

Analisis Penggunaan Bisnis Model Canvas Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM): *A Systematic Literature Review*

Widi Eka Putra^{1*}, Andita Rizky Fadilah², David Panjaitan³, Khairun Nisa⁴

¹Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

²Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

³Universitas Dehasen Bengkulu, Indonesia

⁴Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email : widieka113@gmail.com^{1*}, anditarizkyf@gmail.com², davidpanjaitan@unived.ac.id³

ABSTRAK: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam struktur perekonomian nasional, terutama dalam menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi di masing-masing daerah. Namun, banyak UMKM menghadapi tantangan dalam merancang dan menjalankan model bisnis yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan pasar. Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) dalam perkembangan dan pengelolaan bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Dengan menggunakan metode literature review terhadap 26 artikel ilmiah dan jurnal yang relevan, studi ini mengevaluasi sejauh mana elemen-elemen BMC seperti halnya segmen pelanggan, proporsi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya, dapat diimplementasikan dalam praktik UMKM. Hasil kajian menunjukkan bahwa BMC menjadi alat strategis yang efektif dalam membantu UMKM merancang model bisnis yang terstruktur, adaptif dan berkelanjutan, khususnya dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Selain itu, penggunaan BMC juga berkontribusi terhadap peningkatan daya saing UMKM melalui pemahaman yang lebih komprehensif terhadap nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Melalui studi ini dapat disimpulkan bahwa penerapan BMC dalam konteks UMKM memiliki dampak positif yang signifikan, namun masih dibutuhkan pendampingan dan pelatihan yang memadai agar implementasinya lebih optimal dan menyeluruh. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, pelaku UMKM, serta pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pengembangan UMKM berbasis model bisnis yang inovatif.

Kata Kunci: Business Model Canvas, UMKM, model bisnis, sistematik literature review, strategi bisnis

ABSTRACT: Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) constitute a fundamental component of the national economic framework, particularly in terms of employment generation and regional economic development. Despite their significance, many MSMEs encounter persistent challenges in designing and implementing business models that are both sustainable and responsive to dynamic market conditions. This study aims to systematically analyse the application of the Business Model Canvas (BMC) within the context of MSME development and management in Indonesia. Employing a systematic literature review methodology, this research synthesizes findings from 34 peer-reviewed articles and scholarly journals to assess the practical implementation of BMC components—including customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure—within MSME operations. The results demonstrate that the BMC functions as an effective strategic framework, enabling MSMEs to conceptualize and structure adaptive and sustainable business models. Moreover, the adoption of BMC contributes to enhancing MSME competitiveness by fostering a more comprehensive understanding of customer value creation. The study concludes that while the BMC offers substantial benefits in strengthening MSME business practices, its successful implementation necessitates continued support in the form of mentoring and capacity-building initiatives. The findings are expected to provide valuable insights for scholars, practitioners, and policymakers engaged in the formulation of innovative, business model-oriented strategies for MSME development.

Key Words: Business Model Canvas, UMKM, business model, systematic literature review, business strategic.

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan strategis dalam pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pemerataan pembangunan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Berdasarkan data dari kementerian Koperasi dan UKM, UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja. Meskipun demikian, sektor UMKM masih menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya, seperti keterbatasan akses permodalan, rendahnya kapasitas manajerial, kurangnya inovasi produk, serta lemahnya pemahaman terhadap model bisnis yang berkelanjutan.

Melalui pendekatan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) diharapkan dapat membantu UMKM dalam merancang dan mengembangkan strategi bisnis yang lebih sistematis dan berkelanjutan. BMC merupakan alat visual yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder yang menggambarkan kerangka kerja dalam sembilan elemen penting pada model bisnis, yaitu segmen pelanggan, proporsi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Dengan adanya kerangka ini, pelaku UMKM dapat lebih mudah untuk memahami struktur bisnis mereka secara menyeluruh dan mengidentifikasi peluang inovasi serta perbaikan strategi.

Penelitian penerapan BMC dalam konteks UMKM telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir. Namun, masih terdapat kebutuhan untuk melakukan pemetaan terhadap hasil-hasil penelitian tersebut guna mengetahui sejauh mana BMC telah diimplementasikan secara efektif dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja UMKM. Oleh karena itu, studi ini dilakukan dengan menggunakan metode *literature review* terhadap 34 artikel dan jurnal ilmiah yang relevan, untuk menganalisis berbagai perspektif, praktik, serta tantangan yang dihadapi dalam penggunaan BMC pada UMKM.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi BMC dalam pengembangan bisnis UMKM, mengidentifikasi pola-pola tematik yang muncul dalam literatur, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pelaku usaha dan pemangku kepentingan. Diharapkan hasil dari studi ini dapat berkontribusi dalam mengembangkan

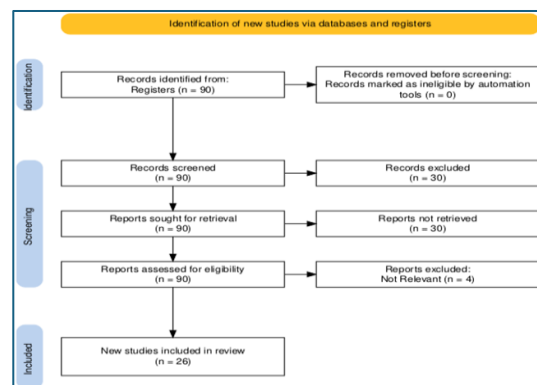
pengetahuan akademik serta memberikan landasan praktis dalam perumusan kebijakan dan pelatihan yang mendukung kemajuan UMKM di Indonesia.

2. Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengeksplorasi secara mendalam mengenai analisis penggunaan Business Model Canvas (BMC) pada UMKM. Proses peninjauan literatur memungkinkan peneliti untuk dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi temuan-temuan yang relevan dari literatur yang telah dipublikasi secara sistematis sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan.

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database utama seperti: Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, dan Sage. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi *business model canvas*, *umkm*, *micro small medium business enterprise*, dan *business model*.

Kriteria artikel yang digunakan dalam pemilihan artikel meliputi: (a) Artikel dengan bahasa Inggris atau Indonesia yang diterbitkan dalam rentang tahun 2013 hingga 2025; (b) Artikel yang memiliki pokok bahasan mengenai *business model canvas* pada UMKM; (c) Publikasi yang dapat diakses dalam format teks lengkap.



Gambar 1. Diagram Alir Proses Pencarian Literatur PRISMA 2020

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis konten, yaitu dengan menelaah isi setiap artikel secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait topik yang dikaji. Proses identifikasi dan seleksi artikel ditampilkan dalam Gambar 1, sesuai dengan alur PRISMA 2020. Selain itu, dilakukan visualisasi

bibliometrik menggunakan perangkat lunak VOSviewer untuk memetakan kata kunci dominan, tren topik, serta hubungan antar tema yang muncul dalam publikasi yang dikaji.

3. Hasil Dan Diskusi

Hasil

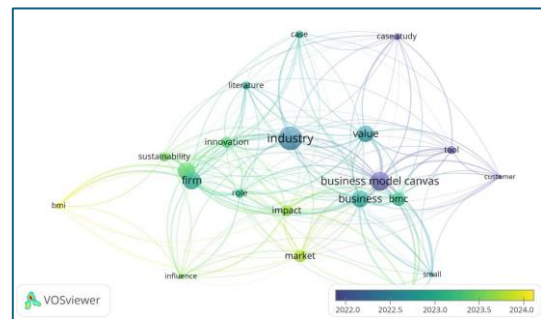
Hasil dari tinjauan sistematis terhadap 26 artikel ilmiah dan jurnal menunjukkan bahwa pendekatan Business Model Canvas (BMC) telah diterapkan secara luas dalam berbagai konteks UMKM, baik skala lokal maupun internasional. Implementasi BMC menunjukkan dampak positif terutama dalam:

1. Struktur Proposisi Nilai dan Segmen Pelanggan: Banyak UMKM yang mampu mengidentifikasi ulang proposisi nilai mereka melalui analisis kebutuhan dan perilaku pelanggan yang lebih tepat sasaran.
2. Digitalisasi Saluran Distribusi dan Relasi Pelanggan: Sebagian besar artikel menunjukkan bahwa integrasi media sosial, marketplace, dan platform digital lainnya meningkatkan relasi pelanggan dan memperluas jangkauan pasar.
3. Efisiensi Biaya dan Diversifikasi Pendapatan: Melalui BMC, UMKM lebih sadar akan struktur biaya operasional dan mampu mengeksplorasi berbagai sumber pendapatan, seperti reseller, dropshipper, hingga kerja

sama komunitas.

4. Resiliensi Selama Krisis: Pada konteks pandemi COVID-19, studi menunjukkan bahwa UMKM yang mengadopsi BMC mampu bertahan bahkan ketika terjadi penurunan volume produksi hingga 60%.
5. Kolaborasi dan Kemitraan Strategis: Beberapa studi menekankan pentingnya kemitraan tetap (fixed suppliers), kolaborasi berbasis komunitas, dan koperasi dalam menjaga keberlangsungan rantai pasok.

Visualisasi bibliometrik dengan VOSviewer juga mengungkap kata kunci dominan seperti "digitalization", "innovation", "sustainability", dan "customer value" sebagai tema utama dalam publikasi terkait BMC dan UMKM.



Gambar 2. Hasil visualisasi yang dihasilkan menggunakan aplikasi VOSviewer

Hasil dari review artikel jurnal dapat dirangkum seperti tertera pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Review Artikel Jurnal

Peneliti	Judul	Sampel	Temuan Utama
Viola Gallina et al.	Konsep Pengembangan Model Bisnis untuk UKM di Era Transisi Kembar	UKM di negara Eropa	Kombinasi BMC, analisis nilai, dan akuntansi lingkungan-ekonomi membantu UKM menjalani transisi digital dan hijau.
Julian Marius Müller	Inovasi Model Bisnis pada Usaha Kecil dan Menengah	43 UKM sektor manufaktur di Jerman	Elemen BMC paling berdampak adalah 'key resources' dan 'value proposition'. Penyedia lebih berdampak daripada pengguna.
Yasva Tiara Kinasih Astro	Penggunaan Bauran Pemasaran dan BMC untuk Meningkatkan	UMKM Waroeng 17 di Bogor	Strategi produk, harga, promosi, distribusi serta optimalisasi media sosial dan

	Kinerja Penjualan UMKM		mitra antar meningkatkan penjualan.
Sri Hartati et al.	Business Model Canvas: Pemulihan UKM selama Pandemi COVID-19	UKM di Indonesia (studi kasus)	Adaptasi BMC dengan kanal digital dan mitra strategis meningkatkan kelangsungan usaha selama pandemi.
Evangelos Markopoulos et al.	Versi BMC yang Ditingkatkan untuk Manajemen Risiko dan Keberlanjutan Bisnis	Startup dan UKM multi- sektor	BMC diperluas dengan tiga elemen risiko tambahan ('BMC Shield') untuk memperkuat ketahanan terhadap krisis.
Jan Frick & Murshid M. Ali	BMC sebagai Alat untuk UKM	2 UKM teknologi Norwegia	BMC cocok untuk memetakan aktivitas saat ini, tapi kurang efektif sebagai kerangka strategi masa depan.
Kai-Kristian Kemell et al.	BMC Harus Lebih Memperhatikan Tim Startup Perangkat Lunak	5 startup perangkat lunak	Tim startup sangat krusial, tapi kurang diakomodasi dalam struktur BMC konvensional.
Javane Rostampoor et al.	BMC untuk Operator Mikro dalam Ekosistem 5G Coopetitif	Operator Mikro 5G	BMC dimodifikasi untuk mencerminkan dinamika coopetition dalam layanan lokal 5G berbasis model 4C.
Zhipeng Ma et al.	Model Bisnis untuk Efisiensi dan Fleksibilitas Energi Berbasis Digitalisasi di Industri	9 studi kasus industri (EU & Kanada)	Sebagian besar solusi digital industri belum mencapai TRL 7. Diperlukan validasi nyata dan perluasan proposisi nilai.
Diah Ayu Susanti dkk (2024)	The Influence of BMC on Financial Performance of MSMEs	393 MSMEs Kudus	Hanya Cost Structure yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Komponen lain tidak signifikan.
Herald Galingga (2023)	Optimizing Value for Customer Segment MSMEs	Tanzif sabun Jakarta	Transformasi BMC berhasil perluas segmen pelanggan dan meningkatkan transaksi di marketplace.

Krisna Sudjana dkk (2025)	Bridging Strategy & Execution: Wooden Supplier SMEs	Wooden Supplier Jakarta	Digitalisasi & efisiensi produksi terbukti meningkatkan daya saing usaha tradisional.
Onan M Siregar & Selwendri (2020)	Achievement of Target Market Through BMC	Pasar Bengkel SMEs	BMC efektif membangun loyalitas pelanggan dan memperluas jaringan pasar di wilayah wisata.
Hamdana (2021)	Applying BMC on SMEs: Batik Iwatic	Batik Iwatic Balikpapan	Ditemukan 15 strategi pengembangan berbasis SWOT dan optimalisasi elemen BMC.
Ekaterina Albats dkk (2023)	Open Innovation in SMEs	SMEs Eropa	Open innovation efektif mendorong SMEs bertransformasi ke model bisnis terbuka berbasis kolaborasi.
Adam Hernawan dkk (2024)	Application of BMC in MSMEs in Karangwuni	Karangwuni MSMEs	BMC memperkuat struktur bisnis desa dan membuka peluang ekspansi lokal.
Teresa Kupczyk dkk (2024)	BMC in Start-up Stage	Start-up Polandia	BMC bantu startup menyusun rencana usaha awal namun dinilai terlalu kaku untuk sektor yang sangat dinamis.
Trinitaria Marlis Putri dkk (2022)	BMC in Developing MSMEs in Padang	40 MSMEs Padang	Digitalisasi usaha dan pembukuan sederhana jadi solusi utama pasca pandemi.
Ika Febrilia dkk (2022)	BMC's Concept for SMEs in East Jakarta	UMKM Jakarta Timur	Sosialisasi BMC berhasil meningkatkan literasi model bisnis pelaku UMKM.
Francisco-Jose Molina-Castillo et al. (2021)	Business Model Experimentation in SMEs: The Application of a Dual Scaling Technique	929 UMKM Eropa yang sedang menjalankan inovasi model bisnis	Faktor eksternal (teknologi) dan internal (perubahan strategi produk) adalah penggerak utama eksperimen model bisnis. Tidak semua UMKM termotivasi oleh kompetisi pasar.

M. Sudharshan Rao & Anita Patra (2024)	Empowering SMEs: Business Model Innovation for Sustainable Growth	Tidak disebutkan spesifik jumlah; analisis konseptual & empiris terhadap praktik inovasi model bisnis di India	Inovasi model bisnis membantu UMKM bertahan terhadap tekanan eksternal seperti persaingan dan regulasi serta mendukung pertumbuhan jangka panjang.
Zamzami (2023)	The Application of Business Model Canvas (BMC) as a Business Development Strategy in the Small and Medium-Sized Creative Industry	235 pelaku UMKM kreatif di Tanjung Jabung Timur	UMKM sedang berada dalam tahap pertumbuhan dan perlu strategi pasar dan produk. BMC terbukti efektif sebagai alat identifikasi kekuatan dan kelemahan bisnis.
Endang Chumaidiyah et al. (2024)	Enhancement of SME Feasibility Through the Integration of BMC, Functional Organization, and SCM	50 UMKM klaster industri rajut (Cluster X)	Model integratif sederhana dan praktis berbasis BMC + SCM + Organisasi Fungsional terbukti meningkatkan kinerja dan kelayakan UMKM.
Jan Frick & Murshid Mikael Ali (2013)	Business Model Canvas as Tool for SME	2 perusahaan Norwegia (Sekal AS dan 2K Tools AS)	BMC cocok untuk dokumentasi dan pemetaan aktivitas bisnis saat ini, namun kurang untuk perencanaan strategis jangka panjang di perusahaan teknologi tinggi.
Freeda Maria Swarna et al. (2025)	Adapting The Business Model Canvas for Social Enterprises: Insights Into Applicability, Challenges, and Opportunities	Wawancara dan studi kasus SHGs (Self-Help Groups) bidang ekowisata di India	BMC dapat diadaptasi untuk sektor sosial, tetapi memerlukan penyesuaian substansial agar mencakup nilai sosial, modal komunitas, dan sumber daya non-komersial.
Restu Millaningtya s et al. (2023)	Strategic Sustainable Development with Innovation and Business Model Canvas in SMEs	13 anggota koperasi Magar Jaya, Blitar	Strategi berbasis BMC membantu keberlanjutan UMKM, terutama saat krisis seperti COVID-19, dengan peningkatan adaptasi digital dan kolaborasi antar anggota koperasi.

Diskusi

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa penggunaan BMC menjadi kerangka strategis yang fleksibel dan aplikatif bagi UMKM dalam merespons tantangan dinamis pasar. Terdapat beberapa aspek penting yang dapat didiskusikan lebih lanjut:

1. BMC sebagai Peta Strategi UMKM:
BMC tidak hanya membantu memetakan struktur bisnis, tetapi juga sebagai alat reflektif untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal. Ini mendukung prinsip *lean thinking* dalam inovasi model bisnis.
2. Adaptasi Kontekstual:
Beberapa UMKM menyesuaikan elemen BMC dengan konteks lokal, misalnya dengan menambahkan aspek sosial atau komunitas sebagai bagian dari *value proposition*. Hal ini sejalan dengan tren *social enterprise* yang semakin meningkat di Indonesia.
3. Kendala Implementasi:
Studi juga mengungkap kendala berupa keterbatasan literasi digital, kurangnya pelatihan sistematis, dan masih rendahnya pemahaman terhadap konsep strategis seperti BMC di kalangan pelaku UMKM non-teknis.
4. BMC dan Digitalisasi:
Elemen channel dan customer relationship dalam BMC terbukti paling terdampak oleh transformasi digital. Namun, tidak semua pelaku usaha siap dalam hal infrastruktur maupun kemampuan adaptasi teknologi.
5. Dampak Jangka Panjang:
Artikel dari studi longitudinal menunjukkan bahwa penggunaan BMC memberikan fondasi jangka panjang yang kokoh untuk UMKM dalam menyusun roadmap pertumbuhan, ekspansi pasar, dan bahkan akses terhadap pendanaan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tinjauan literatur sistematis, dapat disimpulkan bahwa Business Model Canvas merupakan alat strategis yang sangat relevan dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan Usaha Mikro, Kecil, dan

Menengah (UMKM) di Indonesia.

BMC membantu UMKM dalam merancang struktur bisnis yang lebih adaptif, mengoptimalkan proposisi nilai, mengefisienkan distribusi, serta membangun relasi pelanggan yang lebih kuat. Penerapan BMC juga terbukti mendukung inovasi dan ketahanan usaha di tengah tekanan eksternal seperti pandemi dan disrupsi digital.

Namun demikian, implementasi BMC masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait dengan keterbatasan kapasitas manajerial, literasi digital, dan kebutuhan pendampingan berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi para pemangku kepentingan—baik pemerintah, akademisi, maupun lembaga pendamping—untuk menyediakan program pelatihan terpadu dan dukungan praktis berbasis kasus.

Studi ini memberikan implikasi penting baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, memperluas pemahaman mengenai integrasi antara BMC, inovasi sosial, dan transformasi digital dalam konteks UMKM. Secara praktis, studi ini menjadi panduan awal bagi pelaku UMKM dalam membangun model bisnis yang berorientasi pada nilai, inklusi, dan keberlanjutan.

Daftar Pustaka

- Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2023). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519–2560. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Chumaidiyah, E., Maulani Fauzi, P., & Abdulbasah Kamil, A. (2024). Enhancement of SME feasibility through the integration of BMC, functional organization, and SCM. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315678>
- Febrilia, I., Rizan, M., & Saidani, B. (2022). Business Model Canvas (BMC)'s Concept for SMEs in East Jakarta. *Jurnal*

- Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM), 6(2), 252–272. <https://doi.org/10.21009/jpmm.006.2.04>
- Frick, J., & Ali, M. (2013a). IFIP AICT 415 - Business Model Canvas as Tool for SME. <http://www.uis.no>
- Frick, J., & Ali, M. (2013b). IFIP AICT 415 - Business Model Canvas as Tool for SME. <http://www.uis.no>
- Gallina, V., Steinwender, A., Zudor, E., Preuveneers, D., & Schlund, S. (2024). Business model development concept for SMEs in the era of twin transition. *Procedia Computer Science*, 232, 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.052>
- Hamdana. (2021). Applying Business Model Canvas on SMEs as a Business Innovation Strategy Batik Iwatic Balikpapan, East Kalimantan.
- Hartati, S., Kuswarno, E., Hadisiwi, P., & Mustikasari Elita, F. (n.d.). Business Model Canvas: SMEs Recovery during the COVID-19 Pandemic.
- Herald Galingga Wira Shenta. (2023). Optimizing Customer Segments of SMEs by Transforming Business Model Canvas. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 4(3), 204–217. <https://doi.org/10.24123/jeb.v4i3.5712>
- Hernawan, A., Savandha, S. D., Karsa, A. H. A. N., Asikin, M. Z., & Fadilah, M. O. (2024). Application of Business Model Canvas in MSMEs in Karangwuni Village. *International Journal of Social Service and Research*, 4(03), 912–917. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.747>
- International Journal of Current Science Research and Review. (n.d.). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i4-56>
- Kemell, K. K., Elonen, A., Suoranta, M., Nguyen-Duc, A., Garbajosa, J., Chanin, R., Melegati, J., Rafiq, U., Aldaej, A., Assyne, N., Sales, A., Hyrynsalmi, S., Risku, J., Edison, H., & Abrahamsson, P. (2020). Business Model Canvas Should Pay More Attention to the Software Startup Team. *Proceedings - 46th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2020*, 342–345. <https://doi.org/10.1109/SEAA51224.2020.00063>
- Kupczyk, T., Dewalska-Opitek, A., Witczak, O., Budziński, M., & Kalita, D. (2024). Business Model Canvas Application in Start-up Stage Business Developments-Constraints and Challenges. In *European Research Studies Journal: Vol. XXVII (Issue 4)*.
- Ma, Z., Jørgensen, B. N., Levesque, M., Amazouz, M., & Ma, Z. (2024). Business Models for Digitalization Enabled Energy Efficiency and Flexibility in Industry: A Survey with Nine Case Studies (pp. 253–270). https://doi.org/10.1007/978-3-031-48649-4_15
- Maria, F., Director, S. M., Gnanapala, A. C., & Khan, S. (2025). Adapting The Business Model Canvas For Social Enterprises: Insights Into Applicability, Challenges, And Opportunities (Vol. 13). www.ijcrt.org
- Markopoulos, E., Neumer, V., & Vanharanta, H. (2023). An enhanced version of the Business Model Canvas for risk management and business continuity. *Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, 74. <https://doi.org/10.54941/ahfe1003311>
- Millaningtyas, R., & Hermawan, A. (2023). Strategic Sustainable Development With Innovation And Business Model Canvas In SMEs. In *International Journal Of Humanities Education And Social Sciences (Vol. 2, Issue 6)*. <https://ijhess.com/index.php/ijhess/>
- Molina-Castillo, F. J., de Reuver, M., Bouwman, H., & Clavel, J. G. (2023). Business model experimentation in SMEs: the application of a dual scaling technique. *Economics of Innovation and New Technology*, 32(4), 579–601. <https://doi.org/10.1080/10438599.2021.1974299>
- Müller, J. M. (2019). Business model innovation in small- and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and

users. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1127–1142. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0008>

Creative Industry.
<https://doi.org/10.4108/eai.30-11-2023.234>

Putri, T. M., Larasati, M., & Putra, R. Y. (2022). Business Model Canvas (BMC) In Developing Micro, Small, Medium Enterprises (MSMES) In Padang City. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(2), 987–1000.

<https://doi.org/10.54259/mudima.v2i2.475>

Rao, M. S., & Patra, A. (2024). Empowering SMEs: Business Model Innovation for Sustainable Growth. In *CJBES* (Vol. 1).

<https://www.researchgate.net/publication/388483042>

Rostampoor, J., Joda, R., & Dindoost, M. (2023). Business Model Canvas for Micro Operators in 5G Coopetitive Ecosystem. <http://arxiv.org/abs/2309.16845>

Siregar, O. M., & Selwendri, S. (2020). Achievement of The Target Market Through Business Model Canvas in Small and Medium Enterprises (Smes). *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 286–293. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.215>

Sudjana, K., Riza, I., Daulay, H., Rismayani, R., & Sopian, W. (n.d.). International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Bridging Strategy And Execution: How Wooden Supplier Smes Leverages The Business Model Canvas For Competitiveness. <https://ijecm.co.uk/>

Susanti, D. A., Fithri, D. L., Gunawan, B., Budiman, N. A., Mulyani, S., & Nugraha, F. (2024). The Influence of Business Model Canvas on Financial Performance of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 932–945. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4062>

Zamzami, Z., Yuliusman, Y., Maisyarah, N., & Dahmiri, D. (2024, August 26). The Application of Business Model Canvas (BMC) as a Business Development Strategy in the Small and Medium-Sized