



ANALISIS USAHA MIKRO DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

Novy Anggraini
anggraininovy@gmail.com
STIE Dwi Sakti Baturaja

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan 9 elemen Bisnis Model Kanvas dan memetakan strategi-strategi baru dalam rangka meningkatkan penjualan produk. Metode yang digunakan pada penelitian ini melalui pendekatan Bisnis Model Kanvas (BMK) dan analisis SWOT. Tahap awal penelitian yaitu dengan melakukan pemetaan BMK terhadap strategi yang telah dilakukan pemilik usaha, kemudian dikombinasikan dengan analisis SWOT yang menghasilkan matriks strategi. Matriks strategi menghasilkan kekuatan antara lain kebaruan produk, pemasaran online melalui sosial media, dan penyediaan tester untuk pengunjung toko. Kelemahan yang dapat diamati yaitu belum ada pelayanan untuk mempertahankan pelanggan, produk mudah ditiru, serta penggunaan mesin dan alat yang masih sederhana. Selain itu, peluang yang dapat tercipta antara lain belum ada pesaing di lini produk yang sama di dalam satu kota, membuat kemasan yang lebih menarik lagi, dan membuat website untuk memperluas pemasaran. Ancaman yang dapat muncul antara lain pelanggan yang mudah berpindah dan adanya produk buatan pabrik luar kota yang memproduksi dengan teknologi terbaru dan kemasan yang lebih menarik. Hasil matriks analisis SWOT tersebut dipetakan kembali ke dalam BMK. Dari hasil akhir pemetaan BMK menunjukkan beberapa tambahan strategi pada elemen-elemen yang dapat dijadikan alternatif strategi baru untuk diterapkan. Elemen-elemen tersebut antara lain: elemen Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan dengan Pelanggan, Sumber Daya Utama, dan Struktur Biaya.

Kata Kunci: UMKM; Usaha Mikro; Analisis SWOT; Bisnis Model Kanvas; Strategi Bisnis

Abstract

This study aims to analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats based on 9 elements of the Business Model Kanvas (BMC) and to map new strategies in order to increase product sales. The methods used in this study are through BMC approach and SWOT analysis. The methods used in this study were through the BMC and SWOT analysis. The initial stage of the study was mapping BMC that have been carried out by a business owner, then combined with a SWOT analysis that produces a strategy matrix. The strategy matrix generates strengths including product novelty, online marketing through social media, and providing a tester for shop visitors. Weaknesses are there is no service to retain customers, products are easily imitated, and the use of machines and tools are still simple. In addition, opportunities that can be created include the absence of competitors in the same product line in one city, making packaging more attractive, and creating a website to expand marketing. Threats that can arise include mobile customers and the presence of factory-made products outside the city that produce the latest technology and more attractive packaging. After that, the result of the SWOT analysis matrix was mapped back into BMC. The final result of BMC mapping shows some additional strategies on the elements that can be used as alternative new strategies to be applied. These elements namely value propositions, channels, main resources, and cost structures.

Keywords: MSMEs; Micro Business; SWOT Analysis; Business Model Kanvas; Business Strategy



PENDAHULUAN

Rendahnya konsumsi ikan di Indonesia membuat Pemerintah mencanangkan Gerakan Memasyarakatkan Makan Ikan (GEMARIKAN) pada tahun 2016. Data mencatat bahwa konsumsi ikan di Indonesia pada tahun 2014 sebesar 38,14 kg/kapita/tahun, tahun 2015 sebesar 41,11 kg/kapita/tahun, tahun 2016 43,94 kg/kapita/tahun, dan tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 46,49 kg/kapita/tahun (KKP, 2018). Meskipun setiap tahun tingkat konsumsi ikan masyarakat Indonesia mengalami kenaikan, akan tetapi jika dibandingkan dengan potensi perikanan di Indonesia jumlah ini masih sangat kecil. Bahkan termasuk rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain yang potensi perikananannya di bawah Indonesia seperti Malaysia sebesar 58,1 kg/kapita/tahun dan Myanmar sebanyak 55 kg/kapita/tahun. Artinya produksi ikan lebih tinggi dibandingkan konsumsi ikan sehingga banyak produksi ikan yang terbuang padahal ikan mempunyai nilai gizi yang tinggi seperti protein, omega 3 dan asam amino lengkap menurut Departemen Kesehatan RI.

Sumatera Selatan merupakan salah satu propinsi yang mempunyai produksi ikan yang khas dan langka yang hanya ada di wilayah-wilayah tertentu saja di Indonesia. Data BPS menunjukkan Tahun 2016 perikanan tangkap di Propinsi Sumatera Selatan sebesar 187.568 ton dan budidaya 582.200 ton meningkat bila dibandingkan tahun 2015 yaitu perikanan tangkap 176.181 ton dan perikanan budidaya 496.943 ton. Ada 221 jenis ikan yang berhabitat di perairan wilayah Sumatera Selatan. Beberapa ikan yang terkenal untuk dijadikan bahan baku dalam pembuatan makanan khas daerah Sumatera Selatan seperti pempek, tekwan, model, dan sebagainya, antara lain: ikan belida, gabus, kakap, dan tenggiri. Sedangkan ikan-ikan lainnya biasa diolah menjadi makanan kuliner khas Sumatera Selatan seperti pindang dan lainnya.

Tabel 1. Produksi Perikanan Propinsi Sumatera Selatan 2012-2016

Tahun	Perikanan Tangkap	Perikanan Budidaya
2016	187.568 ton	582.200 ton
2015	176.181 ton	496.943 ton
2014	101.563 ton	487.199 ton
2013	96.587 ton	435.001 ton
2012	95.530 ton	404.923 ton

Sumber : BPS Sumsel (2017)

Salah satu ikan yang biasa disajikan sebagai pelengkap pindang yaitu ikan seluang. Ikan ini hidup di sepanjang sungai yang ada di wilayah Sumatera Selatan dan dapat berpindah-pindah wilayah dengan cepat mengikuti arus sungai. Ikan ini juga dapat dijadikan lauk pendamping nasi yang disajikan dengan cara digoreng sampai kering sehingga rasanya gurih dan renyah. Alternatif lain dalam menikmati ikan seluang ini yaitu dengan menjadikannya sebagai kerupuk. Akan tetapi, belum banyak masyarakat luar daerah yang mengenal produk ini dikarenakan oleh-oleh kerupuk biasanya dari ikan belida.

Tabel 2. Komposisi Kandungan Ikan Seluang

Komposisi	Ikan Seluang	Satuan
Kalori	361	Kal
Protein	10	g
Lemak	3,2	g
Karbohidrat	5,3	g
Kalsium	80	mg
Fosfor	224	mg
Besi	4,7	g
Vitamin A	86	IU
Vitamin B1	0,03	mg
Vitamin C	0	mg

Sumber : Kemenkes (2014)

Salah satu roda penggerak perekonomian daerah yaitu dengan adanya home industri dan UMKM. Pemerintah saat ini sangat giat mendukung perkembangan usaha mikro, kecil dan menengah yang mengakibatkan bermunculan usaha-usaha baru dengan produk unggulan daerah dan industri kreatif. Selain itu, banyak universitas juga mendukung kewirausahaan. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa kewirausahaan telah dimasukkan ke dalam studi kurikulum di universitas dan memberikan peluang bagi siswa untuk membuat inovasi dalam menciptakan bisnis. Dengan skala yang kecil ini pemilik usaha harus mempunyai strategi yang tepat untuk mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar. Menurut Lestari (2013) terdapat beberapa kelemahan UMKM di Indonesia seperti bidang manajemen, organisasi, teknologi, permodalan, operasional dan teknis di lapangan, terbatasnya akses pasar, kendala perizinan, serta biaya-biaya non-teknis di lapangan yang sulit untuk dihindarkan. UKM yang bergerak di negara berkembang biasanya memproduksi barang-barang tradisional (kualitas rendah) disertai dengan produktivitas yang rendah. Mereka terutama melayani pasar lokal kecil (Mukherjee, 2018). Beberapa UMKM tidak memiliki alat strategis untuk pengembangan bisnis/ pasar mereka sebagaimana tersedia untuk industri besar. Mereka tidak memahami dengan benar mengenai jenis produk apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pasar, seberapa besar atau kecil pasar, kapan produk itu dibutuhkan dan bagaimana cara mengirimkan produk tersebut. Semua masalah ini menyebabkan terisolasi dari tren dan kondisi pasar dan, dengan demikian, cenderung membatasi operasi (Venkatesh and Kumari, 2015).

Ayakh Ugan merupakan usaha berskala mikro dan satu-satunya tempat yang menjual makanan khas Baturaja yang berbahan dasar ikan, baik dalam bentuk makanan ringan siap saji, maupun bentuk mentah, serta makanan pendamping lauk pauk yang dapat dikonsumsi semua kalangan. Skala industri ini dapat dikategorikan menjadi 4 yaitu industri rumahan, mikro industri, industri menengah, dan industri besar (Umar, *et.al.*, 2018). Potensi perkembangan usaha ini sangat bagus terutama dalam mengenalkan makanan khas daerah ke masyarakat luar. Akan tetapi, persaingan pada industri ini juga ketat, sehingga untuk dapat bersaing di industri ini maka Ayakh Ugan harus mempunyai strategi bisnis yang bagus. Kesuksesan sebuah bisnis, baik bisnis mikro, menengah, maupun besar tergantung dari

karakteristik pemilik bisnis (Umar, *et.al.*, 2018), model bisnis menghubungkan perusahaan dan lingkungan bisnis eksternal, pelanggan, pesaing, dan masyarakat (Teece, 2010).

Pada awal berdiri, produk-produk dengan merek Ayakh Ugan cukup banyak diminati terutama saat musim liburan (*peak season*), banyak wisatawan lokal maupun nasional yang berbelanja di tempat ini untuk di bawa pulang atau dijadikan cemilan di perjalanan. Penjualan produk kerupuk ikan seluang di hari-hari biasa tidak terlalu tinggi. Hal ini dikarenakan masyarakat biasanya hanya mengenal kerupuk ikan belida atau kerupuk ikan tenggiri saja. Padahal, kerupuk ikan seluang juga mempunyai rasa yang enak dan gurih serta harganya juga terjangkau oleh masyarakat dari semua kalangan ekonomi. Dengan hasil penjualan yang tidak stabil ini maka pemilik harus dapat melihat peluang dari siklus hidup produk ini. Untuk itu, perlu dilakukan analisis serta membuat bisnis model yang mampu melihat semua aspek penting bagi bisnis. Model bisnis kanvas merupakan model bisnis yang tepat digunakan karena mampu menggambarkan secara visual komponen-komponen penting dari suatu bisnis secara rinci dan saling terkait satu sama lain, kemudian mendokumentasikannya menjadi strategi-strategi baru yang dapat diterapkan untuk memajukan produk yang diteliti. Dengan demikian, pemilik mampu mengevaluasi dan melakukan perbaikan pada usahanya.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada produk Kerupuk Ikan Seluang merek Ayakh Ugan dengan mengkombinasikan 9 elemen BMK dan memetakan strategi baru tersebut kedalam kanvas bisnis. Kegunaan Penelitian ini untuk merumuskan strategi bisnis yang dapat diterapkan pada produk Kerupuk Ikan Seluang merek Ayakh Ugan melalui pemetaan 9 elemen BMK. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan omset dari penjualan produk dan memperluas pasar pada usaha mikro di Baturaja, khususnya Ayakh Ugan.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian mengenai UMKM di Indonesia telah mengalami perkembangan pesat selama beberapa tahun ini. Berikut beberapa penelitian yang terkait dengan UMKM dan model bisnis yang digunakan. (Swasty, 2015) meneliti tentang inovasi model bisnis untuk UKM terutama di industri fesyen dan garmen dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui empat UKM terpilih di Desa Babakan Penghulu, Kecamatan Cinambo, Bandung Timur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa UKM harus memiliki inovasi model bisnis yang berasal dari proposisi nilai, membangun kesadaran merek mereka sendiri, desain bagi UKM yang bergerak di bidang ini menjadi penting sebagai citra merek. Hasil juga menunjukkan bahwa penerapan Bisnis Model Kanvas membuat strategi lebih fokus dan terukur. Pada penelitian (Pfeifer, Peterka and Stanić, 2017) menunjukkan bukti empiris dan konseptual yang mengarah pada pendekatan metodologis dan proposisi tipologi atau klasifikasi inti model bisnis di industri kreatif. (Müller, 2019) menyatakan bahwa sumber daya utama dan proposisi nilai adalah elemen yang paling terpengaruh pada dampak industri 4.0, sedangkan saluran merupakan elemen yang paling sedikit terkena pengaruh dalam Bisnis Model Kanvas. (Tokarski, Tokarski

and Wójcik, 2017) menggunakan BMC dalam membuat rencana bisnis entitas ekonomi, yang merupakan alat yang berguna yang digunakan terutama oleh entitas ekonomi mikro dan kecil pada tahap membangun kegiatan bisnis dan model bisnis yang populer di kalangan manajer produk karena berisi informasi yang dibutuhkan, konten, analisis-analisis yang terkait dengan misalnya pemasaran, operasional, keuangan ataupun rencana organisasi dan manajemen. Penelitian (Mahdi and Baga, 2018) yang menggunakan metode BMK dan analisis SWOT menghasilkan dua alternatif strategi model bisnis produk olahan rumput laut yaitu Alternatif pertama mengklasifikasikan segmen pelanggan dan value baru, hal ini membuat perusahaan harus mengembangkan saluran pemasarannya dengan mengoptimalkan teknologi sehingga dapat meningkatkan pendapatan sedangkan alternatif kedua adalah dengan meningkatkan pelayanan pelanggan, hal ini dilakukan dengan meningkatkan peluang menjalin kemitraan untuk membantu kegiatan bisnis perusahaan. Wirausahawan baru yang mengimplementasikan Bisnis Model Kanvas untuk mengelola usahanya mampu menerapkan elemen-elemen BMK dengan baik berdasarkan studi (Meethavornkul *et al.*, 2018).

Tabel 3. Penelitian Terdahulu Berdasarkan Metode dan Permasalahan

References	Metode Analisis	Sektor Industri	Permasalahan
Pfeifer, Peterka & Stanic, 2017	Analisis kualitatif dengan menggunakan bisnis model kombinasi Morris et. al. (2005) dan Ostewalder & Pigneur (2010).	Kreatif	Struktur dan keanekaragaman model bisnis di Kroasia.
Muller, 2019	Business Model Canvas	Mechanical and plant engineering, electrical engineering and automotive suppliers	UKM yang terkena dampak industri 4.0 di Jerman.
(Ching and Fauvel, 2013)	Bisnis Model Kanvas	Semua	Penggunaan BMK untuk para pengusaha dan dunia akademik dalam merencanakan bisnis di Sao Paulo, Brasil.
(Vargas-Hernández, Casas-Cardenaz and Almanza-Jiménez, 2018)	Bisnis Model Kanvas	Semua	Strategi pengembangan UMKM di Lazaro Cardenas, Meksiko dalam menghadapi persaingan dan krisis ekonomi global.

METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pusat produksi beralamat di Jalan Veteran lorong Delima No.807G Bakung, Kelurahan Kemala Raja, dan pusat penjualan di Jalan Urip Sumoharjo No.5B Samping Pegadaian Pasar Baru, Baturaja, Kabupaten Ogan Komering Ulu, Propinsi Sumatera Selatan dari bulan Februari sampai dengan Agustus 2019.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer. Data primer didapatkan melalui wawancara dan observasi lapangan. Wawancara dengan pemilik, pengelola keuangan, dan bagian produksi dan pemasaran dari pihak oleh-oleh merek Ayakh Ugan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung proses produksi yang dilakukan di Ayakh Ugan serta proses penjualan online dan offline di toko.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Pengolahan metode analisis deskriptif ini dilakukan dengan menggunakan Bisnis Model Kanvas dan analisis faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT.

Tahapan pertama dari penelitian ini yaitu *problem formulation*. Setelah permasalahan didapatkan kemudian dilakukan identifikasi dengan menggunakan metode Bisnis Model Kanvas (BMK). Hasil dari BMK ini dikombinasikan dengan analisis SWOT berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) bersama owner Ayakh Ugan yang kemudian dikombinasikan kembali ke dalam Kanvas untuk dipetakan menjadi strategi bisnis yang dapat diterapkan.

Gambar 1. Tahapan Metode Analisis



Sumber: Gambar Disusun (2019)

Osterwalder dan Pigneur (2015) membagi Bisnis Model Kanvas menjadi 9 elemen penting yang masing-masing dipisahkan kembali menjadi dua bagian yaitu kanan (sisi kreatif) dan kiri (sisi logis). Berikut hasil analisis 9 elemen Bisnis Model Kanvas Kerupuk Ikan Seluang Ayakh Ugan yang telah diterapkan.

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segments/SC*)

Ayakh Ugan merupakan produk makanan oleh-oleh khas Baturaja yang memanfaatkan kearifan lokal daerah sehingga pelanggan yang dituju bisa siapa saja yang tertarik untuk membeli, individu maupun perusahaan, dan dari berbagai golongan, status, jenis kelamin, dan umur yang berbeda. Pembeli umumnya adalah

orang atau perusahaan yang ingin mencoba makanan khas Sumatera Selatan khususnya Baturaja sehingga termasuk kategori pasar terbuka (*mass market*).

Model bisnis yang diterapkan oleh Ayakh Ugan yaitu *Business to Business* (B2B) dan *Business to Costomer* (B2C) sehingga pelanggan yang membeli produk Ayakh Ugan terbagi menjadi dua yaitu individu/ perorangan dan perusahaan/organisasi. Perusahaan B2B yang bekerja sama menjadi agen penyalur produk yaitu retailer yang menjual lagi produk ke konsumen, antara lain: UB Mart, 212Mart, Thai Tea, dan City Mall, dan minimarket lain yang ada di Baturaja. Pelanggan yang telah membeli produk Ayakh Ugan berasal dari Baturaja, Pulau Jawa, Batam, dan Malaysia. Pembeli dari Baturaja biasa membeli langsung ke pusat pemasaran (toko) atau melalui agen penyalur. Untuk pembeli yang berasal dari luar daerah melakukan pemesanan *online* melalui sosial media dengan sistem pembayaran transfer di awal dengan penambahan biaya pengiriman.

2. Proposisi Nilai (*Value Proposition/VP*)

Proposisi nilai akan menjadi daya tarik bagi pembeli terhadap produk dan layanan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Ayakh Ugan memiliki proposisi nilai yang bersifat kebaruan (*newest*) dan hadir dengan menawarkan produk-produk yang belum ada di Baturaja dengan menjadi penjual oleh-oleh khas daerah, terutama untuk produk kerupuk ikan seluang. Dengan adanya sifat kebaruan ini maka Ayakh Ugan mampu menetapkan harga yang tinggi di pasaran karena produk yang dihasilkan dapat memberikan manfaat bagi pembeli, yaitu sebagai oleh-oleh daerah.

Selain itu, Ayakh Ugan memberikan potongan harga 10% untuk pembelian di atas Rp 200.000 baik melalui pembelian online maupun offline, sehingga ini dapat menguntungkan pelanggan. Sedangkan *partner retail* yang bekerja sama dengan Ayakh Ugan diterapkan sistem pembayaran dilakukan setelah pemesanan berikutnya. Hal ini tentunya memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak dalam meningkatkan penjualan masing-masing.

3. Saluran (*Channel/CH*)

Dalam memasarkan produknya, Ayakh Ugan menggabungkan dua saluran pemasaran yaitu dengan menggunakan media yang dimiliki sendiri dan bekerja sama dengan *partner*. Penggunaan media yang dilakukan oleh Ayakh Ugan melalui *online* yaitu sosial media berupa Instagram, Facebook, serta Whatsapp, dan *offline* berupa toko yang berada di pusat kota. Dengan penggunaan saluran media sendiri ini memungkinkan perusahaan berhubungan langsung dengan pembeli sehingga dapat tercipta kepercayaan yang tinggi antara perusahaan dan pembeli. *Partner* media yang bekerja sama dengan Ayakh Ugan berupa toko-toko maupun minimarket yang ada di wilayah Baturaja.

4. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship/CR*)

Tipe hubungan yang digunakan pada usaha ini adalah *communities* atau komunitas. Ayakh Ugan memanfaatkan sosial media sebagai media promosi dan penjualan sekaligus membangun hubungan dengan pelanggan. Informasi seputar produk dan aktivitas perusahaan dapat diikuti setiap saat oleh pelanggan yang telah bergabung dengan komunitasnya, bahkan pelanggan juga dapat berinteraksi secara langsung dengan perusahaan, baik dari dalam maupun luar kota.

Pada pelanggan tertentu seperti *retail* atau minimarket yang ada di dalam kota, maka tipe hubungan yang digunakan yaitu *dedicated personal assistant*.

Pelanggan dengan tipe hubungan ini dilakukan untuk dapat menjalin kerja sama secara terus menerus dan membangun kepercayaan antara pihak perusahaan dan partner, sehingga perusahaan mengirimkan wakilnya secara langsung untuk membangun hubungan ini.

5. Arus Penerimaan (*Revenue Streams/RS*)

Penerimaan Ayakh Ugan saat ini berasal dari penjualan produk-produk yang dihasilkan sebagai sumber utama, sehingga omset perusahaan sangat bergantung dari banyaknya penjualan per tahun melalui *online* maupun *offline*, dan dari *partner* yang telah bekerja sama menjual produk.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources/KR*)

Sumber daya utama yang dimiliki oleh Ayakh Ugan antara lain:

- a. Fasilitas fisik yaitu rumah yang digunakan sebagai tempat produksi, ruko yang digunakan sebagai tempat pemasaran, mobil yang digunakan sebagai kendaraan pengantaran, laptop, peralatan, dan perlengkapan yang digunakan dalam proses produksi.
- b. Sumber daya manusia yang bekerja juga merupakan aset bagi kesuksesan usaha. Pekerja yang ada di Ayakh Ugan merupakan pekerja yang telah berpengalaman dan telah dilatih sehingga mampu memproduksi dan memasarkan produk-produk yang ada.
- c. Modal yang tersedia di Ayakh Ugan pada awalnya hanya sebesar Rp 2.500.000 karena masih termasuk usaha mikro. Akan tetapi, seiring dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat mengenai usaha ini mampu meningkatkan modal menjadi besar. Penjualan sebulan mencapai Rp 20.000.000 sehingga omset per tahun sebesar Rp 240.000.000. Dengan peningkatan omset ini dapat meningkatkan jumlah modal sehingga membuat usaha menjadi stabil selama beberapa periode berikutnya.

7. Aktivitas Kunci (*Key Activities/KA*)

Aktivitas kunci usaha ini terletak pada bagian produksi, karena pada bagian ini bagian yang memproduksi semua produk-produk yang akan dijual oleh Ayakh Ugan. Aktivitas produksi ini meliputi: penyiangan, pengeringan, penggorengan, dan pengemasan. Aktivitas lengkap disajikan pada Gambar 2 dengan penjelasan sebagai berikut:

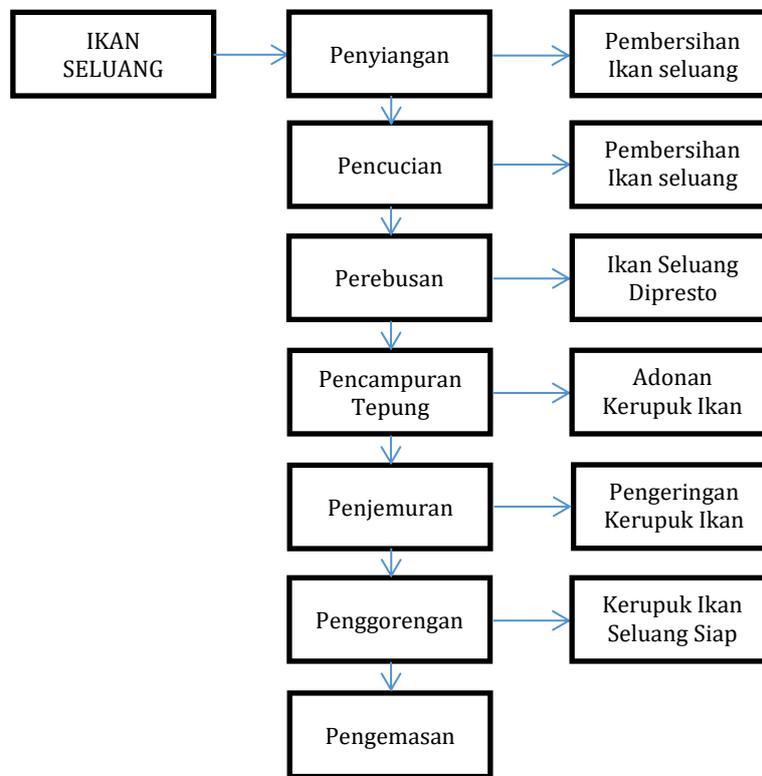
- a. Penyiangan
Pada proses ini akan dilakukan oleh beberapa orang dengan hanya menggunakan pisau kecil.
- b. Pencucian
Proses ini dilakukan seperti pada umumnya membersihkan ikan, yaitu dengan menyemprotkan air secukupnya menggunakan selang hingga ikan bersih dari kotoran dan sisa-sisa darah yang masih menempel.
- c. Perebusan
Tujuan perebusan untuk memasak ikan agar menjadi lembut sehingga lebih mudah dalam proses pencampuran selanjutnya. Perebusan dilakukan dengan menggunakan presto selama 5 menit sampai ikan benar-benar lembut dan siap untuk masuk ke proses selanjutnya.
- d. Pencampuran tepung
Proses ini merupakan proses yang penting agar ikan menjadi suatu

produk yang unik dan memberikan nilai tambah bagi pembeli, yaitu proses pencampuran tepung. Pada proses ini dilakukan pencampuran antara ikan yang telah dikeringkan dengan tepung tapioka yang telah diberi sedikit garam dan soda kue. Proses ini membuat rasa ikan menjadi lebih gurih dan lezat.

e. Penjemuran

Setelah dicampur dengan tepung maka dilakukan penjemuran ikan agar kadar air pada ikan habis. Proses penjemuran dilakukan dengan dua cara, manual dan menggunakan alat. Proses manual yaitu dengan menjemur di bawah cahaya matahari selama 3 hari, sedangkan dengan alat berupa spinner selama beberapa jam.

Gambar 2. Aktivitas Produksi Kerupuk Ikan Seluang



Sumber: Data Diolah (2019)

f. Penggorengan

Penggorengan adalah suatu pengolahan bahan pangan yang banyak diminati oleh para konsumen karena dapat meningkatkan cita rasa dan tekstur bahan pangan sehingga bahan pangan menjadi lebih renyah. Suhu penggorengan yang dianjurkan adalah 177 - 201°C.

g. Pengemasan

Fungsi utama dari kemasan adalah untuk menjaga kualitas produk. Namun, sekarang kemasan menjadi faktor yang cukup penting sebagai alat pemasaran yang digunakan untuk dapat menarik perhatian konsumen. Proses pengemasan Ayakh Ugan masih sangat sederhana

dengan desain kemasan yang juga sederhana yaitu dengan menggunakan plastik dan kaleng yang dipesan di luar kota melalui *online*.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnership/KP*)

Ayakh Ugan mempunyai dua agen pemasok tetap untuk bahan baku ikan sehingga memudahkan proses produksi dan mengatasi ketersediaan bahan baku. Untuk bahan baku kemasan juga Ayakh Ugan telah mempunyai pemasok bahan baku *online* yang berasal dari luar kota yaitu Palembang dan Pulau Jawa. Kerjasama usaha mikro dengan pemasok dapat meningkatkan inovasi produk dan layanan yang secara positif mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Chiayu, 2014).

Selain pemasok bahan baku, mitra di bidang pemasaran juga memegang peranan penting. Ayakh Ugan telah bekerja sama dengan beberapa *retail* yang ada di dalam kota sebagai upaya meningkatkan penjualan. Hal ini memberikan keuntungan tersendiri bagi usaha dalam upaya perluasan pemasaran dan pengenalan produk ke masyarakat.

Tabel 4. Pengeluaran Usaha Ayakh Ugan Bulan Mei 2019

Nama Barang	Jumlah Barang	Jumlah Pengeluaran (Rp)	%
Biaya Variabel = 78,06%			
Ikan seluang	300-350 kg	13.500.000	52,43
Tepung kentucky	300-350 kg	2.000.000	7,77
Garam	1-2 pack	50.000	0,19
Minyak sayur	13 kardus	3.000.000	11,65
Kemasan plastik	10 kg	700.000	2,72
Kemasan kaleng	100 pcs	700.000	2,72
Biaya angkut bahan baku		150.000	0,58
Biaya Tetap = 21,94%			
Upah lembur		150.000	0,58
Biaya listrik rumah produksi		600.000	2,33
Biaya listrik toko		150.000	0,58
Biaya bensin		100.000	0,39
Biaya promosi online		100.000	0,39
Biaya upah karyawan tetap		2.300.000	8,93
Biaya upah karyawan harian		1.500.000	5,83
Biaya pemeliharaan mesin		500.000	1,94
THR karyawan tetap		150.000	0,58
THR karyawan harian		100.000	0,39
TOTAL		25.750.000	100

Sumber: Data Diolah (2019)

9. Struktur Biaya (*Costs Structure/CS*)

Biaya yang dikeluarkan dalam usaha ini belum terlalu banyak dikarenakan masih tergolong skala mikro. Rincian pengeluaran biaya bulanan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa biaya variabel berupa biaya-biaya yang digunakan untuk memberli bahan baku ikan seluang, tepung kentucky, garam, minyak sayur, kemasan plastik dan kaleng, serta biaya angkut bahan baku. Sedangkan biaya tetap

antara lain biaya upah karyawan tetap dan harian, upah lembur, listrik rumah produksi dan toko, bensin, promosi online, THR, dan biaya pemeliharaan mesin. Persentase biaya variabel yang paling tinggi terdapat pada bahan baku utama yaitu ikan seluang sebesar 52,43%, sedangkan pada biaya tetap yaitu upah karyawan tetap (8,93%) dan harian (5,83%). Pada rincian biaya tersebut juga terlihat bahwa presentase biaya variabel (78,06%) lebih besar dibandingkan dengan biaya tetap (21,94%). Hal ini menunjukkan bahwa perputaran arus kas pada usaha ini tinggi sehingga usaha ini dapat dijalankan dengan baik. Pada prinsipnya, metode BMK dilakukan untuk menjawab ke 9 elemen kunci tersebut secara berurutan berdasarkan analisis pada produk Kerupuk Ikan Seluang Ayakh Ugan, kemudian memetakan ke dalam kanvas bisnis.

Gambar 3. Bisnis Model Kanvas Ayakh Ugan

8. Kemitraan Utama <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok • Reseller retail • Pemerintah 	7. Aktivitas Kunci Aktivitas produksi	2. Proposisi Nilai <ul style="list-style-type: none"> • Nilai kebaruan • Terdaftar di BPOM • Adanya potongan harga 	4. Hubungan dengan Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Komunita 	1. Segmen Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Individu • Retailer
	6. Sumber Daya Utama <ul style="list-style-type: none"> • Tempat produksi • Toko • SDM 		3. Saluran <ul style="list-style-type: none"> • Sosial media • Toko • Reseller retail 	
9. Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Biaya variabel : bahan baku • Biaya tetap : upah karyawan 			5. Revenue Stream <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk 	

Sumber: Data Diolah (2019)

Dalam penelitian ini, analisis internal berasal dari produk Kerupuk Ikan Seluang dan analisis eksternal yaitu *supplier* (pemasok), *customer* (pelanggan), dan pemerintah. Formulasi strategi yang dihasilkan dari perpaduan analisis ini yaitu strategi S-O, W-O, W-T, dan S-T. Dari hasil ini kemudian dibuat rumusan strategi yang dapat digunakan untuk memetakan kembali BMK pada produk kerupuk ikan seluang Ayakh Ugan.

HASIL

Analisis SWOT

Analisis SWOT diperlukan dalam memetakan kembali BMK. Langkah awal dalam menganalisis yaitu menentukan faktor internal dan eksternal yang terlibat.

Faktor internal yaitu Ayakh Ugan itu sendiri meliputi manajemen dan sumber daya yang dimiliki, sedangkan faktor eksternal terdapat pemasok, pemerintah, dan pelanggan. Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi pada analisis elemen BMK saja yang sudah mencakup semua kepentingan dalam menciptakan alternatif strategi baru. Tabel 5 berikut hasil analisis SWOT berdasarkan 9 elemen BMK yang telah dipetakan sebelumnya.

Tabel 5. Analisis SWOT Berdasarkan Sembilan Elemen BMK

ELEMEN BMK	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
1. SC	Produk dapat dikonsumsi untuk segala segmen	Belum ada pelayanan untuk mempertahankan pelanggan	Belum mempunyai pesaing di lini makanan yang sama yang berada di satu kota	<ul style="list-style-type: none"> Banyak pesaing yang menjual lini makanan olahan khas lain seperti pempek, dll. Pelanggan mudah berpindah
2. VP	<ul style="list-style-type: none"> Produk mempunyai nilai kebaruan Kualitas bahan baku terjaga Sudah terdaftar di BPOM dan Dinas Kesehatan, serta Lulus uji keamanan pangan Akses untuk mendapatkan produk lebih mudah dengan adanya pemasaran <i>online</i> 	Produk mudah ditiru	Kemasan dapat dibuat lebih menarik lagi sehingga dapat memberi nilai tambah yang tinggi	Penetapan harga yang tinggi membuat pelanggan yang peka terhadap harga akan cenderung memilih produk oleh-oleh khas lain
3. CH	<ul style="list-style-type: none"> Pemanfaatan sosial media non berbayar dapat menjangkau pembeli dari luar kota Mengajak retail bekerja sama dalam menjual produk Penggunaan jasa antar memudahkan proses pengantaran 	Terlalu bergantung dengan pemasaran melalui sosial media untuk menjangkau pembeli di luar kota	<ul style="list-style-type: none"> Pembuatan website gratis maupun berbayar perlu dipertimbangkan agar dapat menjangkau pembeli lebih luas lagi Promosi melalui iklan di internet juga perlu dilakukan untuk menarik pembeli Pemerintah daerah sering mengadakan 	Jika sosial media terjadi gangguan, dapat berpengaruh terhadap penjualan

ELEMEN BMK	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
	pesanan tepat pada waktunya		event-event untuk UMKM daerah memberi kesempatan besar untuk memperluas jaringan	
4. CR	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan tester untuk calon pembeli yang datang langsung ke toko atau pada saat event acara dalam kota Komunitas yang dibangun melalui sosial media membuat pelanggan merasa lebih dekat dan <i>up to date</i> terhadap perkembangan usaha 	<ul style="list-style-type: none"> Belum ada perlakuan spesial untuk pelanggan yang loyal Belum ada kartu keanggotaan khusus untuk pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Word of mouth</i> masih menjadi komunikasi yang efektif dalam menarik minat pembeli Adanya hubungan yang baik dengan Pemerintah Daerah dan Dinas-dinas yang ada di kota 	Pelanggan mudah berpindah dikarenakan tidak ada perlakuan spesial
5. RS	Penerimaan dari penjualan produk mampu membuat usaha bertahan	Belum ada penerimaan lain	Permintaan pelanggan yang ingin menjadi <i>reseller</i> individu dapat menjadi sumber penerimaan lain	Pelanggan yang tidak loyal dan tidak kembali lagi
6. KR	Peralatan yang digunakan sudah mampu mencukupi permintaan produksi	Peralatan masih sederhana sehingga masih membutuhkan banyak tenaga produksi	Tersedianya pinjaman modal bagi usaha mikro yang ingin meningkatkan tingkat usahanya	Pesaing dari luar kota yang mampu memproduksi lebih banyak lagi dengan teknologi terbaru dan modal yang besar
7. KA	<ul style="list-style-type: none"> Proses produksi dijalankan dengan benar secara berurutan Bahan baku selalu tersedia segar sehingga kualitas tetap terjaga 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivitas produksi mudah ditiru Mesin dan peralatan masih sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> Teknologi pengering yang lebih canggih dengan kapasitas besar Adanya penjual yang khusus membuat kemasan produk UMKM dengan desain yang menarik 	Produk buatan pabrik dari luar kota dengan menggunakan teknologi canggih dan pengemasan yang menarik
8. KP	Menjalin hubungan baik dengan pemasok, retail, dan Dinas	Mitra besar hanya terbatas di dalam kota	Hubungan yang baik dengan Pemerintah Daerah dapat	Jika hubungan terganggu maka kesempatan memperluas pasar

ELEMEN BMK	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
	Pemerintah di Baturaja		membuat usaha ini meluas dengan diikuti sertakan pada <i>event-event</i> di daerah	akan tertutup
9. CS	Biaya per unit murah sehingga mampu membuat keuntungan lebih tinggi dan modal stabil	Penggunaan tenaga harian dan upah lembur membuat biaya upah meningkat	Penggantian teknologi yang lebih modern dengan kapasitas besar untuk mengurangi tenaga harian dan lembur	Harga bahan baku utama yang tidak stabil membuat keuntungan juga tidak tetap

Sumber: Data Diolah (2019)

PEMBAHASAN

Setelah diidentifikasi menggunakan analisis SWOT melalui 9 elemen BMK tersebut kemudian dilakukan analisis untuk mencari alternatif strategi mana yang menjadi isu strategis dan perlu diterapkan untuk mengembangkan usaha. Dalam menentukan alternatif strategis ini maka diperlukan *focus group discussion* (FGD) bersama dengan pemilik usaha Ayakh Ugan agar pemetaan BMK dapat dilakukan dengan tepat sasaran dan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Dari hasil FGD tersebut maka didapatkan matriks analisis SWOT dengan strategi-strategi analisis yang dapat menjadi alternatif strategi baru nantinya.

Berdasarkan Tabel 6 didapatkan hasil pemetaan BMK baru yang mampu menciptakan beberapa alternatif strategi baru untuk memperluas pemasaran dan meningkatkan penjualan produk kerupuk ikan seluang. Alternatif strategi tersebut yaitu Proposisi Nilai dengan memberikan sampel pada saat pembeli melakukan pembelian secara *online* juga diberikan contoh produk-produk sehingga *product knowledge* konsumen meningkat. Elemen Saluran perlu ditingkatkan lagi yaitu dengan menginvestasikan dana untuk membuat *website* sendiri dan juga mendaftarkan produk ke *e-commerce* yang ada, misalnya shopee, tokopedia, dan lainnya. Untuk membangun Hubungan dengan Pelanggan dapat dilakukan *reward* atau *giveaway* untuk promosi secara *online* dengan memanfaatkan media sosial, atau juga dengan menggandeng pejabat-pejabat daerah atau selebgram dalam mengenalkan produk. Sumber Daya Utama dengan pusat kegiatan berada di bagian produksi, untuk itu diperlukan investasi seperti penambahan alat pengering otomatis yang dapat mempercepat proses pengeringan sehingga waktu produksi dapat dipercepat. Hal ini juga dapat mengurangi biaya tetap berupa upah lembur karyawan karena pada saat permintaan sedang meningkat, alat produksi sudah

Tabel 6. Matrik Analisis SWOT

INTERNAL	<u>KEKUATAN (S)</u>		<u>KELEMAHAN (W)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk mempunyai nilai kebaruan (VP) 2. Adanya pemasaran <i>online</i> melalui sosial media (VP, CH, CR) 3. Menyediakan tester untuk calon pembeli yang datang langsung ke toko atau pada saat <i>event</i> acara dalam kota (CR) 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada pelayanan untuk mempertahankan pelanggan (SC, CR) 2. Produk mudah ditiru (VP) 3. Mesin dan peralatan masih sederhana (KR, KA)
EKSTERNAL	<u>PELUANG (O)</u>	<u>STRATEGI SO</u>	<u>STRATEGI WO</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum mempunyai pesaing di lini makanan yang sama yang berada di satu kota (SC) 2. Kemasan dapat dibuat lebih menarik lagi sehingga dapat memberi nilai tambah yang tinggi (VP, KA) 3. Pembuatan website gratis maupun berbayar (CH) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kemasan yang menarik sehingga masyarakat mengenal dan tertarik untuk membeli (S1, O1, O2) 2. Pembuatan website dan market place, serta pemberian sampel untuk pembeli online (S2, O3, S3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian potongan harga atau bentuk promosi lain yang membedakan produk (W1, W2, O1, O2) 2. Penggunaan teknologi terbaru (W3, O3)
	<u>ANCAMAN (T)</u>	<u>STRATEGI ST</u>	<u>STRATEGI WT</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan mudah berpindah (SC, VP, CR, RS, KR) 2. Produk buatan pabrik dari luar kota dengan menggunakan teknologi canggih dan pengemasan yang menarik (KA) 	Perlu adanya pengenalan produk ke masyarakat dengan memakai jasa selebgram atau BGOKU (S1, T1)	Membuat komunitas aktif dengan sistem membership, reward, giveaway (W1, T1)

Sumber: Data Diolah (2019)

memadai dan waktu produksi lebih singkat. dan terakhir elemen Struktur Biaya akan mengalami peningkatan di awal penerapan metode ini, akan tetapi seiring dengan perkembangannya nanti maka biaya-biaya akan menjadi lebih murah karena investasi yang dilakukan merupakan investasi yang bersifat jangka panjang.

Hasil matriks analisis SWOT ini kemudian dipetakan lagi ke dalam kanvas alternatif baru untuk menghasilkan BMK dengan model bisnis yang dapat diterapkan di Ayakh Ugan. Dari hasil matriks SWOT tidak semua elemen BMK mendapatkan penambahan strategi, hanya beberapa saja yang dianggap perlu untuk segera ditindaklanjuti. Pemetaan strategi bisnis baru hasil penggabungan analisis SWOT dan 9 elemen BMK dapat dilihat pada Gambar 4.

Gambar 4. Pemetaan Strategi Baru Model Kanvas Ayakh Ugan

<p>8. Kemitraan Utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok • Reseller retail • Pemerintah 	<p>7. Aktivitas Kunci</p> <p>Aktivitas produksi</p>	<p>2. Proposisi Nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nilai kebaruan • Terdaftar di BPOM • Adanya potongan harga • Desain kemasan agar lebih menarik • Sampel untuk pembeli online 	<p>4. Hubungan dengan Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunitas online • Membership • Reward 	<p>1. Segmen Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individu • Retailer
<p>6. Sumber Daya Utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tempat produksi • Toko • SDM • Alat pengering 		<p>3. Saluran</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosial media • Toko • Reseller retail • Website • E-commerce 		
<p>9. Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya variabel: bahan baku, pembuatan website • Biaya tetap: upah karyawan, investasi alat 			<p>5. Revenue Stream</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk 	

Ket: warna kuning = diciptakan
 Sumber: Data Diolah (2019)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT maka yang menjadi kekuatan yaitu kebaruan produk, pemasaran online melalui sosial media, dan penyediaan tester untuk pengunjung toko. Sedangkan kelemahan yang dapat diamati yaitu belum ada pelayanan untuk mempertahankan pelanggan, produk mudah ditiru, serta penggunaan mesin dan alat yang masih sederhana. Selain itu, peluang yang dapat tercipta antara lain belum ada pesaing di lini produk yang sama di dalam satu kota, membuat kemasan yang lebih menarik lagi, dan membuat website untuk memperluas pemasaran. Ancaman yang dapat muncul antara lain pelanggan yang mudah berpindah dan adanya produk buatan pabrik luar kota yang memproduksi dengan teknologi terbaru dan kemasan yang lebih menarik.

Hasil pemetaan akhir BMK yang telah dianalisis dengan menggunakan SWOT menciptakan beberapa strategi baru yang terlihat melalui beberapa elemennya. Elemen BMK yang dapat diterapkan kedalam usaha yaitu elemen proposisi nilai, saluran, hubungan dengan pelanggan, sumber daya utama, dan struktur biaya. Hasil pemetaan juga memperlihatkan bahwa alternatif strategi yang muncul cenderung lebih banyak pada sisi kanan (sisi kreatif), artinya dalam menjalankan usaha pemilik

juga harus melakukan inovasi dan membuat usaha menjadi lebih kreatif, terutama dalam pengenalan produk ke konsumen. Langkah-langkah promosi produk harus dilakukan dengan cara yang lebih inovatif agar melekat dalam ingatan konsumen.

Saran

Penelitian yang dilakukan masih terbatas pada satu usaha saja sehingga perlu diadakan studi empiris lanjutan dengan beberapa usaha mikro yang ada agar hasil dapat digeneralisasikan secara umum serta dapat mengembangkan model bisnis yang tepat untuk membantu pemilik usaha dalam mengelola bisnis dan menciptakan alternatif-alternatif strategi baru. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih banyak pemilik usaha mikro yang belum menerapkan bisnis model kedalam usahanya sehingga perlu diadakan pelatihan dan pembinaan terkait model bisnis, pembuatan alat produksi, digitalisasi UMKM, dan pembuatan proposal bisnis dalam menarik investor-investor.

PENGAKUAN

Penelitian ini dibiayai oleh Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi pada Program Hibah Penelitian Dosen Pemula Sesuai dengan Kontrak Penelitian Tahun Anggaran 2019.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Sumatera Selatan. (2017). *Produksi Perikanan Tangkap di Sumatera Selatan*. <https://sumsel.bps.go.id/subject/56/perikanan.html> [diakses pada 8 Juli 2019].
- Chiayu, T. (2014) 'How does cooperation affect innovation in micro-enterprises?', *Management Decision*. Edited by H. Shiu-Nan. Emerald Group Publishing Limited, 52(8), pp. 1390–1409. doi: 10.1108/MD-07-2013-0388.
- Ching, H. Y. and Fauvel, C. (2013) 'Criticisms, Variations And Experiences With Business Model Canvas', *European Journal of Agriculture and Forestry Research*. Citeseer, 1(2), pp. 26–37.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2018). *Laporan Tahunan Kementerian Kelautan dan Perikanan*. <https://kkp.go.id/kategori/181-Laporan-Tahunan> [diakses pada 8 Juli 2019].
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2014). *Profil Kesehatan Indonesia*. <https://www.kemkes.go.id> [diakses pada 8 Juli 2019].
- Lestari, R. (2013) 'Perbankan Syariah Sebagai Daya Pendorong Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia', *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 3(1), pp. 1–11.

- Mahdi, A. F. and Baga, L. M. (2018) 'Business Model Canvas Perusahaan Pengolah Rumput Laut', in *Forum Agribisnis*, pp. 1–16.
- Meethavornkul, P. *et al.* (2018) 'The Business Guideline of New Entrepreneur toward Business Model Canvas', *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 3(1), pp. 40–47. doi: 10.24088/IJBEA-2018-31005.
- Mukherjee, S. (2018) 'Challenges to Indian micro small scale and medium enterprises in the era of globalization', *Journal of Global Entrepreneurship Research*. SpringerOpen, 8(1), pp. 28–47.
- 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*. Emerald Publishing Limited, 30(8).
- Ostewalder A, Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Pfeifer, S., Peterka, S. O. and Stanić, M. (2017) 'Business models of micro business: empirical evidences from creative industries', *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(Special issue), pp. 1–19.
- Swasty, W. (2015) 'Business model innovation for small medium enterprises', *The Winners*, 16(2), pp. 85–95.
- Teece, D. J. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long range planning*. Elsevier, 43(2–3), pp. 172–194.
- Tokarski, A., Tokarski, M. and Wójcik, J. (2017) 'The Possibility Of Using The Business Model Canvas In The Establishment Of An Operator'S Business Plan', *Torun Business Review*, 16(4), pp. 17–31.
- Umar, A., Sasongko, A. H. and Aguzman, G. (2018) 'Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia', *International Journal of Entrepreneurship*. Allied Business Academies, 22(1), pp. 1–9.
- Vargas-Hernández, J. G., Casas-Cardenaz, R. and Almanza-Jiménez, R. (2018) 'Adaptation of the canvas model as a competitive tool for the Msmes of Lázaro Cárdenas, Michoacán', *REBRAE*, 11(2), pp. 294–310.
- Venkatesh, J. and Kumari, R. L. (2015) 'Role of Marketing Strategies in the Context of MSME Sector', *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 5(8), pp. 1–6.