

KAJIAN DESAIN *DINING SET MID CENTURY* DENGAN SISTEM *KNOCK-DOWN* STUDI KASUS NEW ELEGANT, LTD.

Susi Hartanto, Aditya Cipta Sugandha
Universitas Pelita Harapan
susi.fdt@uph.edu

Abstrak. *Mid century* merupakan gaya furnitur yang cukup susah dibuat versi *knock-down* karena strukturnya yang ramping. Namun dengan permintaan pasar yang cukup tinggi akan gaya ini, perusahaan furnitur harus selalu mampu menghasilkan produk dengan gaya yang diminati dan memiliki keunggulan, salah satu keunggulan yang bisa ditawarkan adalah dengan sistem *knock-down*. *Knock-down* merupakan sistem bongkar pasang yang umum dipakai agar produk yang dihasilkan ringkas dan hemat tempat. Untuk itu diambil studi kasus pada perusahaan furnitur New Elegant, Ltd., Vietnam. Perusahaan ini lebih fokus pada produk *dining set*. Desain kursi makan *mid century knock-down* yang bisa diproduksi New Elegant Ltd., adalah yang memiliki 3 konstruksi dasar sama dengan standar pabrik (*seat frame, front legs, chair back*). Sedangkan untuk desain meja makan *mid century* yang bisa diproduksi adalah yang memiliki struktur *table top* dan *table legs* yang dikunci dengan *hardware* (baik dengan atau tanpa *apron*). Bentuk desain sifatnya relatif, menyesuaikan ciri-ciri desain *mid century* yang membulat dan ramping. Harga penawaran ke klien harus yang masuk dalam kisaran harga ritel USD90-99 per produk, dan sesuai perhitungan biaya, desain masuk dalam kategori harga yang kompetitif. Secara *loadability* pun, daya tampung dalam 1 kontainer 40ft HC lebih besar 48% dibanding set serupa yang tidak *knock-down*. Dengan demikian, model desain ini bisa menjadi salah satu referensi bagaimana cara modifikasi desain *mid century* versi *knock-down*.

Kata kunci: *mid century, knock-down, dining set*

Abstract. *Mid century* is one of furniture style which is quite difficult to be made *knock-down* for its slim structure. With market high demand of this particular style, furniture company needs to always release new designs with added value. One of added values is *knock-down* system. *Knock-down* is generally applied in furniture for space saving. A Case study is taken at New Elegant, Ltd., Vietnam, a furniture company focuses more on dining sets. *Mid century dining chair* design which can be produced at this company should have 3 basic constructions similar to factory standards (*seat frame, front legs, chair back*). While dining table design should have *table top* and *table legs* assembled with *hardware* (with or without *apron*). Forms of design is relative, adjusting to *mid century* design characteristics, rounded and slim. Quotation price should be in retail price range of USD90-99 per piece, and according to cost estimation, designs proposed are within this range. In terms of *loadability*, *knock-down* designs in this research are 48% more efficient in space compared to those with non *knock-down* structure. Thus, this design model could be a reference on how to modify *knock-down mid century* designs.

Keywords: *mid century, knock-down, dining set*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang/ Fenomena & Isu

New Elegant Ltd adalah perusahaan *one stop furniture service* yang didirikan pada 2014 di Ho Chi Minh, Vietnam. Perusahaan ini menerima pemesanan furnitur mulai dari desain, produksi, *quality control*, hingga pengiriman dan administrasi ekspor impor furnitur melalui kerjasama pabrik dan *trading agent* rekanan. Perusahaan memiliki buyer peritel terutama dari US dan Kanada, seperti Avalon, OSP, Homelegance, New Classic, dan sebagainya, dengan portfolio produk yang kebanyakan adalah *American dining set*, baik itu standar (18”), *counter height* (24”), ataupun *bar height* (30”). Perusahaan bermain di area harga ritel murah hingga menengah dengan kisaran USD480 hingga USD550 untuk 1 set meja makan (1 meja 4 kursi). Untuk harga ekonomis, peritel umumnya menjual dalam bentuk *knock-down*, dimana

pengguna harus merakit furnitur sendiri. Kelebihan sistem *knock-down* adalah hemat ukuran *packing*, sehingga 1 kontainer bisa memuat lebih banyak furnitur. Efeknya, harga bisa ditekan agar lebih murah. Kesulitannya, banyak konstruksi furnitur yang harus dipikirkan agar produk tetap kokoh, mudah diproduksi, mudah dipasang, dan cocok dari sisi harga.

Peritel furnitur selalu membutuhkan desain-desain baru dan terkini agar selalu memiliki daya saing. Kategori gaya yang masih sangat diminati adalah *mid century* yang cukup banyak dijual oleh semua peritel di US. Untuk itu, perusahaan setiap hari menghasilkan desain-desain baru yang ditawarkan ke *buyer* atau untuk kebutuhan pameran tahunan, termasuk juga produk bergaya *mid century* ini. Namun, karena biasanya perusahaan mengembangkan produk *American style*, gaya ini termasuk yang baru dikembangkan, sehingga membutuhkan pertimbangan yang pas baik itu dari sisi desain, konstruksi *knock-down*, harga, dan sebagainya. Tidak semua desain *mid century* cocok untuk produksi massal di pabrik rekanan. Tidak semua desain *mid century* juga cocok dibuat *knock-down* karena bisa menghilangkan unsur estesisnya. Untuk itu, artikel ini mengkaji dan mengajukan desain *mid century dining set* seperti apa yang cocok dan bisa berdaya saing bagi perusahaan New Elegant, Ltd sebagai studi kasus.

1.2 Literatur

1.2.1. Konstruksi *Knock-Down* Standar Perusahaan

Knock-down merupakan sistem bongkar pasang yang umum diaplikasikan pada furnitur ritel. Sistem ini berkembang pesat sejak IKEA mempopulerkannya dengan istilah *flat pack*, membuat furniture menjadi jauh lebih ringkas dan hemat tempat.

Kelebihan furnitur sistem *knock-down*:

- 1) Hemat ruang penyimpanan dan pengiriman
- 2) Harga lebih terjangkau dibandingkan furnitur siap pakai

Kelemahan furnitur sistem *knock-down*:

- 1) Desain lebih terbatas karena harus mempertimbangkan kemudahan pasang dan produksi.
- 2) Kurang tahan lama jika konstruksi atau *hardware* yang dipakai kurang kuat.
- 3) Butuh waktu untuk merakit.

Kekurangan no.1 bisa diakali dengan permainan desain. Kekurangan no.2 juga bisa diselesaikan karena SDM perusahaan telah berpengalaman dalam konstruksi dan *hardware* selama 40 tahun di bidang furnitur. Kekurangan no.3 juga sebenarnya sifatnya relatif karena peritel juga menyediakan jasa pasang jika pengguna malas merakit sendiri. Sehingga tetap *knock-down* memberikan manfaat yang lebih besar dibanding kekurangannya.

Dari sisi kajian literatur:

Berikut beberapa landasan konsep strategi riset dan pengembangan (R&D) hasil penelitian pada beberapa perusahaan manufaktur:

1. Strategi *carry over detail*

Carry over detail menurut Warrel (2006) adalah sebuah strategi R&D dimana elemen desain dari produk sebelumnya dibawa ke produk berikutnya. Menurut Ulrich dan Eppinger (2012), Sanchez (2002) dan Differ (2011), strategi ini sering diterapkan agar perusahaan dapat bersaing cepat di pasar secara ekonomis. Elemen desain ini harus mencerminkan nilai *brand* perusahaan tersebut. Dengan pengulangan yang konsisten, karakter desain perusahaan dapat dikenali oleh customer.

2. Strategi modularitas

Strategi ini adalah strategi R&D dalam perusahaan dimana produk dibagi menjadi beberapa modul komponen yang membentuk fungsi produk, sehingga lini produk dapat dibuat variasinya dengan mudah, Andersson dan Warell (2015). Modul komponen dapat berupa komponen elektronik, komponen struktur dan material. Contohnya sebuah kursi memiliki 4 komponen (sandaran, kaki, dudukan, sandaran tangan), dimana masing – masing komponen ada variasi bentuk, material dan ukuran. Variasi desain produk dapat dibuat dengan kombinasi antara komponen – komponen ini. Keuntungan yang didapatkan dari konsep modularitas; penekanan biaya, meningkatkan variasi produk dalam waktu cepat, pengurangan waktu produksi, memudahkan *quality control*.

3. Strategi *Revitalization & Redesign*

Kedua strategi ini dapat diambil perusahaan ketika sebuah perusahaan mengalami penurunan dengan harapan bahwa perusahaan akan mampu menaikkan kembali posisi perusahaan di pasar.

- Menurut Keller (2012) *Revitalization* adalah Strategi R&D mengeluarkan produk yang benar – benar berbeda dari produk sebelumnya. Keputusan ini umumnya diambil bila perusahaan sudah dalam keadaan mundur dan banyak pesaing. Disini harus dipikirkan benar – benar nilai *brand* apa yang mau dipertahankan.
- Menurut Kapferer (2014) *Redesign* adalah strategi R&D untuk mendesain ulang produk yang sudah ada dengan melakukan perubahan – perubahan kecil, Strategi ini biasanya diambil agar perusahaan tetap dapat mengikuti persaingan pasar.

4. Strategi *Point of Difference (POD)* dan *Point of Parity (POP)*

Menurut Anderson dan Warell (2013), *Point Of Difference* adalah strategi R&D untuk membuat fitur – fitur unik pada produknya yang membedakan produk perusahaan dengan pesaing. *Customer* dapat langsung mengasosiasikan fitur dengan perusahaan tanpa harus melihat merek. Sebaliknya *Point Of Parity* adalah strategi R&D dimana perusahaan mengadopsi fitur – fitur pada produk yang mirip dengan perusahaan sejenis.

5. Strategi *Champions, Star & Lead Products*

Menurut Anderson dan Warell (2015), perusahaan yang memiliki banyak portfolio produk pasti memiliki produk yang diunggulkan, dan inilah yang disebut sebagai *champion/star/lead product*. Strategi ini dilakukan karena *customer* tidak mungkin mengingat semua portfolio perusahaan. Menurut Keller (2012), *champion product* adalah produk yang diingat pertama kali oleh *customer* ketika menyebut nama perusahaan. Jadi dapat disimpulkan *champion products* seperti duta besar yang merepresentasi perusahaan tersebut, Menurut Karjalainen (2010), desainer bila mengembangkan produk baru di kategori *champion products* harus lebih sensitif dengan nilai – nilai identitas visual maupun konsep yang ada di *champion products*. Berdasarkan pertimbangan penekanan biaya, meningkatkan variasi produk dalam waktu cepat, pengurangan waktu produksi, memudahkan *quality control*, maka perusahaan menerapkan strategi modularitas untuk konstruksi *knock-down*. Strategi ini adalah strategi R&D dalam perusahaan dimana produk dibagi menjadi beberapa modul komponen yang membentuk fungsi produk, sehingga lini produk dapat dibuat variasinya dengan mudah, Sanchez (2002) dalam Andersson dan Warell (2015).

Modul komponen dapat berupa komponen elektronik, komponen struktur dan material. Contohnya sebuah kursi memiliki 4 komponen (sandaran, kaki, dudukan, sandaran tangan), dimana masing – masing komponen ada variasi bentuk, material dan ukuran. Variasi desain produk dapat dibuat dengan kombinasi antara komponen – komponen ini. Keuntungan yang didapatkan dari konsep modularitas; penekanan biaya, meningkatkan variasi produk dalam waktu cepat, pengurangan waktu produksi, memudahkan *quality control*. Konsep awalnya juga adalah menggunakan modul standar ini sebagai referensi merancang furniture *mid century* versi *knock-down*.

Adapun 3 bagian modul pada konstruksi kursi *knock-down* di New Elegant Ltd. adalah *seat frame*, *front legs* dan *chair back*.



Gambar 1. *front legs*, *seat frame*, dan *chair back* standar kursi makan
Sumber: Data Pribadi, 2017

Perubahan pada ukuran kursi akan dilakukan terutama pada ukuran *seat frame*, yang kemudian akan diikuti oleh ukuran kaki dan *chair back*. *Chair back* seperti gambar diatas merupakan satu bagian yang akan dihubungkan pada *seat frame*. Gambar di bawah sebagai penjelas.



Gambar 2. Contoh pemasangan *seat frame* pada *chair back*
Sumber: Data Pribadi, 2017

Pada *chair back*, terdapat satu bagian yang membedakan dengan kontruksi kursi *mid century* pada umumnya. Bagian itu adalah bagian pada pertemuan antara *back chair* dengan *seat frame*.



Gambar 3. Detail *chair back*
Sumber: Data Pribadi, 2017

Secara umum, konstruksi meja lebih sederhana dibanding kursi. Bentuk dan cara pasangannya bisa berbeda – beda menyesuaikan desain. Di bawah ini adalah beberapa gambar menjelaskan konstruksi meja yang ada pada umumnya.



Gambar 4. Meja bagian bawah
Sumber: Data Pribadi, 2017

Seperti yang ada pada gambar di atas, bentuk konstruksi pemasangan kaki pada meja cukup mirip dengan yang ada pada kaki kursi bagian depan. *Apron* (tanda panah) adalah faktor kekuatan utama pada kaki – kaki meja. Tanpa *apron* kaki meja akan mudah bergoyang dan lepas. *Apron* juga berguna untuk menutupi konstruksi bagian dalam meja yang dapat mengurangi nilai estetika pada meja.

Ada juga bentuk meja dengan kaki yang tidak terpasang langsung pada *apron*. Jenis konstruksi ini membutuhkan dua lapis papan. Satu lapis akan tertempel pada *table top* bagian bawah, dan satu lainnya akan tertempel pada bagian kaki yang akan dilekatkan pada *table top*. Contohnya di bawah ini.



Gambar 5. *Round dining table*, struktur kaki, *table top* bagian bawah
Sumber: Data Pribadi, 2017

Pada meja gambar 5, kaki – kaki meja yang tidak berbentuk lurus terdapat di dalam *apron* sehingga konstruksi menjadi sedikit berbeda. Sistem *knock-down* ini lebih kuat dibandingkan dengan pemasangan secara langsung menggunakan baut ke *table top*.

Sistem *knock-down* kursi dan meja di atas telah terbukti kuat karena telah menghasilkan penjualan ribuan kontainer.

1.2.2. Pengemasan (*Packing*)

Dengan sistem tiga bagian utama (*seat frame, front legs, dan chair back*), proses *packing* dapat dilakukan dengan meng-horizantal-kan ketiga bagian tersebut. Dengan sistem ini, satu *packaging* dapat memuat 2 kursi.



Gambar 6. Contoh *packing* 2 kursi/boks
Sumber: Data Pribadi, 2017

Ada pula *packing* untuk dining set (1 meja 4 kursi) seperti gambar diatas. Di situ terlihat ada 4 buah kursi yang tertata dengan 2 saling silang; *tabletop* dan kaki meja dibawahnya. Cara *packing* demikian dipakai untuk peritel yang menjual secara set, bukan satuan terpisah.



Gambar 7. Ilustrasi *packaging* kursi *non-knock-down*
Sumber: Data Pribadi, 2017

Ilustrasi di atas adalah cara umum *packing* 2 kursi siap pakai (*non knock-down*). Jelas bahwa volume yang terpakai lebih besar sehingga kuantitas dalam 1 kontainer akan lebih sedikit. Untuk ekspor impor, kontainer yang umum digunakan adalah *40 ft High Cube* dengan dimensi 12.035 mm panjang, 2.350 mm lebar dan 2.697 mm tinggi.



Gambar 8. kontainer *40ft hc*
Sumber: Data Pribadi, 2017



Gambar 9. D171214 Dining Chair
Sumber: dokumen pribadi, 2018

Sebagai contoh kasus kursi pada gambar 9, *volume packaging* untuk 2 buah kursi menggunakan sistim *knock-down* dalam 1 *package* adalah 17.16m^3 (6.06ft^3). Dengan *volume* ini, untuk 40ft *high cube container* mampu memuat 388 *package*. Sedangkan untuk jenis *packaging assembled*, *volume* yang terpakai untuk 1 *package* berisi 2 kursi adalah 45.16m^3 (15.95ft^3). Dengan *volume* ini, *container* 40ft HC hanya mampu memuat 147 *package* saja. Dengan contoh ini, jelas bahwa ada 241 *package* yang terbuang dalam 1 kali pengiriman jika tidak menggunakan sistem *knock-down*.

1.2.3. Furnitur Mid Century

Kursi *mid century* diatas diambil sebagai referensi desain. Beberapa mampu diproduksi karena memungkinkan untuk dibentuknya *seat frame* sebagai dasar utama konstruksi kursi. Beberapa lainnya tidak mampu untuk diproduksi karena ada beberapa faktor. Kursi Y karya Hans J. Wegner tidak bisa dibuat di pabrik rekaman karena memerlukan banyak tenaga kerja tangan (*thread seat* dan *bentwood* pada sandaran belakang). Referensi ini dipakai sebagai studi dan acuan untuk modifikasi desain.



Gambar 6. Contoh kursi Mid Century
Sumber: Data Pribadi, 2017

Furnitur *mid century* terkenal rentan patah apabila dibuat *knock-down* karena gayanya yang ramping dengan material serba tipis dan kurus. Tidak semua kursi *mid century* juga cocok

dibuat *knock down* karena penampilannya bisa berubah dan tidak lagi indah karena ada penambahan konstruksi. Untuk itu merupakan tantangan untuk merancang *dining set mid century knock-down* namun tetap kuat, estetik, dan bisa diproduksi oleh perusahaan.

1.2.4. Studi Material

Untuk material yang digunakan mayoritas adalah kayu akasia, kayu karet, *plywood*, dan MDF (*Medium Density Fiberboard*). Material – material ini sudah menjadi material utama untuk hampir seluruh produksi yang ada. Akan tetapi jika dibutuhkan material lain seperti metal, perusahaan akan memesan secara khusus dari perusahaan lain. Desain *mid century* yang diajukan juga mengikuti standar material perusahaan.

1) Dining Chair

Mayoritas dari material yang digunakan untuk kaki, *seat frame*, dan *backrest* pada kursi di New Elegant Ltd. adalah *solid wood accacia* dan *rubber*. Kedua kayu selalu digunakan sebagai material dasar pembuatan hampir seluruh furnitur yang ada dari perusahaan.

2) Seat

Jika desain *seat* yang dipilih merupakan *hardwood*, maka penggunaan materialnya juga menggunakan *solid wood accacia* atau *rubber*. Akan tetapi jika desain yang terpilih merupakan *cushion seat*, maka penggunaan materialnya merupakan *plywood* sebagai dasar *seat*, kemudian foam diatas *plywood* tersebut dan diselimuti *fabric*.

3) Dining Table

Untuk kaki – kaki meja dan *apron* pada umumnya menggunakan *solid wood accacia* atau *rubber* untuk kebutuhan kekuatan. Pada bagian *table top*, MDF (*Medium Density Fibreboard*) 17 mm merupakan material standar yang digunakan pabrik. Selain MDF, penggunaan *veneer* digunakan untuk memberikan kesan *table top* terbuat dari *solid wood*.

1.2.5. Studi Warna

Dari data penjualan, 2 warna ini merupakan yang terlaris (*antique white* dan *burnt brown*), sehingga untuk desain *mid century* akan menggunakan 2 warna ini dulu.



Gambar 7. 2 Warna Terlaris
Sumber: Data Pribadi, 2017

2. Metode Penelitian

Alternatif Desain

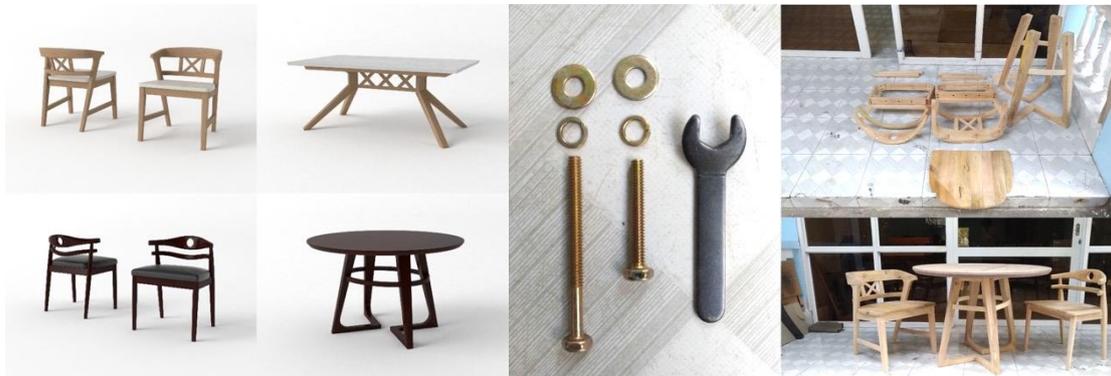


Gambar 8. Alternatif Desain
Sumber: Data Pribadi, 2018

Alternatif desain kursi dibuat mengacu pada konstruksi kursi standar di New Elegant, Ltd. Hasilnya ada 12 desain, dan terpilih desain 5 dan 10 untuk dikembangkan lebih lanjut. Alternatif desain meja juga dibuat mengikuti konstruksi standar meja. Hasilnya ada 11 desain, dan terpilih desain 4 dan 11 untuk dikembangkan.

3. Hasil/ Temuan

3.1. Desain Final



Gambar 9. Dining Set final
Sumber: Data Pribadi, 2018

Sistem konstruksi, *fitting* dan *hardware* yang digunakan adalah sistem konstruksi standar pabrik.





Gambar 10. Konstruksi *Knock-down* Kursi Desain Final
Sumber: Data Pribadi, 2017

Dengan menggunakan 2 baut pada kedua ujung *seat frame* yang ditambah 2 baut lagi pada bagian tengah papan *seat frame*, *back rest* akan mampu melekat kuat tanpa ada goyang. Penggunaan 2 baut itu juga dilakukan pada *front leg*, dengan ini *front leg* tidak akan goyang atau lepas dibandingkan dengan 1 baut.



Gambar 11. Konstruksi *Knock-down* Meja Desain Final
Sumber: Data Pribadi, 2017

Konstruksi meja juga tidak berbeda jauh dengan konstruksi kursi. Kaki dilekatkan menggunakan 2 baut pada *apron*. Hal ini juga memastikan kekuatan kaki yang tidak akan goyang atau lepas. *Stretcher* menggunakan sistem *mortise and tenon* yang kemudian akan dilekatkan menggunakan *screw* melalui sisi bawah untuk memperkuat konstruksi.

3.2. Biaya Produksi

Target market New Elegant, Ltd. adalah masyarakat kelas menengah dengan harga satuan yang ditawarkan ke klien berkisar antara USD30-33. Peritel biasanya akan menjual harga 3x lipat dari harga penawaran.

Tabel 1. Studi Biaya Meja

No.	Material per part/ Hardware	Ukuran mm	Jumlah	Harga USD	Total Harga USD
1	MDF Veneer New Zealand	1065 x 1065 x 17	1	900/m ³	17.4
2	MDF	550 x 70 x 17	6	900/m ³	3.53
3	Rubber Wood	330 x 70 x 25	2	900/m ³	1.04

4	Rubber Wood	190 x 70 x 25	2	900/m3	0.60
5	Rubber Wood	160 x 70 x 20	4	900/m3	0.81
6	Rubber Wood	750 x 85 x 50	4	900/m3	11.48
7	Rubber Wood	365 x 45 x 70	4	900/m3	4.14
8	Plywood	425 x 35 x 20	2	900/m3	0.54
9	Plywood	275 x 35 x 20	2	900/m3	0.35
10	Vis	4 x 38	6	0.0031	0.0185
11	Vis	4 x 30	8	0.0025	0.0198
12	Vis	4 x 35	8	0.0028	0.0226
13	Vis	4 x 25	16	0.0020	0.0325
14	Flat Washers dia	5/16"x 63	8	0.0301	0.2406
15	Spring Washers	5/16"	8	0.0045	0.0381
16	Flat Washers	5/16"	8	0.0033	0.0265
17	Allen Wrench	5/16"	1	0.0384	0.0384
18	Snail	5/16" x 20	8	0.0137	0.1094
TOTAL					40.3762

Sumber: Dokumen pribadi, 2018

Dengan metode hitung yang sama, biaya untuk kursi 1 dan 2 adalah USD23.877 dan USD20.859. Harga-harga ini tentunya masih masuk dalam kisaran harga yang cocok untuk target market perusahaan.

Untuk kursi 1, berikut perbandingan efisiensi untuk standar pengemasan 2 kursi per boks. Hasilnya kuantitas *knock-down* bisa menampung 48% lebih banyak dari yang *non knock-down*.

Tabel 1. Daya Tampung Kontainer Desain Final

Parameter	Non Knock-down	Knock-down
Volume	24x25x48"	24x16x39"
Kuantitas per kontainer 40ft HC	141 boks	271 boks

Sumber: Dokumen pribadi, 2018

Kursi 2 dan meja tentunya akan menghasilkan perhitungan yang lebih efisien juga.

4. Kesimpulan

Desain kursi *mid century knock-down* yang bisa diproduksi New Elegant Ltd., adalah yang memiliki 3 konstruksi dasar sama dengan standar pabrik (*seat frame, front legs, chair back*). Sedangkan untuk desain meja *mid century* yang bisa diproduksi adalah yang memiliki struktur *table top* dan *table legs* yang dikunci dengan *hardware* (baik dengan atau tanpa *apron*). Bentuk desain sifatnya relatif, menyesuaikan ciri-ciri desain *mid century* yang membulat dan ramping. Harga penawaran ke klien harus yang masuk dalam kisaran harga ritel USD90-99 per produk, dan sesuai perhitungan biaya, desain masuk dalam kategori harga yang kompetitif. Secara *loadability* pun, daya tampung dalam 1 kontainer 40ft HC lebih besar 48% dibanding set serupa yang tidak *knock-down*. Dengan demikian, model desain ini bisa menjadi salah satu referensi bagaimana cara modifikasi desain *mid century* versi *knock-down*.

5. Daftar Pustaka

[1] Data New Elegant, Ltd.

- [2] J.N. Kapferer, *The new strategic Brand Management: Advanced insights & strategic Thinking*, fifth ed. 2014
- [3] K.L. Keller, T. Apéria & M. Georgson, *Strategic Brand Management: a European perspective*, second ed. 2012.
- [4] Andersson Torbjorn, Warrel Anderson, *Aesthetic flexibility in the management of visual product branding.6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the.*

6. Penghargaan

Terima kasih kepada para *stakeholder* New Elegant, Ltd. yang mau terbuka memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dengan lengkap dan transparan. Harapannya adalah agar data ini bisa berguna untuk kebutuhan akademis. Mudah-mudahan studi kasus ini bisa membantu.