

ANALISIS DAN PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PT. MIRRANDO FOODS AND BEVERAGES: EVALUASI *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN OPTIMALISASI *VALUE PROPOSITION*

Haaniya Butsaina Abdurahman¹, Muhammad Iqbal Alamsyah²

¹ Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia. haaniyaba@student.telkomuniversity.ac.id

² Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia. Iqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Menjaga keberlanjutan usaha menjadi tantangan besar bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di tengah perubahan lingkungan eksternal yang terus berubah. PT. Mirrando Foods and Beverages, yang beroperasi di Pangkalpinang, Kepulauan Bangka Belitung, menghadapi hambatan dalam mempertahankan daya beli konsumen dan kelangsungan usahanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis yang diterapkan oleh PT. Mirrando Foods and Beverages melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), serta merancang strategi bisnis baru yang lebih adaptif dan inovatif dengan bantuan *Value Proposition Canvas* (VPC).

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha guna memperoleh pemahaman mengenai kondisi aktual bisnis, hambatan yang dihadapi, serta potensi pengembangannya. Analisis dilakukan dengan menggabungkan pendekatan BMC, VPC, dan SWOT. BMC digunakan untuk menelaah komponen inti dari model bisnis perusahaan, VPC untuk merumuskan proposisi nilai yang selaras dengan kebutuhan konsumen dan dinamika pasar, sedangkan SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa model bisnis saat ini masih belum berjalan secara maksimal, terutama dalam hal saluran distribusi, *Customer Relationship*, dan pemanfaatan teknologi digital. Proposisi nilai yang ada belum sepenuhnya menjawab kebutuhan konsumen, seperti keterbatasan informasi produk, akses yang terbatas, dan kurangnya variasi serta inovasi. Berdasarkan pemetaan ulang BMC dan integrasi dengan hasil VPC, dirumuskan model bisnis baru yang lebih relevan dan berkelanjutan, melalui strategi digitalisasi pemasaran, diversifikasi produk, serta peningkatan relasi pelanggan dengan pendekatan berbasis nilai.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*, UMKM, keberlanjutan usaha, strategi bisnis.

Abstract

Maintaining business sustainability is a major challenge for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) amid constantly changing external environmental conditions. PT. Mirrando Foods and Beverages, which operates in Pangkalpinang, Bangka Belitung Islands, faces obstacles in maintaining consumer purchasing power and business continuity. This study aims to evaluate the business model implemented by PT. Mirrando Foods and Beverages using the Business Model Canvas (BMC) approach, as well as to design a new, more adaptive and innovative business strategy with the assistance of the Value Proposition Canvas (VPC).

The research employs a qualitative approach using the case study method, involving in-depth interviews with the business owner to gain an understanding of the current state of the business, the challenges faced, and its potential for development. Analysis is conducted by combining the BMC, VPC, and SWOT approaches. The BMC was used to examine the core components of the company's business model, the VPC to formulate a value proposition aligned with consumer needs and market dynamics, while the SWOT helped identify the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

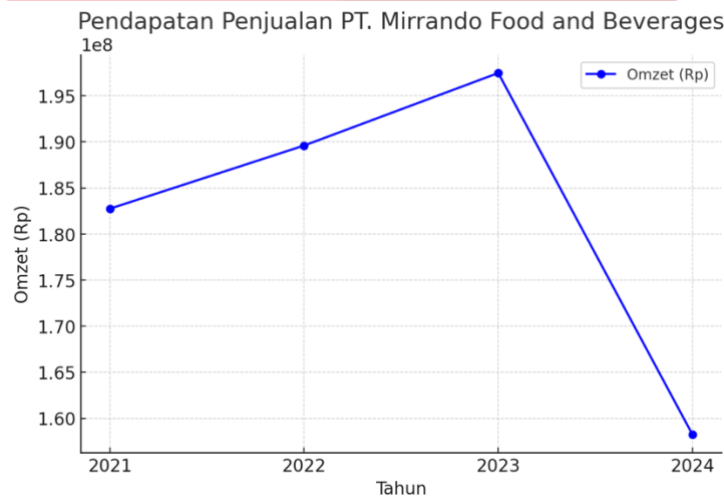
The study revealed that the current business model is not yet operating at its full potential, particularly in terms of distribution channels, customer relationships, and the utilization of digital technology. The existing value proposition does not fully address consumer needs, such as limited product information, restricted access, and a lack of variety and innovation. Based on the re-mapping of the BMC and integration with VPC results, a new, more relevant, and sustainable business model was formulated through digital marketing strategies, product diversification, and enhanced customer relationships using a value-based approach.

Keywords: *Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, MSME, business sustainability, business strategy.*

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan vital dalam perekonomian nasional. UMKM merupakan penyumbang utama terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan serapan tenaga kerja di Indonesia. UMKM juga mampu meratakan tingkat perekonomian dan mampu menjadi sarana untuk mengentaskan kemiskinan karena UMKM membuka peluang penyerapan tenaga kerja. Dalam menghadapi era persaingan global, UMKM dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan eksternal seperti kemajuan teknologi, digitalisasi, serta perubahan preferensi konsumen. Kondisi total jumlah UMKM di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengalami penurunan. Penurunan ini terjadi karena adanya tantangan besar bagi sektor UMKM secara regional, yang dipengaruhi oleh dampak pandemi COVID-19, kondisi ekonomi global atau masalah internal seperti kurangnya akses pendanaan dan sumber daya. Salah satu kota yang mengalami penurunan jumlah UMKM terjadi di wilayah kota Pangkalpinang yang merupakan pusat ekonomi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

PT. Mirrando Foods and Beverages merupakan salah satu contoh UMKM yang berbasis di Pangkalpinang, Kepulauan Bangka Belitung, yang berfokus pada produk berbahan dasar jeruk kunci. Meskipun telah memiliki pasar yang cukup luas, perusahaan menghadapi berbagai kendala seperti distribusi yang belum optimal, pemanfaatan teknologi yang terbatas, serta keterbatasan variasi produk.



Data grafik di atas, terdapat penurunan signifikan pada tahun 2024 yang disebabkan oleh kasus timah yang berdampak langsung pada PT. Mirrando Foods and Beverages. PT. Timah merupakan salah satu mitra penting bagi perusahaan, sehingga gangguan pada sektor ini turut memengaruhi rantai pasokan, operasional, dan kestabilan usaha bisnis PT. Mirrando Foods and Beverages. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi bisnis yang lebih terarah dan adaptif. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi model bisnis eksisting perusahaan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan mengoptimalkan proposisi nilai dengan *Value Proposition Canvas* (VPC), yang selanjutnya dirancang sebagai dasar penyusunan strategi bisnis baru yang lebih relevan. Kombinasi antara BMC dan VPC memungkinkan perusahaan untuk melakukan inovasi yang lebih terarah, baik dalam model bisnis maupun proposisi nilai.

Berdasarkan kondisi tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengevaluasi dan mengembangkan model bisnis PT. Mirrando Foods and Beverages agar lebih sesuai dengan kebutuhan pasar dan mampu bersaing secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengevaluasi model bisnis yang sedang berjalan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC); (2) menganalisis relevansi proposisi nilai perusahaan melalui *Value Proposition Canvas* (VPC); dan (3) merancang strategi pengembangan model bisnis baru yang lebih adaptif dan berbasis pada kebutuhan pelanggan.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan strategis yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang bagi organisasi. Menurut (David & David, 2017), manajemen strategis mencakup pengembangan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan, serta pemilihan strategi yang tepat. Proses ini melibatkan formulasi strategi untuk merespons peluang dan ancaman, implementasi untuk menjalankan strategi melalui alokasi sumber daya dan struktur organisasi, serta evaluasi untuk menilai efektivitasnya. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengelola sumber daya secara efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan dan menjaga keberlanjutan usaha.

B. Resource-Based View

Resource-Based View (RBV) merupakan pendekatan dalam manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Wernerfelt (1984), perusahaan harus dilihat berdasarkan pada sumber daya yang dimilikinya, bukan

hanya produk yang dihasilkannya. Barney (1991) memperkuat bahwa keunggulan dapat tercipta jika perusahaan memiliki sumber daya yang bersifat *Valuable*, *Rare*, *Inimitable*, dan *Non-substitutable* (VRIN). Sumber daya ini mencakup aset berwujud maupun tak berwujud seperti keterampilan, teknologi, dan pengetahuan yang melekat dalam organisasi. RBV melihat bahwa keunggulan tidak hanya bergantung pada kondisi pasar, tetapi terutama pada bagaimana perusahaan mengelola dan mengoptimalkan potensi internalnya secara strategis.

C. Model Bisnis

Menurut Teece (2010) model bisnis merupakan kerangka yang menggambarkan bagaimana suatu perusahaan menghasilkan, menyampaikan, dan menangkap nilai untuk pelanggan. Model bisnis tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saja, tetapi juga diciptakan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi.

D. Value Proposition Canvas (VPC)

Value Proposition Canvas (VPC) adalah alat yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) untuk membantu perusahaan merancang proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. VPC terdiri dari dua sisi utama, yaitu *Customer Profile* dan *Value Map*. *Customer Profile* mencakup tiga elemen: *Customer Jobs* (hal-hal yang ingin dicapai pelanggan), *Customer Pains* (masalah atau hambatan yang dihadapi pelanggan), dan *Customer Gains* (manfaat yang diharapkan pelanggan). Sementara *Value Map* juga terdiri dari tiga elemen, yaitu *Products & Services* (produk/layanan yang ditawarkan), *Pain Relievers* (cara produk meredakan masalah pelanggan), dan *Gain Creators* (cara produk menciptakan keuntungan bagi pelanggan). VPC digunakan secara dinamis untuk memastikan bahwa nilai yang ditawarkan perusahaan benar-benar relevan dengan segmen pelanggan tertentu, serta dapat diadaptasi secara berkelanjutan seiring perubahan preferensi pasar.

E. Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah kerangka visual yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara sistematis. Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), BMC terdiri dari sembilan blok utama, yaitu: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Setiap elemen saling terhubung dan berperan penting dalam menjelaskan logika operasional perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dan keberlanjutan usaha. BMC dirancang agar sederhana namun mampu mencerminkan kompleksitas model bisnis secara intuitif

F. Analisis SWOT

Menurut (Rangkuti, 2018) Analisis SWOT merupakan strategi yang dirancang untuk mengidentifikasi faktor-faktor sistematis yang berpengaruh terhadap rumusan bisnis. Analisis SWOT membandingkan kombinasi antara faktor internal dan eksternal. SWOT merupakan singkatan dari lingkungan Internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang akan dihadapi di dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara *Opportunities* dan *Threats* dengan *Strengths* dan *Weaknesses*.

Penggunaan ketiga alat ini secara simultan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap model bisnis yang sedang dijalankan dan peluang pengembangannya ke depan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan metode studi kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan Business Model Canvas pada PT. Mirrando Foods and Beverages. Menurut (Sugiyono, 2022), metode penelitian kualitatif berfungsi untuk menemukan sesuatu yang baru, sehingga penelitiannya bersifat eksplorasi dan tidak melakukan pengukuran yang pasti. Pada penelitian ini, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha dan dokumentasi internal perusahaan. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan kerangka *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*, dan SWOT. *Business Model Canvas* digunakan untuk mengevaluasi struktur bisnis yang sedang berjalan. *Value Proposition Canvas* digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian antara nilai yang ditawarkan perusahaan dan kebutuhan pelanggan. Sedangkan analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dari sumber-sumber berikut: Hera Wati (owner PT. Mirrando Foods and Beverages), Khasmir (bidang pemasaran), Pipit (reseller), Elis (konsumen), Mirzal (konsumen), Dr. Sunu Pugu Hayu Triono, S.T., M.M (akademisi).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan hasil karakteristik narasumber dalam penelitian ini:

No.	Narasumber	Jabatan	Kode	Alasan
1.	Hera Wati, A.Md	Owner	N1	Owner dari PT. Mirrando Food and Beverages
2.	Khasmir, S.T	Bidang Pemasaran	N2	Mengetahui kondisi pemasaran PT. Mirrando Food and Beverages

3.	Pipit	Reseller	N3	Reseller yang bekerjasama dengan PT. Mirrando Food and Beverages
4.	Elis	Konsumen	N4	Konsumen PT. Mirrando Food and Beverages
5.	Mirzal	Konsumen	N5	Konsumen PT. Mirrando Food and Beverages
6.	Dr. Sunu Puguh Hayu Triono, S.T., M.M	Akademis	N6	Akademis

A. Business Model Canvas saat ini

Berikut merupakan *Business Model Canvas* (BMC) saat ini yang digunakan oleh PT. Mirrando Foods and Beverages disusun berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, dan mencakup sembilan elemen utama model bisnis:

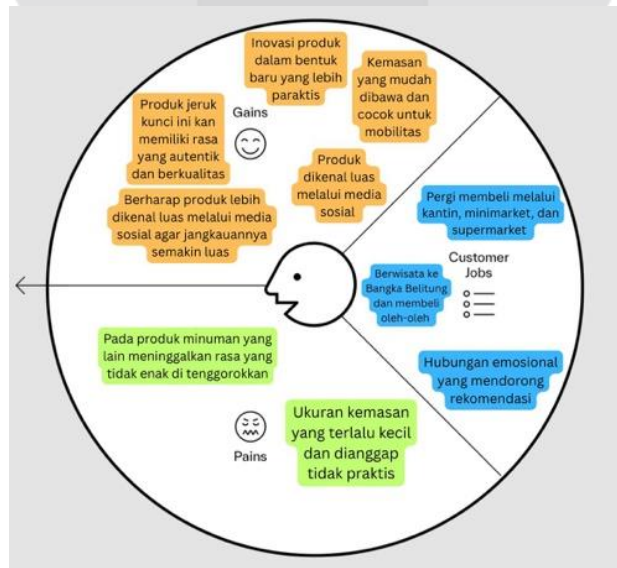


Gambar 4.1 Business Model Canvas Eksisting

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

B. Value Proposition Canvas

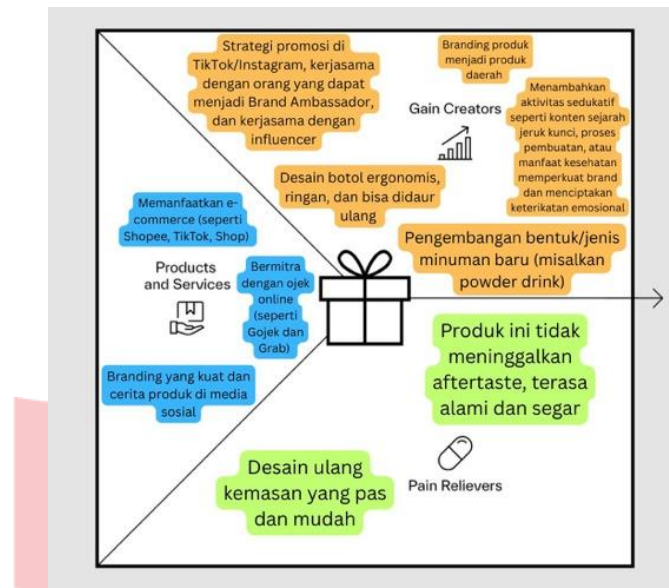
Value Proposition Canvas (VPC) PT. Mirrando Foods and Beverages dianalisis dengan membagi dua sisi utama: *Customer Profile* dan *Value Map*. *Customer Profile* terbagi menjadi 3 bagian yaitu *Customer Jobs*, *Customer Pains*, dan *Customer Gains*. Pada sisi *Customer Profile*, hasil wawancara menunjukkan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2 Customer Profile

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

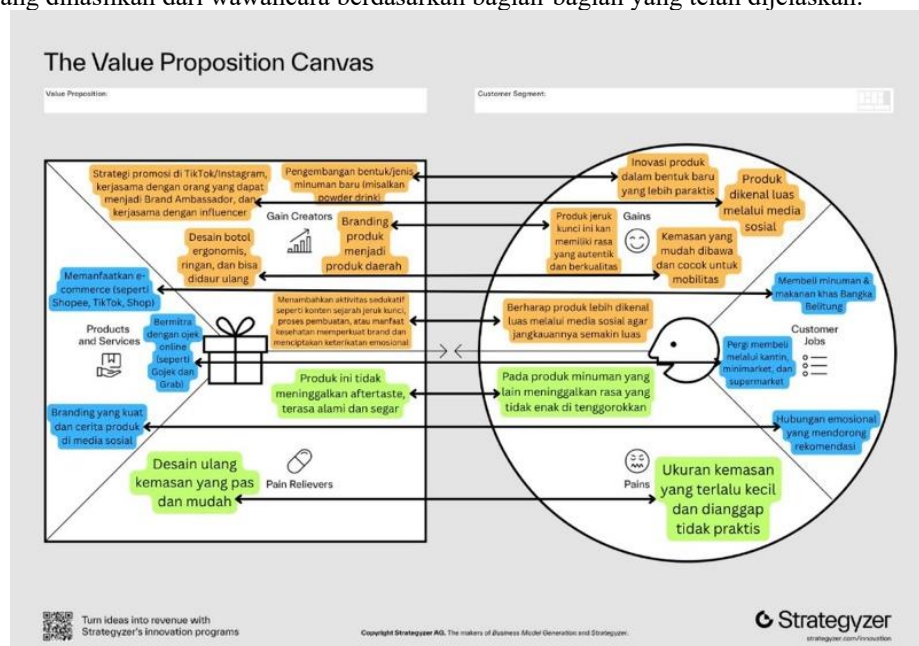
Sedangkan pada sisi *Value Map* terbagi menjadi 3 bagian yaitu, *Product and Service*, *Pain Relievers*, dan *Gain Creator*, digambarkan sebagai berikut ini:



Gambar 4.3 Value Map

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Berikut merupakan hasil analisis dari *Value Proposition Canvas* Perusahaan PT. Mirrando Foods and Beverages yang dihasilkan dari wawancara berdasarkan bagian-bagian yang telah dijelaskan:



Gambar 4.4 Fit Customer Profile

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT pada PT. Mirrando Foods and Beverages mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam mengembangkan model bisnisnya.

1. *Strengths* (Kekuatan)

- 1) Produk unik berbahan jeruk kunci yang alami dan sehat tanpa tambahan bahan pangan (BTP)
- 2) Pelanggan lokal dan wisatawan domestik yang loyal terhadap produk khas daerah.
- 3) PT. Mirrando Foods and Beverages pernah berpartisipasi dalam berbagai pameran nasional dan internasional.
- 4) Menggunakan bahan baku lokal langsung dari petani untuk efisiensi biaya.
- 5) Saluran distribusi telah mencakup toko oleh-oleh, marketplace digital, dan reseller.

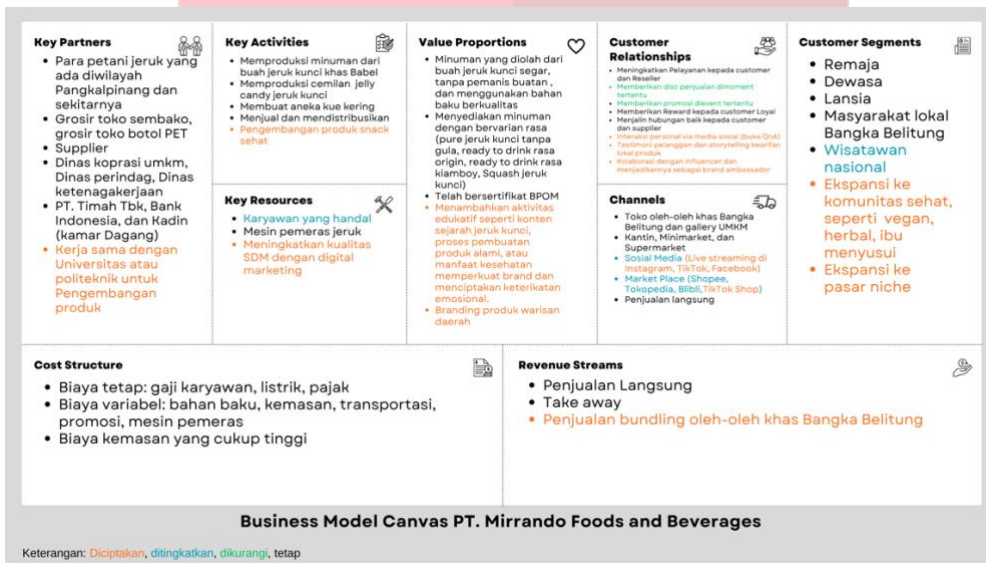
2. *Weakness* (Kelemahan)

- 1) Ketergantungan pada segmen pelanggan tertentu (lokal).
- 2) Terfokus pada satu jenis produk dan belum menerapkan bundling menu.
- 3) Belum ada integrasi antara saluran distribusi online dan offline.

- 4) Terbatasnya tenaga kerja khususnya alam pemasaran digital
- 5) Pengelolaan biaya produksi dan promosi belum efisien.
3. *Opportunities* (Peluang)
 - 1) Meningkatnya tren konsumsi produk lokal, sehat, dan ramah lingkungan.
 - 2) Potensi ekspansi ke komunitas vegan dan pasar ekspor niche.
 - 3) Digitalisasi pemasaran UMKM yang terus berkembang.
 - 4) Peluang kolaborasi dengan e-commerce nasional, influencer, dan universitas.
 - 5) Potensi efisiensi biaya produksi melalui skala ekonomi.
4. *Threats* (Ancaman)
 - 1) Munculnya banyak pesaing dengan harga yang lebih murah.
 - 2) Ketidakstabilan rantai pasokan akibat faktor eksternal (contohnya: sektor timah).
 - 3) Tantangan menjaga loyalitas pelanggan di tengah banyaknya alternatif produk.
 - 4) Kenaikan harga bahan baku dan logistik.

D. *Business Model Canvas* Usulan

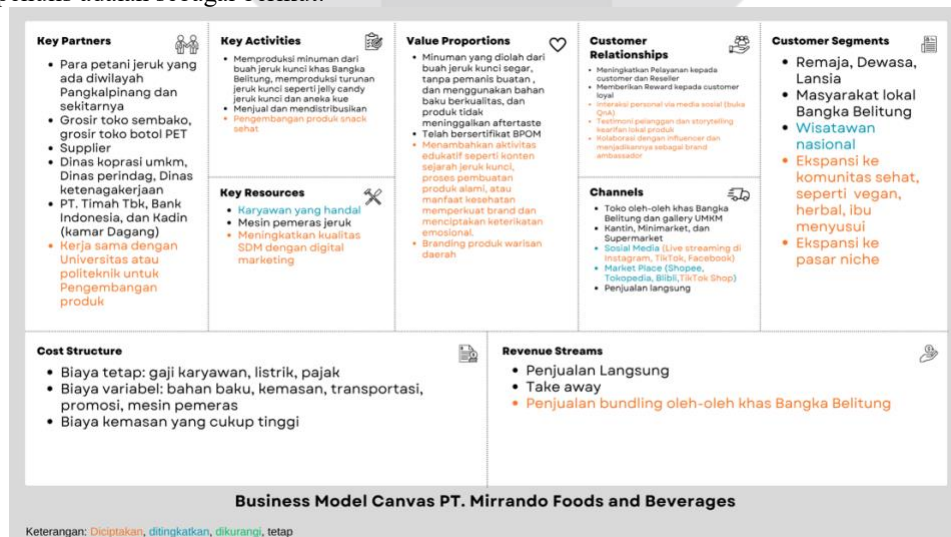
Berikut adalah tabel *Business Model Canvas* gabungan antara eksisting dan usulan yang dirancang oleh penulis:



Gambar 4.5 *Business Model Canvas* Eksisting dan Usulan

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Berdasarkan hasil analisis *value proposition* dan SWOT, terdapat sejumlah elemen dalam blok BMC yang perlu dievaluasi kembali. Oleh karena itu, penulis menyarankan rancangan BMC baru yang dapat dijadikan acuan oleh PT. Mirrando Foods and Beverages dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Adapun BMC yang diusulkan penulis adalah sebagai berikut:



Gambar 4.6 *Business Model Canvas* Usulan

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Hasil dari evaluasi menggunakan BMC menunjukkan bahwa beberapa elemen seperti *channels*, *customer relationship*, dan *key activities* masih belum optimal. Distribusi produk masih mengandalkan mitra offline dan reseller, sementara pemanfaatan marketplace digital masih terbatas. Dalam hubungan pelanggan, perusahaan belum secara konsisten membangun komunikasi dua arah dengan pelanggan. Melalui VPC, ditemukan bahwa kebutuhan konsumen terhadap aksesibilitas produk, edukasi manfaat produk, dan variasi rasa belum sepenuhnya terpenuhi. Selain itu, hasil SWOT menunjukkan kekuatan utama perusahaan adalah bahan baku unik yaitu jeruk kunci, sedangkan kelemahannya adalah pada aspek promosi dan SDM. Peluang terletak pada tren minuman sehat dan platform digital, sedangkan ancaman berasal dari kompetitor yang menawarkan produk serupa dengan harga lebih murah. Strategi yang diusulkan mencakup pengembangan kanal distribusi digital melalui *e-commerce*, edukasi konsumen melalui media sosial, penguatan branding produk lokal khas daerah, dan diversifikasi produk turunan jeruk kunci. Inovasi juga disarankan dalam bentuk kemasan ramah lingkungan, penambahan varian rasa baru, serta program loyalitas pelanggan. Implementasi strategi ini diharapkan dapat memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan narasumber dari internal dan eksternal Perusahaan, serta analisis menggunakan pendekatan kualitatif, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Model bisnis PT. Mirrando belum optimal karena hanya menggunakan delapan dari sembilan elemen BMC, dengan kelemahan utama pada aspek *Customer Relationship*. Saluran distribusi terbatas pada toko oleh-oleh, bazar, dan sedikit aktivitas digital. Segmentasi pelanggan belum menjangkau digital native dan konsumen luar daerah secara efektif. Aktivitas kunci masih terpusat pada produksi dan event, tanpa dukungan riset pasar atau inovasi digital, sehingga membatasi perluasan pasar dan hubungan pelanggan yang berkelanjutan.
2. PT. Mirrando memiliki *Value Proposition* yang kuat melalui keunikan bahan lokal, kesehatan alami, dan narasi khas daerah. Namun, pemenuhan terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan belum maksimal. Pelanggan masih mengalami kesulitan akses produk, kurang informasi manfaat, dan pilihan kemasan yang terbatas. Harapan seperti kemudahan pembelian, pengakuan nasional, dan testimoni juga belum dioptimalkan. Ini menunjukkan perlunya penyesuaian lebih kuat antara nilai yang ditawarkan dengan kebutuhan pelanggan.
3. Usulan pengembangan BMC PT. Mirrando menekankan perluasan segmen pasar ke konsumen digital seperti urban *health-conscious* dan diaspora Bangka. Saluran distribusi diperluas melalui *e-commerce* nasional dan media sosial. Hubungan pelanggan ditingkatkan lewat program loyalitas, testimoni, dan edukasi digital. *Value Proposition* diperkuat dengan narasi lokal, sehat, dan ramah lingkungan. Penambahan SDM digital marketing menjadi kunci sumber daya, sementara aktivitas utama diarahkan ke konten, komunitas, dan riset konsumen. Kemitraan strategis juga diperluas dengan platform logistik, *e-commerce*, komunitas UMKM, dan pemerintah. Strategi ini bertujuan memperkuat posisi pasar dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

B. Saran

1. Saran teoritis
Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori model bisnis UMKM di sektor makanan dan minuman lokal melalui integrasi *Business Model Canvas* (BMC) dan *Value Proposition Canvas* (VPC), yang terbukti efektif untuk pemetaan strategis dan transformasi jangka panjang. Pendekatan gabungan ini disarankan untuk penelitian selanjutnya guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik. Selain itu, kombinasi analisis SWOT dengan BMC juga efektif dalam mengidentifikasi kekuatan dan kesenjangan internal. Penelitian lanjutan disarankan menambahkan pendekatan kuantitatif seperti QSPM atau AHP untuk memperdalam rekomendasi strategi.
2. Saran Praktisi
Penelitian ini memberikan lima rekomendasi praktis bagi PT. Mirrando. Pertama, memperluas distribusi melalui *e-commerce* dan media sosial. Kedua, memperkuat proposisi nilai lewat peningkatan kemasan, narasi manfaat kesehatan, dan produk turunan jeruk kunci. Ketiga, mengelola hubungan pelanggan secara aktif dengan strategi digital yang edukatif dan membangun komunitas. Keempat, meningkatkan kapasitas SDM di bidang digital marketing dan riset pasar. Kelima, melakukan diversifikasi mitra dan rantai pasok serta evaluasi rutin model bisnis menggunakan BMC dan SWOT agar tetap adaptif terhadap perubahan.

REFERENSI

Teori

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage . *Journal of Management*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Managemen: ACompetitive Advantage Approach*.
<http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Rangkuti, F. (2018). *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen* . Penerbit Alfabeta.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. In *Strategic Management Journal* (Vol. 5, Issue 2).

