITS; (d) Departemen Manajemen Teknologi ITS; (e) Pengelola dan Warga Kampung Peneleh; (f) Pemerintah Kota Surabaya.

REFERENSI/DAFTAR PUSTAKA

- Balakrishnan, M. S. (2009). Strategic branding of destinations: A framework. *European Journal of Marketing*, 43(5–6), 611–629. <https://doi.org/10.1108/03090560910946954>
- Hem, L. E., & Iversen, N. M. (2004). How to develop a destination brand logo: A qualitative and quantitative approach. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 4(2), 83–106. <https://doi.org/10.1080/15022250410003852>
- Makela, O., & Pirhonen, W. (2011). The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System - Case: Value Network of Electric Mobility. *RESER Conference, September 7th-10th, Hamburg, Germany*, 1–12. http://reser.net.afna.si/materiali/priloge/slo/mkel_et_al.pdf
- Marti, B. E. (2005). Cruise line logo recognition. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 18(1), 25–31. https://doi.org/10.1300/J073v18n01_03
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2013). *Destination Brands. Managing Place Reputation* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. New Jersey: John Wiley and Sons*. John Wiley and Sons.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product and Brand Management*, 14(4), 258–259. <https://doi.org/10.1108/10610420510609267>
- Pittard, N., Ewing, M., & Jevons, C. (2007). Aesthetic theory and logo design: examining consumer response to proportion across cultures. *International Marketing Review*, 24(4), 457–473. <https://doi.org/10.1108/02651330710761026>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wibawa, B. M., & Baihaqi, I. (2014). Desain Inovasi Model Bisnis Untuk Pengembangan Bisnis Vaksin HydroVac. *Konferensi Nasional Riset Manajemen VIII*.