

PENERAPAN *VALUE PROPOSITION CANVAS* DAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA PRODUK COOKIES MOCAF DALAM KELAS *FUTURE FOOD RESEARCH AND DEVELOPMENT* DI PT. AGRITAMA SINERGI INOVASI

Alsya Salwa Fadhillah¹, Tiana Fitrilia²

¹ Program Studi Teknologi Pangan, Fakultas Ilmu Pangan Halal, Universitas Djuanda,

b.2110227@unida.ac.id tiana.fitrilia@unida.ac.id

ABSTRAK

Tren gaya hidup sehat yang semakin meningkat, mendorong banyaknya inovasi produk pangan yang lebih bernutrisi dan bebas gluten. Salah satu alternatif untuk dapat dikembangkan ialah cookies berbasis tepung mocaf. Untuk mengoptimalkan keberlanjutan produk cookies diperlukan *tools* untuk menganalisis strategi pasar yaitu dengan menerapkan *Value Proposition Canvas* (VPC) dan *Business Model Canvas* (BMC). *Value Proposition Canvas* (VPC) digunakan untuk mengidentifikasi preferensi dan kebutuhan konsumen, sedangkan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan untuk menyusun kerangka jalannya bisnis yang efektif dan efisien. Kegiatan ini dilaksanakan di PT agritama sinergi inovasi melalui program studi independen bersertifikat selama lima bulan. Metode yang digunakan mencakup observasi pasar, analisis preferensi konsumen serta menganalisis model bisnis dengan memanfaatkan dua alat yaitu *Value Proposition Canvas* (VPC) dan *Business Model Canvas* (BMC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Value Proposition Canvas* dapat mengungkapkan permasalahan yang menjadi kebutuhan konsumen sehingga menciptakan sebuah fitur atau *value* yang diharapkan sedangkan dengan menerapkan *Business Model Canvas* memberikan gambaran secara efisien mengenai strategi pemasaran, segmentasi konsumen, aspek finansial dan lainnya untuk menunjang keberhasilan produk di pasar. Melalui pendekatan berbasis *Value Proposition Canvas* (VPC) dan *Business Model Canvas* (BMC), produk cookies mocaf memiliki peluang besar untuk dikembangkan sebagai produk camilan sehat berbasis bahan lokal yang inovatif dan sesuai dengan tren pasar saat ini.

Kata Kunci: Cookies Mocaf, Value Proposition Canvas, Business Model Canvas

PENDAHULUAN

Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan era digital yang semakin modern, menjadikan banyak bisnis bermunculan dengan adanya persaingan antar produk satu dan produk lainnya yang semakin ketat. Oleh karenanya, setiap perusahaan perlu menerapkan strategi yang efektif untuk dapat bertahan. Salah satu

pendekatan strategi yang biasa diterapkan oleh perusahaan ialah pengembangan inovasi produk. Adanya pengembangan produk yang dilihat berdasarkan *tren* pasar saat ini, dapat mempermudah perusahaan untuk memperoleh produk dan *customer* yang sesuai target sehingga meningkatkan potensi keberhasilan dalam menjalankan usaha. Pada tahun 2024, *tren* gaya hidup sehat di Indonesia menjadi *tren* yang mengalami peningkatan secara signifikan (Damaledo, 2019). Umumnya *tren* gaya hidup sehat melakukan kegiatan yang bermanfaat dan menyehatkan tubuh seperti berolahraga secara rutin, memperbanyak minum air putih, mengelola waktu tidur dan mengonsumsi makanan atau camilan yang bergizi serta sehat. Sebagian besar makanan atau camilan berbahan dasar tepung terigu. Menurut penelitian Ambarsari *et al.* (2015), penggunaan tepung terigu dalam negeri sering diaplikasikan pada industri pangan dalam bentuk camilan, salah satunya ialah cookies.

Cookies merupakan camilan atau *snack* ringan dan manis yang sangat disukai, terbuat dari adonan lembut yang berbahan dasar tepung terigu. Menurut data yang dilansir oleh Badan Pusat Statistik (BPS) yang ditulis oleh (Rachman, 2024) dari berita CNBC Indonesia, mencatat bahwa impor biji-bijian atau sereal yang mencakup jagung, gandum dan beras mengalami lonjakan sekitar 25,97% pada bulan Maret tahun 2024 dan melonjak sekitar 144,02% secara tahunan serta rata-rata Masyarakat Indonesia mengonsumsi tepung terigu sekitar 2,94 kg/kapita/tahun, sehingga mengalami peningkatan sekitar 6,75% dan menjadi rekor tertinggi dalam 8 tahun belakangan. Lonjakan tersebut menjadi bentuk terancamnya ketahanan pangan di Indonesia dikarenakan proses impor yang terlalu tinggi dan penggunaan gandum. Selain itu, pemakaian tepung terigu yang dikonsumsi secara berlebihan dapat merusak usus halus sehingga menghambat nutrisi yang akan diserap oleh tubuh (Rahmawati *et al.*, 2023).

Oleh karena itu, untuk menekan ketergantungan konsumsi tepung terigu dengan mengganti bahan alternatif non terigu (*gluten free*) yang berasal dari komoditi lain yang berada dalam negeri sebagai pengganti tepung terigu dalam bahan baku

pembuatan cookies. Salah satu contohnya adalah pemanfaatan tepung terigu lokal yaitu tepung mocaf. Tepung mocaf terbuat dari singkong yang telah difermentasi dan bebas gluten yang berbeda dengan tepung terigu lainnya. Menurut Hadistio *et al.* (2019), keunggulan tepung mocaf yang ditambahkan dalam pembuatan cookies ialah dapat memberikan tekstur renyah, lembut, meningkatkan kandungan serat dan kalsium serta menjadi produk termasuk kategori makanan *gluten free* atau bebas gluten. Sehingga, pembuatan cookies berbahan dasar tepung mocaf berpotensi untuk dikembangkan sebagai makanan ringan *gluten free*.

Memasarkan produk cookies mocaf agar lebih efektif diperlukan sebuah alat yang digunakan untuk mendapatkan strategi dan target pasar yang tepat. Terdapat dua *tools* yang sering diterapkan yaitu *Value Proposition Canvas* dan *Business Model Canvas*. *Value Proposition Canvas* atau VPC merupakan *tools* yang digunakan untuk bisa memahami produk yang akan ditawarkan berdasarkan perilaku konsumen dan menghubungkannya dengan kebutuhan pasar sehingga dapat menjawab permasalahan yang tengah dihadapi serta menciptakan *value* atau keunggulan yang dapat ditawarkan kepada konsumen. Menurut Juarsa *et al.* (2022), adanya penerapan *value proposition canvas* dalam usaha dapat mempermudah untuk mengidentifikasi preferensi segmentasi konsumen lebih dalam.

Selain *value proposition canvas*, terdapat *tools* yang mempermudah dalam menyusun jalannya usaha yaitu *business model canvas*. Penggunaan *Business Model Canvas* diaplikasikan untuk merancang model bisnis dengan beberapa komponen dari produk yang dikembangkan (Eisape, 2019). Penerapan *Business Model Canvas* atau BMC akan lebih mudah merancang bahwa usaha yang dijalankan sesuai dengan prosedur sehingga lebih efektif dan efisien serta dapat menganalisis peluang pasar sehingga memudahkan dalam memahami persaingan pasar (Sangadah *et al.*, 2021). Oleh karena itu, dengan menerapkan *value proposition canvas* dan *business model canvas* pada produk cookies mocaf diharapkan dapat mengidentifikasi preferensi dari

konsumen. Sehingga dapat memastikan keselarasan dengan strategi bisnis yang kuat serta peluang keberhasilan produk di pasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui program Studi Independen Bersertifikat yang berlangsung di PT Agritama Sinergi Inovasi dalam kurun waktu 5 bulan yang dimulai pelaksanaannya pada tanggal 16 Februari hingga 30 Juni 2024. Program Studi Independen Bersertifikat berlangsung melalui via *online* yang dimulai dari hari Senin hingga Jumat dengan rangkaian pembelajaran yang dilakukan pada platform *Learning Management System* atau LMS yang telah disediakan oleh PT Agritama Sinergi Inovasi yang diawali dengan pengerjaan *pretest* – mengakses materi – *mentoring* dengan mentor berkompeten – pengerjaan *posttest* – pengerjaan *challenge* – pelaksanaan *presentasi* dan *challenge review*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap pertama yang dilakukan ialah mengidentifikasi permasalahan yang diperoleh dari hasil riset pasar dan menentukan beberapa ide yang dapat menjawab permasalahan tersebut melalui *idea generation*. Menurut Dorow *et al.* (2015) *idea generation* merupakan suatu tahapan awal yang digunakan untuk mengumpulkan dan menghasilkan beberapa ide yang berasal dari konsumen sesuai keinginan, kebutuhan dan solusi dari produk yang dihasilkan nanti. Berdasarkan hasil observasi konsumen, kebutuhan atau keinginan yang diharapkan ialah permasalahan dalam mengurangi penggunaan tepung terigu yang diaplikasikan kedalam produk pangan sehingga memberikan makanan yang sehat dan *gluten free*. Dari hasil observasi konsumen menginginkan adanya inovasi produk *gluten free* sebagai bentuk mengurangi pemakaian tepung terigu sebagai bahan baku utama. Sehingga, permasalahan tersebut dianalisis oleh tim RnD untuk menganalisis tepung yang berpotensi untuk dijadikan pengganti alternatif untuk tepung terigu. Tepung yang

dipakai ialah tepung mocaf menjadi pilihan yang tepat sebagai pengganti tepung terigu dalam berbagai jenis makanan dikarenakan memiliki banyak keunggulan seperti sehat, kaya serat dan pastinya termasuk ke dalam golongan produk *gluten free*. Setelah menentukan beberapa ide, tahap selanjutnya ialah *idea screening* yang merupakan tahap penyaringan ide untuk menemukan satu ide produk dari sekian banyak ide produk yang berpotensi untuk dikembangkan dan menghilangkan ide-ide produk yang kurang berpotensi untuk dikembangkan.

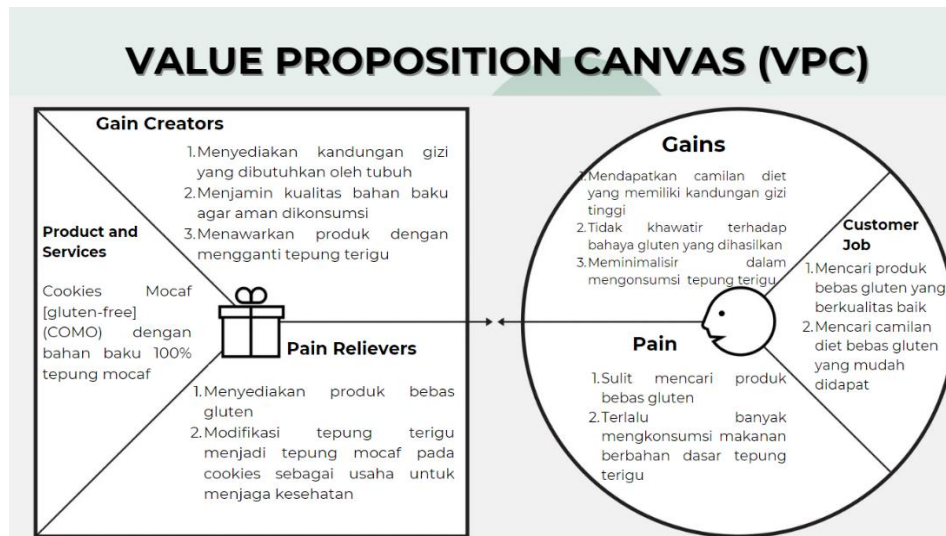
Pada tahap penyaringan ide, menggunakan metode dari Rochford (1991) yang melibatkan beberapa ide produk, menentukan daftar kriteria penyaringan dan bobot penilaian dari masing-masing kriteria dengan skala 1-3 (contoh : 3 (produk lebih baik dari kompetitor) – 1 (produk tidak lebih baik dari kompetitor). Selanjutnya, melakukan penilaian ide produk berdasarkan *market report*, tinjauan literatur dan diskusi tim. Hasil penyaringan ide dapat dilihat pada tabel 1.

Table 1 Idea Screening

Skor 1-3	Idea Product				
	Ide 1	Ide 2	Ide 3	Ide 4	Ide 5
	Keripik Brownies mocaf	Mie Kering Mocaf	Cookies Mocaf	Roti Tawar Mocaf	Bihun Mocaf
Kriteria 1 <i>Kebaruan bagi pelanggan</i> (Koefisien : 2)	2	2	3	2	3
Kriteria 2 (1) <i>Memecahkan masalah secara nyata dari pelanggan</i> (koefisien :1)	2	2	2	3	2
Kriteria 3 (2) <i>Produk lebih baik dari competitor</i> (Koefisien : 2)	2	2	2	2	2
Kriteria 4 (1) <i>Layak secara teknologi dalam waktu 2 tahun</i> (Koefisien : 1)	2	2	3	2	2
Kriteria 5 (1)	3	3	3	3	3

Skor 1-3	Idea Product				
	Ide 1	Ide 2	Ide 3	Ide 4	Ide 5
	Keripik Brownies mocaf	Mie Kering Mocaf	Cookies Mocaf	Roti Tawar Mocaf	Bihun Mocaf
<i>Bermanfaat bagi Kesehatan pelanggan</i> (koefisien : 1)					
Kriteria 6 (1,5) <i>Memiliki keuntungan bagi Perusahaan</i> (Koefisien : 1,5)	2	2	2	2	2
Kriteria 7 (1) <i>Penampilan menarik dan unik (tanpa kemasan)</i> (Koefisien : 1)	2	2	2	2	2
Kriteria 8 (1) <i>Masa pakai produk baik</i> (koefisien :1)	2	2	2	2	2
TOTAL	22	22	25	23	24

Berdasarkan hasil penyaringan ide, diperoleh skor tertinggi yaitu 25 pada ide 3 yaitu cookies mocaf yang akan dianalisa lebih lanjut. Untuk merancang dan menjelaskan konsep bisnis pada produk cookies mocaf diperlukan *tools* yang sederhana untuk memudahkan dalam mengimplementasikan. Pada *tools* pertama ialah *Value Proposition Canvas* atau VPC. *Value proposition canvas* merupakan *tools* yang diaplikasikan sebagai alat untuk memvisualisasikan dan mengevaluasi model bisnis yang selaras dengan preferensi konsumen (Tiawan *et al.*, 2023). Menurut Osterwalder (2014), *Value Proposition Canvas* terbagi menjadi dua elemen utama yaitu elemen pertama berbentuk lingkaran yang terletak di sebelah kanan kanvas ialah *customer profile* yang meliputi *customer jobs*, *customer pains* dan *customer gains*. Elemen kedua berbentuk kotak yang terletak di sebelah kiri kanvas ialah *value proposition* yang terdiri dari *product & services*, *gains creators* dan *pain relievers* berdasarkan penjelasan tersebut, didapatkan rancangan dari *value proposition canvas* berdasarkan hasil preferensi konsumen, dapat dilihat pada gambar 1.



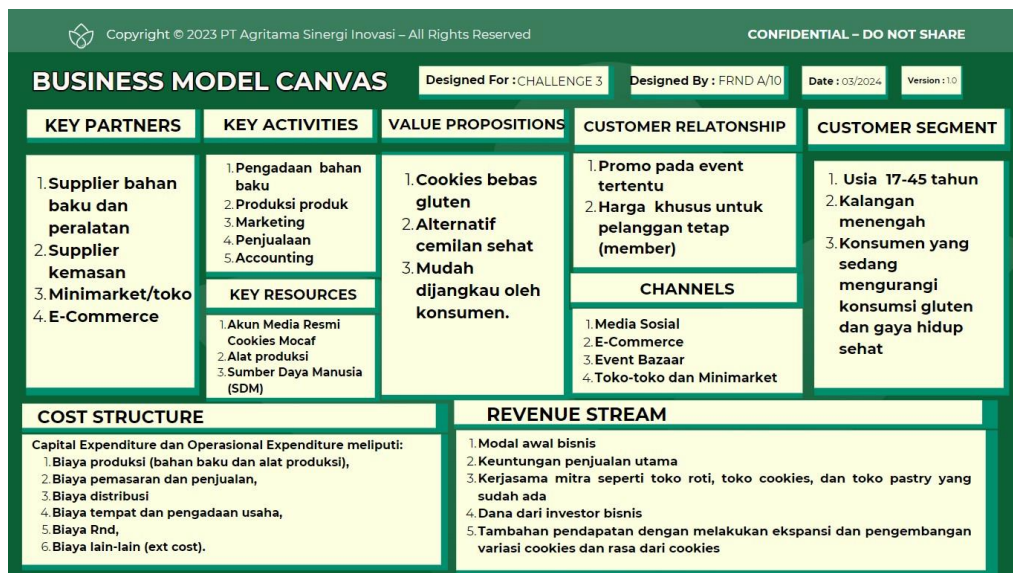
Gambar 1 Value Proposition Canvas

Bagian pertama dalam *value proposition canvas* yaitu *customer profile* memiliki bentuk bulat yang meliputi *customer jobs*, *gains* dan *pains*. *Customer profile* berfungsi untuk mengidentifikasi secara mendalam terkait dengan kebutuhan yang berkaitan dengan segmentasi konsumen. *Customer profile* mempunyai tiga bagian penting didalamnya dengan kegunaannya masing-masing. Bagian *customer jobs* menjelaskan terkait dengan hal-hal yang terdiri dari tugas, masalah atau keinginan konsumen yang ingin diselesaikan. Bagian *customer gains* menjelaskan manfaat yang diharapkan dan diperoleh berdasarkan keinginan konsumen. Pada bagian *customer pains* menjelaskan gambaran pengalaman negatif yang pernah dialami oleh konsumen saat memenuhi kebutuhannya.

Pada elemen kedua dalam *value proposition canvas* ialah *value proposition* yang mencakup tiga elemen yaitu *product & services* dimana menjelaskan mengenai produk yang ditawarkan untuk membantu menyelesaikan permasalahan konsumen. *Gain creators* menjelaskan bagaimana produk dapat memberikan manfaat dan solusi bagi konsumen untuk memenuhi *gains* pada *customer profile* dan elemen *pain relievers* menjelaskan produk yang ditawarkan dapat meringankan atau menghilangkan *pains* pada *customer profile*. Berdasarkan hasil penerapan *Value Proposition Canvas* dalam produk cookies mofaf menunjukkan bahwa value map dapat mengatasi permasalahan yang terdapat dalam *customer profile*. Menurut Shalehah. (2022), *value map* akan

tercapai, jika permasalahan yang ada pada *customer profile* dapat diatasi maka konsumen akan merasakan kepuasan dengan produk atau jasa yang diberikan.

Setelah penggunaan *value propositions canvas*, dilakukan penerapan tools kedua yaitu *Business Model Canvas* atau yang dikenal sebagai BMC juga menjadi kunci dalam menjalankan strategi bisnis supaya produk bisa bertahan dan bersaing dengan produk kompetitor lain. *Business model canvas* adalah alat model bisnis yang cukup sederhana dan sering diimplementasikan dalam menentukan strategi pengembangan bisnis dan mampu menjelaskan konsep bisnis yang tepat untuk dilakukan (Ramelan, 2012). Menurut Herawati *et al.* (2019) *Business Model Canvas* ialah sebuah kerangka usaha yang penting bagi seorang pelaku usaha dalam menjalankan bisnis nya. Penggunaan model ini, pelaku usaha dapat memastikan bahwa visi dan misi yang telah direncanakan dan diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai di masa depan. Penyusunan business model canvas dilakukan dengan mengisi sembilan elemen yang berisikan *Value Proposition, Customer Segments, Customer Relationships, Channels, Key Activities, Key Partnerships, Key Resources, Revenue Streams* dan *Cost Structure* yang dapat dilihat pada gambar 2 .



Gambar 2 Business Model Canvas

Penyusunan elemen yang pertama dalam *Business Model Canvas* dimulai dari *Value Proposition* yang menjelaskan tentang keunikan maupun ciri khas dari produk

yang dihasilkan dengan memberikan *value* yang berkualitas dibandingkan dengan produk kompetitor. Tahap kedua penyusunan elemen ialah bagian *Customer Segment* yang menjadi hal penting dalam suatu bisnis yang akan memberikan *feedback* kepada perusahaan. Menurut Osterwalder dan Pigneur. (2012), *customer segments* merupakan kelompok individu yang memiliki perilaku beragam, namun memiliki kebutuhan yang serupa dan saling mendukung. Tahap ketiga penyusunan elemen ialah *channels* yang digunakan sebagai sarana untuk bisa menyampaikan dan mendistribusikan produk yang ditawarkan kepada konsumen supaya konsumen lebih mengetahui fitur-fitur maupun deskripsi serta *value* dari produk tersebut.

Tahap keempat penyusunan elemen yaitu *Key Activities* yang dilakukan sebagai bentuk kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk melaksanakan bisnis. Dengan adanya *key activities*, perusahaan akan memperoleh pendapatan atau keuntungan dari aktivitas yang telah dilakukan. Tahap kelima penyusunan elemen ialah bagian *Customer Relationships* yang ditujukan sebagai sebuah ikatan yang telah dirancang antara perusahaan dan segmen pelanggan agar tertarik membeli produk dan tidak mudah berpindah ke produk kompetitor (Osterwalder dan Pigneur., 2012). Tahap keenam penyusunan elemen yaitu *Revenue Streams* yang digunakan untuk menentukan strategi untuk memperoleh keuntungan sebagai pemasukan perusahaan yang berasal dari *key activities* yang telah dilakukan. Tahap ketujuh penyusunan elemen yaitu *Key Resources* yang digunakan sebagai sumber daya utama yang menjadi daya kunci untuk mengoperasikan bisnis agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan baik itu sumber daya manusia, perlengkapan ataupun peralatan.

Tahap kedelapan penyusunan elemen ialah *Key Partnerships* diartikan sebagai hubungan kerjasama antara beberapa perusahaan yang menjadi pemasok bahan baku utama dalam proses pembuatan produk. Sehingga, antar perusahaan dengan pemasok yang menjalin kerjasama akan meraih keuntungan yang sesuai (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Tahap kesembilan penyusunan elemen ialah *Cost Structure* yang digunakan untuk mengakumulasikan pendapatan maupun pengeluaran dengan benar dan akurat sehingga perusahaan dapat menghindari potensi risiko kerugian

dalam menjalankan bisnis (Wardhana, 2014). Berdasarkan hasil penerapan *business model canvas* pada produk cookies mocaf mampu memberikan gambaran terhadap model bisnis dengan keterkaitan yang terjadi antar bagian setiap elemen (Suwarni dan Handayani, 2020) serta dapat menganalisis strategi bisnis yang tepat sehingga dapat melihat peluang keberhasilan dari produk cookies mocaf.

KESIMPULAN

Penerapan *value proposition canvas* dan *business model canvas* pada produk cookies mocaf menjadi lebih mudah untuk bisa memahami dan mengetahui kebutuhan atau keinginan dari konsumen sehingga dapat memastikan keselarasan dengan strategi bisnis yang kuat. Adanya pendekatan yang terstruktur, penerapan *value proposition canvas* dan *business model canvas* bisa meningkatkan peluang keberhasilan produk di pasar. Penerapan *value proposition canvas* mampu untuk melakukan identifikasi nilai yang diinginkan oleh konsumen dan dapat menyesuaikan fitur produk untuk menciptakan sebuah *value* yang maksimal sehingga memastikan bahwa produk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Serta, menerapkan *business model canvas* dapat memberikan pandangan secara menyeluruh mengenai elemen-elemen yang penting dalam menjalankan usaha, sehingga mampu memaksimalkan dalam memvisualisasikan semua aspek penting bisnis dalam satu kanvas.

REFERENSI

- Ambarsari, I., Anomsari, S. D., dan Oktaningrum, G. N. 2015. Tepung jagung Pembuatan dan Pemanfaatannya. *BPTP Jawa Tengah*, 53(9), 19-20.
- Damaledo, Y. D., 2019. Mondelez Rilis Survei Soal Kebiasaan & Tren Ngemil Orang Indonesia. [Online] Available At: <https://Tirto.Id/Mondelez-Rilis-Survei-Soal-Kebiasaan-Tren-Ngemil-Orang-Indonesia-Emqf> [Diakses Senin Mei 2024].
- Dorow, P., Dávila, G., Varvakis, G., and Vallejos, R. 2015. Generation of Ideas, Ideation and Idea Management. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 51-59.

- Eisape, D. 2019. The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach. *American Journal of Management Science and Engineering*, 4(6), 91-107.
- Hadistio, A., Jumiono, A., dan Fitri, S. 2019. Tepung Mocaf (*modified cassava flour*) untuk Ketahanan Pangan Indonesia. *Jurnal Ilmiah Pangan Halal*, 1(1).
- Herawati, N., Lindriati, T., dan Suryaningrat, I. B. 2019. Penerapan Bisnis Model Kanvas dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng. *Jurnal Agroteknologi*, 13(01), 42-51.
- Juarsa, R. P., AR, N. H., Kinanti, N. D., Ambarwati, N. P., Nurikholifa, A., Nurisnani, M., dan Fachrani, F. 2022. Pengembangan Bisnis dan Produk Nuget Talas Melalui Inovasi dan Riset Pasar. *Indonesian Journal of Agricultural Economics*, 13(2), 203-211.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., 2014. *Value Proposition Design : How To Create Products And Services Customers Want : Get Started With How To Creat*. P. 290.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. 2014. *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rachman, A. 2024. Impor Beras-Gandum Bulan Maret 2024 Terbang, Begini Data Terbaru BPS. [Online] Available At: <https://Www.Cnbcindonesia.Com/News/20240422111621-4-532213/Impor-Beras-Gandum-Bulan-Maret-2024-Terbang-Begini-Data-Terbaru-Bps> [Diakses Juli 2024].
- Rahmawati, A., Putranto, K., and Tristianne, A. 2023. Pengaruh Substitusi Tepung Sagu (Metroxylon sagu R) pada Terigu terhadap Karakteristik Kue Kering. *AGRITEKH (Jurnal Agribisnis dan Teknologi Pangan)*, 4(1), 1-10.
- Ramelan. 2012. *Business Model Canvas : Penerapan Di Indonesia*. Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.
- Rochford, L. 1991. Generating and Screening New Products Ideas. *Industrial Marketing management*, 20(4), 287-296.

- Sangadah, H. A., Machfud, M., and Anggraeni, E. 2021. Business Model Development of a Fresh Milk Agro-Industry in Rural Areas. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 18(2), 131-131.
- Shalehah, F. 2022. Penerapan Metode *Value Proposition Canvas* (VPC) Dalam Perancangan Bisnis Anglo.
- Suwarni, E., and Handayani, M. A. 2020. Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Keripik Pisang dengan Pendekatan Business Model Kanvas. *Mbia*, 19(3), 320-330.
- Tiawan, T., Artana, M., Putra, I. G. J. E., and Hafifah, L. L. 2023. Analisis Hybrid Bisnis Model Pada Startup di Indonesia. *Jurnal Fokus Elektroda: Energi Listrik, Telekomunikasi, Komputer, Elektronika dan Kendali*, 8(1), 56-61.
- Wardhana, A. 2014. Business Model Canvas Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batubara di Indonesia. PT. Karya Manunggal Lithomas. Bandung.