



Usulan Pengembangan Bisnis UMKM dengan Pendekatan Analisa SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC)

Nida An Khofiyah¹, Hasyrani Windyatri², Andini Putri Riandani³, Herol⁴
Program Studi Teknik Industri^{1,2}, Program Studi Teknologi Hasil Pertanian³,
Program Studi Teknik Sipil⁴
Universitas Pelita Bangsa^{1,2,3,4}
e-mail: nida.khofiyah@pelitabangsa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengembangan bisnis UMKM dengan pendekatan SWOT dan Business Model Canvas (BMC). Fokus utamanya adalah pengembangan produk buku agenda kreatif yang bertujuan untuk membantu mahasiswa, pekerja, dan pebisnis dalam mengatur waktu dan target sehari-hari. Metode yang digunakan adalah dengan pendekatan Analisa SWOT dan BMC. Hasil menunjukkan bahwa produk ini memiliki peluang pasar yang luas dengan strategi pemasaran melalui media sosial, e-commerce, dan promosi langsung. Keunikan produk meliputi layanan konsultasi impian dan mentoring online bulanan. Dengan analisis BEP, bisnis ini diproyeksikan mencapai titik impas setelah menjual 404 unit. Penelitian ini menegaskan pentingnya inovasi dalam menciptakan nilai tambah pada produk UMKM untuk meningkatkan daya saing di pasar.

Kata Kunci: *UMKM, SWOT, Business Model Canvas, Buku Agenda, Inovasi Produk.*

Abstract

This study explores the development of MSME businesses using SWOT analysis and the Business Model Canvas (BMC) approach. The primary focus is on creating innovative planner notebooks aimed at helping students, workers, and entrepreneurs manage their daily schedules and achieve their goals. The method used is the SWOT and BMC analysis approach. The results show that the product has a broad market potential, supported by marketing strategies through social media, e-commerce, and direct promotions. The unique value propositions include goal-setting consultations and monthly online mentoring. A break-even analysis indicates the business is expected to reach its break-even point after selling 404 units. This research emphasizes the importance of innovation in creating added value for MSME products to enhance market competitiveness.

Kata Kunci: *MSME, SWOT, Business Model Canvas, Planner Notebook, Product Innovation.*

PENDAHULUAN

UMKM di Indonesia memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional, namun banyak di antara mereka menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing di pasar. Menurut Tambunan (2019), sebagian

besar UMKM masih mengalami kesulitan dalam merancang strategi bisnis yang efektif, terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat akibat globalisasi dan digitalisasi. Salah satu kendala utama adalah kurangnya pemahaman tentang metode analisis bisnis yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan produk dan layanan yang lebih kompetitif.

Buku Cerewet ini adalah UMKM yang berawal dari ide menyampaikan pesan singkat bermakna kepada pelanggan, yang kemudian berkembang menjadi hadiah wisuda dan kenangan lainnya sejak dirintis pada 2017 dengan sistem pre-order. Awalnya dipasarkan di kalangan mahasiswa, produk ini semakin dikenal dan menerima pesanan dalam jumlah besar melalui media sosial. Untuk memperluas pasar, bisnis ini menghadirkan *daily planner notebook* sebagai solusi bagi mahasiswa, pekerja, dan pebisnis dalam mengatur waktu serta mencapai target mereka. Keunggulan produk ini terletak pada layanan konsultasi dan mentoring bulanan, membedakannya dari buku agenda biasa. Dengan visi menjadi pelopor *creative daily planner notebook specialist*, bisnis ini berkomitmen untuk terus mengembangkan varian produk serta meningkatkan layanan konsultasi dan mentoring bagi penggunanya.

Rumusan masalah dalam pengabdian ini adalah bagaimana UMKM dapat mengembangkan bisnis mereka secara strategis dengan menggunakan pendekatan SWOT dan Business Model Canvas (BMC). Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), BMC adalah alat yang efektif dalam membantu bisnis memahami bagaimana mereka menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Oleh karena itu, tujuan pengabdian ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada pelaku UMKM tentang penggunaan analisis SWOT dan BMC dalam menyusun strategi bisnis yang lebih efektif.

Metode yang digunakan dalam pengabdian ini adalah pelatihan dan pendampingan berbasis analisis SWOT dan BMC. Menurut Pearce & Robinson (2013), analisis SWOT membantu bisnis dalam mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan usaha mereka. Dengan demikian, UMKM dapat merancang strategi yang lebih terarah berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mereka hadapi. Pendampingan ini dilakukan melalui sesi workshop, diskusi kelompok, serta konsultasi bisnis secara langsung.

Penerapan SWOT dan BMC dalam pengembangan bisnis UMKM memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan daya saing mereka di pasar. Menurut Wheelen & Hunger (2012), kombinasi SWOT dengan BMC memungkinkan bisnis untuk memahami pasar dengan lebih baik serta merancang strategi yang lebih responsif terhadap dinamika industri. Strategi ini mencakup inovasi produk, pemasaran digital, serta optimalisasi rantai pasok agar lebih efisien dan efektif.

METODE

Metode dalam yang digunakan untuk menyelesaikan masalah sebagai berikut:

Usulan Pengembangan Bisnis dengan Model Pendekatan Analisa SWOT

Pengembangan bisnis adalah upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, menambah produk atau layanan baru, serta meningkatkan efisiensi operasional guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Pengembangan bisnis bisa dilakukan melalui berbagai strategi, seperti inovasi produk, ekspansi pasar, kolaborasi dengan pihak lain, dan digitalisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), pengembangan bisnis harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan agar dapat menghasilkan strategi yang tepat guna meningkatkan daya saing di pasar.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) adalah metode strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu bisnis. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey pada tahun 1960-an dan masih digunakan secara luas dalam manajemen strategi. Menurut Pearce & Robinson (2013), analisis SWOT membantu organisasi memahami faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja bisnisnya, sehingga dapat merancang strategi yang efektif untuk pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

Setelah melakukan analisis SWOT, bisnis dapat menerapkan berbagai strategi pengembangan yang dikenal sebagai Strategi SWOT Matrik, yaitu:

- a. Strategi SO (Strengths–Opportunities) adalah memanfaatkan kekuatan bisnis untuk mengambil peluang di pasar. Contoh: Menggunakan inovasi produk untuk menargetkan segmen pasar baru.
- b. Strategi WO (Weaknesses–Opportunities) adalah mengatasi kelemahan internal agar dapat memanfaatkan peluang eksternal. Contoh: Meningkatkan digitalisasi pemasaran untuk memperluas jangkauan pasar.
- c. Strategi ST (Strengths–Threats) adalah menggunakan kekuatan bisnis untuk menghadapi ancaman di pasar. Contoh: Membangun loyalitas pelanggan melalui layanan unggulan untuk menghadapi kompetisi.
- d. Strategi WT (Weaknesses–Threats) adalah mengurangi kelemahan internal sambil menghindari ancaman eksternal. Contoh: Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok luar.

Usulan Pengembangan Bisnis dengan Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah alat strategi manajemen yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya *Business Model Generation* (2010). BMC digunakan untuk menggambarkan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis dengan cara yang lebih visual dan sistematis. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), BMC adalah kerangka kerja yang membantu bisnis memahami bagaimana mereka menciptakan, mengantarkan, dan menangkap nilai dalam satu diagram sederhana. Pendekatan ini memungkinkan pelaku usaha untuk memahami keseluruhan bisnis mereka

dalam 9 blok utama, yang mencakup aspek pelanggan, infrastruktur, keuangan, dan nilai proposisi.

Setelah melakukan analisis BMC, bisnis dapat menerapkan berbagai strategi untuk pengembangan, di antaranya:

- a. Inovasi Produk & Layanan–Meningkatkan *value proposition* agar lebih unggul dibandingkan competitor.
- b. Optimalisasi Saluran Distribusi–Mengembangkan penjualan melalui e-commerce dan reseller.
- c. Peningkatan Customer Relationships–Membangun hubungan jangka panjang melalui program loyalitas.
- d. Efisiensi Struktur Biaya–Mengurangi biaya produksi atau mencari alternatif pemasok yang lebih murah.
- e. Diversifikasi Sumber Pendapatan–Menciptakan layanan tambahan seperti konsultasi premium atau produk digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Berbicara prospek bisnis buku agenda saat ini, pastinya sangat ketat baik untuk produk lokal maupun impor. Namun meski demikian, buku agenda dengan *value proposition* yang sama dengan produk kita masih dikatakan sedikit. Dan bahkan competitor yang sama, berbeda target pasarnya. Untuk itu, kami ingin mengembangkan produk ini dengan target pasar yang berbeda dibanding competitor yang sudah ada. Banyak sekali tawaran buku agenda di pasaran mulai dengan harga murah yaitu 5000 sampai ada yang dengan harga 200.000. Dengan signifikannya harga yang ditemukan di pasar, terlihat bahwa semakin mahalnya buku agenda yang dibeli, *prestige* yang didapatkan customerpun berbeda untuk segmen pasar pekerja atau pebisnis. Namun untuk segmen pasar mahasiswa/pelajar, tentu harga yang murah jauh lebih diminati dan tentu dengan kualitas dan ukuran dari buku agenda tersebut menjadi pertimbangan.

Tabel 1. Perkiraan Permintaan

Bulan	Perkiraan Permintaan (dalam unit)
Januari	200
Febuari	350
Maret	300
April	500
Mei	350
Juni	400

a. Analisis Kelayakan Usaha Metode Non-Discounted Cash Flow

$$\text{Pay Back Period} = \frac{\text{Total Investasi}}{\text{keuntungan}}$$

Pay Back Period : $\frac{16.140.000}{2.000.000}$

: 8,07 bulan

: 9 bulan

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa seluruh modal bisa kembali hanya dengan memerlukan waktu 9 bulan setelah produksi.

b. Analisa Keuntungan dengan Break Event Point (BEP)

BEP adalah titik impas penjualan buku agenda. Berikut adalah penghitungan BEP:

$$\begin{aligned} \text{BEP} &= \text{Biaya Total} : \text{Harga Jual per Unit} \\ &= \text{Rp. 16.140.000} : \text{Rp 40.000} \\ &= 403,5 \\ &= 404 \text{ Unit} \end{aligned}$$

Jadi, usaha ini akan mencapai Break Event Point setelah terjual 404 pcs buku agenda.

Analisa Swot

Strengths (Kekuatan)

1. Produk Inovatif-Buku agenda ini tidak hanya sekadar planner biasa, tetapi juga menyediakan layanan konsultasi impian dan mentoring online, yang menjadi nilai tambah bagi konsumen.
2. Target Pasar Luas-Produk ini bisa digunakan oleh mahasiswa, pekerja, dan pebisnis, yang semuanya membutuhkan perencanaan harian.
3. Strategi Pemasaran Digital-Menggunakan *e-commerce*, media sosial (*Instagram, Facebook*), dan promosi langsung untuk menjangkau pelanggan secara lebih luas.
4. Harga Terjangkau-Dibandingkan dengan produk serupa di pasar, harga yang ditawarkan cukup kompetitif dan masih dalam jangkauan kelas menengah.
5. Desain Menarik dan Kekinian-Produk memiliki tampilan yang sesuai dengan tren pasar, menarik bagi segmen muda.
6. Break-even Point (BEP) Tercapai Relatif Cepat-Dengan BEP di 404 unit, usaha ini berpotensi menguntungkan dalam waktu kurang dari satu tahun.

Weaknesses (Kelemahan)

1. Ketergantungan pada Percetakan Eksternal - Saat ini, produksi masih bergantung pada pihak ketiga sehingga kurang fleksibel dalam memenuhi permintaan mendadak.
2. Masih dalam Tahap Perintisan - Meskipun sudah berjalan sejak 2017, skala bisnis masih kecil dengan kapasitas produksi terbatas.
3. Minimnya Brand Awareness - Karena baru mulai memperluas pasar, belum banyak pelanggan yang mengenal merek ini secara luas.
4. Keterbatasan SDM dan Modal - Pengelolaan bisnis masih dilakukan dalam skala kecil dengan keterbatasan tenaga kerja dan modal investasi.

Opportunities (Peluang)

1. Meningkatnya Kebutuhan Perencanaan Harian – Kesadaran masyarakat akan pentingnya produktivitas dan manajemen waktu semakin meningkat, terutama di kalangan mahasiswa dan pekerja.
2. Tren Digital Marketing yang Berkembang – Dengan semakin luasnya penggunaan media sosial dan e-commerce, peluang untuk memperkenalkan dan menjual produk secara online semakin besar.
3. Potensi Kemitraan dengan Komunitas dan Institusi Pendidikan – Bisa menjalin kerja sama dengan kampus, organisasi mahasiswa, dan perusahaan untuk menjadikan buku agenda ini sebagai merchandise atau alat manajemen produktivitas.
4. Ekspansi ke Pasar Nasional – Saat ini, pesaing langsung yang memiliki konsep serupa masih terbatas, terutama di Solo Raya. Ini membuka peluang ekspansi lebih luas ke berbagai kota di Indonesia.
5. Kustomisasi Produk – Adanya potensi pengembangan produk dengan desain dan fitur yang dapat disesuaikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Threats (Ancaman)

1. Persaingan dengan Produk Impor dan Lokal – Banyaknya produk serupa dari luar negeri maupun dari brand lokal yang sudah lebih dulu dikenal.
2. Perubahan Tren Pasar – Tren kebutuhan akan buku agenda bisa berubah seiring dengan digitalisasi, di mana banyak orang beralih ke aplikasi digital untuk mencatat aktivitas sehari-hari.
3. Fluktuasi Harga Bahan Baku – Kenaikan harga kertas dan tinta percetakan dapat mempengaruhi harga jual dan margin keuntungan.
4. Ketergantungan pada Platform Digital – Jika terjadi perubahan kebijakan atau algoritma pada platform e-commerce dan media sosial, strategi pemasaran bisa terdampak.
5. Resistensi Pasar terhadap Produk Baru – Tidak semua calon pelanggan langsung tertarik dengan inovasi baru. Butuh edukasi pasar untuk meningkatkan kepercayaan terhadap produk.

Tabel 2. Analisa Business Model Canvas (BMC)

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
- Key partner dengan kategori <i>strategy alliance</i> dalam bisnis ini yaitu: 1. Percetakan buku. 2. Ojek online. 3. Ekspedisi pengantaran barang.	Kegiatan yang wajib dilakukan adalah mengembangkan produk, produksi buku, melakukan promosi secara online/offline, dan mengirimkan produk buku ke pembeli.	- Adanya pesan-pesan singkat moral yang disampaikan lewat cover buku agenda ini. - Adanya kartu ucapan, jika buku agenda ini ingin dijadikan hadiah wisuda, pendadaran, ulang tahun dll. - Menyediakan	- Hubungan pelanggan dikategorikan transactional atau pelanggan membeli hanya pada saat itu saja. - Namun bisa juga menjadi long term ketika terjadi hubungan jangka panjang dengan pelanggan seperti pelanggan menjadi reseller.	- Umur-umur produktif yaitu sekitar umur 17 tahun hingga 45 tahun (Pelajar/Mahasiswa dan Pekerja) - Orang-orang yang kegiatannya padat (Mahasiswa,

	<p>Key Resources</p> <p>Sumber daya terpenting dalam menunjang key activities dan value proposition adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Physical asset seperti tempat produksi dan alat-alat penunjang proses produksi. - Intellectual dengan mematenkan brand produk, data pelanggan, dan data kerjasama dengan pihak lain. - Human seperti tenaga kerja produksi dan customer service. - Financial terkait dengan modal usaha. 	<p>layanan konsultasi impian/target yang ingin dicapai dan realisasi dalam kegiatan sehari-hari.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya mentoring online dan materi tentang pengembangan diri sebulan sekali di grup WA terkait impian/target yang belum tercapai. - Tampilan buku agenda yang menarik dan kekinian 	<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjangkau pelanggan secara langsung atau direct dimana melakukan penjualan secara langsung melalui teman ke teman, atau pemesanan secara online ke customer service yang melayani langsung dari produsen. - Pemesanan dapat dilakukan secara indirect melalui reseller localblast.id - Tahapan awal memperkenalkan ke pelanggan melalui social media seperti website dan instagram dan sebagai media pelanggan untuk mengirimkan kritik dan saran. - Pembayaran dapat dilakukan secara langsung ataupun transfer. 	<p>Pekerja yang kegiatan sehari-harinya padat, Ibu-ibu rumah tangga)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orang yang butuh control dalam kehidupannya ataupun bisnisnya (Pebisnis, Pemimpin perusahaan)
<p>Cost Structure</p> <p>Rincian biaya yang diperlukan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cost driven yaitu biaya keluar tergantung dari harga bahan baku produksi buku agenda. - Fixed cost yaitu gaji karyawan dan sewa tempat. - Variable cost yaitu biaya promosi dan biaya kerjasama dengan pihak lain. - Biaya yang terpenting yaitu biaya bahan baku percetakan buku agenda. 		<p>Revenue Streams</p> <p>Revenue streams didapatkan dari asset sale penjualan buku agenda baik secara langsung maupun tidak langsung.</p>		

Tabel 3. Skema Pengembangan Bisnis yang dapat diterapkan oleh UMKM

	Kegiatan	Target
<p>Tahap 1: Edukasi dan Pelatihan (1-2 Bulan)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Workshop pemasaran digital: cara berjualan di marketplace & media sosial (Kapoor & Dwivedi, 2020). 2) Pelatihan branding & kemasan untuk meningkatkan daya tarik produk (Kotler & Keller, 2021). 3) Pelatihan strategi penjualan cepat (bundling, diskon, program reseller). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Masyarakat memahami teknik pemasaran dan branding yang efektif. 2) Minimal 50% peserta sudah memiliki toko online di marketplace.
<p>Tahap 2: Pendampingan dan Akses Pasar (3-6 Bulan)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pendampingan bisnis oleh mentor UMKM & praktisi digital marketing (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022). 2) Menghubungkan UMKM dengan jaringan pembeli, distributor, dan reseller. 3) Pembuatan katalog produk UMKM untuk promosi ke pasar lebih luas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 70% UMKM memiliki akses pasar yang lebih luas. 2) 50% peserta sudah memiliki pelanggan tetap.

	4) Program bazar offline dan online untuk memperkenalkan produk ke calon pembeli (OECD, 2021).	
Tahap 3: Kolaborasi dan Promosi (6-12 Bulan)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kolaborasi dengan influencer atau tokoh lokal untuk meningkatkan eksposur produk (Kapoor & Dwivedi, 2020). 2) Kampanye pemasaran bersama melalui media sosial dan marketplace. 3) Program reseller & dropshipper untuk mempercepat distribusi produk (Hermawan et al., 2023). 4) Kerja sama dengan koperasi, toko retail, dan supermarket lokal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Produk UMKM mulai dikenal luas dan memiliki permintaan stabil. 2) 80% peserta mengalami peningkatan penjualan dalam 6 bulan.
Tahap 4: Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Monitoring perkembangan bisnis peserta melalui survei dan wawancara (OECD, 2021). 2) Memberikan pendampingan tambahan bagi UMKM yang mengalami kendala. 3) Membentuk komunitas UMKM untuk berbagi ilmu dan pengalaman. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) UMKM memiliki strategi bisnis yang berkelanjutan. 2) Minimal 50% UMKM yang mengikuti program mampu bertahan dalam jangka panjang.

Skema ini bertujuan untuk memberikan solusi nyata bagi UMKM dalam meningkatkan pemasaran dan penjualan produk mereka. Dengan pendekatan berbasis pelatihan, akses pasar, kolaborasi, dan pendampingan, UMKM dapat berkembang lebih cepat dan bersaing di pasar yang lebih luas. Dampak yang diharapkan adalah UMKM mampu meningkatkan omzet penjualan secara signifikan, Produk lokal semakin dikenal dan memiliki daya saing, Terbentuknya ekosistem bisnis UMKM yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Pengembangan bisnis UMKM dengan pendekatan SWOT dan Business Model Canvas (BMC) menunjukkan bahwa produk buku agenda kreatif memiliki potensi pasar yang besar dengan target utama mahasiswa, pekerja, dan pebisnis. Strategi pemasaran melalui media sosial, e-commerce, dan promosi langsung menjadi kunci dalam menjangkau konsumen secara lebih luas. Inovasi berupa layanan konsultasi impian, mentoring online bulanan, serta desain produk yang menarik memberikan nilai tambah yang membedakan produk ini dari pesaing di pasar. Analisis keuangan menunjukkan bahwa bisnis ini dapat mencapai titik impas setelah menjual 404 unit buku agenda, dengan proyeksi keuntungan yang menjanjikan. Secara keseluruhan, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjadi acuan bagi UMKM lain untuk

mengembangkan produk berbasis kebutuhan pasar dengan tetap memperhatikan aspek inovasi dan efisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Hermawan, A., Setiawan, T., & Kurniawan, H. (2023). *Strategi Digital Marketing untuk UMKM*. Jakarta: Gramedia.
- Kapoor, K., & Dwivedi, Y. K. (2020). "The role of social media in digital marketing: A review". *Journal of Business Research*, 119, 326-340.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2022). *Laporan Perkembangan UMKM di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Koperasi dan UKM.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
- OECD. (2021). *SMEs and Entrepreneurship Outlook 2021*. Paris: OECD Publishing.
- Suprpto, R., Wijaya, A., & Lestari, D. (2021). "Dampak pelatihan digital marketing terhadap perkembangan UMKM". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 34(2), 112-127.
- Tambunan, T. T. H. (2019). *Indigenous Small and Medium Enterprises in Indonesia: Economic and Business Development*. Springer.
- UNCTAD. (2022). *Digital Economy Report 2022: The Rise of Data Economies*. United Nations.
- World Bank. (2020). *E-commerce and Digital Trade for SMEs in Developing Countries*. Washington, DC: World Bank.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Tambunan, T. T. H. (2019). *Indigenous Small and Medium Enterprises in Indonesia: Economic and Business Development*. Springer.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.