

## BMC DAN PENENTUAN STRATEGI USAHA UKM

Ida Puspitowati<sup>1</sup>

Al Fathir Rizky Pradifa<sup>2</sup>

Angelina Juliet Kurnia<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta

### ARTICLE INFO

**Article history:**

Received: 23 Juli 2025

Revised: 08 Agustus 2025

Accepted: 15 Agustus 2025

**Key words:**

BMC, strategi usaha, UKM

DOI: 10.62335

### ABSTRACT

The contribution of MSMEs to the Indonesian economy is increasing. West Nusa Tenggara has experienced significant growth in the number of MSMEs, ranking 8th among all provinces in Indonesia, while Lombok ranks 5th. However, despite the increasing growth of MSMEs in West Nusa Tenggara, MSMEs still face obstacles in their business activities. These obstacles include capital, marketing, and production. To reduce these obstacles and constraints for MSMEs, the implementation of the Business Model Canvas (BMC) can be done so that MSMEs can determine business strategies, to reduce and overcome the obstacles they face. These three obstacles can be reduced by the implementation of the BMC. By preparing the BMC, MSMEs can determine marketing strategies to suit the target market, the production carried out, and capital issues. The purpose of implementing this Community Service is so that MSMEs can understand the steps in preparing the BMC, which are very necessary in carrying out business activities. Therefore, the topic of this Community Service is the Application of the BMC for MSME Strategy. The PKM implementation method is carried out by explaining the preparation of BMC for SMEs in Lombok, as well as providing an explanation of the importance of SWOT analysis before preparing BMC, so that the right strategy can be obtained in carrying out business activities to achieve the desired targets

### ABSTRAK

Kontribusi UMKM terhadap perekonomian di Indonesia semakin meningkat. Nusa Tenggara Barat mengalami pertumbuhan jumlah UMKM yang nyata, dengan urutan ke -8 dari seluruh provinsi di Indonesia, sementara Lombok memiliki urutan ke-5. Namun, meskipun pertumbuhan UKM di Nusa Tenggara Barat meningkat, bagi pelaku UKM masih mengalami hambatan dalam kegiatan usahanya. Hambatan tersebut antara lain masalah modal, pemasaran, produksi. Untuk mengurangi hambatan dan kendala UKM, dapat dilakukan dengan penerapan Business Model Canvas (BMC) agar pelaku UKM dapat menentukan strategi usaha, untuk mengurangi serta mengatasi hambatan yang dihadapi. Tiga hambatan yang dihadapi dapat dikurangi dengan penerapan BMC. Dengan penyusunan BMC, pelaku UKM dapat menentukan strategi pemasaran agar sesuai dengan target pasar, produksi yang dilakukan serta permasalahan modal. **Tujuan pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat** ini dilakukan agar pelaku UKM dapat memahami langkah

<sup>1</sup> Corresponding author: idap@fe.untar.ac.id

*penyusunan BMC yang sangat diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan usaha. Oleh karena itu, topik dalam Pengabdian Kepada Masyarakat ini yaitu Penerapan BMC untuk Strategi UKM. Metode pelaksanaan PKM dilakukan dengan melakukan penjelasan penyusunan BMC bagi pelaku UKM di Lombok, serta memberikan penjelasan tentang pentingnya analisis SWOT sebelum menyusun BMC, agar dapat diperoleh strategi yang tepat dalam melaksanakan kegiatan usaha untuk dapat mencapai target yang diinginkan.*

## **PENDAHULUAN**

Peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) semakin berarti terhadap perekonomian Indonesia, pada tahun 2023, UMKM mencapai sekitar 66 juta, dengan kontribusi mencapai 61% terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia, setara dengan Rp 9.580 triliun (Hapsari dkk, 2024). Namun, pada kenyataannya UMKM masih menghadapi berbagai kendala. Kendala terkait dengan sumber daya manusia, modal, bahan baku, pemasaran, kemitraan dan pemanfaatan teknologi/ informasi merupakan beberapa permasalahan yang dihadapi UMKM. Dalam penelitian Puspitowati dkk (2024), UKM perempuan di Kabupaten Belitung, mengalami hambatan terkait dengan sumber daya manusia, pendanaan, kemasan, pemasaran. Dalam Upaya mengatasi beberapa kendala, diperlukan strategi yang tepat agar UMKM dapat bertahan dan berkembang.

Nusa Tenggara Barat, memiliki rata - rata pertumbuhan industri Usaha Kecil Menengah sebesar 15,63, dengan urutan ke – 8 dari seluruh Provinsi di Indonesia (BPS, 2023). Lombok sebagai bagian dari Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai salah satu tujuan wisata, memiliki jumlah industri mikro kecil urutan ke -5 di Indonesia, dengan jumlah sebesar 149.962. Sebagaimana tantangan yang dihadapi oleh UMKM secara umum, UKM di Lombok mengalami permasalahan yang sama. Oleh karena itu, perlu langkah yang dilakukan untuk mengurangi dan mengatasi kendala dengan strategi yang tepat agar UKM dapat bertahan dan mengalami pertumbuhan. Dalam praktek, lingkungan bisnis yang dihadapi oleh pelaku bisnis, dalam hal ini UKM, merupakan lingkungan mudah dan cepat berubah, bahkan merupakan lingkungan yang semakin sulit bagi pelaku bisnis untuk membuat suatu keputusan.

Pelaku bisnis dengan ide yang dimiliki tidak akan memberikan hasil, apabila tidak diwujudkan. Namun, Tindakan eksekusi dari suatu ide dapat menyebabkan tidak optimal, terjadi pemborosan baik dalam waktu ataupun biaya apabila tidak dilakukan dengan terencana. Oleh karena itu, bagi pelaku bisnis, diperlukan tindakan mewujudkan ide dengan cara yang tepat dan efisien. Model bisnis merupakan alat yang dapat dipakai untuk mengubah ide menjadi bisnis. Model bisnis dapat memudahkan pelaku bisnis untuk menyederhanakan realitas bisnis yang kompleks menjadi elemen-elemen pokok yang mudah untuk dibuat.

Strategi dan model bisnis berperan penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan, tanpa adanya 2 hal tersebut perusahaan tidak akan memiliki peta sebagai pedoman untuk mencapai tujuannya (Maftahah dkk., 2022). Hambali dan Andarini (2021), dalam studi yang dilakukan pada Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya, menyimpulkan bahwa hasil pemetaan kondisi bisnis ditemukan bisnis tersebut telah mencakup seluruh elemen yang ada pada BMC. Melalui melalui pendekatan BMC dan analisis SWOT dalam penelitian yang dilakukan dapat diberikan rekomendasi untuk perbaikan pada seluruh elemen kunci BMC dengan tujuan dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Faktor-faktor yang penting ketika membuat strategi bisnis yang baik adalah perusahaan harus mampu mengetahui pangsa pasar yang baik dan segmentasi pasar yang tepat sasaran. Metode yang tepat untuk membuat strategi pengembangan bisnis yang baik adalah dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). BMC merupakan alat strategis yang terdiri dari sembilan elemen utama, yaitu *Customer Segments*, *Customer Relationships*, *Value Propositions*, *Key Activities*, *Key Partners*, *Key Resources*, *Channels*, *Cost Structure*,

dan *Revenue Streams* (Osterwalder dan Pigneur 2010). Susilowati (2021), dalam studinya memberikan kesimpulan bahwa desain perbaikan BMC sebagai strategi pengembangan bisnis perusahaan perlu dilakukan dengan penambahan pada elemen *Key partnership*, *Key Activities*, *Key Resources*, *Value Proposition*, *Customer Relationship* dan *Channel*. Elemen-elemen yang terdapat dalam *Business Model Canvas* dapat menjadi sebuah pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan sebuah bisnis. Elemen-elemen tersebut sebagai berikut: *Customer Segments*; *Value Proposition*; *Channel*; *Customer Relationship*; *Revenue Streams*; *Key Resources*; *Key Activities*; *Key Partners*; *Cost Structure*.

Bagi pelaku bisnis, model bisnis yang tepat diperlukan agar tidak merugi secara finansial dan kehilangan peluang (Kurniasari dan Kartikasari, 2018). *Business Model Canvas* (BMC) dapat memberikan gambaran secara utuh garis besar bisnis dari setiap aspek secara lengkap dan terperinci (Sutandyo, 2017). Terkait dengan permasalahan yang dihadapi UKM di Lombok, perlu adanya pemahaman menyusun BMC agar UKM dapat merancang strategi dalam upaya meningkatkan kinerja dan keberlangsungan usaha.

Melalui BMC, pelaku bisnis dapat menganalisis pasar secara sistematis, dapat merencanakan strategi yang sesuai untuk memperoleh pasar dan memahami kebutuhan pelanggan. Dengan analisis SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) pelaku dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis. Melalui BMC dengan analisis SWOT memungkinkan pelaku bisnis dapat merancang strategi yang relevan dengan kondisi pasar. Dengan menggunakan BMC, pelaku UMKM dapat memahami dan mengelola berbagai aspek bisnis secara efektif sehingga strategi pemasaran dapat dirancang secara sistematis dan terarah.

UKM di Lombok pada saat ini belum banyak membuat strategi dalam kegiatan usaha melalui BMC. Kegiatan usaha hanya dilakukan berdasarkan bisnis yang dilakukan tanpa membuat terlebih dahulu analisis SWOT dan BMC agar dapat menentukan strategi untuk mengawali dan menjalankan bisnis. Kegiatan usaha tanpa memiliki strategi yang tepat akan mengalami kendala, baik dari produksi, permodalan, pemasaran atau bahan baku. Sementara bagi UKM, keberlangsungan usaha dan kinerja menjadi hal yang sangat dibutuhkan.

Permasalahan UKM terjadi dikarenakan pelaku bisnis belum memiliki strategi untuk usaha yang dilakukan, sehingga menghadapi kendala dalam usaha. Salah satu kendala yang dialami UKM di Lombok, dalam kaitannya dengan target pasar yang belum sesuai dengan produk yang dihasilkan. Lingkungan bisnis yang dihadapi menjadi salah satu hal yang menghambat perkembangan usaha UKM tersebut, karena kinerja usaha yang terbatas karena kesalahan dikarenakan target pasar dan proses penjualan yang tidak sesuai. Upaya yang dilakukan UKM untuk meningkatkan kinerja serta kontribusi terhadap perekonomian, perlu pemahaman pelaku bisnis UKM untuk memahami langkah – langkah yang diperlukan dalam menjalankan usaha, untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang bersaing.

Kegiatan abdimas ini terkait dengan kajian dan penelitian dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), sebagai langkah untuk menentukan strategi ataupun rencana yang akan dilakukan. BMC sangat bermanfaat untuk mengawali kegiatan, termasuk bisnis, agar bisnis dapat mencapai target yang ditentukan disamping menunjukkan bisnis memiliki value dan dapat dijalankan dengan lebih efisien.

Pelaku UKM dapat melakukan kegiatan usaha secara efisien untuk selanjutnya dapat memperoleh keunggulan kompetitif sebagai dasar untuk bersaing dengan kompetitor serta mencapai target dalam meningkatkan kinerja, sebagaimana konsep RBV dari Barney et al. (2001).

Berdasarkan permasalahan mitra untuk mengurangi dan mengatasi kendala dalam usaha, pemahaman BMC merupakan langkah bagi pelaku UKM untuk dapat menentukan strategi dalam menjalankan usaha agar dapat memperoleh kinerja yang optimal.

Kotler dan Amstrong (2012), secara keseluruhan SWOT mengevaluasi setiap perusahaan mulai dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan analisis SWOT dapat menggabungkan peluang, ancaman, kelemahan dan kekuatan dari suatu kegiatan. Beberapa studi menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan kesimpulan strategi yang akan ditempuh dalam melakukan kegiatan usaha, sehingga mampu memanfaatkan kemampuan kerja untuk mencapai hasil optimal. Berdasarkan permasalahan mitra dalam rencana membuka kantin, analisis SWOT merupakan langkah awal untuk mempersiapkan pembukaan kantin. Hasil analisis SWOT menjadi dasar untuk mempersiapkan pembukaan kantin tersebut.

## **METODE PELAKSANAAN**

Metode pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat dalam pendampingan dimulai dengan tim Abdimas melakukan investigasi mengenai potensi peluang dan kekuatan, kendala dan ancaman yang dihadapi dalam kegiatan usaha UKM, dengan membuat analisis SWOT sebagai langkah awal untuk menyusun BMC. Berdasarkan latar belakang analisis situasi yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka tim abdimas melakukan beberapa langkah untuk membantu permasalahan yang dihadapi oleh mitra sebagai berikut:

1. Pemahaman persepsi permasalahan yang dihadapi UKM Lombok, dalam upaya mempersiapkan penyusunan strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha serta mencapai target yang diinginkan dari pelaku usaha.
2. Pelaku usaha UKM perlu untuk mengetahui langkah – langkah dalam membangun usaha agar dapat mencapai target yang diinginkan.
3. Mempersiapkan materi untuk menjelaskan tahapan – tahapan dalam membuat *Business Model Canvas* (BMC) yang diperlukan bagi pelaku bisnis untuk menentukan strategi dalam melakukan kegiatan bisnis.
4. Menyiapkan BMC sebagai berikut :
  - a. Membuat langkah – langkah yang diperlukan dalam Analisis SWOT
  - b. Membuat BMC berdasarkan kegiatan usaha yang akan dilakukan, sehingga kegiatan usaha dapat berjalan sesuai dengan target

Untuk mendukung agar kegiatan dapat berjalan dengan baik maka kegiatan pengabdian masyarakat dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap analisis kebutuhan mitra  
Pada pertemuan awal, tim abdimas akan melakukan investigasi mengenai potensi peluang dan kekuatan yang dihadapi oleh pelaku UKM, sebagai dasar untuk membuat analisis SWOT sebagai langkah awal pembuatan BMC yang dibutuhkan pelaku UKM.
2. Tahap persiapan  
Pada tahap ini akan dilakukan rapat persiapan mulai dari perencanaan sampai persiapan untuk memberikan pemahaman terkait dengan penyusunan BMC yang dibutuhkan UKM.
3. Tahap pelaksanaan dilakukan melalui sesi pemberian materi penyusunan BMC  
Dalam pemberian materi BMC dilakukan dengan memberikan penjelasan langkah – langkah penyusunan BMC yang terdiri dari sembilan elemen.
  - a. *Customer Segments*  
Penjelasan tentang pasar yang terdiri dari berbagai macam konsumen yang membeli suatu produk, sumber daya, lokasi, dan kebiasaan membeli. Konsumen dengan kebutuhan dan keinginan yang unik, merupakan pasar potensial tersendiri. Selanjutnya idealnya pelaku bisnis mendesain strategi pemasaran tersendiri bagi masing- masing segmen pasar tersebut.
  - b. *Value Propositions*

*Value propositions* merupakan produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan.

c. **Channels**

*Channels* adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau *sales* merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan.

d. **Customer Relationships**

*Customer relationships* adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik.

e. **Revenue Streams**

*Revenue Streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya.

f. **Key resources** dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. ,dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan maupun bekerjasama dengan *Key partners*.

g. **Key Activities**

*Key activities* adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik

h. **Key Partnership**

*Key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan.

i. **Cost Structure**

*Cost structure* adalah komponen- komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya.

Tahap evaluasi, tim pelaksana akan mempersiapkan evaluasi untuk mengetahui apakah penyusunan BMC dapat memenuhi kebutuhan mendasar pelaku UKM untuk menjalankan usahanya untuk mencapai target yang ditentukan. Tahap evaluasi juga ingin mengetahui seberapa jauh strategi yang akan dilakukan oleh pelaku UKM agar dapat mengurangi kendala sekaligus mencapai tujuan untuk meningkatkan kinerja usaha.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan pemahaman kendala yang dialami oleh beberapa UKM di Lombok, yang terdiri dari UKM yang bergerak di bidang kriya dengan sebagian besar dilakukan oleh wanita dengan rentang usia 20 – 35 tahun, selanjutnya dilakukan persiapan penyusunan materi terkait dengan *Business Model Canvas* (BMC). Selanjutnya dilakukan penjelasan contoh penyusunan materi BMC secara langsung melalui pertemuan dengan beberapa UKM. Dalam penjelasan penyusunan BMC, diberikan penjelasan terkait penyusunan SWOT sebagai langkah awal penyusunan BMC. Melalui penjelasan contoh langkah - langkah yang diperlukan dalam penyusunan BMC, selanjutnya masing – masing UKM diberi kesempatan untuk mencoba menyusun langkah yang diperlukan untuk menyusun BMC pada masing – masing UKM.

UKM mencoba menyusun BMC dengan cara diberikan kesempatan untuk diskusi terkait dengan langkah – langkah yang dilakukan bersama dengan tim Abdimas. Beberapa UKM dapat dengan segera memahami dan menyusun BMC sebagai strategi kegiatan usaha. Sementara untuk UKM lain, diberikan arahan untuk dapat menyusun BMC dengan lebih baik. Pada saat tanya jawab yang berlangsung, UKM dapat semakin menggali potensi dan peluang yang bisa diambil sebagai langkah penentuan strategi kegiatan usaha selanjutnya.

Berdasarkan kegiatan pengabdian kepada Masyarakat yang telah dilakukan oleh tim Abdimas, dapat memberikan wawasan dan pengetahuan bagi UKM di Lombok, untuk menentukan strategi yang dapat dilakukan sejalan dengan pertumbuhan UKM. Sejalan dengan perkembangan masing - masing UKM diharapkan dapat melakukan penyusunan BMC sebagai langkah untuk melanjutkan strategi yang lebih tepat dalam setiap tahapan usaha yang dicapai. Dengan pemahaman yang lebih baik terkait dengan penerapan BMC untuk membuat strategi bisnis, diharapkan UKM dapat mengatasi kendala yang dihadapi dalam perjalanan usaha yang dilakukan.

## **SIMPULAN**

Kegiatan PKM dilakukan dengan penjelasan BMC sebagai langkah yang dapat dilakukan oleh UKM untuk menetapkan strategi yang akan diambil dalam langkah kegiatan usaha sejalan dengan perkembangan kegiatan bisnis secara keseluruhan, agar usaha dapat terus berkembang. Selanjutnya bagi UKM dapat mencoba membuat BMC sejalan dengan perkembangan usaha yang dijalani. Melalui penyusunan BMC, dapat didiskusikan terkait dengan penentuan strategi yang tepat yang dapat dilakukan untuk kegiatan usaha.

Berdasarkan kegiatan yang dilakukan bersama beberapa UKM di Lombok, dapat disimpulkan dimana belum semua UKM yang telah memahami langkah penyusunan BMC. Hal ini menjadi masukan bagi UKM setempat untuk dapat mencoba menyusun BMC sejalan dengan perkembangan kegiatan usaha yang dilakukan, agar dapat menentukan strategi yang akan dilakukan sejalan dengan perkembangan kegiatan usaha serta lingkungan bisnis yang ada.

BMC merupakan salah satu langkah sederhana dalam bentuk ringkas untuk memahami beberapa hal yang sangat diperlukan bagi pemilik usaha, dalam hal ini UKM Lombok untuk dapat memiliki keunggulan serta daya saing. Hal ini karena melalui BMC, pemilik usaha dapat memetakan posisi usaha yang dilakukan dalam upaya memperoleh keunggulan dalam usaha terhadap pesaing, serta dapat menentukan langkah untuk terus mampu berkembang dalam lingkungan usaha yang terus mengalami perubahan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- BPS (2023). Perkembangan Indeks Produksi Triwulanan Industri Mikro Dan Kecil 2022. <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/06/20/ca88b15e7b7f74b78a471127/perke-mbangan-indeks-produksi-triwulanan-industri-mikro-dan-kecil-2022>.
- Hambali, A., & Andarini, S. (2021). Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Dan Swot Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya, *Journal of Applied Business Administration*, 131-142. <https://doi.org/10.30871/jaba.v5i2.2969>
- Hapsari, Y. A., Apriyanti, P., Hermiyanto, A., dan F. Rozi (2024). Analisa peran UMKM terhadap perkembangan ekonomi di Indonesia, *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, vol. 2, no. 4, pp. 53-62. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i4.464>.
- Kurniasari, R., dan Kartikasari, D. (2018). Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping. *Journal of Applied Managerial Accounting* Vol 2(1): 6-14. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i1.631>
- Maftahah, R., Wijyantini, B., & Setianingsih, W. E. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Jamur Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC), *Inovator* :

- Jurnal Manajemen*, 300-310. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/INOVATOR/index>
- Puspitowati, I., Firdausy, C., M., Handoyo, S., E. (2024). Kinerja Usaha UMK Melalui Dukungan Keluarga, Akses Finansial dan Inovasi Produk. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis* Vol. 8, No. 1, 4 April 2024 : hlm 129-140. DOI : <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.29509>
- Susilowati, I., H. (2021). Pengembangan Bisnis Fashion Muslim Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC), *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 113-121. <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>
- Sutandyo, E., C. ( 2017). Model Bisnis Pada Monopole Coffee Lab Menggunakan Business Model Canvas. *Jurnal Agora* Vol 5(3): 1-9<sup>SEP</sup>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Canvas*. (T. Clark, Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.