

# Perancangan Model Bisnis Pada UMKM Bypocut dengan Menggunakan Business Model Canvas

1<sup>st</sup> Teuku Farhan

Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia

teukufarhan@student.telkomuniversity.ac.id

2<sup>nd</sup> Farda Hasun

Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia

fardahasun@telkomuniversity.ac.id

3<sup>rd</sup> Budi Sulistyio

Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia

budisulis@telkomuniversity.ac.id

**Abstrak** - Bypocut adalah UMKM yang menjual berbagai produk makanan khas Aceh, termasuk timpan, kue kering, kue basah, dan makanan beku. Saat ini, pendapatannya relatif rendah jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis di Aceh. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, termasuk promosi, ketersediaan sumber daya manusia, pengadaan bahan baku produksi, dan terhentinya usaha dari mitra pemasaran. Untuk mengatasi hal ini, Bypocut perlu melakukan evaluasi model bisnis. Dalam penelitian ini akan dilakukan evaluasi dan perancangan model bisnis baru untuk Bypocut dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Data diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha, observasi, dan studi literatur. Upaya perbaikan difokuskan pada meningkatkan *value proposition* melalui penggunaan kemasan produk yang unik dan berkualitas, pengembangan paket oleh-oleh, serta perbaikan produk agar memiliki ketahanan yang baik selama perjalanan sehingga perusahaan dapat memperluas pangsa pasar. Bypocut juga akan aktif dalam mengikuti program-program pemerintah terkait pengembangan UMKM, seperti pelatihan dan program pembiayaan. Promosi akan ditingkatkan melalui media sosial seperti TikTok dan Facebook, serta melalui *marketplace*. Selain itu, Bypocut akan mengupayakan kerjasama dengan fotografer dan *content creator* untuk menciptakan konten yang menarik dan informatif. Dengan langkah-langkah ini, Bypocut berharap bisa meningkatkan performa bisnis dan tetap menjadi pilihan terpercaya di pasar kuliner Aceh.

**Kata Kunci:** UMKM, Bypocut, Timpan, *Business Model Canvas*, Model Bisnis

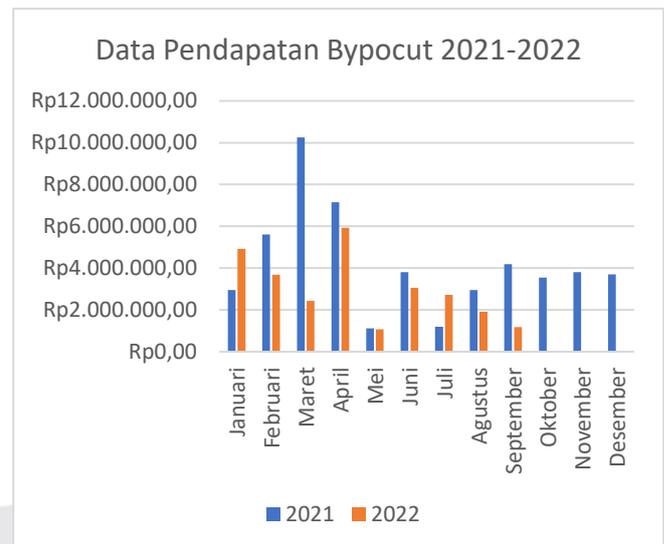
## I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat signifikan terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia. Saat ini, UMKM telah tumbuh pesat dan tersebar di seluruh penjuru Indonesia, mulai dari Sabang hingga Merauke. Menurut ASEAN Investment Report 2022, Indonesia memiliki 65,5 Juta UMKM. Jumlah UMKM yang demikian besar ini memberikan kontribusi yang sangat penting dalam menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia, karena terbukti mampu menyerap sebanyak 97% tenaga kerja di negara ini

Bypocut merupakan UMKM bidang kuliner yang berdiri sejak 2019. Bypocut merupakan UMKM yang berada di kota Lhokseumawe, Provinsi Aceh. Bypocut menjual aneka produk makanan dimulai dari makanan khas Aceh yaitu Timpan, kue kering, kue basah, dan juga makanan beku. Produk andalan Bypocut adalah Timpan. Timpan merupakan

kue yang terbuat dari tepung ketan dan pisang. Timpan sering dihidangkan di berbagai hari besar dan acara di budaya Aceh seperti Hari Raya, pernikahan, khitanan, dan beberapa acara lainnya.

Pada tahun 2022, usaha Bypocut mengalami penurunan pendapatan terutama dalam empat bulan terakhir. Hal ini dapat dilihat pada grafik pendapatan UMKM Bypocut tahun 2021 sampai 2022 berikut :



GAMBAR 1

Pendapatan Bypocut Tahun 2021-2022 (Sumber: Data Perusahaan)

Dapat dilihat bahwa pendapatan Bypocut menurun terutama pada empat bulan terakhir. Pendapatan Bypocut turun dari Rp3.065.400,00 di bulan Juni menjadi Rp1.182.550,00 di bulan September. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 2021, rata-rata pendapatan pada tahun 2021 yaitu pada Rp4.358.272,22 sedangkan pada 2022 sampai dengan bulan September hanya memperoleh rata-rata sebesar Rp2.991.322,22. Selain itu, pendapatan UMKM Bypocut dinilai sangat kecil jika dibandingkan dengan pendapatan UMKM dengan produk sejenis lainnya di daerah Aceh.

Bypocut menghadapi sejumlah tantangan yang mempengaruhi upaya peningkatan pendapatan. Pertama, ada isu terkait ketahanan produk saat pengiriman ke wilayah di luar Aceh, yang dapat menyebabkan produk menjadi basi ketika diterima oleh pelanggan. Hal ini berpotensi merugikan

reputasi dan kepercayaan pelanggan terhadap merek Bypocut. Selain itu, terdapat masalah dalam strategi pemasaran *online*, terutama di *platform* Instagram, dimana tingkat keterlibatan (*engagement*) masih rendah. Meskipun penjualan *online* Bypocut telah dilakukan melalui WhatsApp dan Instagram, namun masih ada potensi untuk dapat meningkatkan interaksi dengan pengikut dan minat terhadap konten yang diunggah. Selanjutnya, kendala dalam penargetan pasar menjadi hambatan. Bypocut saat ini hanya memfokuskan pada wilayah Aceh dan sekitarnya, sebagian karena batasan pengiriman dan kekhawatiran terhadap ketahanan produk. Namun, produk unggulan seperti Timpan memiliki potensi untuk dikenal di seluruh Indonesia selama mampu melakukan inovasi yang membuatnya tahan dalam perjalanan yang lebih lama. Perihal tempat, absennya toko fisik dan ketergantungan pada mitra penjualan, terutama Hans Patisserie, menghadirkan tantangan baru. Efek pandemi Covid-19 membuat mitra tutup dan Bypocut harus berjualan sepenuhnya secara *online*. Ini mengurangi aksesibilitas produk, khususnya bagi pelanggan yang lebih suka pembelian langsung atau melalui mitra. Masalah proses produksi juga menjadi faktor penghambat. Proses produksi Timpan teridentifikasi memiliki masalah terutama dalam hal pengadaan bahan baku yang harus dilakukan sehari sebelumnya, sementara permintaan pelanggan seringkali mendadak. Hal ini berpotensi menyebabkan peluang penjualan terlewatkan dan memperlambat produksi. Bypocut juga mengalami kesulitan dalam mencari SDM dengan kualifikasi yang tepat untuk memproduksi Timpan. Kekurangan tenaga kerja berkualifikasi berdampak pada konsistensi dan kualitas produk.

Berdasarkan identifikasi tersebut, salah satu potensi solusi yang muncul adalah dengan melakukan evaluasi model bisnis. Model bisnis dapat menunjukkan cara sebuah bisnis menciptakan, menyalurkan nilai kepada pelanggan dan memperoleh keuntungan. Ada beberapa kerangka dalam memetakan dan menganalisis model bisnis, dan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kerangka *Business Model Canvas*. Dengan menyajikan model bisnis dalam bentuk visual, BMC memungkinkan pemilik Bypocut untuk melihat secara keseluruhan elemen bisnisnya dengan lebih jelas, sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang ada serta mengidentifikasi dan mencari solusi masalah yang tengah dihadapi oleh Bypocut, yaitu penurunan omzet penjualan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti pemasaran, produksi, dan kemitraan bisnis. Dengan demikian, pemilik usaha dapat lebih terfokus pada permasalahan yang perlu diatasi. Berdasarkan dari uraian tersebut, maka penelitian ini akan membahas mengenai evaluasi model bisnis dan perancangan model bisnis Bypocut yang baru dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

## II. KAJIAN TEORI

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sebuah model bisnis harus menjelaskan penalaran bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Model bisnis harus dapat menjelaskan bagaimana cara perusahaan memperoleh pendapatan dan keuntungan. Model bisnis dapat didefinisikan sebagai deskripsi yang menjelaskan cara kerja perusahaan. Salah satu kerangka yang

paling banyak digunakan saat ini yaitu *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* adalah bahasa visual yang membantu pihak yang terlibat dalam pengelolaan bisnis dapat berkomunikasi dan memahami satu sama lain. Model ini telah digunakan banyak perusahaan untuk melihat gambaran perusahaannya secara umum dengan tujuan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), BMC memiliki sembilan blok. Sembilan elemen atau blok ini menjadi sarana dalam menyampaikan kegiatan dan aktivitas dalam bisnis. Berikut merupakan penjelasan singkat dari setiap blok pada *Business Model Canvas*:

### A. Value Proposition

Value Propositions adalah salah satu blok dalam *Business Model Canvas* yang menjelaskan sekelompok produk atau jasa yang menciptakan nilai secara khusus untuk segmentasi pelanggan

### B. Customer Segment

Segmen pelanggan adalah sekelompok orang atau organisasi yang dituju atau ditargetkan oleh perusahaan yang menjadi jantung dari bisnis model

### C. Customer Relationship

Blok ini menggambarkan karakteristik atau jenis hubungan yang menghubungkan perusahaan dengan segmentasi pelanggan.

### D. Channel

Blok ini menjelaskan bagaimana cara sebuah perusahaan menggapai segmen pelanggan mereka untuk menjual produk atau jasa.

### E. Key Activities

Blok aktivitas kunci berisikan penjelasan mengenai langkah-langkah atau kegiatan kunci yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnis mereka berjalan semestinya.

### F. Key Resources

Blok ini menjelaskan bagian dari perusahaan yang dijadikan aset terpenting agar model bisnis perusahaan tersebut dapat berjalan.

### G. Key Partnership

Blok Mitra kunci menjelaskan jaringan pemasok dan mitra yang berhubungan langsung dengan keberhasilan model bisnis sebuah perusahaan.

### H. Cost Structures

Blok struktur biaya menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan model bisnis. Biaya yang keluar bisa didefinisikan setelah mengetahui sumber daya utama, aktivitas utama, dan mitra kerja.

### I. Revenue Streams

Blok aliran pendapatan menjelaskan cara perusahaan mendapatkan pendapatan dari segmen pelanggan mereka.

## III. METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan menerapkan metode pendekatan berbasis kerangka kerja *Business Model Canvas*. Data mengenai model bisnis saat ini yang dimiliki oleh Bypocut diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha. Selanjutnya, pemahaman tentang profil pelanggan Bypocut diperoleh melalui wawancara langsung dengan sebelas konsumen yang telah menjadi bagian dari

pelanggan mereka. Informasi terkait lingkungan bisnis Bypocut diperoleh melalui studi literatur yang dapat diandalkan. Setelah seluruh data berhasil terkumpul, analisis SWOT diterapkan pada setiap elemen dalam *Business Model Canvas*, dan dikelompokkan dalam empat grup, yaitu *value proposition, cost/revenue, infrastructure, dan customer interface*. Hasil dari analisis SWOT ini akan diverifikasi melalui konfirmasi dengan pemilik usaha, untuk memastikan keakuratan dan relevansi data yang dihasilkan. Tahap selanjutnya melibatkan survei dengan menggunakan kuesioner untuk menilai indikator-indikator SWOT yang telah diidentifikasi. Hasil dari tahap ini menjadi dasar yang kuat untuk mengembangkan matriks TOWS, yang akan menjadi dasar strategi bisnis yang lebih kokoh untuk Bypocut. Langkah berikutnya adalah merancang *Value Proposition Canvas* yang akan membantu dalam merumuskan *Business Model Canvas* yang direkomendasikan untuk Bypocut. Setelah *Business Model Canvas* usulan berhasil dibentuk, tahap verifikasi akan dilakukan melalui diskusi dengan *expert*, dan validasi akan dilakukan melalui wawancara dengan pemilik Bypocut, guna memastikan apakah hasil rancangan dapat diterapkan atau tidak.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Model Bisnis Saat ini

Berikut merupakan model bisnis saat ini dari Bypocut yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Bypocut terkait model bisnis yang sedang dijalankan.

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jasa Pengiriman</li> <li>Pemasok Bahan Baku</li> <li>Pemasok Kemasan</li> <li>Penyelenggara Festival dan Pameran Kuliner</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pembelian Bahan Baku</li> <li>Produksi Timpan</li> <li>Transaksi Online dan Offline</li> <li>Pengadaan Produk Beku</li> <li>Promosi</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produk menggunakan bahan baku asli</li> <li>Terdapat banyak variasi adonan dan isian</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promo</li> <li>Diskon</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Masyarakat Aceh dan sekitarnya dengan umur diatas 25 tahun.</li> <li>Ibu Rumah Tangga</li> <li>Pencapaian titik Kantor</li> <li>Penyelenggara Acara</li> </ul>
<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peralatan Produksi</li> <li>Ruang Produksi</li> <li>Jalur Darat: Pemasokan Keuangan</li> <li>Pembuat Timpan</li> <li>Kemasan</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sosial Media (WA dan IG)</li> <li>Word of Mouth</li> <li>Festival dan Pameran Kuliner</li> </ul>		
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya Bahan Baku, Biaya Pengadaan Produk Beku, dan Biaya Kemasan</li> <li>Biaya Listrik dan Biaya Air</li> </ul>			<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penjualan Produk Timpan</li> <li>Penjualan Produk Beku</li> </ul>	

GAMBAR 2. *Business model canvas* saat ini

Bypocut saat ini memiliki pangsa pasar yang terbatas di wilayah Aceh dan sekitarnya. Kendala ini timbul dari metode produksi yang tidak melibatkan pengawetan, sehingga mengakibatkan produk sulit bertahan dalam pengiriman jarak jauh. Saat ini, pendapatan Bypocut sepenuhnya berasal dari penjualan timpan dan produk beku mereka. Dalam menjalankan aktivitas penjualan, Bypocut mengandalkan media sosial seperti WhatsApp dan Instagram, word of mouth, serta keikutsertaan dalam festival dan pameran kuliner. Masalah yang dihadapi Bypocut dapat dilihat pada bagian pendahuluan.

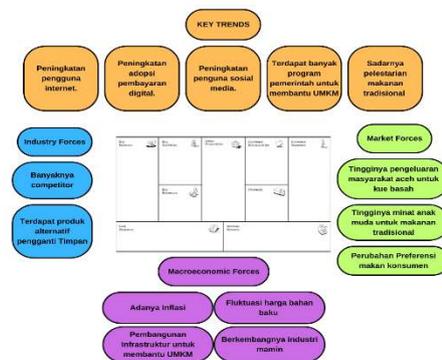
B. Customer Profile

Profil pelanggan didapatkan dari hasil wawancara terhadap pelanggan Bypocut. Profil pelanggan terdiri dari

*customer jobs, customer pains dan customer gains. Customer jobs* dari kastemer individu adalah membeli produk oleh-oleh khas Aceh dengan rasa yang enak, membeli camilan untuk menemani aktivitas santai, untuk menjamu tamu dan untuk berbagi makanan sebagai bagian dari aktivitas agama. Sedangkan *jobs* dari kastemer bisnis, yaitu perusahaan atau kantor, adalah membeli produk makanan untuk dihidangkan pada acara kantor dan untuk kegiatan berbagi dengan masyarakat. *Pains* secara umum untuk kedua segmen adalah produk basi jika dikirim jauh, packaging tidak menarik untuk dikirim sebagai oleh-oleh, pesanan tidak diterima saat diperlukan, ukuran produk tidak sesuai dengan harganya, dan tidak ada toko fisik sehingga menyulitkan untuk membeli. *Customer gains* kedua segmen adalah kualitas rasa yang nikmat, harga terjangkau, rasa yang bervariasi, ada promo dan diskon, serta pelayanan yang ramah dan responsif.

C. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis dilakukan dengan melakukan studi literatur untuk mengetahui peluang dan ancaman apa yang mungkin timbul dan mempengaruhi bisnis Bypocut. Berikut merupakan analisis lingkungan bisnis Bypocut:



GAMBAR 3. *Peta Lingkungan Bisnis Bypocut*

D. Analisis SWOT dan Strategi

Analisis SWOT dilakukan guna mendefinisikan strategi bisnis Bypocut di masa yang akan datang. Analisis dilakukan berdasarkan analisis model bisnis, profil pelanggan dan lingkungan bisnis perusahaan yang telah dilakukan pada tahapan sebelumnya. Analisis SWOT diklasifikasikan dalam 4 kelompok yaitu: *Value Proposition, Cost and Revenue, Infrastructure, dan Customer Interfaces*. Setelah faktor SWOT diidentifikasi, maka dilakukan konfirmasi ke perusahaan. Selanjutnya disebar kuesioner untuk melakukan penilaian atas faktor SWOT, yang hasilnya digunakan untuk mengembangkan matriks TOWS yang dapat dilihat di gambar 4-7.

<i>Value Proposition</i>	<b>Strength</b>	<b>Weaknesses</b>
	<b>Opportunities</b>	
	<b>Threats</b>	

GAMBAR 4. Matriks TOWS Value Proposition

<i>Cost and Revenue</i>	<b>Strength</b>	<b>Weaknesses</b>
	<b>Opportunities</b>	
	<b>Threats</b>	

GAMBAR 5. Matriks TOWS Cost and Revenue

<i>Infrastructure</i>	<b>Strength</b>	<b>Weaknesses</b>
	<b>Opportunities</b>	
	<b>Threats</b>	

GAMBAR 6. Matriks TOWS Infrastructure

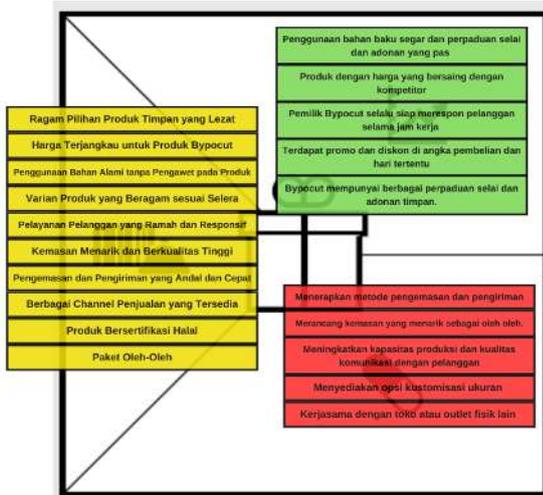
<i>Customer Interface</i>	<b>Strength</b>	<b>Weaknesses</b>
	<b>Opportunities</b>	
	<b>Threats</b>	

GAMBAR 7. Matriks TOWS Customer Interface

Strategi usulan yang dihasilkan adalah Bypocut perlu meningkatkan *Value Proposition* melalui penggunaan kemasan produk yang unik dan berkualitas, pengembangan paket oleh-oleh, serta diversifikasi produk. Untuk pengembangan paket oleh-oleh, maka perlu diperbaiki proses produksi agar produk memiliki ketahanan yang baik selama perjalanan, dengan tujuan untuk memperluas pangsa pasar. Bypocut juga akan aktif dalam mengikuti program-program pemerintah terkait pengembangan UMKM, seperti pelatihan dan program pembiayaan. Promosi akan ditingkatkan melalui media sosial seperti TikTok dan Facebook, serta melalui *marketplace*. Selain itu, Bypocut akan mencari dukungan dari *fotografer* dan *content creator* untuk menciptakan konten yang menarik dan informatif.

E. Value Proposition Canvas

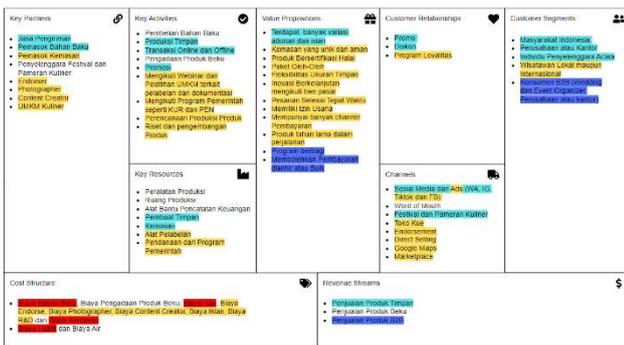
Setelah mengembangkan strategi, tindakan berikutnya adalah menciptakan peta nilai untuk mengakomodasi kebutuhan pekerjaan (*jobs*), masalah (*pains*), dan keuntungan (*gains*) yang telah diidentifikasi dalam profil pelanggan. Berikut ini adalah gambaran peta nilai dari Bypocut:



GAMBAR 8. Value Map Bypocut

F. Model Bisnis Usulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT, matriks TOWS, customer profile, lingkungan bisnis Bypocut, dan value proposition canvas maka dirancang bisnis model usulan, yang dapat dilihat pada gambar 9.



GAMBAR 9. Model Bisnis Usulan

Keterangan : Diciptakan, Ditingkatkan, Tetap, Penambahan Biaya, Khusus B2B

Fokus utama dalam model bisnis usulan terletak pada Value Proposition yang mereka tawarkan. Hal ini bertujuan untuk memperluas pasar dengan menyediakan produk oleh-oleh yang menarik. Bypocut diusulkan untuk mengembangkan variasi adonan dan isian produk yang beragam, sejalan dengan tren pasar yang sedang berlangsung. Salah satu variasi usulan adalah rasa coklat. Juga diusulkan penambahan elemen baru seperti kemasan eksklusif dan aman, produk dengan sertifikasi halal, dan fleksibilitas ukuran Timpan. Bypocut juga menanggapi tantangan pengiriman jarak jauh dengan menawarkan produk yang tahan lama dalam perjalanan. Disarankan agar Bypocut lebih lanjut memperluas cakupan target pasar mereka. Selain tetap mengincar masyarakat Indonesia, perusahaan, dan individu penyelenggara acara, Bypocut juga telah memperluas segmen mereka ke wilayah wisatawan lokal dan internasional. Langkah ini menggambarkan adaptasi mereka terhadap perubahan dalam perilaku konsumsi dan peluang pertumbuhan yang ada. Selain itu, Bypocut juga diarahkan untuk merambah ke segmen konsumen B2B, seperti Wedding Organizer dan Event Organizer, serta menjalin kerja sama

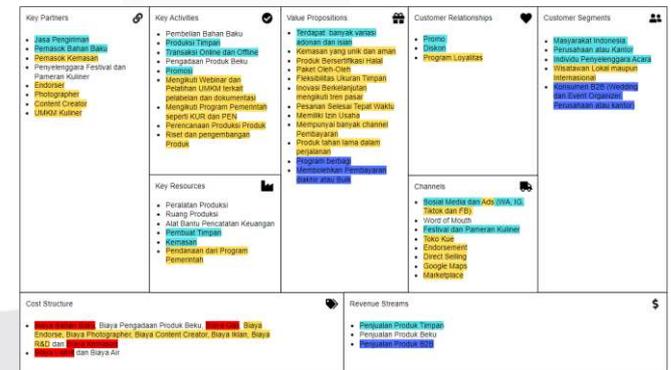
dengan perusahaan dan kantor. Tindakan ini menunjukkan kemampuan mereka dalam merespons dinamika bisnis dan permintaan pasar dengan solusi yang relevan.

H. Verifikasi

Proses verifikasi rancangan model bisnis dilakukan melalui diskusi dengan expert untuk memastikan konsistensi keterkaitan logika antar blok. Selanjutnya, model bisnis yang telah diverifikasi akan divalidasi.

I. Validasi

Pada tahap ini, dilakukan proses validasi terhadap hasil rancangan Business Model Canvas oleh peneliti. Proses validasi yang dilakukan hanya mencakup validasi untuk memitigasi risiko feasibility, yaitu untuk melihat apakah key activities, key resources dan key partnership yang dimiliki memadai untuk melaksanakan model bisnis yang diusulkan. Verifikasi dilakukan melalui wawancara bersama pemilik Bypocut untuk mengetahui apakah hasil rancangan mampu diterapkan. Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa model bisnis usulan yang telah dirancang sebagian besar memungkinkan untuk diaplikasikan secara bertahap, berdasarkan respons dari pihak Bypocut. Ada dua hal yang menurut pemilik Bypocut tidak diperlukan atau belum dapat dilaksanakan. Yang pertama adalah alat pelabelan. Menurut pemilik karena masa pakai produk kurang dari satu minggu, maka tidak diperlukan. Yang kedua, jasa pengiriman same day saat ini belum tersedia di wilayah kerja perusahaan, sehingga belum dapat dilaksanakan. BMC usulan yang tervalidasi dapat dilihat di gambar 10.



GAMBAR 10. BMC Usulan Tervalidasi

V. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, berhasil didapatkan model bisnis usulan yang merupakan perbaikan dari model bisnis perusahaan saat ini. Setiap blok kunci mengalami peningkatan dan mendapatkan ide-ide baru yang relevan. Usulan ini diharapkan dapat diimplementasikan oleh Bypocut sebagai bagian dari upaya mereka dalam mengembangkan bisnis menjadi lebih baik. Meskipun terdapat peningkatan biaya dalam model bisnis usulan yang dirancang, namun peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan tersebut masih berada dalam jangkauan perusahaan.

## REFERENSI

- ASEAN Investment Report (2022). Pandemic Recovery and Investment Facilitation. Jakarta: ASEAN Secretariat
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Fatimah, F. (2020). Teknik Analisis SWOT. Anak Hebat Indonesia
- Sarsby, A. (2016) SWOT Analysis. The Leadership Library
- Margetts, J. (2002) Why Business Models Matter. Harvard Business Review
- Bland, D. J., & Alex Osterwalder. (2019). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. John Wiley & Sons, Inc.

