

## Strategi Inovatif dan Keberlanjutan Pengembangan Bisnis Mujigae Dimsum: Meningkatkan Efisiensi dan Daya Saing UMKM

<sup>1</sup>Fikri Alamsyah, <sup>2\*</sup>Bhenu Artha

<sup>1,2</sup>Prodi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Mataram

\*e-mail korespondensi penulis: bhenoz27@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Keywords: <i>dimsum, development strategy, business, competitiveness</i></p>	<p><i>This study aims to determine the development strategy through business model planning for Mujigae Dimsoem which aims to plan the right business model in the future and its application so that it can compete with similar competitors. The research method used is interviews with dimsum business owners and data analysis from various sources. The results showed that the development strategy through business model planning for Mujigae Dimsoem can be carried out by focusing on the application of the Business Model Canvas design through field studies related to competitor analysis and consumer behavior. This is a reference in designing Mujigae Dimsoem's business development strategy which focuses on the use of quality raw materials, product innovation, product variations, and the application of creative marketing strategies. The development strategy through business model planning is a reference for Mujigae Dimsoem's efforts to increase product value and competitiveness in the market. This research contributes to the development of food industry business strategies and can be a reference for other dim sum entrepreneurs in developing effective future business development strategies.</i></p>
Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: <i>dimsum, strategi pengembangan, bisnis, daya saing</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan melalui perencanaan model bisnis Mujigae Dimsoem yang bertujuan untuk merencanakan model bisnis yang tepat kedepannya serta pengaplikasiannya sehingga mampu bersaing dengan kompetitor sejenis. Metode penelitian yang digunakan adalah wawancara dengan pemilik usaha dimsum dan analisis data dari berbagai sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan melalui perencanaan model bisnis Mujigae Dimsoem dapat dilakukan dengan fokus pada penerapan desain Bisnis Model Kanvas melalui studi lapangan terkait analisis kompetitor dan perilaku konsumen. Hal ini menjadi acuan dalam merancang strategi pengembangan bisnis Mujigae Dimsoem yang terfokus pada penggunaan bahan baku yang berkualitas, inovasi produk, variasi produk, serta penerapan strategi pemasaran yang kreatif. Strategi pengembangan melalui perencanaan model bisnis ini menjadi acuan usaha Mujigae Dimsoem dalam meningkatkan value produk dan daya saing dipasar. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi bisnis industri makanan dan dapat menjadi rujukan bagi pengusaha dimsum lainnya dalam menyusun strategi pengembangan bisnis kedepan secara efektif.</p>

### 1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, industri komersial dan bisnis telah mengalami perkembangan pesat, yang memicu persaingan semakin intensif. Bisnis kini dituntut untuk mengeksplorasi area baru, menguasai pengetahuan dan keterampilan terkini, serta menciptakan produksi dengan nilai tambah tinggi (Asri, C. P., & Subyantoro, A. 2017).

Dalam konteks ini, sumber daya manusia berbasis inovasi memainkan peran penting dalam mendorong perkembangan yang lebih cepat (Bircan & Gencler, 2015). Selain itu, sumber daya manusia telah menjadi elemen krusial bagi perusahaan, terlihat dari peningkatan efisiensi alokasi sumber daya serta kemajuan dalam inovasi dan pendaftaran paten selama beberapa tahun terakhir (Bircan & Gencler, 2015).

Informasi yang diperoleh selama proses pemantauan dan pengendalian strategi dapat dimanfaatkan untuk menyempurnakan atau merancang strategi baru yang lebih efektif (Chlivickas, 2014). Tanpa adanya informasi yang diperoleh secara tepat waktu, sulit bagi organisasi untuk mengambil langkah-langkah yang sesuai (Goeransson & Soederberg, 2005; Lasserre, 2007). Penelitian ini akan difokuskan pada penerapannya dalam konteks Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

UMKM memiliki peluang untuk menciptakan nilai tambah melalui pengembangan model bisnis yang efektif (Bashir, 2023). Penerapan inovasi, terutama di sektor UMKM, menjadi langkah penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jalil et al., 2022). Selain itu, dukungan dari institusi pemerintah berperan dalam memperkuat dampak inovasi terhadap peningkatan kinerja UMKM (Otache & Usang, 2022). Salah satu sektor yang termasuk dalam UMKM adalah makanan dan minuman, yang mencakup produsen serta penjual dimsum (Asri, 2021).

Dimsum yang berasal dari Tiongkok, cukup populer di Indonesia (Ardhanawati, 2019). Pengolahan dimsum dengan cara dikukus akan memberikan tekstur yang lembut, dan dengan digoreng akan memberikan tekstur yang renyah (Ardhanawati, 2019). Produsen dan penjual dimsum di Yogyakarta salah satunya adalah Mujigae Dimsoem.

Mujigae Dimsoem diambil dari bahasa korea "mujigae" yang berarti "pelangi". Inspirasi dari nama pelangi tersebut diaplikasikan dalam produk sebagai warna kulit dimsum yang menyerupai pelangi. Warna-warna tersebut di dapat dari bahan dasar alami, yaitu sayur-sayuran (Asri, 2022). Isiannya sendiri menggabungkan konsep protein hewani dan protein nabati, memakai bahan dasar daging ayam, udang dan tambahan kacang kedelai yang memiliki tekstur yang lembut dan padat, dan juga memiliki nilai gizi tinggi terutama protein. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi inovasi dalam perencanaan model bisnis Mujigae Dimsoem.

## **2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS**

Kemajuan bisnis dan pembangunan negara sangat ditentukan oleh peran inovasi. Kemampuan berinovasi, yang mendukung peningkatan kemampuan kognitif dan mendorong terciptanya kewirausahaan (Śledzik, 2013), dianggap sebagai faktor utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, inovasi juga menjadi salah satu elemen penting dalam menentukan kinerja suatu bisnis (Fonseca-Retana et al., 2016). Menurut *Oslo Manual*, inovasi didefinisikan sebagai produk atau proses baru atau yang telah diperbarui secara signifikan dibandingkan dengan produk atau proses sebelumnya, yang telah tersedia untuk konsumen atau digunakan oleh produsen (OECD/Eurostat, 2018).

Keunggulan kompetitif, untuk memperolehnya, memasuki pasar baru, dan meningkatkan pangsa pasar yang ada, inovasi adalah komponen penting dari strategi

pertumbuhan (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019; Norris & Ciesielska, 2019; Radicic et al., 2019). Perusahaan semakin berfokus pada inovasi karena meningkatnya persaingan pasar global (Bamfo & Kraa, 2019; Biégas, 2018). Inovasi, oleh karenanya, merupakan bagian penting dari strategi perusahaan karena memungkinkan penerapan proses manufaktur yang lebih efisien, meningkatkan kinerja pasar, memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan membangun reputasi yang baik di mata pelanggan (Albors-Garrigos et al., 2018; Julison et al., 2017).

Kemampuan untuk membuat solusi untuk kebutuhan lingkungan melalui produk, layanan, proses, atau metode administrasi yang secara signifikan lebih baik dikenal sebagai inovasi (OECD/Eurostat, 2018). Ketika berbicara tentang inovasi, Ayduğ & Ağaoğlu (2023) mengatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses sosial yang terjadi ketika orang berinteraksi satu sama lain untuk membuat dan menerapkan strategi perusahaan. Hafeez et al. (2023) menganalisis UMKM dan menemukan hubungan antara pembelajaran organisasi dan inovasi. Pembelajaran organisasi dan inovasi berkorelasi positif, menurut Lim et al. (2023). Inovasi membantu kemampuan pembelajaran organisasi (Berndt et al., 2023).

Intellectual Capital (IC) merupakan indikator kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan melalui penerapan ekonomi berbasis pengetahuan, yang diperoleh dari pembelajaran individu, interaksi dengan lingkungan, serta struktur organisasi (Castillo et al., 2019). Rehman et al. (2023) mengungkapkan bahwa pembelajaran antar organisasi berkontribusi pada peningkatan inovasi melalui penguatan IC. Dalam konteks UMKM, penelitian oleh Taleb dan Pheniqi (2023) menunjukkan bahwa pengembangan IC dapat meningkatkan efisiensi dalam upaya inovasi. Selain itu, Buenechea-Elberdin et al. (2023) menemukan bahwa modal relasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan inovasi pada bisnis yang berfokus pada layanan.

Ikujiro dan Hirotaka (1995) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses formal dan sistematis yang mengubah pengetahuan menjadi eksplisit. Kinerja inovasi secara positif dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan dan faktor lain dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Koster, 2022). Hubungan sosial dan modal intelektual adalah cara manajemen pengetahuan mempengaruhi inovasi secara tidak langsung, menurut Salehi et al. (2022). Migdadi (2022) menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi dimediasi oleh inovasi. Shehzad et al. (2022) meneliti bagaimana manajemen pengetahuan berdampak pada inovasi.

UMKM memiliki keunggulan dalam hal ukuran yang lebih kecil, fleksibilitas tinggi, kemampuan menghadapi risiko, serta adaptasi terhadap perubahan pasar. Aksoy (2017) menyebutkan bahwa tekanan untuk berinovasi dapat dialami oleh perusahaan besar maupun kecil. Penelitian menunjukkan bahwa daya saing UKM, yang sering memiliki keunggulan inovasi dibandingkan perusahaan besar, membuat mereka lebih kompetitif di pasar (Paus & Robinson, 2022). Menurut Dabić et al. (2019) dan Tang et al. (2020), UKM perlu membangun budaya kreatif untuk meningkatkan kapasitas inovasi mereka. Selain itu, Prasetyo et al. (2022) mengungkapkan bahwa interaksi antar usaha kecil di komunitas Jawa memberikan manfaat bagi ekosistem bisnis, mendorong inovasi, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta berkontribusi pada pertumbuhan pendapatan daerah.

*Business model canvas* dapat digunakan untuk merencanakan model bisnis (Braun et al, 2021; Otsuka et al, 2024). Model bisnis digunakan oleh bisnis untuk menghitung pendapatan dari operasinya (Osterwalder dan Pigneur 2010). Pelanggan adalah inti dari setiap bisnis karena mereka menentukan siapa yang akan membeli barang atau jasa mereka, dan tanpa pelanggan, perusahaan tidak akan bertahan, dan terdapat beberapa jenis segmen pelanggan, termasuk pasar besar, pasar khusus, segmentasi, diversifikasi, dan platform sisi utama (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif (Cresswell, 2018), dengan melakukan wawancara kepada para informan, yaitu pemilik usaha sejenis.

Pemilihan informan dalam penelitian Mujigae Dimsum berfokus pada beberapa kriteria penting. Pertama, informan yang dipilih adalah pelaku usaha dengan pengalaman minimal 3 hingga 5 tahun dalam industri makanan, khususnya di sektor dimsum, agar dapat memberikan perspektif yang mendalam terkait manajemen usaha. Kedua, usaha yang dijadikan sampel harus termasuk dalam kategori Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), berdasarkan jumlah karyawan dan omzet tahunan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Informan yang diutamakan adalah pemilik atau pihak yang memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan bisnis, sehingga dapat memberikan informasi terkait inovasi produk, strategi pemasaran, serta operasional usaha. Lokasi usaha juga menjadi faktor penting, terutama yang berada di wilayah dengan pasar potensial dan akses terhadap bahan baku yang mendukung keberlanjutan usaha dimsum (Hidayat & Wahyudi, 2021).

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Mujigae Dimsoem pertama kali diinisiasi pada tahun 2021 saat masih marak pandemi Covid 19. Keresahan akan pentingnya makanan memiliki rasa enak tetapi juga sehat dan memenuhi kebutuhan gizi harian dan juga melihat peluang belum banyaknya kudapan yang menekankan pada hal kesehatan dan nilai gizi untuk menunjang kesehatan. Hal ini mencetuskan ide untuk membuat olahan dimsum berbahan dasar daging ayam dan udang, sayur dan protein nabati yang menekankan pada konsep kudapan sehat. Potensi sumber daya alam yang melimpah lewat pembelian bahan baku lokal demi mendukung perekonomian masyarakat lokal.

*Customer segment* produk Mujigae Dimsoem adalah masyarakat yang sadar akan kesehatan tubuh mereka setelah adanya pandemi Covid 19, dimana masyarakat yang sadar akan kesehatan akan menjaga dan merawat tubuhnya agar tetap sehat dan bugar. Target market Mujigae Dimsoem juga termasuk masyarakat yang tidak memiliki waktu untuk membuat makanan sendiri. Masyarakat yang ditargetkan adalah yang memiliki penghasilan menengah kebawah maupun menengah keatas. Mujigae Dimsoem menargetkan kepada masyarakat yang memiliki gaya hidup sering menghadiri acara formal maupun semi formal.

*Value proposition* Mujigae Dimsoem adalah tidak menggunakan pengawet dalam proses pembuatannya, menggunakan bahan berkualitas dan segar, penambahan protein nabati untuk melengkapi gizi yang terkandung dalam dimsum, memiliki rasa yang otentik

dan beda dari dimsum pada umumnya, dapat diterima oleh lidah orang Indonesia apalagi sangat ramah anak-anak dan bisa dijadikan salah satu kudapan diet.

Produk Mujigae Dimsoem diperkenalkan kepada customer menggunakan melalui kedai dimsum yang akan dibuka di Malioboro, Cebongan dan Stadion Maguwoharjo. Pemesanan daring dapat dilakukan melalui aplikasi pemesanan daring, media sosial dan *e-commerce* yaitu Instagram, Tokopedia, Shopee, Tiktok, dan Whatsapp. Layanan *customer service* dilaksanakan melalui Whatsapp dan Instagram sehingga kritik dan saran konsumen dapat dilakukan secara langsung.

Mujigae Dimsoem juga rutin mengadakan promo musiman untuk menarik minat pelanggan, misalnya promo 9.9 di bulan September dan 12.12 di bulan Desember. Mujigae Dimsoem menawarkan diskon dan cashback menarik saat periode promo ini. Hal ini bertujuan meningkatkan interaksi dengan memberikan pengalaman belanja yang menyenangkan bagi pelanggan. Promo musiman seperti ini efektif untuk meningkatkan penjualan dan *engagement* pelanggan.

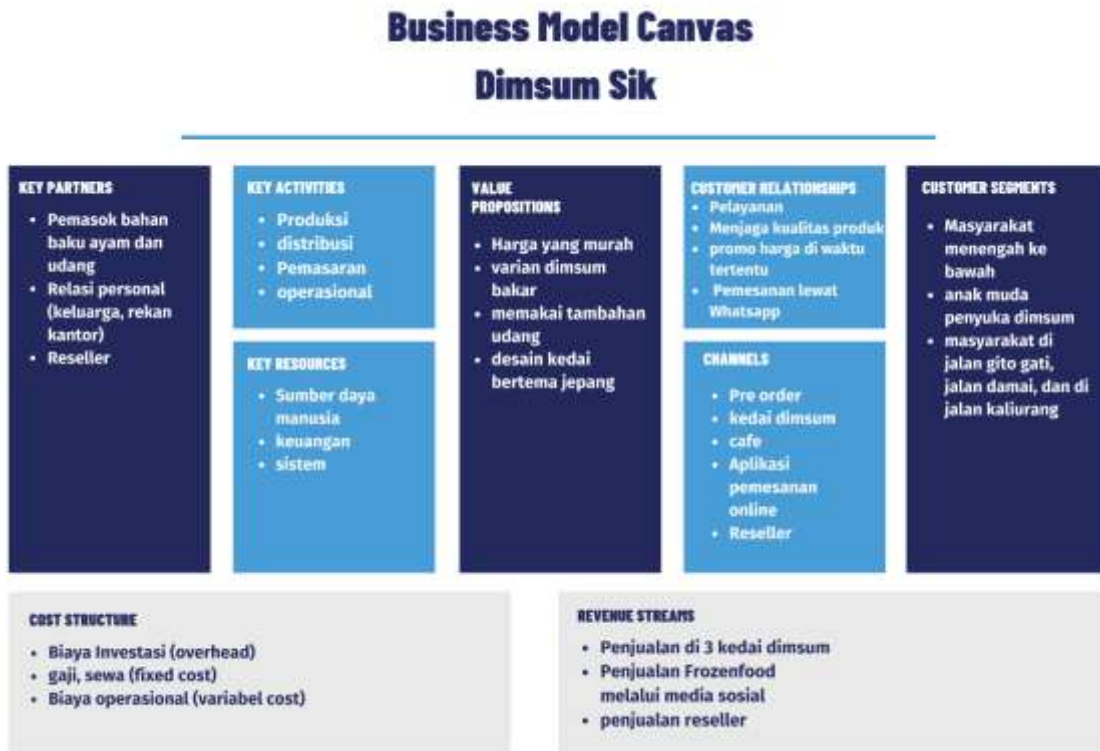
Sumber pendapatan adalah dari penjualan dimsum secara offline dan online. Berbagai varian dimsum dan diversifikasi produk Mujigae Dimsoem menyediakan produk dengan rasa yang otentik, memiliki ciri khas tersendiri sehingga mampu memberikan kesan tersendiri kepada pelanggan, dengan demikian produk Mujigae Dimsoem dapat diminati oleh pelanggan. Sumber daya utama dari usaha Mujigae Dimsoem adalah sumber daya manusia, keuangan sebagai modal menjalankan usaha, dan sistem manajemen usaha sebagai fungsi perencanaan, pengaturan, serta pengawasan usaha ada sesuai visi dan misi usaha. Sumber daya manusia menjadi komponen utama yang tidak dapat diabaikan dalam menjalankan sebuah bisnis, terutama bisnis *food and beverage* seperti Mujigae Dimsoem. Tim inti yang solid dan profesional di setiap bagian diperlukan, mulai dari *chief executive officer* (CEO) yang akan memimpin operasional secara keseluruhan, *chief financial officer* (CFO) yang fokus mengelola arus kas dan keuangan perusahaan, *chief marketing officer* (CMO) yang memikirkan strategi pemasaran produk yang efektif, *chief technology officer* (CTO) yang menangani pengembangan teknologi dan sistem internal perusahaan, sampai dengan *chief operating officer* (COO) yang bertanggung jawab mengawasi jalannya operasional harian.

Beberapa aktivitas utama yang dilakukan Mujigae Dimsoem yaitu pembelian bahan baku di pasar, kemudian memproduksi dimsum yang dilakukan siang hari, selanjutnya produk dipasarkan melalui daftar pesanan yang sudah ada sebelumnya melalui metode *pre order*. Mujigae Dimsoem menggunakan bahan berkualitas namun tetap memperhatikan efisiensi biaya produksi agar harga jual produk tidak terlalu mahal. Setelah proses produksi selesai, produk dipasarkan secara offline ke kedai yang terdapat ke beberapa titik seperti di Malioboro, Cebongan dan Stadion Maguwoharjo. Pemasaran juga melalui media *online* melalui berbagai platform seperti Instagram, Shopee, TikTok, hingga website. Foto katalog lengkap produk terbaru juga diunggah di media sosial agar dapat dilihat oleh konsumen.

Mujigae Dimsoem bekerjasama dengan pemasok bahan baku yang profesional dalam memasok bahan baku berkualitas tinggi dengan harga kompetitif. Pemasok menyediakan bahan baku produk Mujigae Dimsoem agar dapat menghadirkan produk yang segar dan berkualitas. Mujigae Dimsoem juga bekerja sama dengan *reseller*, yang menjadi ujung

tombak penjualan. Membangun relasi personal dengan semua lapisan dan Mujigae Dimsoem juga mengandalkan jasa ekspedisi yang mampu mendistribusikan produk tepat waktu untuk menjaga kepuasan pelanggan. Mujigae Dimsoem juga memanfaatkan *influencer* dan menjalin kerja sama untuk memperkuat pemasaran.

Rancangan bisnis Mujigae Dimsoem adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Business Model Canvas Mujigae Dimsoem  
Data Sumber: Data Diolah, 2024

Perhitungan proyeksi arus kas selama satu tahun telah dihitung dan dinilai dengan menggunakan kelayakan *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), dan *Internal Rate of Return* (IRR). Perhitungan dari arus kas menunjukkan bahwa hasil PP selama lima bulan yang berarti bahwa bisnis Mujigae Dimsoem dapat mengembalikan investasi sekitar lima bulan. Kemudian hasil NPV menunjukkan nilai positif sebesar Rp 512,679,759 dan hasil IRR sebesar 34 %. Hasil NPV dan IRR menunjukkan nilai positif, maka usaha tersebut layak untuk dijalankan.

**Tabel 1**  
**Arus Kas Usaha Mujigae Dimsoem Selama Satu Tahun**

(juta rupiah)												
Bulan ke-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pendapatan	-	59,4	62,3	65,4	68,7	72,2	75,8	79,6	83,5	87,7	92,1	96,7
Pengeluaran	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6
Laba Bersih	-44,6	14,7	17,7	20,8	24,1	27,5	31,1	34,9	38,9	43,1	47,5	52,1
<b>PP</b>	<b>5 bulan</b>											
<b>BEP</b>	<b>27.156.305 rupiah</b>											
<b>NPV</b>	<b>512,6 juta rupiah</b>											
<b>IRR</b>	<b>34%</b>											

Aspek kelayakan non ekonomi berupa perizinan merupakan hal yang harus dipenuhi, yang meliputi Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Nomor Induk Berusaha (NIB), Izin Usaha Dagang (UD), izin Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) edar untuk penjualan Mujigae Dimsoem sebagai kudapan sehat bahwa dimsum tersebut layak untuk dikonsumsi dan aman digunakan untuk masyarakat. Izin selanjutnya yaitu sertifikat Halal dari Majelis Ulama Islam (MUI) dimana dimsum yang dijual merupakan produk yang halal untuk dikonsumsi. Aspek selanjutnya adalah aspek sosial, dimana Mujigae Dimsoem harus menjaga hubungan baik dan memberikan dampak yang positif bagi masyarakat sekitar. Aspek berikutnya adalah aspek lingkungan hidup. Aspek tersebut yang harus diperhatikan oleh Mujigae Dimsoem dengan menjaga lingkungan tetap bersih dan sehat, dengan cara tidak membuang limbah sembarangan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa usaha Mujigae Dimsum memiliki potensi untuk terus berkembang dengan strategi yang tepat dalam mengelola pendapatan dan biaya operasional. Peningkatan efisiensi dalam pengelolaan keuangan serta inovasi produk menjadi faktor penting untuk mempertahankan kelangsungan usaha dan menghindari kerugian. Dari perspektif keuangan, usaha ini menunjukkan hasil yang menjanjikan dengan *payback period* lima bulan dan *internal rate of return* 34%, yang menandakan kelayakan usaha. Secara praktis, ini memberikan wawasan bagi pengelola usaha untuk fokus pada pengelolaan biaya dan eksplorasi inovasi produk. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang strategi pengelolaan keuangan dan inovasi di UMKM, serta memberikan dasar untuk penelitian selanjutnya, yang dapat mengeksplorasi ekspansi usaha ke wilayah lain untuk memperluas pasar dan meningkatkan skala bisnis.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs), *Technol. Soc.*, 51(4): 133–141.
- Albors-Garrigos, J., Igartua, J.I., Peiro, A. (2018). Innovation management techniques and tools: its impact on firm innovation performance, *Int. J. Innov. Manag.* 22(06): 1850051.
- Ardhanareswari, N. P. (2019). Daya Terima dan Kandungan Gizi Dim Sum yang Disubstitusi Ikan Patin (*Pangasius sp.*) dan Pure Kelor (*Moringa oleifera*) sebagai Snack Balita, *Media Gizi Indonesia*, 14(2): 123-131.
- Asri, C. P. (2021). Green Human Resource Management: A Literature Review. *Social Science Studies*, 1(2), 78-91.
- Asri, C. P. (2022). Analysis of the effect of employee performance, turn over intention on organizational commitment during the covid-19 pandemic. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4).
- Asri, C. P., & Subyantoro, A. (2017). The Analysis of Job Satisfaction Influence and Organizational Commitment towards Turnover Intentions Moderated By Person-Organization Fit. *International Journal of Computer Networks and Communications Security*, 5(8), 171.
- Ayduğ, D. & Ağaoğlu, E. (2023). The mediation role of intentional organizational forgetting in the relationship between organizational learning and innovation management, *Journal of Workplace Learning*, 35(1): 17-34.
- Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: the mediating role of innovation, *Cogent Bus. Manag.* 6(1).
- Bashir, M. (2023). The influence of strategic flexibility on SME performance: Is business model innovation the missing link?, *International Journal of Innovation Science*.
- Berndt, A., Gomes, G., and Borini, F. (2023). Exploring the antecedents of frugal innovation and operational performance: The role of organizational learning capability and entrepreneurial orientation, *European Journal of Innovation Management*.
- Biéguas, S. (2018). Marketing innovation capacity and firm performance in Brazilian clothing industries, *Rev. Bras. De. Estratégia*. 11(3): 343–355.
- Bircan, I., & Gençler, F. (2015). Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1348-1354.
- Brauna, A. T., Schöllhammerb, O., & Rosenkranz, B. (2021). Adaptation of the business model canvas template to develop business models for the circular economy, *Procedia CIRP*, 99, 698–702.
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2023). Intellectual capital-driven innovation: The influence of servitization degree, *R and D Management*.
- Castillo, A., Pacheco, G., Fernandez, L., Manotas, E., Borrero, T., & Silva, J. (2019). Factorial analysis in the intellectual capital's dimensions on micro, small and medium-sized export enterprises, *Procedia Computer Science*, 160: 567-572.
- Chlivickas, E. (2014). International cooperation and innovations for developing human resources system, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 276-283.
- Cresswell, J. W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. California: Sage Publications Inc.

- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia, *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 26(4): 522–544.
- Fonseca-Retana, L., Lafuente-Chryssopoulos, R., Mora-Esquivel, R. (2016). Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura Evolution of innovation process models, a literature review, *Tecnol. En. Marcha*, 29 (1), 108–117.
- Hafeez, M., Umrani, W., Shariff, M., Ahmed, U., Haroon, U., & Ramayah, T. (2023). Mediating the impact of innovation on the relationship between branding, organizational learning capability, and SMEs performance, *International Journal of Trade and Global Markets*, 16(1-3): 122-143.
- Hidayat, M., & Wahyudi, S. (2021). Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap pengembangan UMKM di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 205-218.
- Ikujiro, N., & Hirotsuka, T. (1995). *The knowledge creation company*, New York, Oxford University Press.
- Jalil, M., Azlan, A., & Kamarulzaman, R. (2022). Does innovation capability improve SME performance in Malaysia? the mediating effect of technology adoption, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4): 253-267.
- Julison, B., Wardani, S. P. R., & Wibowo, M. A. (2017). Innovation performance of large contractor in Indonesia: influencing factors and its impact on firm's performance, *Procedia Eng.* 171: 370–378.
- Koster, F. (2022). Knowledge management and innovation performance a mediated-moderation model, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(2): 2250002.
- Lim, S., Min, B., & Berlan, D. (2023). The nonprofit role in building community social capital: A moderated mediation model of organizational learning, innovation, and shared mission for social capital creation, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Mahdi, T., & Pheniqi, Y. (2023). Building innovation capability in the Moroccan high-tech manufacturing industry: An intellectual capital perspective. *Journal of System and Management Sciences*, 13(1): 415-443.
- Marín-Idárraga, D.A., Cuartas-Marín, J.C. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Rev. De. Adm. De. Empresas.* 59: 95–107.
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 7(1): 182-210.
- Norris, D., Ciesielska, M. (2019). Towards a framework for innovation orientation within business and management studies: a systematic review and paths for future research. *J. Organ. Change Manag.*
- OECD/Eurostat. (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Otache, I., & Usang, O. (2022). Innovation capability and SME performance in times of economic crisis: Does government support moderate?, *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(1): 76-88.

- Otsuka, T., Ishizaki, R., Ahamed, T., & Noguchi, R. (2024). Three-layer business model canvas of oil-water separation equipment in restaurants and food processing factories, *Energy Nexus*, 13, 100273.
- Paus, E., Robinson, M. (2022). Innovación a nivel de las empresas, políticas gubernamentales y la trampa del ingreso medio: enseñanzas de cinco economías latinoamericanas, *Rev. De. La CEPAL*. 137: 105–132.
- Prasetyo, A., Putri Harwijayanti, B., Ikhwan, M. N., Lukluil Maknun, M., Fahlevi, M. (2022). Interaction of internal and external organizations in encouraging community innovation. *Front. Psychol.* 13.
- Radicic, D., Douglas, D., Pugh, G., Jackson, I. (2019). Cooperation for innovation and its impact on technological and non-technological innovations: empirical evidence for European SMEs in traditional manufacturing industries. *Int. J. Innov. Manag.* 23(05): 1950046.
- Rehman, S., Ashfaq, K., Bresciani, S., Giacosa, E., & Mueller, J. (2023). Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial internet of things technology and innovation performance: A resource-based perspective, *Journal of Intellectual Capital*, 24(2): 509-534.
- Salehi, M., Ali, M., Grzegorz, F., & Homayoun, Z. S. (2022). The effect of knowledge management on intellectual capital, social capital, and firm innovation, *Journal of Facilities Management*, 20(5): 732-748.
- Sari, C. P. (2024). The Influence of Leadership Performance on Employee Commitment which is moderated by Turnover Intention. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 8(1), 13-23.
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Alam, S., Cao, Z., Ahenkora, F. B., & Ahmad, M. (2022) Knowledge management process as a mediator between collaborative culture and frugal innovation: The moderating role of perceived organizational support, *Journal of Business and Industrial Marketing*.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*.
- Tang, G., Park, K., Agarwal, A., & Liu, F. (2020). Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the performance of SMEs: the case of China, *Sustainability*, 12(4): 1355.