



Inovasi Bisnis Shima Food Menggunakan 10 Type Of Innovation Melalui Channel Dan Product Performance Dalam Meningkatkan Penjualan

Alwi Rizky Nur Shafani¹, Aries Kurniawan²

^{1,2}Program Studi Kewirausahaan, Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Indonesia

e-mail: ¹riskyfani92@gmail.com, ²ariesaja@gmail.com

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima, 18 September 2023

Direvisi, 21 September 2023

Disetujui, 24 September 2023

KEYWORDS

Innovation product

Business model canvas

10 type of innovation

Channel

Product performance

ABSTRACT

The purpose of this study was to observe, identify and analyze the application of product innovation in Martabak Shima. through channel and product performance that can increase sales. This study uses a qualitative description method. To obtain the data of this study using interviews, observation, and documentation. The data analysis technique uses data collection methods, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that Shima Food's martabak was able to implement 10 types of innovation, Shima Food's martabak had implemented Channel and Product Performance methods. Non-traditional Channel tactics by selling martabak products to online media so that consumers who have not been reached by martabak products can experience martabak products now with online media. The Added Functionality tactic creates quality martabak products with quality raw materials, but the prices given are still able to compete with competitors.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

KATA KUNCI

Inovasi produk

Business Model Canvas

10 jenis inovasi

Saluran

Kinerja produk.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengamati, mengidentifikasi, dan menganalisis penerapan inovasi produk dalam Martabak Shima melalui kinerja saluran dan produk yang dapat meningkatkan penjualan. Penelitian ini menggunakan metode deskripsi kualitatif. Untuk mendapatkan data dari penelitian ini, digunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan metode pengumpulan data, reduksi data, presentasi data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa martabak dari Shima Food berhasil menerapkan 10 jenis inovasi, dan Shima Food telah menerapkan metode Kinerja Saluran dan Produk. Taktik Saluran non-tradisional dengan menjual produk martabak melalui media online sehingga konsumen yang sebelumnya belum terjangkau oleh produk martabak dapat merasakan produk martabak melalui media online. Taktik Fungsionalitas Tambahan menciptakan produk martabak berkualitas dengan bahan baku berkualitas, namun harga yang ditawarkan masih mampu bersaing dengan pesaing.

PENDAHULUAN

Di Indonesia saat ini semakin maraknya masyarakat yang memulai untuk membangun bisnis kuliner. Dengan banyaknya masyarakat yang membangun bisnis makanan membuat tingkat persaingan semakin ketat. Pengusaha dihadapkan persaingan dengan bisnis yang telah lebih dulu ada dengan produk yang sama sehingga membuat pengusaha pendatang baru harus berfikir inovatif dalam menjalankan bisnis mereka. Dalam menghadapi persaingan, pengusaha dalam hal ini berani menghadapi persaingan dengan pelaku usaha yang berpengalaman sekalipun (Kurniawan *et al.*, 2021).

Bisnis merupakan kegiatan untuk menghasilkan sesuatu, baik barang maupun layanan atau jasa (Ebert, R.J. dan Griffin, 2009). Bisnis yang sangat populer saat ini adalah bisnis makanan. Bisnis makanan menjadi salah satu bisnis yang sangat penting di Indonesia. Untuk menghadapi persaingan yang ketat ini perlu adanya inovasi. Inovasi bisnis merupakan suatu konsep yang dapat diterapkan dan diimplementasikan dalam strategi bisnis perusahaan dan model bisnis perusahaan. Dalam konteks ini, inovasi bisnis dapat membantu perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pentingnya inovasi bisnis dalam mengembangkan strategi bisnis dan model bisnis yang efektif dan efisien. Dalam hal ini, perusahaan dapat memanfaatkan berbagai sumber daya dan teknologi yang tersedia untuk menghasilkan inovasi bisnis yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Dengan demikian, inovasi bisnis dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya dan memenangkan persaingan di pasar (Teece, 2010).

Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan kecil dan menengah, terutama saat berada pada tahap pendirian dan perkembangan usaha. Hal ini dikarenakan inovasi dapat membantu perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Perusahaan kecil dan menengah seringkali memiliki keterbatasan sumber daya dan modal yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnisnya. Oleh karena itu, inovasi dapat menjadi solusi yang tepat untuk mengatasi keterbatasan tersebut. Dalam konteks ini, inovasi dapat membantu perusahaan kecil dan menengah untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu, inovasi juga dapat membantu perusahaan untuk mengoptimalkan proses bisnisnya, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Dengan demikian, perusahaan kecil dan menengah dapat memanfaatkan inovasi sebagai salah satu strategi untuk memenangkan persaingan di pasar. Namun, perusahaan kecil dan menengah seringkali menghadapi tantangan dalam mengembangkan inovasi, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya akses ke teknologi dan informasi, serta kurangnya pengalaman dalam mengembangkan inovasi. Oleh karena itu, perusahaan kecil dan menengah perlu memperhatikan pentingnya inovasi dalam mengembangkan bisnisnya dan memanfaatkan berbagai sumber daya dan teknologi yang tersedia untuk menghasilkan inovasi bisnis yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Dengan demikian, inovasi dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan kecil dan menengah dalam mencapai tujuan bisnisnya dan memenangkan persaingan di pasar (Mbizi *et al.*, 2013).

Inovasi produk dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu barang baru dan jasa baru. Barang baru merupakan inovasi produk material yang terutama ditemukan di sektor manufaktur, sedangkan jasa baru merupakan inovasi produk yang tidak berwujud dan seringkali dikonsumsi secara bersamaan untuk memproduksi dan memenuhi kebutuhan

non-fisik pengguna. Kedua jenis inovasi produk ini memiliki peran penting dalam mengembangkan bisnis dan memenangkan persaingan di pasar. Barang baru dapat membantu perusahaan untuk menciptakan produk yang lebih baik dan lebih efisien, sementara jasa baru dapat membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks dan beragam. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pentingnya inovasi produk dalam mengembangkan bisnisnya dan memanfaatkan berbagai sumber daya dan teknologi yang tersedia untuk menghasilkan inovasi produk yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pasar (Oerlemans *et al.*, 2001).

Channel adalah suatu kelompok organisasi yang saling terhubung dan terlihat dalam proses pembuatan barang atau jasa yang ditawarkan untuk digunakan atau dikonsumsi. Kelompok organisasi ini terdiri dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses produksi, distribusi, dan penjualan produk atau jasa, seperti produsen, distributor, pengecer, dan konsumen. Channel ini memiliki peran penting dalam menghubungkan produsen dengan konsumen, sehingga produk atau jasa yang dihasilkan dapat sampai ke tangan konsumen dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pentingnya channel dalam mengembangkan bisnisnya dan memanfaatkan berbagai sumber daya dan teknologi yang tersedia untuk mengoptimalkan channel yang ada. Dengan demikian, perusahaan dapat memenangkan persaingan di pasar dan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif dan efisien (Kotler dan Keller, 2009). Saluran distribusi ini bertujuan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lancar melalui penyediaan sistem layanan lintas saluran yang tidak terbatas. Dalam bentuk saluran distribusi ini, perusahaan berupaya untuk memastikan bahwa pelanggan dapat memperoleh produk atau jasa dengan mudah dan nyaman, tanpa terkendala oleh batasan saluran distribusi yang ada. Hal ini dilakukan dengan cara mengintegrasikan berbagai saluran distribusi yang tersedia, seperti toko fisik, toko *online*, dan aplikasi mobile, sehingga pelanggan dapat memilih saluran yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan memenangkan persaingan di pasar (Verhoef *et al.*, 2009).

Performa produk dapat diukur melalui berbagai indikator yang ada. Indikator tersebut mencakup manfaat desain, manfaat internal, dan manfaat eksternal. Manfaat desain mencakup fungsi, bentuk, daya tahan, kemasan, dan dimensi produk. Manfaat internal mencakup kekuatan, fleksibilitas, keawetan, dan resistensi produk. Sedangkan manfaat eksternal mencakup aspek-aspek seperti ergonomis, keindahan, ekonomis, keamanan, dan kemudahan dalam perawatan produk. Dengan menganalisis indikator-indikator ini, perusahaan dapat mengevaluasi performa produknya dan memastikan bahwa produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam memenangkan persaingan di pasar dan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif dan efisien (Osteras dan Rausand, 2006).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan pendekatan penelitian lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang fenomena kinerja produk di perusahaan Shima Food. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu fenomena secara menyeluruh, luas, dan mendalam (Margono, 2010). Analisis data dilakukan secara induktif, yaitu dengan menarik kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh di lapangan (Moleong, 2018). Subjek penelitian ini adalah 5 konsumen, 3 karyawan, dan 1 owner dari Shima Food. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data terdiri dari

empat komponen, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles *et al.*, 1992).

DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Bisnis Model Canvas Pada Shima Food

Business model canvas adalah suatu gambaran bisnis yang berbentuk canvas yang didalamnya terdiri dari 9 faktor yang berisikan elemen – elemen yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Menghubungkan aspek antara proposisi nilai, segmen pelanggan dan aliran pendapatan, merupakan masukan yang baik untuk strategi pemasaran, pernyataan posisi, serta strategi penjualan. Berikut bisnis model canvas Shima Food untuk mengetahui bisnis model dari usaha tersebut:

1. *Key Partnership*: Shima Food melakukan kerjasama dengan distributor bahan baku utama dalam pembuatan produk martabak seperti contoh distributor tepung, minyak goreng, telur dan lain-lain. Selanjutnya martabak Shima Food melakukan kerjasama dengan Go Food, Grab Food, Shoppe Food.
2. *Key Activities*: Kegiatan yang dilakukan menyiapkan peralatan untuk memproduksi produk martabak, membuat produk martabak, melayani konsumen, menjual produk kepada konsumen, dan menerima pesanan secara *online*.
3. *Value Proposition*: Shima Food menyediakan produk martabak manis dan martabak telur yang berkualitas dengan harga yang kompetitif disertai pelayanan yang ramah kepada konsumen secara *online* dan *offline*.
4. *Customer Relationship*: Menjalin hubungan baik dengan para konsumen sehingga terciptanya konsumen yang loyal. Shima Food melakukan interaksi dengan konsumen *online* dari Go Food, Grab Food, dan Shoppe Food.
5. *Customer Segments*: Target konsumen bisnis martabak Shima Food adalah semua kalangan mulai dari anak kecil hingga orang dewasa, baik dari kelas menengah ke bawah hingga kelas menengah ke atas. Target selanjutnya adalah pencinta makanan martabak dan gemar memesan makanan secara *online*.
6. *Key Resource*: Sumber daya yang dimiliki Shima Food meliputi tempat usaha yang berada di rumahnya owner, karyawan, peralatan produksi, dan modal usaha.
7. *Channels*: Media untuk mengenalkan produk martabak Shima Food dengan cara *online*, berinteraksi dengan pelanggan, dan melakukan promosi secara *online* bekerja sama dengan go food, grab food, dan shoppe food.
8. *Cost Structure*: Biaya yang dibutuhkan untuk operasional martabak Shima Food diantaranya biaya bahan baku, biaya peralatan, biaya produksi, biaya listrik, dan biaya karyawan.
9. *Revenue Streams*: Pendapatan yang didapat martabak Shima Food dengan menjual produk martabak kepada konsumen.

Tabel 1
Business Model Canvas

Business Model Canvas Martabak Shima Food				
Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
1. Distributor bahan baku	1. Membuat martabak	1. Menyediakan martabak manis dan martabak telur dengan bahan baku	1. Interaksi secara <i>offline</i>	1. Semua kalangan dari anak kecil hingga dewasa
1. Go Food	2. Menjual produk		2. Media <i>online</i> (go food, grab	
2. Grab Food	3. Melayani konsumen			
3. Shoppe Food				

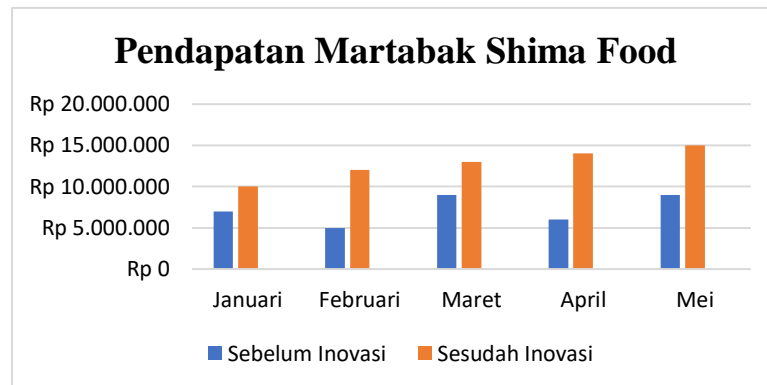
	4. Menerima penjualan <i>online</i>	yang berkualitas	food, shoppe food)	2. Pencinta kuliner martabak
	Key Resources	2. Melayani pembelian <i>online</i> dan <i>offline</i>	3. <i>loyal customer</i>	3. Menyukai belanja secara <i>online</i>
	1. Tempat usaha	3. Harga kompetitif	Channel	
	2. Karyawan		1. Go food	
	3. Peralatan		2. Grab food	
	4. Modal		3. Shoppe Food	
Cost Structure		Revenue Streams		
1. Biaya bahan baku		1. Penjualan produk martabak martabak manis dan martabak telur		
2. Biaya peralatan				
3. Biaya listrik				
4. Biaya produksi				
5. Biaya karyawan				

Strategi Menciptakan *Added Functionality* Pada Martabak Shima Food

Dalam suatu bisnis pastinya diperlukan suatu inovasi dan strategi untuk mencapai tujuan bisnis tersebut. Inovasi dan strategi yang diterapkan oleh martabak shima food dalam menciptakan *product performance* adalah dengan cara menciptakan produk yang berkualitas berupa martabak. Dalam penelitian ini martabak shima food menggunakan 10 *type of innovation* dengan taktik *added functionality* (fungsi tambahan). *Added functionality* adalah sebuah Fungsi yang ditambahkan pada produk ataupun jasa. Pada martabak *Shima Food* ini yang ditambahkan adalah kualitas martabak. Strategi ini cukup efektif untuk menambahkan salah satu fungsi pada produk martabak untuk mempertahankan kualitas produk. Dampak dari strategi dan inovasi ini yaitu para konsumen bisa menikmati produk dengan nyaman dan enak serta pastinya konsumen akan datang kembali untuk melakukan repeat order. Dampak lainnya yaitu martabak *Shima Food* dapat meningkatkan penjualan dari mempertahankan kualitas dan dapat memuaskan konsumen lewat produk martabak yang berkualitas tersebut.

Strategi *Non-Traditional Channel* Pada Martabak Shima Food

Martabak *Shima Food* telah menerapkan taktik non-traditional channel yang terdapat pada 10 *type of innovation*. Dengan menggunakan taktik ini konsumen bisa membeli produk martabak tanpa harus datang ke lokasi *Shima Food* serta konsumen juga bisa mendapatkan harga promo yang telah disediakan oleh *Shima Food*. Bisnis martabak *Shima Food* menggunakan media *online* seperti di Grab Food, Go Food, Shoppe Food, Instagram, dan WhatsApp. Dengan begitu membuat konsumen tertarik untuk membeli produk martabak dan memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk martabak *Shima Food*. Dampak dari strategi *channel innovation* dengan taktik non-traditional channel ini mampu meningkatkan penjualan produk yang biasanya hanya 35 produk kini menjadi 150 produk setiap hari serta menjangkau konsumen yang jaraknya jauh bisa mendapatkan produk martabak *Shima Food*. Dampak lainnya yaitu nama dari martabak *Shima Food* menjadi dikenal oleh banyak masyarakat karena adanya media *online* tersebut.



Gambar 1 Grafik Pendapatan Martabak Shima Food

Berdasarkan grafik di atas, sebelum melakukan inovasi martabak *Shima Food* mendapatkan keuntungan/pendapatan sebesar Rp 5.000.000 sampai Rp 9.000.000. Sedangkan setelah adanya inovasi *added functionality* dan *non-traditional channel*. *Added functionality* adalah menambahkan salah satu fungsi pada produk martabak *Shima Food* dengan cara memberikan kualitas dari produk martabak, baik segi bahan baku yang berkualitas untuk mempertahankan produk martabak menjadi produk yang berkualitas. Sedangkan *non-traditional channel* adalah menawarkan produk martabak melalui media *online* dengan tujuan konsumen bisa menjangkau produk martabak *Shima Food* tanpa perlu datang langsung ke *outlet Shima Food*, sebagai contoh media *online* antara lain: Go Food, Grab Food, dan Shoppe Food. Setelah adanya inovasi tersebut martabak *Shima Food* mengalami peningkatan pendapatan berupa sebesar Rp 10.000.000 sampai Rp 16.000.000.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, martabak *Shima Food* menerapkan bisnis model *canvas* dengan *Key Partnership*: *Shima Food* melakukan kerjasama dengan distributor bahan baku utama, *Key Activities*: kegiatan yang dilakukan menyiapkan peralatan, *Value Proposition*: *Shima Food* menyediakan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif disertai pelayanan yang ramah kepada konsumen secara *online* dan *offline*, *Customer Relationship*: untuk menjalin hubungan baik dengan para konsumen, *Customer Segments*: Target konsumen *Shima Food* adalah semua kalangan mulai dari anak kecil hingga orang dewasa, *Key Resource*: Sumber daya yang dimiliki *Shima Food* adalah tempat usaha, karyawan, peralatan produksi, dan modal usaha, *Channels*: Media untuk mengenalkan produk martabak *Shima Food* dengan cara bekerja sama dengan Go Food, Grab Food, dan Shoppe Food, *Cost Structure*: Biaya yang dibutuhkan untuk operasional adalah biaya bahan baku, biaya peralatan, biaya produksi, biaya listrik, dan biaya karyawan, dan *Revenue Streams*: Pendapatan yang didapat martabak *Shima Food* dengan menjual produk martabak kepada konsumen. Dengan strategi *added functionality* menambahkan salah satu fungsi pada produk martabak yaitu kualitas produk. Dampak dari strategi dan inovasi ini yaitu para konsumen bisa menikmati produk serta melakukan *repeat order*. Sedangkan strategi *non-traditional channel* mampu meningkatkan penjualan produk yang biasanya hanya 35 produk kini menjadi 150 produk setiap hari.

REFERENSI

- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta.
- Chaston, I., & Scott, M. (2012). *Strategic marketing: theory and practice (6th ed.)*. London: Thomson Learning.
- Ebert, R.J. dan Griffin, R. (2009). *Business Essentials. 7th edition*. Pearson Education International.
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World. 8th edition*. McGraw-Hill & Irwin.
- Keeyle Larry, Bansi Nagji, H. W. (2013). *Sepuluh Jenis Inovasi Disiplin Membangun Terobosan*.
- Kencana. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran (12th ed.)*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management (13th ed.)*. Pearson Education.
- Kurniati, D., Desrani, A., & Marwa, A. (2021). Eksistensi generasi millennial dalam berwirausaha di era digital (studi kasus *online shop Denia Donuts Palembang*). *Journal Science Innovation and Technology (SINTECH)*, 1(2), 37–45.
- Kurniawan Aries, Beni Dwi Komara, Sukaris, E. S., & Kirono, Indro, Nur Cahyadi, H. B. (2021). *Sembilan Elemen Bisnis Model untuk Pekerja Migran Indonesia*. UMG Press.
- Manajemen, T. P. (2012). *Business Model Canvas : Penerapan di Indonesia*. PPM.
- Margono. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rineka Cipta.
- Mbizi, R., Hove, L., Thondhlana, A., & Nicholas Kakava. (2013). Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Innovation In Smes: A Review Of Its Role To Organisational Performance And Smes Operations Sustainability. *Naude* 1998, 370-389.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Rohidi, T. R., & Mulyarto. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Metode Baru*. Penerbit Universitas Indonesia (UI -Press).
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muri, Y. A. (2017). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*.
- Oerlemans, L. A. G., Meeus, M. T. H., & Boekema, F. W. M. (2001). Firm clustering and innovation: Determinants and effects. *Papers in Regional Science*, 80(3), 337–356. <https://doi.org/10.1007/pl00013637>
- Osteras, T. & Murthy, D.N.P. & Rausand, Marvin. (2006). Product performance and specification in new product development. *Journal of Engineering Design*. 17. 10.1080/09544820500275735.
- Rabe, C. B. (2014). *The Innovation Killer: Batasan-Batasan Yang Dapat Kita Bayangkan, Dan Perusahaan Cerdas Mana Yang Menggunakannya*. Elex Media Komputindo.
- Soutar, G. N., & Sweeney, J. C. (2008). Assessing the impact of service quality and product quality on customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 11(1), 68-83.
- Sugiarto Maulana, Yogi & Alisha. (2020). Inovasi Produk dan Pengaruhnya Terhadap Minat Beli Konsumen (Studi Kasus pada Restoran Ichi Bento Cabang Kota Banjar). *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*. 8. 86. 10.35314/inovbiz.v8i1.1313.
- 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.2010.01.002>
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.

Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*, Edisi 3. Jakarta: Andi Offset.

Verhoef, Peter & Lemon, Katherine & Parasuraman, A Parsu & Roggeveen, Anne & Tsiros, Michael & Schlesinger, Leonard. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. *Journal of Retailing*. 85. 31-41. 10.1016/j.jretai.2008.11.001.