

# Penerapan manajemen bisnis model canvas pada UMKM CV Progresif produksi sambal ikan dengan merek Sambeleo

**Ummu Tasliyah**

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

e-mail: [utasliyah@gmail.com](mailto:utasliyah@gmail.com)

## Kata Kunci:

Business model canvas, sambal instan, perusahaan, inovasi produk, bidang pangan dan perikanan.

## Keywords:

Business model canvas, instant sambal, company, produk inovatif, food and fisheries sector.

## ABSTRAK

CV. Progresif adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang pangan dan perikanan. Produk utama dari perusahaan ini yakni sambal ikan instan dengan brand Sambeleo, Sebuah inovasi produk olahan perikanan dengan konsep sambal instan dengan kombinasi bahan ikan yang siap di konsumsi. Pemilihan ikan ini sebagai solusi dalam meningkatkan nilai jual ikan dari petani ikan dan nelayan. Perusahaan telah mengimplementasikan perencanaan bisnis melalui pengembangan-pengembangan skala prioritas untuk produk Sambeleo melalui 9 elemen Business model canvas yang terdiri dari Value Propositions, Customer Segments, Channels, Customer Relationships,

Revenue Streams, Cost Structures, Key Partnerships, Key Resources, dan Key Activities. Perusahaan memaksimalkan potensi perikanan lokal dengan menggunakan bahan baku lokal yang di dapat dari petani dan nelayan sekitar tempat produksi dan membuka lapangan pekerjaan dengan merekrut 2 pegawai produksi dan 1 pegawai distribusi. Berdasarkan kapasitas produksi dapat diukur pemasukan dan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Tahun 2018-2019 perusahaan berhasil memproduksi 16.000 produk selama satu tahun dengan margin keuntungan mencapai 30% atau setara dengan Rp. 81.000.000.

## ABSTRACT

CV. Progressive is a company engaged in the food and fisheries sector. The main product of this company is instant fish sauce with the Sambeleo brand, an innovative processed fishery product with the concept of instant chili sauce with a combination of fish ingredients that are ready for consumption. This fish selection is a solution in increasing the selling value of fish from fish farmers and fishermen. The company has implemented business planning through priority scale developments for Sambeleo products through 9 elements of the Business model canvas consisting of Value Propositions, Customer Segments, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Cost Structures, Key Partnerships, Key Resources, and Key Activities. The company maximizes the potential of local fisheries by using local raw materials obtained from farmers and fishermen around the production site and opens jobs by recruiting 2 production employees and 1 distribution employee. Based on the production capacity, the company can measure the income and profits. In 2018-2019 the company succeeded in producing 16,000 products for one year with a profit margin of 30% or the equivalent of Rp. 81,000,000.



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

## Pendahuluan

Cabai menjadi salah satu komoditas pertanian yang berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia. Jawa Timur menjadi salah satu daerah di Indonesia yang memiliki produksi cabai cukup tinggi. Ketersediaan cabai di Jawa Timur mampu memenuhi kebutuhan bahan baku pangan yang dibutuhkan masyarakat. Jumlah produksi cabai di Jawa Timur setiap tahunnya diatas 90.000 ton. Jawa Timur selain penghasil cabai tertinggi juga menjadi wilayah penghasil ikan yang cukup tinggi. Badan Pusat Statistik Jawa Timur (2013) menyatakan hasil produksi perikanan khususnya perikanan laut dan budidaya laut mengalami kenaikan sebesar 21 ribu ton dibandingkan tahun 2012. Gresik adalah salah satu kabupaten di provinsi Jawa Timur yang berkontribusi terhadap peningkatan produksi perikanan. Selanjutnya Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan produksi perikanan Kabupaten Gresik pada tahun 2014 mencapai 97 ribu ton. Sementara pada tahun 2015 total produksi ikan mencapai 98 ribu ton. Jumlah itu terdiri dari budidaya ikan tambak 79 ribu ton, ikan laut tangkap 18 ribu ton. Kontribusi tersebut menunjukan Kabupaten Gresik memiliki potensi hasil perikanan yang sangat besar.

Hasil panen perikanan yang tinggi dalam periode tertentu mengakibatkan petambak ikan mendapatkan harga ikan murah saat panen besar. Keadaan ini terjadi di beberapa wilayah Indonesia, termasuk di Kabupaten Gresik. Kompetensi petambak maupun nelayan di Kabupaten Gresik dalam mengolah ikan menjadi produk olahan pangan modern masih rendah, sehingga produk pertanian dan perikanan cenderung dijual dalam bentuk bahan mentah dengan harga jual yang rendah. Selain itu, permasalahan lain yang dimiliki Kabupaten Gresik, yakni tingginya angka pengangguran. Tingkat pengangguran mencapai 30 ribu jiwa (tribun gresik, 2019). Salah satu penyebab pengangguran disebabkan jumlah lowongan kerja yang sedikit dan juga rendahnya tingkat pendidikan dan kompetensi sumberdaya manusia. Untuk itu sangat perlu dibukanya peluang kesempatan kerja bagi yang tidak memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Salah satunya dengan mendorong jiwa wirausaha dan menumbuhkan wirausahawan baru.

Keinginan wirausaha mahasiswa di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi intrinsik, lingkungan sosial, serta peluang pasar yang tersedia(Siswanto, 2023). Motivasi wirausaha dan kekuatan mental kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap minat berwirausaha. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal serta kesiapan mental menjadi faktor kunci yang mendorong individu, khususnya generasi muda, untuk terjun ke dunia usaha dan mampu bertahan menghadapi risiko serta tantangan bisnis(Safitri, 2020). Pembelajaran internal, seperti kemampuan refleksi, evaluasi pengalaman, dan pengembangan keterampilan diri, merupakan faktor penting dalam mendukung kesuksesan wirausaha apa lagi untuk perempuan(Prajawati, 2021).

Wirausaha mampu menstabilkan perekonomian negara(Cavalcante et al., 2011). Berdasarkan potensi dan peluang yang ada, sebagai mahasiswa yang belajar dari Teknologi Industri Pertanian, berkewajiban mendirikan usaha di bidang Agroindustri. Salah satunya melalui pengembangan usaha sambal ikan instan dalam kemasan dengan

brand Sambeleo. Sambeleo merupakan inovasi produk olahan pangan dengan konsep sambal instan dengan kombinasi bahan ikan yang siap di konsumsi. Pemilihan cabai dan Ikan ini sebagai solusi dalam meningkatkan nilai jual ikan dari petani dan nelayan.

Tujuan dari penyusunan dan pelaksanaan tugas akhir kewirausahaan ini adalah Meningkatkan volume penjualan produk dan profit usaha serta memaksimalkan potensi perikanan lokal dan membuka lapangan pekerjaan baru, Mengetahui 9 elemen bisnis model canvas yang dimiliki oleh perusahaan Sambeleo dan Mengetahui rencana pengembangan perusahaan yang akan dilakukan oleh perusahaan “Sambeleo”.

## **Bahan dan Metode**

### **Bahan**

Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam memproduksi produk Sambeleo yakni Ikan Manyung, Ikan asin, Ikan bandeng, Udang, Cumi-cumi, Rajungan, Cabai rawit merah, Cabai rawit hijau, Cabai hijau besar, Cabai merah besar, Bawang merah, Bawang putih, Minyak goreng, Gula, Garam, MSG, Natrium benzoate, Kalium sorbate, Botol plastic, Stiker label, Plastik segel, Kardus. Bahan yang digunakan bersumber dari pemasok terdekat dan memiliki kualitas yang baik.

### **Alat dan Mesin**

Alat dan mesin yang digunakan oleh perusahaan dalam memproduksi produk Sambeleo yakni *Mesin Blanching, Mesin Penggiling Stainless Steel 304B, Mesin Penggorengan Sambal, Mesin Coloid Mill, Vacuum Cooling, Pengemas Produk (vertical fill), Cooling Storage, Meja Stainless Steel 180 cm x 70 cm dan rumah produksi 14 X 7 m.*

### **Metode**

Metode yang di implementasikan yakni *Business Model Canvas* untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau yang akan dijalankan. bisnis model canvas tersebut mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara terukur dan sederhana. Model ini mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana pada satu lembar *canvas* berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya. Elemen kunci pada *Business model canvas* mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan.

*Business model canvas* yang terbagi menjadi dua bagian utama yang menjadi dasar pengembangan perusahaan. Jika dikaitkan dengan fungsi otak, kedua bagian ini memiliki peran yang berbeda. Pada bagian *canvas* kiri terdapat *Value Proposition, Cost Structures, Key Partnerships, Key Resources, dan Key Activities*. Kelima elemen ini berkaitan dengan beban dan biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan erat kaitannya dengan efisiensi yang digunakan oleh perusahaan. Sedangkan pada bagian *canvas* kanan terdapat *Value Propositions, Customer Segments, Channels, Customer Relationships, dan Revenue Streams* yang berkaitan dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan harus memiliki nilai perusahaan yang baik, agar penerimaan yang diperoleh perusahaan oleh perusahaan dapat maksimal.

## Hasil dan Pembahasan

CV. Progresif telah menentukan perencanaan bisnis melalui pengembangan-pengembangan skala prioritas untuk produk Sambeleo melalui *Business model canvas*. Pengembangan *Business model canvas* melalui seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Perencanaan model canvas menjadi arah untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian penerapan bisnis model canvas sangat penting dilakukan sebelum ataupun setelah usaha berjalan. Gambaran *business model canvas* yang dapat dilihat pada **Gambar 1**.

Key Partner	Key Activities	Value	Customer	Customer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supplier Bahan Baku</li> <li>- Masyarakat Daerah</li> <li>- Pemerintah Daerah Gresik</li> <li>- IKM Jatim</li> <li>- Poesponegoro kreatif</li> <li>- Industri Lain Yang dapat mendukung Bisnis</li> <li>- Inkubator Bisnis</li> <li>- Kemenristek Dikti</li> <li>- Perbankan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi</li> <li>- Pemasaran</li> <li>- Pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasa dan kualitas pedas yang sesuai dengan selera masyarakat</li> <li>- Sehat, tinggi nutrisi, Terutama protein</li> <li>- Terdapat campuran potongan ikan sehingga bisa di gunakan sebagai lauk makan</li> <li>- Umur simpan panjang 6 bulan</li> <li>- Produk yang steril dengan</li> <li>- menerapkan teknologi pangan modern</li> <li>- Harga ekonomis</li> <li>- Desain dan kemasan yang menarik dan bergengsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Website resmi</li> <li>- Kontak saran untuk konsumen</li> <li>- Bonus dan give away</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masyarakat pecinta sambal</li> <li>- Pelajar Mahasiswa</li> <li>- Wisatawan</li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahan Baku Produksi</li> <li>- Aset produksi, Mesin dan Peralan Produksi</li> <li>- Tenaga kerja Produksi dan distribusi</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media social</li> <li>- Event</li> <li>- Direct selling</li> <li>- Distributor</li> </ul>	
			Agen dan	

<b>Cost Structure</b> - Biaya Tetap - Biaya Tidak Tetap - Biaya Overhead	<b>Revenue Streams</b> - Hasil Penjualan Sambeleo - Pendanaan
---	---

**Gambar 1** Bisnis Model Canvas Sambeleo

### Costumer Segment

Perusahaan menentukan target berdasarkan analisis lingkungan pada pasar yang menjadi sasaran penjualan produk. Perusahaan menganalisis lingkungan dari sudut pandang demografi masyarakat. kondisi demografi masyarakat akan membantu perusahaan untuk mengukur kapasitas maksimum yang mampu diberikan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar.

**Tabel 1.** Segmentasi Pasar

Dimensi	Variabel	Rincian
Geografis	Wilayah	Jawa Timur
Demografis	Umur	15-55 tahun
	Jenis kelamin	Pria dan wanita
	Pendapatan	>Rp1000.000 per bulan
Psikografis	Gaya hidup	Gaya hidup masyarakat yang semakin modern mengakibatkan masyarakat cenderung lebih menyukai makanan instan dan sehat. Kebiasaan lain yang banyak ditemui kalangan masyarakat adalah memakan produk praktis, higienis dan unik sebagai makanan pendamping nasi.
	Manfaat	Sambeleo Menawarkan produk praktis, higienis dan siap konsumsi sebagai makanan pendamping nasi.

Target pasar utama produk Sambeleo berdasarkan kondisi geografis yakni Masyarakat daerah yang memiliki kecenderungan aktifitas tinggi di Jawa Timur dan berdasarkan kondisi Psikografis yakni mahasiswa dan wisatawan. Rasa produk sambaleo yang gurih, pedas dapat dikonsumsi semua kalangan khususnya pemuda yang memiliki kegemaran dalam mengkonsumsi makanan pedas. Melalui peluang ini perusahaan akan memasarkan dan menjual produk kami secara maksimal sehingga diharapkan akan memperoleh laba maksimum

### Value propositions

*Value propositions* merupakan manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya. *Value Propositions* menjadi alasan yang mengakibatkan pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value Propositions* produk inovasi Sambeleo yaitu Rasa dan kualitas rasa pedas yang sesuai dengan selera masyarakat, Sehat, higienis dan tinggi nutrisi terutama protein dan kalsium, Terdapat campuran potongan ikan, Memiliki 7 varian produk, Umur simpan yang panjang yaitu 6 bulan, Penerapan Teknologi Pangan modern yaitu rangkaian metode *blanching*, *Exhausting*, *Sterilization process* dan *vacuum colling* selanjutnya *higiene packaging*, Memiliki SOP dan proses produksi higienis, Menggunakan campuran cabai dan ikan pilihan terbaik, Harga Terjangkau pada semua kalangan, Konsistensi ketersediaan bahan baku tinggi, Kemasan yang unik, menarik dan bergengsi dan Produk olahan sederhana namun tetap menjual gengsi

### Saluran atau channel

Saluran bisnis (*channels*) menggambarkan sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk menyalurkan nilai pada pelanggan. Saluran yang dimiliki perusahaan memiliki beberapa kegunaan diantaranya untuk media komunikasi, distribusi dan penjualan produk. Chanel atau saluran menjadi penghubung antara perusahaan dan pelanggan. CV. Progresif memiliki 5 *channel* yakni Media Sosial, Event & Direct selling, Distributor, Agen dan Reseller untuk menyalurkan dan mendistribusikan produk Sambeleo agar konsumen mengetahui informasi dan cara mendapatkan produk. Semakin banyak alternatif saluran yang digunakan untuk berkomunikasi dan mendekatkan perusahaan dengan pelanggan akan semakin baik.

### Customer relationships

Sambeleo menyediakan *customer relationships* bagi pelanggannya agar dapat menjalin hubungan baik sehingga pelanggan Sambeleo akan tetap loyal terhadap produk. Adapun *customer relationships* dari Sambeleo yakni *official* kontak saran & *website* resmi. Untuk lebih menjaga hubungan baik dengan pelanggan, Sambeleo akan menghadirkan bonus dan *give away* di setiap event atau hari besar.

### Revenue Streams

dihasilkan dari proporsi nilai dari Sambeleo yakni dari penjualan dan pendanaan.

**Tabel 2.** Penjualan Sambeleo

No	Aspek	Capaian	Proyeksi	
		1 tahun terakhir	1 tahun kedepan	3 tahun kedepan
1	Jumlah produksi (pcs)	16.000	30.000	60.000
2	Jumlah penjualan (pcs)	13.513	27.000	58.200
3	Jumlah pendapatan (Rp)	202.695.000	405.000.000	873.000.000

4	Jumlah profit (Rp)	81.000.000	162.000.000	349.200.000
---	--------------------	------------	-------------	-------------

**Tabel 2** menunjukan kapasitas produksi yang telah dan akan dicapai oleh perusahaan. Berdasarkan kapasitas produksi dapat diukur pemasukan dan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Pada tahun 2018-2019 perusahaan berhasil memproduksi 16.000 produk selama satu tahun dengan margin keuntungan mencapai 30% atau setara dengan Rp. 81.000.000

Pendanaan dan hadiah dari kompetisi yang telah didapatkan Sambeleo diperoleh dari kegiatan kompetisi yang diselenggarakan baik oleh pemerintah maupun pihak swasta. Seluruh dana yang diperoleh seutuhnya digunakan untuk pengembangan usaha. Pendanaan terbesar diperoleh melalui kompetisi PPBT yang diselenggarakan oleh kementerian riset dan teknologi Pendidikan tinggi Indonesia dengan total pendanaan Rp. 447.000.000. Dana tersebut difungsikan untuk renovasi tempat usaha, peningkatan kapasitas produksi, sekaligus perluasan pasar produk Sambeleo.

### Key Resources

*Key resources* menjadi bagian dari aspek internal yang dimiliki oleh perusahaan (Hall, 1991). *Key resources* menentukan keberhasilan dan kapasitas maksimum produksi yang dimiliki oleh perusahaan. yang dimiliki oleh Sambeleo antara lain yakni bahan baku, mesin dan tenaga kerja. Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam memproduksi produk Sambeleo yakni Ikan Manyung, Ikan asin, Ikan bandeng, Udang, Cumi-cumi, Rajungan, Cabai rawit merah, Cabai rawit hijau, Cabai hijau besar, Cabai merah besar, Bawang merah, Bawang putih, Minyak goreng, Gula, Garam, MSG, Natrium benzoate, Kalium sorbate, Botol plastic, Stiker label, Plastik segel, Kardus. Bahan yang digunakan bersumber dari pemasok terdekat dan memiliki kualitas yang baik.

Mesin yang digunakan oleh perusahaan dalam memproduksi produk Sambeleo yakni *Mesin Blanching*, *Mesin Penggiling Stainless Steel 304B*, *Mesin Penggorengan Sambal*, *Mesin Coloid Mill*, *Vacuum Cooling*, *Pengemas Produk (vertical fill)*, *Cooling Storage*, *Meja Stainless Steel 180 cm x 70 cm* dan rumah produksi 14 X 7 m yang telah berstandart GMP. CV. Progresif dalam memproduksi produk Sambeleo memiliki total 7 orang tenaga kerja yang terdiri atas Satu orang direktur, Satu orang *manager*, Satu orang marketing, Satu orang bagian administrasi dan keuangan, Dua orang bagian produksi dan Satu Orang Bagian Distribusi.

### Key Activities

*Key activities* menjadi bagian selanjutnya yang terdapat pada internal perusahaan. *Key activities* menggambarkan kegiatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghasilkan produk (Murray & Scuotto, 2015). **Aktivitas utama** dari perusahaan CV. Progresif dalam melakukan kegiatan produksi Sambeleo diantaranya produksi Aktivitas produksi sambal ikan Sambeleo dilakukan di 5 hari di minggu pertama setiap bulannya. Para pegawai produksi melakukan semua aktivitasnya sesuai *Standard Operational Procedure (SOP)* perusahaan dimana pengendalian dan pengawasan mutu dilakukan oleh *general manager* dalam menjaga sistem produksi agar tetap terkontrol

dengan baik (*incontroll system*), Strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan CV. Progresif dalam memasarkan produk Sambeleo yaitu menggunakan strategi **marketing mix 4P** dan pelaksanaan perusahaan jangka panjang dilakukan dengan mengikuti pelatihan, pendampingan yang banyak diselenggarakan oleh instansi/lembaga lain yang mendukung pelaksanaan bisnis agar dapat berjalan lebih baik. Pelatihan dan pendampingan juga telah kami dapatkan di lingkungan kampus Universitas Brawijaya dalam inkubator bisnis (BIW), yang didampingi oleh pelaku usaha dan dosen yang telah *professional*.

### Key Partnerships

*Key Partnerships* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Sambeleo dalam perjalanan bisnisnya telah bekerjasama dengan berbagai macam pihak antara lain *supplier* bahan baku, masyarakat daerah sebagai tenaga kerja, IKM JATIM, Poesponegoro Kreatif, Pemerintah Daerah Gresik, industri lain yang dapat mendukung bisnis, Badan Inkubator wirausaha Universitas Brawijaya, Kemenristekdikti dan perbankan.

### Cost structure

*Cost structure* merupakan bagian terakhir pada BMC. *Cost structure* menggambarkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan seluruh kegiatan produksi (Qastharin, 2016). *Cost structure* perusahaan antara lain yakni biaya investasi 25.666.000, biaya tetap 1.286.978 biaya habis pakai 34.410.400, biaya lain-lain (*overhead*) 300.000. Total Kebutuhan Biaya 61.663.378

### Kesimpulan

Penggunaan *Business model canvas* dalam menjalankan bisnis mampu meningkatkan alur pendapatan perusahaan, menjadikan perusahaan berkembang dengan pesat, karena adanya jalinan kerja sama dengan berbagai pihak yang berkompeten mendukung kemajuan usaha. Selain itu strategi ini sangat praktis dan mudah dalam hal perancangan, jika dibandingkan dengan *business plan* yang membutuhkan banyak kertas, *Business model canvas* hanya membutuhkan selembar kertas. Selain itu manajemen yang ditawarkan *Business model canvas* sangat sederhana dan mudah untuk diaplikasikan, sehingga *Business model canvas* dapat menjadi strategi yang mampu mengatasi masalah bagi pengusaha baru dalam merancang model bisnis yang akan dijalkannya.

### Daftar Pustaka

- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342.
- Hall, R. (1991). The contribution of intangible resources to business success. *Journal of General Management*, 16(4), 41–52.
- Murray, A., & Scuotto, V. (2015). The business model canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 94–109.



- Prajawati, M. I. (2021). Pembelajaran internal dalam mendukung kesuksesan wirausaha perempuan. *JPE (Jurnal Pendidikan Edutama)*, 8(1), 115–123. <https://repository.uin-malang.ac.id/7960/>
- Qastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 627–637.
- Safitri, R. (2020). Pengaruh motivasi wirausaha dan mental wirausaha terhadap minat wirausaha. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 16(1), 73–82. <https://repository.uin-malang.ac.id/5500/>
- Siswanto, S. (2023). Niat wirausaha mahasiswa di Indonesia. *Research Report. Mandiri, Malang*. <https://repository.uin-malang.ac.id/15954/>