Analisis *Business Model Canvas, Business Model Environment* dan *Value Proposition Canvas* terhadap Inovasi Model Bisnis pada Resto Bale Jentera

Muhammad Farhan Ardiansyah[1] , Sunu Puguh Hayu Triono[2]
[1] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, Farhanq2263@gmail.com
[2] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, sunupuguhht@telkomuniversity.ac.id

Abstrak
Perkembangan industri kuliner yang semakin kompetitif menuntut pelaku usaha untuk mampu menyesuaikan dan mengembangkan model bisnisnya. Resto Bale Jentera sebagai salah satu UMKM perlu memahami kondisi model bisnis yang dijalankan serta faktor lingkungan yang memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dan merumuskan strategi pengembangannya menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), *Business Model Environment* (BME), dan *Value Proposition Canvas* (VPC). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.
Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis Resto Bale Jentera telah terstruktur dengan baik dengan segmen pelanggan utama keluarga, pekerja kantoran, dan anak muda. Nilai yang ditawarkan berupa kualitas rasa dan kenyamanan tempat. Lingkungan bisnis menunjukkan adanya peluang dari perkembangan pemesanan digital, namun juga tantangan dari persaingan dan kenaikan harga bahan baku. Secara umum, nilai yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan, meskipun kecepatan pelayanan masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pelayanan, optimalisasi pemasaran digital, dan inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing usaha.

Kata Kunci*: Business Model Canvas, Business Model Environment, Value Proposition Canvas*, Inovasi Model Bisnis, UMKM

I. PENDAHULUAN

Industri kuliner di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan seiring dengan meningkatnya jumlah pelaku usaha serta perubahan pola konsumsi masyarakat. Sektor *food and beverages* (F&B) menjadi salah satu sektor yang memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian nasional, namun di sisi lain juga dihadapkan pada tingkat persaingan yang semakin ketat. Perkembangan teknologi digital, khususnya penggunaan internet dan *smartphone*, telah mendorong perubahan perilaku konsumen yang kini lebih mengutamakan kemudahan, kecepatan, dan efisiensi dalam mengakses produk makanan melalui layanan pemesanan daring.

Perubahan perilaku tersebut tidak hanya memengaruhi cara konsumen membeli produk (Rismayani & Manuel, 2026), tetapi juga mengubah ekspektasi terhadap kualitas layanan, kecepatan penyajian, serta pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Konsumen saat ini cenderung menginginkan layanan yang fleksibel, baik melalui *dine-in*, *take away*, maupun *online delivery*. Kondisi ini menuntut pelaku usaha, khususnya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), untuk mampu beradaptasi dengan dinamika pasar melalui inovasi yang berkelanjutan, tidak hanya pada produk, tetapi juga pada model bisnis yang dijalankan.

Resto Bale Jentera sebagai salah satu UMKM di sektor kuliner menghadapi berbagai tantangan, seperti meningkatnya jumlah pesaing, perubahan preferensi konsumen, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran dan pelayanan. Selain itu, faktor eksternal seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan regulasi, serta kondisi ekonomi juga turut memengaruhi keberlangsungan usaha. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa diperlukan evaluasi terhadap model bisnis yang saat ini diterapkan, sekaligus pengembangan strategi yang lebih adaptif agar usaha mampu bertahan dan berkembang(Wulansari & Ayuningtyas, 2026).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis dan mengembangkan model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC), yang mampu menggambarkan secara komprehensif elemen-elemen utama dalam bisnis, seperti *customer segments*, *value propositions*, *channels*, hingga *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Selain itu, *Business Model Environment* (BME) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi bisnis, seperti kekuatan pasar, struktur industri, tren utama, serta kondisi makroekonomi. Sementara itu, *Value Proposition Canvas* (VPC) berperan dalam menganalisis kesesuaian antara nilai yang ditawarkan perusahaan dengan kebutuhan, permasalahan, dan harapan pelanggan (Osterwalder et al., 2014).

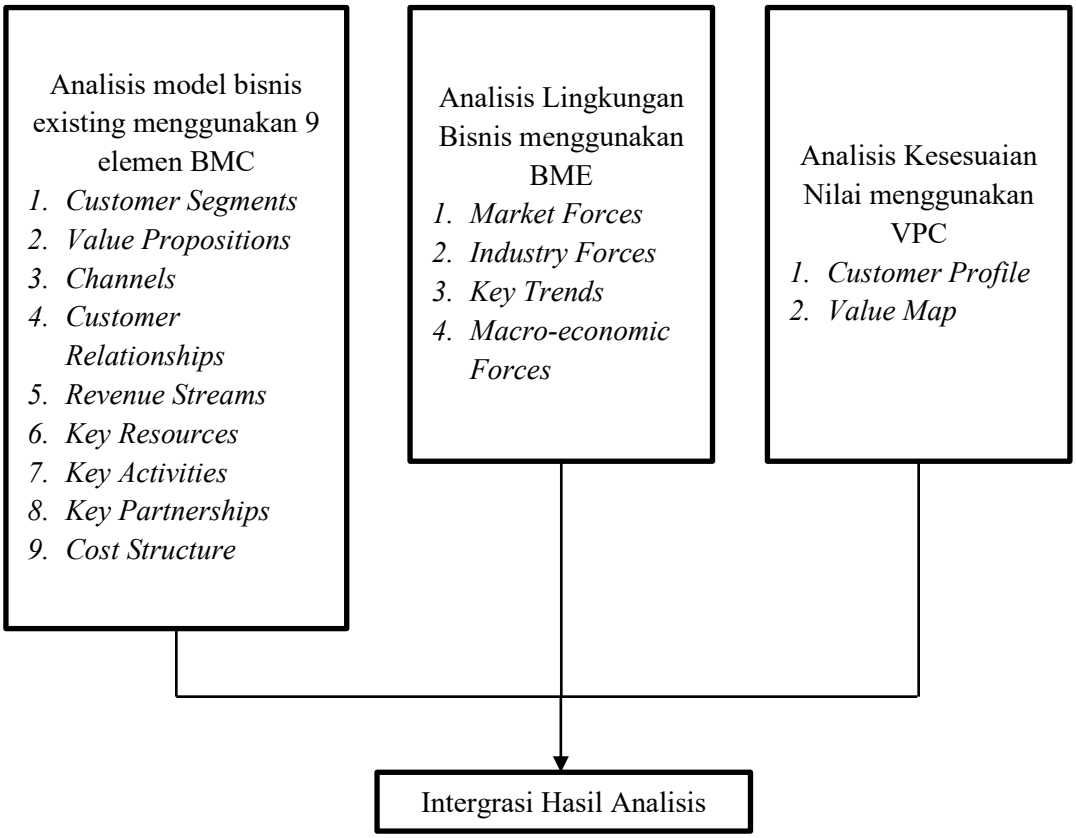
Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan BMC dapat membantu UMKM dalam meningkatkan efisiensi operasional, memperjelas arah strategi bisnis, serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Pangarso et al., 2022). Integrasi dengan BME memungkinkan perusahaan memahami peluang dan ancaman eksternal secara lebih sistematis, sedangkan penggunaan VPC membantu

memastikan bahwa nilai yang ditawarkan benar-benar relevan dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, kombinasi ketiga pendekatan ini memberikan kerangka analisis yang lebih komprehensif dalam merancang inovasi model bisnis.

II. TINJAUAN LITERATUR

Strategi merupakan rencana jangka panjang yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya serta pengambilan keputusan yang tepat (Bolo Awino, 2015); (Navarrete Pilacuán et al., 2023); (Wahyudi et al., 2022). Dalam implementasinya, strategi dikelola melalui manajemen strategi yang meliputi proses perumusan, implementasi, dan evaluasi guna menjaga keberlanjutan serta daya saing perusahaan ((David & David, 2015); (Velikikh, 2022). Pada tingkat operasional, strategi bisnis diterapkan melalui pendekatan diferensiasi, biaya rendah, dan fokus untuk menentukan posisi perusahaan di pasar (Hill et al., 2017); (Islami et al., 2020), yang selanjutnya diwujudkan dalam strategi bersaing untuk memperoleh keunggulan melalui *cost leadership, differentiation,* dan *focus strategy* (Porter, 2007). Penerapan strategi tersebut banyak dilakukan oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang memiliki karakteristik fleksibel dan adaptif serta berperan penting dalam perekonomian nasional. Dalam mendukung perumusan dan pengembangan strategi, *Business Model Canvas* (BMC) digunakan sebagai alat visual untuk menggambarkan model bisnis melalui sembilan elemen utama (Osterwalder & Pigneur, 2010), (Limbong & Tricahyono, 2022). Selain itu, *Business Model Environment* (BME) digunakan untuk menganalisis faktor eksternal yang memengaruhi bisnis, meliputi *market forces, industry forces, key trends*, dan *macroeconomic forces*. Sementara itu, *Value Proposition Canvas* (VPC) digunakan untuk mengukur kesesuaian antara nilai yang ditawarkan dengan kebutuhan pelanggan melalui *customer profile* dan *value map* (Osterwalder et al., 2014), sehingga dapat membantu perusahaan dalam merancang nilai yang lebih relevan dan berorientasi pada pelanggan.

Berdasarkan tinjauan literatur yang telah diuraikan, penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) untuk menganalisis model bisnis yang sedang berjalan, serta didukung oleh *Business Model Environment* (BME) untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan *Value Proposition Canvas* (VPC) untuk menganalisis kesesuaian nilai yang ditawarkan dengan kebutuhan pelanggan. Ketiga pendekatan tersebut digunakan secara terintegrasi untuk menghasilkan rekomendasi strategi pengembangan model bisnis yang lebih inovatif dan berdaya saing pada Resto Bale Jentera.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis penerapan *Business Model Canvas* (BMC) dalam pengembangan model bisnis UMKM, khususnya pada Resto Bale Jentera. Selain itu, digunakan *Business Model Environment* (BME) untuk mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal serta *Value Proposition Canvas* (VPC) untuk menganalisis kesesuaian nilai dengan kebutuhan pelanggan. Penelitian ini tidak berorientasi pada pengujian hipotesis, melainkan pada pemahaman mendalam terhadap kondisi dan proses yang terjadi di lapangan.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi tanpa manipulasi variabel. Pendekatan yang digunakan bersifat induktif dengan fokus pada satu objek penelitian, sehingga hasilnya bersifat kontekstual. Metode ini dipilih karena data yang dikumpulkan bersifat naratif dan bertujuan untuk memahami dinamika model bisnis secara komprehensif.

Tabel 1 Karakteristik Penelitian

No	Aspek Penelitian	Penjelasan
1	Pendekatan	Deskriptif kualitatif
2	Tujuan	Menggambarkan penerapan *Bussiness Model Canvas, Business Model Environment (BME), dan Value Proposition Canvas (VPC)* dalam inovasi bisnis UMKM
3	Fokus Lokasi	Resto Bale Jentera
4	Instrument Penelitian	Peneliti sebagai instrumen utama
5	Sumber Data	Wawancara, observasi langsung dan dokumentasi
6	Analisis	Interpretatif dan induktif
7	Hasil yang diharapkan	Pemahaman mendalam terhadap model bisnis dan inovasi di sektor kuliner
8	Output	Rekomendasi inovasi model bisnis berbasis BMC yang diperkuat oleh analisis BME dan VPC

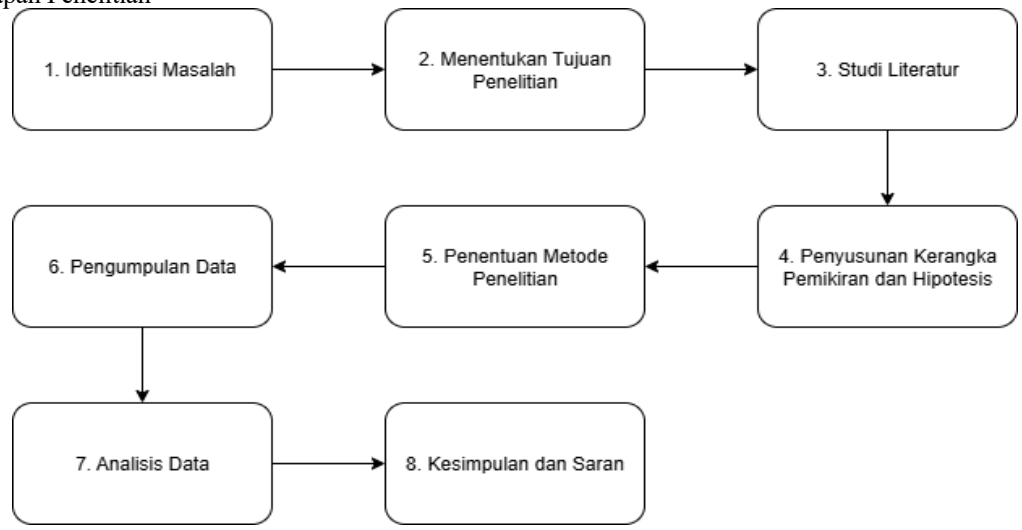
B. Operasional Variabel

Tabel 2 Operasional Variabel

Variabel Utama	**Subvariabel**
9 Elemen *Business Model Canvas* (BMC)	*Customer Segments*
	Value Proposition
	Channels
	Customer Relationships
	Revenue Streams
	Key Resources
	Key Activities
	Key Partners
	Cost Structure
Business Model Environment (BME)	*Market Forces*
	Industry Forces
	Key Trends
Value Proposition Canvas (VPC)	*Customer Jobs*
	Customer Pains
	Customer Gains
	Products & Services

Variabel Utama	Subvariabel
	Pain Relievers
	Gain Creators

C. Tahapan Penelitian



Gambar 2 Tahapan Penelitian

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh individu yang terlibat dalam kegiatan operasional dan pengambilan keputusan di Resto Bale Jentera, yaitu pemilik, manajer, dan staf utama. Penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih informan berdasarkan kriteria tertentu agar relevan dengan tujuan penelitian. Situasi sosial penelitian meliputi tempat (Resto Bale Jentera), pelaku (pemilik usaha, manajer operasional, staf produksi dan pemasaran, serta konsumen), dan aktivitas (kegiatan operasional, strategi pemasaran, interaksi pelanggan, serta inovasi model bisnis). Responden dipilih berdasarkan peran strategis dan keterlibatannya dalam proses bisnis, sehingga mampu memberikan informasi yang mendalam terkait penerapan *Business Model Canvas* (BMC), *Business Model Environment* (BME) dan *Value Proposition Canvas (*VPC).

E. Teknik Analisis Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif melalui kombinasi data primer dan data sekunder untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha, manajer operasional, dan staf terkait guna menggali penerapan *Business Model Canvas* (BMC), faktor eksternal dalam *Business Model Environment* (BME), serta kesesuaian nilai dalam *Value Proposition Canvas* (VPC). Selain itu, dilakukan observasi langsung terhadap aktivitas operasional dan interaksi pelanggan, serta dokumentasi berupa catatan internal, materi promosi, dan data pendukung lainnya. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan sebagai landasan teoritis. Kombinasi kedua jenis data ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan keandalan hasil penelitian serta mendukung analisis inovasi model bisnis secara mendalam.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian hingga mencapai kondisi data saturation. Informan dalam penelitian ini berjumlah empat orang yang memiliki keterlibatan langsung dalam operasional Resto Bale Jentera, terdiri atas pemilik usaha, manajer operasional, staf produksi dan pemasaran, serta konsumen. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 4.1.

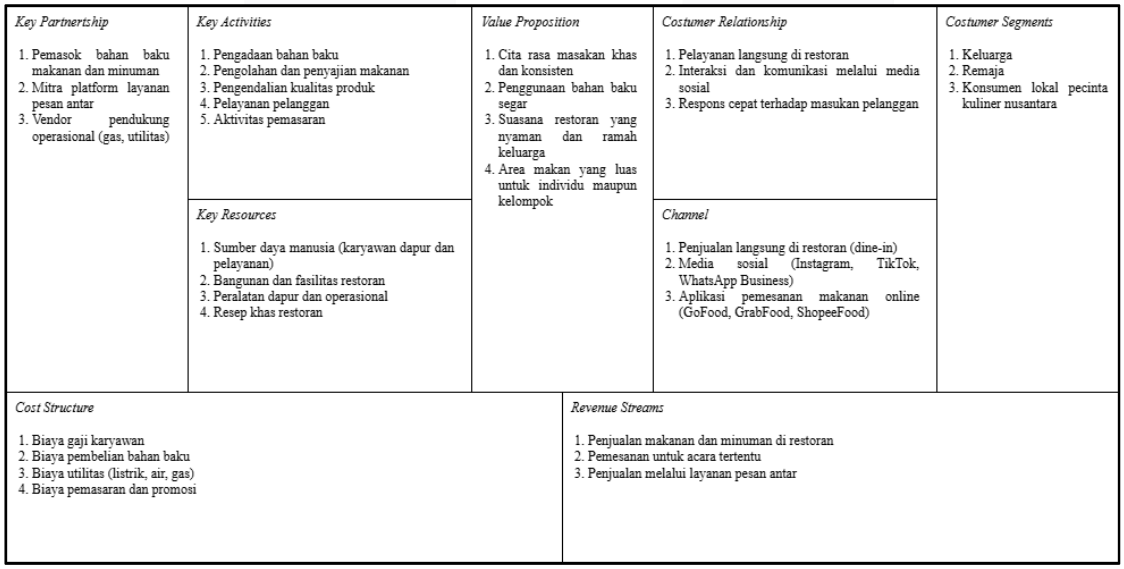
Tabel 3 Karakteristik Responden

Responden	Nama	Jabatan
N1	Obed El Fatih Syams	Pemilik Usaha
N2	Bambang Sutrisno	Manajer Operasional
N3	Nia Anggraeni	Staf Bagian Produksi dan Pemasaran
N4	Achmad Solikin	Konsumen
N5	Ema Halimah	Konsumen

Pemilihan informan didasarkan pada peran strategis masing-masing dalam kegiatan usaha, sehingga mampu memberikan informasi yang relevan terkait penerapan *Business Model Canvas* (BMC), *Business Model Environment* (BME), serta *Value Proposition Canvas* (VPC). Seluruh proses wawancara dilaksanakan pada 1 Desember 2025 dan 18 April 2026, dan jumlah informan dinilai telah memadai karena data yang diperoleh menunjukkan konsistensi dan relevansi dengan tujuan penelitian.

B. Business Model Canvas (BMC) Saat ini

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka strategis yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana suatu usaha menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai. Berdasarkan hasil wawancara dan triangulasi data, Resto Bale Jentera saat ini menerapkan model bisnis dengan segmen pelanggan yang mencakup keluarga, pekerja kantoran, serta pelajar dan remaja. Nilai utama yang ditawarkan berupa kualitas rasa, bahan baku segar, serta kenyamanan tempat. Saluran yang digunakan meliputi penjualan langsung dan media digital seperti Instagram dan WhatsApp Business, dengan hubungan pelanggan yang dibangun melalui pelayanan langsung dan komunikasi aktif. Sumber pendapatan berasal dari penjualan makanan dan minuman, serta pesanan khusus dan layanan pesan antar. Sumber daya utama meliputi tenaga kerja, fasilitas restoran, resep khas, dan hubungan dengan pemasok, sedangkan aktivitas utama mencakup pengadaan bahan baku, produksi, pelayanan, dan pemasaran. Kemitraan dijalin dengan pemasok dan platform digital untuk mendukung operasional, sementara struktur biaya didominasi oleh biaya operasional, bahan baku, utilitas, dan pemasaran.



Gambar 3 *Business Model Canvas* saat ini

C. Business Model Environment (BME) Resto Bale Jentera

Business Model Environment (BME) digunakan untuk menganalisis faktor eksternal yang memengaruhi model bisnis Resto Bale Jentera, yang meliputi *market forces, industry forces, key trends,* dan *macroeconomic forces.* Berdasarkan hasil wawancara dan triangulasi data, kebutuhan pelanggan didominasi oleh kualitas rasa, harga terjangkau, pelayanan cepat, serta kenyamanan tempat, dengan perkembangan segmen dari kalangan anak muda dan pengguna layanan pesan antar. Dari sisi industri, usaha menghadapi persaingan dengan restoran sejenis dan produk substitusi, namun tetap memiliki keunggulan pada cita rasa, konsistensi, dan suasana. Tren yang berkembang menunjukkan adanya digitalisasi pemasaran dan perubahan preferensi

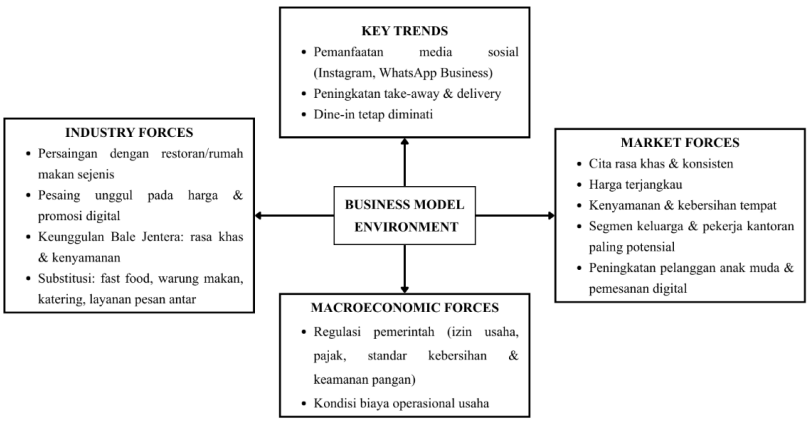
pelanggan menuju layanan yang lebih fleksibel seperti *take-away* dan *delivery*. Sementara itu, faktor makroekonomi meliputi regulasi pemerintah serta kondisi ekonomi yang memengaruhi biaya operasional, yang secara keseluruhan menjadi pertimbangan penting dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing usaha.

D. Value Proposition Canvas (VPC) Resto Bale Jentera

*Value Proposition Canvas (*VPC) digunakan untuk menganalisis kesesuaian antara nilai yang ditawarkan dengan kebutuhan pelanggan (Osterwalder et al., 2014). Hasil wawancara dan triangulasi menunjukkan bahwa pelanggan datang untuk menikmati makanan bercita rasa khas dan suasana nyaman *(customer jobs*), dengan kendala utama berupa waktu tunggu saat jam ramai (*customer pains*). Manfaat yang dirasakan meliputi kualitas rasa, kenyamanan, dan pelayanan (*customer gains*). Resto Bale Jentera menawarkan variasi menu dan layanan dine-in (*products and services*), dengan upaya menjaga kualitas dan pelayanan ramah (*pain relievers*), serta menciptakan pengalaman makan yang menyenangkan *(gain creators)*. Secara keseluruhan, terdapat kesesuaian nilai dengan kebutuhan pelanggan, meskipun efisiensi waktu pelayanan masih perlu ditingkatkan.

E. Pementaan Business Model Environment (BME) Resto Bale Jentera

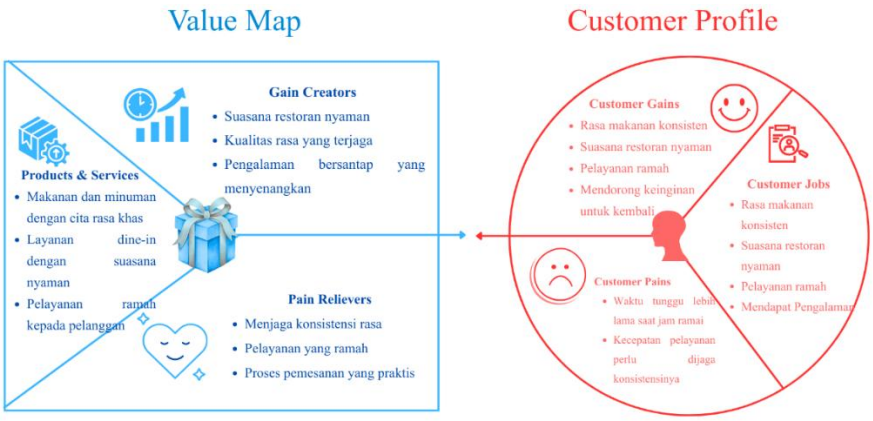
Pemetaan *Business Model Environment* (BME) disajikan dalam bentuk diagram untuk menggambarkan posisi model bisnis Resto Bale Jentera dalam lingkungan eksternal. Model bisnis ditempatkan sebagai pusat dan dikelilingi oleh empat elemen utama, yaitu *market forces, industry forces, key trends,* dan *macroeconomic forces.* Visualisasi tersebut menunjukkan bahwa faktor pasar didominasi oleh kebutuhan pelanggan akan cita rasa yang konsisten, harga terjangkau, dan kenyamanan tempat, dengan segmen utama keluarga dan pekerja kantoran serta peningkatan pelanggan dari kalangan anak muda dan pengguna layanan digital. Dari sisi industri, persaingan berasal dari usaha sejenis dengan harga kompetitif dan promosi digital yang aktif, serta adanya ancaman produk substitusi. Tren yang berkembang mengarah pada peningkatan pemanfaatan media sosial dan layanan delivery, sedangkan faktor makroekonomi meliputi regulasi pemerintah dan kondisi biaya operasional. Secara keseluruhan, lingkungan bisnis Resto Bale Jentera bersifat dinamis dan kompetitif, sehingga memerlukan strategi yang adaptif untuk mempertahankan daya saing usaha.



Gambar 4 Analisis Business Model Environment

F. Pemetaan Value Proposition Canvas (VPC) Resto Bale Jentera

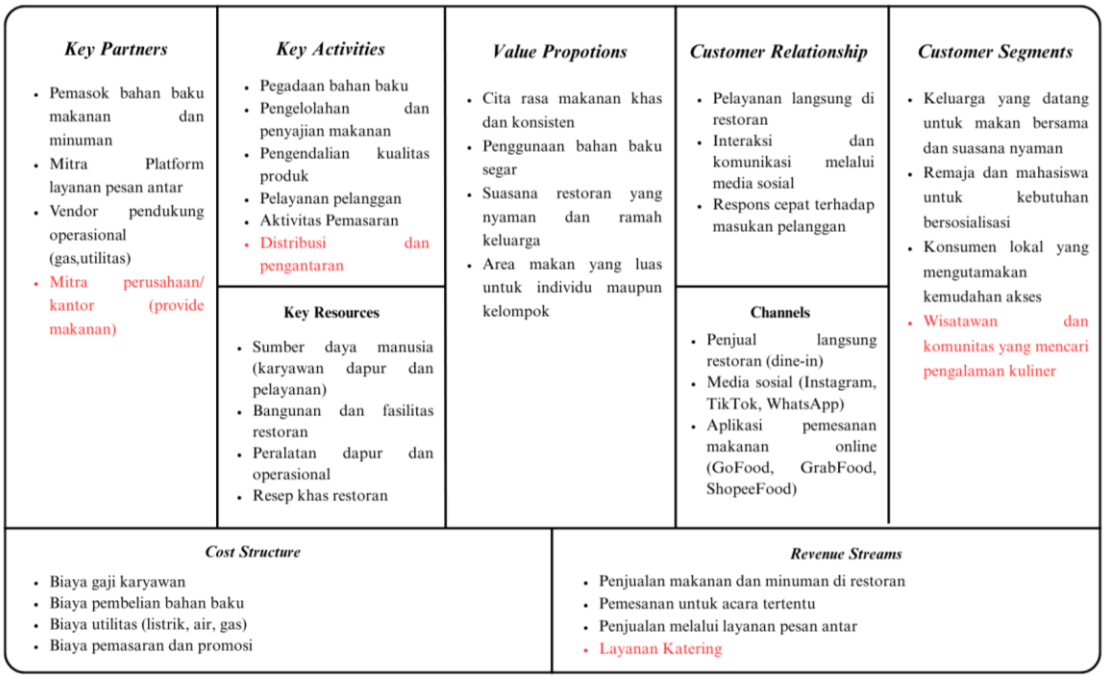
Value Proposition Canvas (VPC) digunakan untuk menganalisis kesesuaian antara nilai yang ditawarkan Resto Bale Jentera dengan kebutuhan, kendala, dan harapan pelanggan melalui dua komponen utama, yaitu *customer profile* dan *value map*. Berdasarkan hasil wawancara dan triangulasi data, pelanggan datang untuk menikmati makanan bercita rasa khas dalam suasana yang nyaman, dengan kemudahan pemesanan dan kecepatan pelayanan sebagai faktor penting dalam kepuasan. Namun demikian, terdapat kendala berupa waktu tunggu pesanan yang lebih lama pada jam sibuk, meskipun harga dinilai sebanding dengan kualitas yang diberikan. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa nilai utama yang ditawarkan terletak pada konsistensi cita rasa, kenyamanan tempat, dan pelayanan yang ramah. Secara keseluruhan, terdapat kesesuaian antara kebutuhan pelanggan dan proposisi nilai yang diberikan, meskipun aspek waktu tunggu masih perlu dikelola secara lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.



Gambar 5 Analisis Value Proposition Canvas

G. Integrasi Analisis dan Inovasi Model Bisnis

Hasil integrasi analisis *Business Model Canvas* (BMC), *Business Model Environment* (BME), dan *Value Proposition Canvas* (VPC) menunjukkan bahwa model bisnis Resto Bale Jentera telah berjalan secara cukup terstruktur dengan proposisi nilai utama berupa cita rasa khas, kualitas produk yang konsisten, dan kenyamanan tempat. Model bisnis ini didukung oleh saluran distribusi offline dan online, serta sumber pendapatan yang berasal dari penjualan makanan dan minuman.



Gambar 6 Analisis Business Model Canvas

Berdasarkan Gambar di atas, sembilan elemen dalam BMC saling terintegrasi dalam mendukung operasional usaha, khususnya pada key activities yang berfokus pada pengolahan dan penyajian makanan serta revenue streams yang bersumber dari layanan dine-in dan delivery. Hal ini mengindikasikan bahwa model bisnis yang dijalankan relatif stabil, meskipun masih terdapat peluang pengembangan. Dari perspektif BME, lingkungan bisnis menunjukkan adanya tren digitalisasi, perubahan preferensi konsumen terhadap layanan yang cepat dan praktis, serta meningkatnya tingkat persaingan industri kuliner. Sementara itu, hasil analisis VPC mengindikasikan bahwa pelanggan mengutamakan kualitas produk, kenyamanan, dan kecepatan layanan, namun masih terdapat kendala pada aspek efisiensi pelayanan. Berdasarkan temuan tersebut, inovasi model bisnis difokuskan pada peningkatan efisiensi layanan melalui pemanfaatan teknologi, seperti penerapan sistem pemesanan berbasis QR menu, serta pengembangan sumber pendapatan melalui paket bundling dan layanan katering. Selain itu, inovasi menu dan optimalisasi pemasaran digital perlu dilakukan untuk memperkuat daya

saing dan keberlanjutan usaha.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Model bisnis Resto Bale Jentera telah berjalan baik dengan nilai utama pada kualitas makanan, kenyamanan, dan konsistensi layanan, serta segmen pelanggan yang jelas.
2. Tekanan eksternal berupa digitalisasi, persaingan, dan kenaikan bahan baku menuntut adaptasi model bisnis yang lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan akan layanan cepat dan praktis.
3. Integrasi BMC, BME, dan VPC mendorong inovasi melalui pemanfaatan teknologi dan peningkatan efisiensi layanan untuk memperkuat daya saing.

Saran

1. Mengembangkan sistem layanan digital terintegrasi seperti QR menu, self-ordering system, hingga dashboard pemantauan pesanan untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan pelayanan.
2. Meningkatkan efisiensi operasional, khususnya pada jam sibuk.
3. Melakukan inovasi menu dan peningkatan pengalaman pelanggan secara berkala.
4. Mengoptimalkan pemasaran digital untuk memperluas jangkauan pasar.

REFERENSI

Bolo Awino, Z. (2015). *Business Strategy, Internal Resources, National Culture And Competitive Advantage: A Critical Review*.

David, F. R. , & David, F. R. (2015). *Full-Circle Learning*. www.ebook3000.com

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management: Theory & Cases – An Integrated Approach (13th ed.)*.

Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, *6*(1), 3. https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1

Limbong, C. J., & Tricahyono, D. (2022). The business model canvas of Telkomaterial as a B2B entity. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 41–44). Routledge. https://doi.org/10.1201/9781003335832-11

Navarrete Pilacuán, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación Estratégica*. CID-Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w838

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation_ A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*.

Pangarso, A., Sisilia, K., & Peranginangin, Y. (2022). Circular Economy Business Models in the Micro, Small, and Medium Enterprises: A Review. *ETIKONOMI*, *21*(2), 313–334. https://doi.org/10.15408/etk.v21i2.24052

Porter, M. E. (2007). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.

Rismayani, R., & Manuel, B. (2026). Integration Between Strategic Management and Risk Management as Implementation of Integration Principal. In *International Encyclopedia of Business Management* (pp. 335–344). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00408-4

Velikikh, K. (2022). STRATEGIC MARKETING PLANNING AND PLANNING ALGORITHM. *Municipal Economy of Cities*, *5*(172), 22–25. https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-22-25

Wahyudi, E., Adianto, H., Hanif, A., & Martanto, L. (2022). PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI UNTUK BIRO JASA TEKNIK LISTRIK STUDI KASUS : PT TRIJAYA TEKNIKA MANDIRI. *Akrab Juara : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, *7*(4), 452. https://doi.org/10.58487/akrabjuara.v7i4.1977

Wulansari, P., & Ayuningtyas, H. G. (2026). Shared Leadership in A Dynamic Organization. In *International Encyclopedia of Business Management* (pp. 92–98). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00595-8