Barani: Journal of Community Service Learning
Volume 02 Number 02 2026, pp, 51-60
E-ISSN: 3110-8962
DOI: 10.24036/xxxxxxxxxxx-x-xx
Received Month 08, 2026 ; Revised Month 08, 2026; Accepted Month 09, 2026;
Published Month 09, 2026.
Availaible Online: ejurnal.stkipddipinrang.ac.id/index.php/barani

Pengembangan Modul Pelatihan Business Model Canvas Berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) untuk Pemberdayaan dan Skalabilitas Usaha Mikro

Development of a Business Model Canvas Training Module Based on a Systematic Literature Review (SLR) for the Empowerment and Scalability of Micro-Enterprises

Sulaiman[1*], Sherly Olivia[2], Salmiah[3]
STKIP DDI Pinrang[1,2]Universitas Terbuka[3]
*Corresponding Author: bolobolo7383@gmail.com

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) often experience stagnation in their expansion efforts due to the lack of structured and adaptive business planning. This study aims to develop an evidence-based Business Model Canvas (BMC) training module for the empowerment and scalability of micro-enterprises. The method employed is a mixed-method approach, integrating a Systematic Literature Review (SLR) based on the PRISMA 2020 guidelines and a simple Research and Development (R&D). The synthesis of 24 selected literatures identified Value Propositions, Customer Segments, and Key Partnerships as crucial determinants in driving business scalability. Based on these findings, a four-session training module was designed and validated by experts. The validation results showed a material feasibility level of 88.5% and a pedagogical design feasibility of 91.2%, both categorized as "Highly Feasible". This module successfully bridges the gap between the complexity of academic literature and the practical needs of micro-entrepreneurs. The community service output provides a contribution as a standard empowerment instrument for MSME mentors and local governments, with recommendations for further field implementation to measure longitudinal impacts on revenue growth and market expansion.

Keywords: *Business Model Canvas, Community Service, MSME Empowerment, Training Module, Systematic Literature Review, Business Scalability*

Abstrak

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sering kali mengalami stagnasi dalam upaya ekspansi akibat ketiadaan perencanaan bisnis yang terstruktur dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan modul pelatihan *Business Model Canvas* (BMC) berbasis bukti empiris untuk pemberdayaan dan skalabilitas usaha mikro. Metode yang digunakan adalah pendekatan campuran (*mixed-method*) yang mengintegrasikan *Systematic Literature Review* (SLR) berbasis pedoman *PRISMA 2020* dan *Research and Development* (R&D) sederhana. Sintesis dari 24 literatur terpilih mengidentifikasi *Value Propositions*, *Customer Segments*, dan *Key Partnerships* sebagai determinan krusial dalam mendorong skalabilitas usaha. Berdasarkan temuan tersebut, dirancang modul pelatihan empat sesi yang divalidasi oleh ahli. Hasil validasi menunjukkan tingkat kelayakan materi sebesar 88,5% dan desain pedagogis sebesar 91,2%, yang dikategorikan "Sangat Layak". Modul ini berhasil menjembatani kesenjangan antara kompleksitas literatur akademis dan kebutuhan praktis pelaku usaha mikro. Luaran pengabdian ini memberikan kontribusi sebagai instrumen standar pemberdayaan bagi pendamping UMKM dan pemerintah daerah, dengan rekomendasi implementasi lapangan lebih lanjut untuk mengukur dampak longitudinal terhadap peningkatan omzet dan ekspansi pasar.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, Pengabdian Masyarakat, Pemberdayaan UMKM, Modul Pelatihan, *Systematic Literature Review*, Skalabilitas Usaha

Pendahuluan

Perencanaan usaha yang matang merupakan determinan kunci keberhasilan bisnis di tengah disrupsi pasar global yang semakin kompetitif (Maharaj & Doorasamy, 2024; Rangkuti, 2024; Tuntipong et al., 2024). Dalam dua dekade terakhir, pendekatan perencanaan usaha telah bertransformasi dari dokumen konvensional yang kompleks menuju format yang lebih ringkas, visual, dan strategis (Felin et al., 2020; Overes & Santoro, 2025). Salah satu instrumen inovatif yang diadopsi secara luas adalah *Business Model Canvas* (BMC), sebuah kerangka kerja visual berbasis sembilan elemen utama yang membantu pelaku usaha merancang, menggambarkan, dan mengevaluasi model bisnis secara komprehensif (Segundo et al., 2024; Slávik, 2019). BMC tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat komunikasi strategis yang memfasilitasi pemahaman pelaku usaha terhadap keterkaitan antara elemen-elemen internal dan eksternal bisnis mereka (Athanasopoulou & De Reuver, 2020; Mäkelä & Lehtonen, 2011). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sering kali mengalami stagnasi dalam upaya ekspansi atau skalabilitas bisnis akibat ketiadaan perencanaan usaha yang terstruktur dan adaptif, sehingga membutuhkan instrumen yang praktis namun berbasis bukti empiris.

Berdasarkan lintasan temporal, penggunaan BMC telah meluas ke berbagai sektor, termasuk UMKM, *startup* berbasis teknologi, hingga wirausaha berbasis komunitas (Frick & Ali, 2013; Kemell et al., 2021; Shenta & Fontana, 2023). Beragam studi empiris, seperti yang dilakukan oleh Susanti et al. (2024) dan Satrio et al. (2024), membuktikan bahwa BMC berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan transformasi keberlanjutan UMKM, khususnya pasca-pandemi (Hwang, 2024). Namun, terdapat kesenjangan (*research gap*) yang nyata dalam literatur dan praktik pengabdian masyarakat. Penelitian yang tersedia umumnya masih bersifat terfragmentasi dan berfokus pada evaluasi dampak atau studi kasus penerapan BMC pada tahap awal pengembangan usaha, tanpa menelusuri keterkaitannya secara longitudinal terhadap indikator pertumbuhan (Shanbhag & Pardede, 2022). Lebih lanjut, belum tersedia kajian sistematis yang menerjemahkan sintesis bukti empiris dari berbagai sektor tersebut ke dalam sebuah modul pelatihan yang kontekstual, aplikatif, dan terstandarisasi untuk pemberdayaan usaha mikro. Modul atau panduan BMC yang beredar saat ini cenderung bersifat akademis dan kurang adaptif terhadap karakteristik pelaku usaha mikro yang memiliki keterbatasan waktu dan literasi bisnis formal.

Oleh karena itu, kegiatan pengabdian ini menjadi urgen untuk dilakukan guna menjembatani kesenjangan antara temuan akademis yang kompleks dengan kebutuhan praktis di lapangan. Tujuan dari kegiatan ini adalah: (1) Menganalisis literatur empiris terkait implementasi BMC dan dampaknya terhadap skalabilitas usaha melalui *Systematic Literature Review* (SLR); (2) Mengembangkan modul pelatihan BMC yang kontekstual dan aplikatif bagi pelaku usaha mikro; dan (3) Menguji kelayakan modul pelatihan dari aspek materi dan desain pedagogis. Secara praktis, luaran berupa modul ini bermanfaat bagi pendamping UMKM, inkubator bisnis, dan pemerintah daerah sebagai instrumen standar dalam program pemberdayaan masyarakat. Secara akademis, studi ini memperkaya metodologi pengembangan modul berbasis bukti (*evidence-based*) dalam konteks pengabdian masyarakat. Pengabdian ini dibatasi pada tahap pengembangan modul dan validasi ahli (uji kelayakan), dengan fokus materi yang diarahkan pada blok-blok BMC yang paling krusial untuk mendorong skalabilitas usaha mikro berdasarkan sintesis SLR. Landasan teori utama yang digunakan adalah konsep BMC sebagai alat manajemen strategis (Islam & Iyer-Raniga, 2023; Segundo et al., 2024) yang diintegrasikan dengan prinsip pembelajaran orang dewasa (*andragogi*) untuk memastikan materi relevan dengan pengalaman sehari-hari pelaku usaha (Lima & Baudier, 2017; Rochmawati et al., 2023).

Berdasarkan kerangka pemikiran bahwa materi pelatihan yang disusun berdasarkan sintesis bukti empiris dari berbagai konteks bisnis akan lebih komprehensif, terarah, dan mudah diadaptasi, maka hipotesis yang diajukan dalam pengabdian ini adalah: Modul pelatihan BMC yang dikembangkan berbasis sintesis *Systematic Literature Review* (SLR) memiliki tingkat validitas materi dan kelayakan desain yang tinggi, serta relevan untuk meningkatkan kapasitas perencanaan dan skalabilitas usaha mikro.

Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) yang mengintegrasikan *Systematic Literature Review* (SLR) dan *Research and Development* (R&D) sederhana untuk pengembangan modul pelatihan. Pendekatan SLR dipilih untuk merumuskan konten modul yang berbasis bukti empiris, sementara pendekatan R&D digunakan untuk merancang dan memvalidasi modul tersebut bagi pelaku usaha mikro. Tahapan SLR mengacu pada pedoman *PRISMA 2020* (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk menjamin transparansi, replikasi, dan ketertelusuran proses peninjauan literatur (Ndlovu et al., 2025; Overes & Santoro,

2025). Selain itu, kerangka *SPIDER* digunakan dalam penyusunan kriteria inklusi dan eksklusi, mengingat topik mencakup studi dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan campuran dalam bidang kewirausahaan dan pemberdayaan usaha (Leipziger et al., 2024; Müller, 2019).

Kajian ini bertujuan menjawab tiga pertanyaan utama yang menjadi fondasi penyusunan modul: (1) Bagaimana implementasi *Business Model Canvas* (BMC) diterapkan dalam berbagai konteks usaha dan sektor bisnis? (2) Apa saja dampak penggunaan BMC terhadap pertumbuhan atau skala bisnis? (3) Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas implementasi BMC dalam perencanaan usaha? Pertanyaan ini dirancang untuk memastikan modul yang dikembangkan benar-benar relevan dengan kebutuhan skalabilitas usaha mikro di lapangan (Hwang, 2024; Satrio et al., 2024; Susanti et al., 2024).

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam dua dimensi lokasi. Pertama, lokasi penelusuran data SLR dilakukan secara virtual melalui basis data ilmiah Scopus, yang dipilih karena cakupan dan kualitas jurnal terindeksnya yang luas dalam bidang manajemen dan kewirausahaan (Maharaj & Doorasamy, 2024; Rangkuti, 2024; Tuntipong et al., 2024). Kedua, lokasi penerapan konseptual modul diarahkan pada konteks Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia, yang membutuhkan instrumen perencanaan bisnis yang adaptif, ringkas, dan visual (Frick & Ali, 2013; Kemell et al., 2021; Shenta & Fontana, 2023). Waktu penelusuran literatur dibatasi pada rentang satu dekade terakhir, yaitu tahun 2013 hingga 2024, untuk menangkap tren pasca-disrupsi global dan perkembangan terkini dalam inovasi model bisnis (Heikkilä et al., 2018; Ibarra et al., 2020).

3. Jenis Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer berupa artikel ilmiah *peer-reviewed* yang diperoleh langsung dari basis data Scopus berdasarkan kata kunci dan kriteria yang telah ditetapkan. Data sekunder meliputi literatur pendukung, prosiding internasional, dan dokumen terkait praktik perencanaan bisnis yang digunakan untuk memperkuat sintesis temuan dan validasi silang dalam penyusunan modul (Athanasopoulou & De Reuver, 2020; Mäkelä & Lehtonen, 2011).

3.1 Strategi Penelusuran dan Kriteria Inklusi-Ekslusi

Penelusuran literatur menggunakan kombinasi *Boolean operators* (AND, OR), *wildcard* (*), dan *truncation*. Kata kunci utama meliputi "*Business Model Canvas*", "*business planning*", "*business growth*", dan "*SME/MSME*". Untuk menjamin relevansi dan kualitas kajian, digunakan pendekatan *SPIDER* dalam menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi. Inklusi mencakup pelaku usaha (UKM, *startup*), fenomena implementasi BMC, desain studi kasus atau survei, evaluasi dampak terhadap skala bisnis, serta tipe penelitian artikel ilmiah. Studi yang tidak melibatkan praktik bisnis secara langsung, hanya menyebut BMC secara sekilas, atau berupa artikel opini *non-peer-reviewed* dieksklusi dari sintesis (Lima & Baudier, 2017; Rochmawati et al., 2023).

3.2 Prosedur Analisis Data

Proses kajian sistematis mengikuti lima tahapan utama. Tahap identifikasi dilakukan melalui penelusuran awal di Scopus. Tahap penyaringan (*screening*) mengeliminasi duplikasi dan menyeleksi berdasarkan judul dan abstrak. Tahap evaluasi kelayakan menggunakan instrumen *CASP* (*Critical Appraisal Skills Programme*) yang disesuaikan untuk menilai kualitas metodologis studi. Tahap *appraisal* dan sintesis dilakukan secara naratif dan tematik untuk mengidentifikasi strategi implementasi dan indikator pertumbuhan. Terakhir, tahap visualisasi menggunakan perangkat lunak VOSviewer untuk menghasilkan *keyword co-occurrence mapping*, yang memperkuat pemetaan tematik dan eksplorasi hubungan antar konsep utama dalam pengembangan modul (Shanbhag & Pardede, 2022; Slávik, 2019).

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil *Systematic Literature Review* (SLR)

1.1 Proses Seleksi dan Pemetaan Literatur

Proses penelusuran literatur mengacu pada pedoman *PRISMA 2020* dan kerangka *SPIDER*. Penelusuran awal pada basis data Scopus dengan rentang waktu 2013–2024 menghasilkan 142 dokumen. Setelah dilakukan eliminasi duplikasi dan penyaringan berdasarkan judul serta abstrak, tersisa 45 artikel yang dievaluasi kelayakannya secara penuh (*full-text review*). Berdasarkan penilaian kualitas menggunakan instrumen *CASP* dan relevansi dengan dampak skalabilitas bisnis, sebanyak 24 artikel ilmiah terpilih dan disintesis secara mendalam. Pemetaan tematik menunjukkan bahwa mayoritas studi berfokus pada konteks UMKM dan *startup* di negara berkembang, dengan penekanan pada adaptasi model bisnis pasca-disrupsi global (Ndlovu et al., 2025; Overes & Santoro, 2025).

1.2 Temuan Tematik: Implementasi dan Dampak BMC terhadap Skala Bisnis

Sintesis dari 24 literatur terpilih mengungkap tiga tema utama terkait efektivitas BMC. *Pertama*, BMC berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang memfasilitasi pemahaman holistik terhadap keterkaitan elemen internal dan eksternal bisnis, yang secara signifikan mempercepat proses validasi ide usaha (Athanasopoulou & De Reuver, 2020; Mäkelä & Lehtonen, 2011). *Kedua*, implementasi BMC terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan transformasi keberlanjutan UMKM, terutama ketika blok *Value Propositions* dan *Customer Segments* diselaraskan dengan dinamika pasar pasca-pandemi (Hwang, 2024; Satrio et al., 2024; Susanti et al., 2024). *Ketiga*, faktor penentu keberhasilan skalabilitas bisnis tidak hanya terletak pada pengisian kanvas, melainkan pada pendekatan iteratif dan integrasi BMC ke dalam siklus perencanaan strategis jangka panjang (Ibarra et al., 2020; Leipziger et al., 2024; Müller, 2019). Temuan ini mengonfirmasi bahwa BMC bukan sekadar alat statis, melainkan instrumen dinamis untuk mendorong eskalasi model bisnis (Shanbhag & Pardede, 2022).

2. Pengembangan Modul Pelatihan BMC

2.1 Desain dan Struktur Modul

Berdasarkan temuan SLR, dikembangkanlah "Modul Pelatihan Business Model Canvas untuk Skalabilitas Usaha Mikro". Modul ini dirancang dengan mengadopsi prinsip pembelajaran orang dewasa (*andragogi*) untuk memastikan materi relevan dan aplikatif bagi pelaku usaha mikro yang memiliki keterbatasan literasi bisnis formal (Lima & Baudier, 2017; Rochmawati et al., 2023). Struktur modul terdiri dari empat sesi interaktif: (1) *Mindset Perencanaan Bisnis Adaptif*, yang menggeser pola pikir dari transaksional ke strategis; (2) *Menemukan Pelanggan dan Nilai*, yang memberikan porsi terbesar pada penyusunan *Value Propositions* dan *Customer Segments*; (3) *Membangun Infrastruktur dan Keuangan*, yang memetakan *Key Resources, Activities, Partners*, serta struktur biaya dan pendapatan; dan (4) *Simulasi dan Validasi Model*, yang menggunakan lembar kerja (*worksheet*) BMC untuk menguji ketahanan model bisnis terhadap disrupsi pasar (Felin et al., 2020; Segundo et al., 2024).

2.2 Hasil Validasi Ahli (Uji Kelayakan)

Modul yang telah dikembangkan divalidasi oleh dua ahli (satu ahli manajemen strategis dan satu ahli pengembangan pelatihan UMKM) untuk mengukur kelayakan materi dan desain pedagogis. Hasil penilaian menunjukkan bahwa aspek kelayakan materi memperoleh skor rata-

rata 3,54 dari skala 4,00 (88,5%), yang dikategorikan "Sangat Layak". Para ahli mencatat bahwa integrasi temuan SLR membuat materi modul sangat kuat secara empiris dan tidak sekadar bersifat tekstual. Sementara itu, aspek kelayakan desain pedagogis memperoleh skor rata-rata 3,65 dari skala 4,00 (91,2%), juga dikategorikan "Sangat Layak". Desain visual, penggunaan studi kasus UMKM lokal, dan lembar kerja dinilai sangat memudahkan pemahaman pelaku usaha mikro. Berdasarkan hasil ini, modul dinyatakan valid dan siap diimplementasikan dalam program pengabdian masyarakat.

3. Pembahasan

3.1 Sintesis SLR sebagai Fondasi Modul Pemberdayaan

Kegiatan pengabdian ini berhasil menjembatani kesenjangan antara literatur akademis yang kompleks dengan kebutuhan praktis di lapangan. Sebagian besar modul pelatihan BMC yang beredar saat ini disusun berdasarkan intuisi atau adaptasi buku teks tanpa melalui sintesis bukti empiris terkini. Dengan menggunakan pendekatan SLR, modul yang dikembangkan dalam pengabdian ini memiliki fondasi yang kuat karena materi penyusunnya didasarkan pada bukti keberhasilan dan kegagalan implementasi BMC dari berbagai sektor dan skala usaha (Leipziger et al., 2024; Ndlovu et al., 2025). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perencanaan usaha yang adaptif dan berbasis data merupakan determinan kunci keberhasilan bisnis di era disruptif (Maharaj & Doorasamy, 2024; Rangkuti, 2024; Tuntipong et al., 2024). Oleh karena itu, modul ini tidak hanya mengajarkan "cara mengisi kanvas", tetapi juga "strategi apa yang terbukti efektif" untuk mendorong pertumbuhan bisnis.

3.1 Implikasi terhadap Skalabilitas Usaha Mikro

Temuan SLR dan hasil validasi modul menegaskan bahwa *Business Model Canvas* memiliki peran krusial dalam mendorong skalabilitas usaha mikro. Penelitian yang tersedia sebelumnya sering kali terfragmentasi dan hanya berfokus pada tahap awal pengembangan usaha (Shanbhag & Pardede, 2022). Melalui modul ini, pelaku usaha mikro diarahkan untuk tidak hanya bertahan (*survive*), tetapi juga merancang ekspansi bisnis secara terukur. Fokus pada blok *Value Propositions* dan *Customer Segments* dalam modul ini secara langsung merespons temuan Susanti et al. (2024) dan Satrio et al. (2024) yang membuktikan bahwa penyelarasan nilai dan segmen pelanggan adalah prediktor utama kinerja keuangan dan keberlanjutan UMKM. Selain itu, penekanan pada kemitraan strategis (*Key Partnerships*) dalam modul ini mendukung temuan

Heikkilä et al. (2018) dan Frick & Ali (2013) bahwa kolaborasi eksternal merupakan akselerator vital bagi usaha mikro untuk memperluas skala pasar dan menekan struktur biaya. Dengan demikian, modul ini memberikan kontribusi praktis yang nyata bagi pendamping UMKM, inkubator bisnis, dan pemerintah daerah sebagai instrumen standar dalam program pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada pertumbuhan dan skalabilitas usaha.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengembangkan modul pelatihan *Business Model Canvas* (BMC) berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengidentifikasi *Value Propositions*, *Customer Segments*, dan *Key Partnerships* sebagai determinan krusial skalabilitas usaha, dengan tingkat kelayakan materi dan desain pedagogis yang sangat tinggi berdasarkan validasi ahli. Dengan mengintegrasikan prinsip andragogi, modul ini dirancang sebagai instrumen perencanaan bisnis yang ringkas, visual, dan adaptif, sehingga mampu menjembatani kesenjangan antara literatur akademis dan kebutuhan praktis pelaku usaha mikro yang memiliki keterbatasan literasi bisnis formal. Luaran pengabdian ini memberikan kontribusi praktis sebagai instrumen standar pemberdayaan bagi pendamping UMKM dan pemerintah daerah, sekaligus memperkaya metodologi pengabdian masyarakat melalui pendekatan yang rigor dan berbasis bukti, dengan rekomendasi agar penelitian selanjutnya melakukan implementasi lapangan secara penuh untuk mengukur dampak longitudinal modul terhadap peningkatan omzet, ekspansi pasar, dan transformasi model bisnis.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Tutor Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, atas bimbingan, arahan, dan masukan konstruktif selama proses penyusunan naskah pengabdian ini. Apresiasi tinggi juga disampaikan kepada para ahli (*validator*) yang telah meluangkan waktu untuk menguji kelayakan materi dan desain pedagogis modul, serta kepada para pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang telah berbagi pengalaman dan kebutuhan riil di lapangan, sehingga modul pelatihan *Business Model Canvas* ini dapat disusun secara kontekstual, aplikatif, dan berbasis bukti empiris.

Conflict of Interest

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan (*conflict of interest*) yang terkait dengan penelitian, penulisan, dan/atau publikasi artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Athanasopoulou, A., & De Reuver, M. (2020). How do business model tools facilitate business model exploration? Evidence from action research. *Electronic Markets*, *30*(3), 495–508. https://doi.org/10.1007/s12525-020-00418-3

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, *53*(4), 1–6. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002

Frick, J., & Ali, M. M. (2013). Business Model Canvas as Tool for SME. *APMS 1013 (Advanced Production Management Systems 2013)*, 142–149. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41263-9_18

Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *25*(1), 107–128. https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097

Hwang, J. Y. (2024). Business model innovation in post-pandemic economies. *GSC Advanced Research and Reviews*, *21*(2), 494–503. https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.21.2.0425

Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(3), 76. https://doi.org/10.3390/joitmc6030076

Islam, M. T., & Iyer-Raniga, U. (2023). Circular Business Model Value Dimension Canvas: Tool Redesign for Innovation and Validation through an Australian Case Study. *Sustainability*, *15*(15), 11553. https://doi.org/10.3390/su151511553

Kemell, K.-K., Elonen, A., Suoranta, M., Nguyen-Duc, A., Garbajosa, J., Chanin, R., Melegati, J., Rafiq, U., Aldaeej, A., Assyne, N., Sales, A., Hyrynsalmi, S., Riski, J., Edison, H., & Abrahamsson, P. (2021). Business Model Canvas Should Pay More Attention to the Software Startup Team. *46th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 342–345. https://doi.org/10.1109/SEAA51224.2020.00063

Leipziger, M., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2024). Business model transition and entrepreneurial small businesses: a systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *31*(3), 473–491. https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2023-0503

Lima, M., & Baudier, P. (2017). Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal of Innovation Economics & Management*, *23*(2), 159–183. https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0008

Maharaj, A., & Doorasamy, M. (2024). SME resilience: Critical financial planning success factors post-COVID-19. *Investment Management and Financial Innovations*, *21*(3), 64–73. https://doi.org/10.21511/imfi.21(3).2024.06

Mäkelä, O., & Lehtonen, M. (2011). 1 Business Model as a Strategic Development Tool in Internationalisation . *Researchgate*, 1–19.

Müller, J. M. (2019). Business model innovation in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *30*(8), 1127–1142. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0008

Ndlovu, M. N., Ndlovu, E. N., & Ebewo, P. E. (2025). The Intersection of Business Models and SME Performance: A Bibliometric Analysis of Research Trends. *Administrative Sciences*, *15*(4), 143. https://doi.org/10.3390/admsci15040143

Overes, E., & Santoro, F. M. (2025). The Effectiveness of Business Process Visualisations: a Systematic Literature Review. *ArXiv*, 1–17.

Rangkuti, F. (2024). Powerful and Adaptive Business Planning for Business Success: A Review of Recent Research. *Researchgate*, 1–7.

Rochmawati, R., Mustiningsih, M., Ubaidilah, A. F., Benty, D. D. N., Purbaningrum, H. D., Purwanto, Moch. H., Lestari, A. D., Satria, S. W. E., & Putra, A. H. S. (2023). Self-Paced Learning Model Based on BMC for Edu-Project Entrepreneurship in Higher Education. *JPP (Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran)*, *30*(2), 74–81. https://doi.org/10.17977/um047v30i22023p74-81

Satrio, B. C., Wibawa, B., & Sutisno, H. H. (2024). Transformation and Sustainability: The Canvas Business Model in SMEs in The New Normal. *Maneggio*, *1*(3), 142–150. https://doi.org/10.62872/rtcg5v82

Segundo, J., Fernandez-Alles, M., Velez, M., & Sanchez, J. M. (2024). Unicanvas: Exploring a tool for strategic management. *Open Research Europe*, *4*, 64. https://doi.org/10.12688/openreseurope.17233.3

Shanbhag, N., & Pardede, E. (2022). The Blitz Canvas: A Business Model Innovation Framework for Software Startups. *Systems*, *10*(3), 58. https://doi.org/10.3390/systems10030058

Shenta, H. G. W., & Fontana, A. (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

Slávik, Š. (2019). The Business Model of Start-Up—Structure and Consequences. *Administrative Sciences*, *9*(3), 69. https://doi.org/10.3390/admsci9030069

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

Tuntipong, P., Roopsing, T., & Thawornsujaritkul, T. (2024). STRATEGIC PLANNING GUIDELINES FOR SUCCESS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES. *International Journal of Professional Business Review*, *9*(7), 1–26. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i7.4774