

## Cross-Continental Exploration: Comparative Analysis of Three Diverse Business Models

Rizki Adriansyah Rubini<sup>1</sup>. Heny Hendrayati<sup>2</sup>. Fahrul Fauzi Rahman<sup>3</sup>. Mokh Adib Sultan<sup>4</sup>. Eka Surachman<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia.

<sup>2,3,4,5</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

### Abstract

*This article analyzes the application of the Business Model Canvas (BMC) in three companies from Indonesia, Romania, and Brazil operating in the food and agriculture sectors. The study uses a descriptive-analytical approach to understand how these companies adjust their strategies to local and global market contexts. Findings indicate that effective customer segmentation, diverse distribution channels, and strategic partnerships are crucial for their success. Additionally, innovation and digital transformation significantly contribute to the resilience and sustainability of these companies. The results provide practical insights for entrepreneurs and policymakers in designing more adaptive and sustainable strategies in dynamic markets.*

**Kata Kunci:** Business Model Canvas; customer segmentation; distribution channels; strategic partnerships; innovation; digital transformation; SME resilience; food and agriculture sector.

### Abstrak

Artikel ini menganalisis penerapan Business Model Canvas (BMC) di tiga perusahaan dari Indonesia, Rumania, dan Brasil, yang beroperasi di sektor makanan dan pertanian. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitik untuk memahami bagaimana perusahaan-perusahaan ini menyesuaikan strategi mereka dengan konteks pasar lokal dan global. Hasilnya menunjukkan bahwa segmentasi pelanggan yang efektif, penggunaan saluran distribusi yang beragam, dan kemitraan strategis memainkan peran penting dalam kesuksesan mereka. Selain itu, inovasi dan transformasi digital berkontribusi signifikan terhadap ketahanan dan keberlanjutan perusahaan. Temuan ini memberikan wawasan praktis bagi pengusaha dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi yang lebih adaptif dan berkelanjutan di pasar yang dinamis.

**Kata Kunci:** business model canvas; segmentasi pelanggan; saluran distribusi; kemitraan strategis; inovasi; transformasi digital; ketahanan umkm; sektor makanan dan pertanian.

**Corresponding author.** [rizki.rubini@ars.ac.id](mailto:rizki.rubini@ars.ac.id)<sup>1</sup>, [henyhendrayati@upi.edu](mailto:henyhendrayati@upi.edu)<sup>2</sup>, [rahmanfahrulfauzi@gmail.com](mailto:rahmanfahrulfauzi@gmail.com)<sup>3</sup>, [adiebsultan@upi.edu](mailto:adiebsultan@upi.edu)<sup>4</sup>, [eka\\_surachman@upi.edu](mailto:eka_surachman@upi.edu)<sup>5</sup>

**History of article.** Received: April, Revision: Juli, Published: September

### PENDAHULUAN

Dalam era digital yang cepat berkembang, bisnis di berbagai sektor harus bertransformasi untuk tetap kompetitif dan relevan. Teknologi informasi dan perubahan perilaku konsumen telah mengubah lanskap

bisnis, menimbulkan tantangan seperti adaptasi teknologi dan kebutuhan pasar dinamis. Seperti yang diakui oleh Porter pada tahun 1985, "revolusi informasi" telah memaksa bisnis untuk meninjau ulang strategi mereka (Riberio, 2021). Business

Model Canvas (BMC) oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) menjadi alat penting dalam merancang, menganalisis, dan menginovasi model bisnis. BMC membantu organisasi menyelaraskan proposisi nilai dengan kebutuhan pelanggan sambil mengelola sumber daya, biaya, dan aliran pendapatan secara efektif. Namun, tantangan unik muncul bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM), terutama dalam hal keterbatasan sumber daya dan digitalisasi (Marlis Putri et al., 2022).

Penelitian terbaru menunjukkan bagaimana model bisnis dapat diadaptasi dalam transformasi digital. Studi tentang UKM di Arab Saudi menemukan keberhasilan parsial dalam mengadopsi elemen BMC, dengan peningkatan signifikan dalam hubungan pelanggan dan proposisi nilai, meskipun masih ada hambatan di bidang kegiatan kunci dan aliran pendapatan (Fakieh et al., 2022). Di Indonesia, industri kopi menghadapi kesulitan dalam mengintegrasikan BMC sepenuhnya, mencerminkan masalah yang lebih luas di sektor UKM (Shenta, 2023). Sementara itu, perbandingan model bisnis portal akomodasi seperti Airbnb dan Booking.com menunjukkan perbedaan signifikan dalam operasi dan kompetisi, meskipun mereka beroperasi di industri yang sama (Vartiak, Garbarova, dan Fabus, 2023).

Meskipun banyak penelitian telah memperluas pemahaman tentang penerapan Business Model Canvas (BMC), analisis komparatif lintas budaya masih kurang dalam literatur. Penelitian ini mengisi kekurangan tersebut dengan membandingkan penerapan BMC di perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Asia, Eropa, dan Amerika Selatan. Selain mengidentifikasi tantangan dan keberhasilan umum dalam penerapan BMC, studi ini juga memberikan rekomendasi yang relevan untuk berbagai konteks budaya dan pasar. Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya inovasi dalam menghadapi tantangan operasional dan keberlanjutan, seperti yang dicontohkan oleh TIER Mobility dengan penggunaan baterai

yang dapat dipertukarkan dan jaringan pengisian dengan bisnis lokal (Vitkauskaitė & Vaičiukynaitė, 2020). Lebih jauh, penelitian ini mengungkapkan bahwa transformasi digital, kemampuan kolaborasi, dan nilai inovasi berkontribusi secara signifikan terhadap ketahanan UMKM, dan memberikan panduan praktis bagi pengusaha serta wawasan penting bagi pembuat kebijakan dalam merancang dukungan yang efektif (Sulastri et al., 2023).

## **METODE**

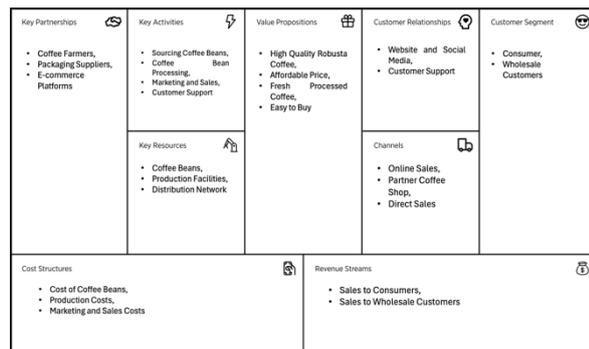
Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitik dalam metode kualitatif. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk menjelaskan fenomena penggunaan Business Model Canvas (BMC) di berbagai perusahaan, sedangkan pendekatan analitik bertujuan untuk menganalisis data secara mendalam guna menemukan pola dan hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2017). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan yang menerapkan BMC. Populasi penelitian mencakup perusahaan-perusahaan yang menggunakan BMC, dengan sampel yang diambil berjumlah 3 perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penggunaan BMC dalam perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan meninjau literatur ilmiah dari berbagai artikel atau jurnal yang membahas penerapan BMC untuk memperoleh data yang relevan.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk menganalisis variabel dalam studi ini mencakup sembilan blok BMC, yaitu: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, kemitraan kunci, dan struktur biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis

komparatif untuk membandingkan perbedaan dan kesamaan dalam penerapan BMC antar kelompok atau perusahaan, serta mengidentifikasi variasi dalam karakter atau intensitas fenomena dengan membandingkan perbedaan sistematis antar contoh (Tilly, 1984).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perusahaan Pengolahan Kopi (Indonesia)



Sumber: A. G. Salsabilla, I. Santoso, M. A. Kamal, R. Septifani, & A. Choirun, 2024, diolah oleh penulis

Gambar 1. BMC Perusahaan Pengolahan Kopi

Perusahaan secara strategis menargetkan dua segmen pelanggan utama: konsumen individu dan klien grosir. Pendekatan segmentasi ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan penawaran produk dan strategi pemasaran agar lebih sesuai dengan kebutuhan unik dari masing-masing kelompok. Konsumen individu umumnya membeli produk untuk keperluan pribadi, sedangkan klien grosir memerlukan jumlah besar untuk tujuan komersial.

Proposisi nilai inti perusahaan berfokus pada penyediaan kopi Robusta berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif dan aksesibilitas yang mudah. Ciri khas dari produk perusahaan adalah kesegarannya, yang membedakan perusahaan ini di pasar yang kompetitif. Dengan berfokus pada kopi Robusta, salah satu komoditas unggulan Indonesia, perusahaan telah membangun keunggulan kompetitif yang signifikan.

Untuk mencapai pelanggannya, perusahaan memanfaatkan berbagai saluran

distribusi, baik metode online maupun offline. Pendekatan multi-saluran ini memungkinkan perusahaan menjangkau basis pelanggan yang lebih luas dan mengakomodasi preferensi berbelanja yang beragam, baik konvensional maupun digital.

Perusahaan mengadopsi pendekatan adaptif dalam manajemen hubungan pelanggan, menggabungkan interaksi transaksional dengan klien grosir dan keterlibatan yang lebih personal dengan konsumen individu. Strategi ini tercermin dalam penggunaan situs web dan platform media sosial, yang dirancang untuk membangun komunitas pelanggan yang kuat dan meningkatkan keterlibatan.

Sumber daya utama yang mendukung operasional perusahaan mencakup biji kopi berkualitas tinggi, fasilitas produksi, dan jaringan distribusi. Kualitas biji kopi sangat penting untuk memastikan produk akhir yang superior, sementara fasilitas produksi yang efisien sangat diperlukan untuk mengoptimalkan proses produksi.

Aktivitas inti perusahaan mencakup seluruh rantai nilai, dari pengadaan biji kopi hingga layanan pelanggan. Efisiensi operasional di setiap tahap sangat penting untuk menjaga profitabilitas dan keberlanjutan jangka panjang.

Kemitraan strategis dengan petani kopi dan pemasok kemasan merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Kemitraan ini memupuk hubungan saling menguntungkan, di mana perusahaan mendapatkan pasokan bahan baku berkualitas secara konsisten, sementara mitra memperoleh akses ke pasar yang lebih luas.

Struktur biaya utama bisnis mencakup pengeluaran untuk produksi, pemasaran, dan pengadaan biji kopi. Manajemen biaya yang efektif, termasuk pengadaan dari pemasok yang menawarkan harga bersaing dan mengoptimalkan proses produksi, sangat penting untuk menjaga profitabilitas.

Sumber pendapatan perusahaan berasal dari dua saluran utama: penjualan kepada konsumen individu dan klien grosir. Potensi pertumbuhan pendapatan terletak pada

peningkatan volume penjualan dan ekspansi ke segmen pasar baru yang relevan.

**Perusahaan Peternakan Lebah (Rumania)**



Sumber: Panța Nancy, D., 2020 dan diolah oleh penulis.

Gambar 2. BMC Perusahaan Peternakan Lebah

Berdasarkan analisis BMC (Business Model Canvas), terdapat tiga segmen pelanggan utama yang perlu dipertimbangkan: konsumen lokal, pasar ekspor, serta petani dan pengolah. Setiap segmen memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda, termasuk aspek kualitas produk dan volume pembelian. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan menyesuaikan proposisi nilainya sesuai dengan karakteristik spesifik dari masing-masing segmen pelanggan.

Proposisi nilai perusahaan mencakup penyediaan madu berkualitas tinggi, berbagai produk lebah, serta layanan penyerbukan. Proposisi ini memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dengan menekankan kualitas alami produk dan layanan tambahan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan.

Perusahaan memanfaatkan berbagai saluran distribusi untuk menjangkau segmen pelanggan yang berbeda. Penting untuk secara berkala mengevaluasi efektivitas masing-masing saluran distribusi guna memastikan jangkauan pasar yang optimal. Evaluasi sistematis terhadap saluran-saluran

ini akan mendukung peningkatan efisiensi dalam proses distribusi.

Dalam hal hubungan pelanggan, perusahaan mengadopsi pendekatan yang dipersonalisasi dengan menyesuaikan interaksi sesuai dengan karakteristik masing-masing segmen pelanggan. Membangun hubungan yang solid dan berkelanjutan dengan pelanggan sangat penting untuk meningkatkan loyalitas dan retensi mereka, yang pada gilirannya mendukung stabilitas dan pertumbuhan bisnis.

Sumber daya utama perusahaan meliputi jaringan lebah, yang merupakan aset unik dan sulit ditiru oleh pesaing, serta fasilitas pengolahan yang memadai untuk mendukung kapasitas produksi yang optimal. Ketersediaan sumber daya ini sangat penting untuk memastikan kualitas produk dan efisiensi operasional.

Aktivitas utama perusahaan mencakup seluruh rantai nilai, mulai dari produksi hingga pemasaran dan distribusi. Integrasi yang efektif dari aktivitas-aktivitas ini sangat krusial untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Oleh karena itu, menjaga efisiensi di setiap aktivitas utama diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas dan daya saing bisnis.

Kemitraan strategis dengan petani dan pengolah memainkan peran penting dalam menciptakan sinergi yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Kemitraan ini juga berkontribusi pada penguatan rantai pasokan perusahaan, memastikan aliran bahan baku dan produk jadi yang lancar.

Mengenai struktur biaya, perusahaan perlu mengelola biaya produksi dan pemasaran secara efisien. Mengoptimalkan struktur biaya merupakan aspek penting untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan dan meningkatkan margin keuntungan. Upaya berkelanjutan untuk menemukan cara inovatif dalam mengelola biaya akan mendukung keberlanjutan bisnis.

Perusahaan memiliki beberapa sumber pendapatan yang terdiversifikasi, bertujuan untuk mengurangi risiko yang terkait dengan

ketergantungan pada satu aliran pendapatan. Pertumbuhan pendapatan dapat dicapai melalui peningkatan volume penjualan serta pengembangan produk baru yang memenuhi tuntutan pasar. Diversifikasi aliran pendapatan dan implementasi strategi pertumbuhan yang terencana akan mendukung pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

### Perusahaan Makanan (Brazil)



Sumber: F. A. B. Donadon & D. F. L. Santos, 2020. dan diolah oleh penulis.

Gambar 1. BMC Perusahaan Makanan

Model bisnis yang digambarkan dalam Business Model Canvas (BMC) ini menekankan pendekatan perusahaan yang berorientasi pada penyediaan produk berkualitas tinggi dan inovasi. Perusahaan memiliki cakupan pasar yang luas, melayani baik konsumen individu maupun bisnis, termasuk merek dan akun utama. Dalam strategi ini, perusahaan fokus pada pembentukan hubungan yang kuat dengan pelanggan melalui penggunaan berbagai saluran distribusi dan penerapan program loyalitas yang dirancang untuk memperkuat keterlibatan pelanggan.

Dalam hal segmentasi pelanggan, perusahaan telah mengidentifikasi tiga segmen utama yang mencakup konsumen individu, merek, dan akun utama. Pendekatan segmentasi ini mencerminkan strategi diferensiasi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan spesifik masing-masing kelompok pelanggan. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen ini, perusahaan dapat

menyesuaikan produk dan layanan agar lebih relevan dan menarik bagi setiap kelompok.

Keunggulan utama perusahaan terletak pada kualitas produk yang sangat tinggi, inovasi yang berkelanjutan, kekuatan merek, dan komitmen terhadap praktik berkelanjutan. Kombinasi elemen-elemen ini menunjukkan upaya perusahaan untuk membedakan dirinya dari pesaing dan menciptakan nilai unik bagi pelanggan. Strategi ini tidak hanya meningkatkan daya tarik produk tetapi juga memperkuat posisi perusahaan di pasar yang kompetitif.

Perusahaan menggunakan berbagai saluran distribusi untuk menjangkau pasar, termasuk ritel, layanan makanan, dan penjualan langsung. Pendekatan multi-saluran ini memberikan fleksibilitas yang diperlukan perusahaan untuk beradaptasi dengan preferensi pelanggan yang beragam dan mencapai cakupan pasar yang lebih luas. Dengan memanfaatkan saluran distribusi yang beragam, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih efektif.

Dalam hal hubungan pelanggan, perusahaan menekankan pengembangan program loyalitas, interaksi melalui media sosial, dan penyediaan layanan pelanggan yang responsif. Pendekatan ini dirancang untuk membangun dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan, yang sangat penting untuk meningkatkan retensi pelanggan dan mendorong pembelian ulang.

Sumber daya utama perusahaan mencakup fasilitas produksi, jaringan distribusi, kekuatan merek, dan tenaga kerja yang kompeten. Merek yang kuat berfungsi sebagai aset intangible yang sangat berharga, memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar. Selain itu, tenaga kerja terampil dan fasilitas produksi yang efisien juga merupakan komponen krusial yang mendukung operasional perusahaan.

Aktivitas utama perusahaan meliputi produksi, pemasaran, penjualan, dan riset serta pengembangan. Riset dan pengembangan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan produk inovatif

dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Aktivitas-aktivitas ini memastikan bahwa perusahaan dapat terus menawarkan solusi yang relevan dan menarik bagi pelanggan.

Kemitraan strategis dengan pemasok, distributor, dan lembaga riset merupakan elemen penting dalam model bisnis ini. Kemitraan ini memungkinkan perusahaan untuk mengakses sumber daya tambahan, teknologi canggih, dan pasar yang lebih luas. Kerja sama dengan berbagai pihak mendukung kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dan efektif di pasar global.

Struktur biaya perusahaan terdiri dari pengeluaran untuk bahan baku, tenaga kerja, dan biaya overhead. Manajemen biaya yang efisien sangat penting untuk menjaga profitabilitas perusahaan dan memastikan bahwa biaya operasional tidak melebihi pendapatan yang dihasilkan. Efektivitas dalam manajemen biaya membantu perusahaan menjaga keseimbangan keuangan yang sehat.

Sumber pendapatan utama perusahaan berasal dari penjualan produk, sementara pendapatan tambahan dapat diperoleh dari lisensi dan sumber pendapatan lainnya. Diversifikasi aliran pendapatan ini penting untuk mengurangi risiko dan meningkatkan stabilitas keuangan perusahaan. Dengan memiliki beberapa sumber pendapatan, perusahaan dapat lebih mudah menghadapi fluktuasi pasar dan mempertahankan kesehatan keuangan jangka panjang.

## **Diskusi**

Analisis Business Model Canvas (BMC) terhadap tiga perusahaan yang beroperasi di Indonesia, Rumania, dan Brasil memberikan wawasan berharga mengenai posisi strategis dalam sektor makanan dan pertanian. Pendekatan masing-masing perusahaan terintegrasi dengan konteks geografis, budaya, dan ekonomi spesifiknya, yang membentuk segmentasi pelanggan, proposisi nilai, dan strategi operasionalnya.

Setiap perusahaan secara cermat mengidentifikasi dan memenuhi segmen pelanggan yang berbeda. Perusahaan pengolahan kopi di Indonesia menargetkan baik konsumen individu maupun klien grosir dengan menekankan kesegaran dan harga kompetitif dari kopi Robusta berkualitas tinggi, yang merupakan komoditas utama di Indonesia. Strategi fokus ganda ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi permintaan pribadi dan komersial secara efektif, sehingga meningkatkan posisinya dalam pasar (Martins et al., 2015).

Sebaliknya, perusahaan perlebaran di Rumania melayani konsumen lokal, pasar ekspor, serta petani/pengolah dengan menawarkan portofolio yang beragam termasuk madu berkualitas tinggi dan layanan penyerbukan. Dengan membedakan diri melalui kualitas alami produknya dan layanan tambahan, perusahaan ini mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar Eropa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Perusahaan makanan di Brasil, yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif, membagi pasarnya menjadi konsumen individu, merek, dan akun utama. Proposisi nilainya berfokus pada kualitas produk superior, inovasi berkelanjutan, dan komitmen terhadap praktik berkelanjutan. Elemen-elemen ini tidak hanya membedakan perusahaan dari pesaingnya tetapi juga beresonansi dengan basis pelanggan yang lebih luas, terutama mereka yang peduli terhadap lingkungan (Teece & Linden, 2017).

Strategi distribusi multi-saluran merupakan benang merah di antara ketiga perusahaan ini, mencerminkan adaptabilitas mereka terhadap preferensi pelanggan yang bervariasi dan dinamika pasar. Perusahaan kopi Indonesia memanfaatkan saluran online dan offline untuk memastikan cakupan pasar yang luas dan aksesibilitas (Krisnanto et al., 2022). Perusahaan perlebaran Rumania memprioritaskan optimalisasi saluran distribusinya untuk menjangkau berbagai segmen pelanggan secara efektif, baik secara lokal maupun internasional (Soleha et al.,

2022). Demikian pula, penggunaan saluran ritel, layanan makanan, dan penjualan langsung oleh perusahaan makanan Brasil menekankan fleksibilitasnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam dan memperluas jangkauan pasar (Badan Pusat Statistik, 2021).

Manajemen hubungan pelanggan disesuaikan dengan konteks spesifik setiap perusahaan. Perusahaan Indonesia menyeimbangkan antara hubungan transaksional dengan klien grosir dan interaksi yang lebih personal dengan konsumen individu, memanfaatkan platform digital untuk membangun komunitas pelanggan yang kuat (Kresna Audito et al., 2022). Perusahaan Romania menekankan keterlibatan personal untuk membina hubungan pelanggan yang berkelanjutan, yang krusial untuk meningkatkan loyalitas dan retensi (Endang Bidayani et al., 2022). Perusahaan Brasil menempatkan penekanan signifikan pada program loyalitas, keterlibatan media sosial, dan layanan pelanggan yang responsif, yang semuanya penting untuk membangun dan mempertahankan hubungan pelanggan jangka panjang di pasar yang kompetitif (Martins et al., 2015).

Operasional perusahaan didukung oleh sumber daya dan aktivitas utama yang selaras dengan tujuan strategis mereka. Bagi perusahaan kopi Indonesia, biji kopi berkualitas tinggi dan fasilitas produksi yang efisien adalah esensial untuk mempertahankan keunggulan produk dan efisiensi operasional (Krisnanto et al., 2022). Jaringan lebah unik dan fasilitas pengolahan perusahaan Romania merupakan sumber daya krusial yang memberikan keunggulan kompetitif (Soleha et al., 2022). Perusahaan makanan Brasil mengandalkan merek yang kuat, fasilitas manufaktur canggih, dan tenaga kerja terampil untuk mempertahankan kepemimpinan pasar (Badan Pusat Statistik, 2021).

Kemitraan strategis sangat penting bagi kesuksesan perusahaan-perusahaan ini. Aliansi perusahaan Indonesia dengan petani

kopi dan pemasok kemasan memastikan pasokan bahan baku berkualitas secara konsisten dan akses pasar yang lebih luas (Krisnanto et al., 2022). Perusahaan Romania berkolaborasi dengan petani dan pengolah untuk memperkuat rantai pasokannya, sementara perusahaan Brasil bermitra dengan pemasok, distributor, dan lembaga riset untuk mengakses teknologi canggih dan memperluas kehadiran pasarnya (Badan Pusat Statistik, 2021).

Manajemen biaya yang efisien merupakan prioritas penting di ketiga perusahaan ini, karena mempengaruhi profitabilitas dan keberlanjutan. Perusahaan Indonesia fokus pada optimalisasi biaya produksi dan pengadaan, sementara perusahaan Romania mengeksplorasi metode inovatif untuk mengelola biaya produksi dan pemasaran (Soleha et al., 2022). Perusahaan Brasil menekankan pentingnya pengendalian biaya operasional untuk menjaga keseimbangan yang menguntungkan antara pengeluaran dan pendapatan (Badan Pusat Statistik, 2021).

Diversifikasi pendapatan adalah strategi kunci lainnya yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan ini. Baik perusahaan Indonesia maupun Romania bertujuan untuk meningkatkan pendapatan melalui volume penjualan yang lebih tinggi dan pengembangan segmen pasar atau produk baru (Krisnanto et al., 2022). Perusahaan Brasil, sementara itu, meskipun fokus utama pada penjualan produk, juga mengeksplorasi aliran pendapatan tambahan seperti lisensi untuk mengurangi risiko dan meningkatkan stabilitas keuangan (Badan Pusat Statistik, 2021).

Diskusi ini juga mengungkapkan bahwa transformasi digital, kemampuan kolaborasi, dan nilai inovasi berkontribusi secara signifikan terhadap ketahanan UMKM. Penerapan teknologi digital yang efektif, misalnya, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar mereka. Kemampuan kolaborasi yang kuat membantu membangun kemitraan strategis yang krusial

untuk mendukung pertumbuhan dan daya saing. Selain itu, nilai inovasi mendorong perusahaan untuk tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan pasar, sehingga memperkuat ketahanan mereka dalam menghadapi tantangan (Sulastrı et al., 2023). Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang ketiga elemen ini dapat membantu perusahaan dalam sektor makanan dan pertanian untuk merancang strategi yang lebih holistik dan berkelanjutan, serta memperkuat ketahanan mereka dalam konteks pasar global yang dinamis.

### **KESIMPULAN**

Secara keseluruhan, analisis terhadap ketiga perusahaan di Indonesia, Romania, dan Brasil menekankan pentingnya adaptasi strategis, segmentasi yang berfokus pada pelanggan, dan operasi yang efisien dalam mencapai kesuksesan pasar di sektor makanan dan pertanian. Pendekatan yang disesuaikan oleh masing-masing perusahaan—baik melalui fokus pada kualitas produk, memanfaatkan saluran distribusi yang beragam, atau membangun kemitraan strategis—menunjukkan bagaimana penyalarsan sumber daya dan aktivitas dengan tuntutan pasar yang spesifik dapat mengarah pada pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Pada akhirnya, kemampuan mereka untuk berinovasi dan merespons dinamika pasar akan menjadi kunci dalam mempertahankan kesuksesan jangka panjang.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Badan Pusat Statistik. (2021). Statistik Ekspor Impor Indonesia.

Donadon, F. A. B., & Santos, D. F. L. (2020). Business Model and Innovation Strategy of a Brazilian Food Company. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, 156, 3634. doi: 10.18046/j.estger.2020.156.3634

Endang Bidayani, Soleha, Ardiansyah Kurniawan. (2022). Analysis of the Canvas Model Business for Fish Farming in Sangriang Farm, Tuatunu Sub-District, Gerunggang Sub-District, Pangkalpinang City. *Journal of Fish Health*, 2(2), 116-125.

Fakieh, A., et al. (2022). Adoption of Business Model Canvas by Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(2), 1-12.

Kresna Audito, Andreas Chandra Santoso, Marine Novita, Lamhot Henry Pasaribu. (2022). Service-Logic Business Model Canvas in Healthy-Food Industry using Text Mining Approach as Value Co-Creation. *Enrichment: Journal of Management*, 2110.

Krisnanto, et al. (2022). Development of Vegetable Export Business Model Based on Farmer Cooperatives. *Journal of Business and Management*, 32(2), 1-8.

Martins, et al. (2015). Business Model Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 147-163.

Marlis Putri, et al. (2022). Challenges in Implementing Business Model Canvas for Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 1-20.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Panța, N. D. (2020). The Triple Layered Business Model Canvas Meets the Beekeeping Sector. *Studies in Business*

- and Economics, 15(3), 74-87. doi: 10.2478/sbe-2020-0046
- Bolt, and CityBee. Sustainability, 12(11), 1-18.
- Riberio, J. (2021). The Impact of the Information Revolution on Business Strategy. *Journal of Business Strategy*, 42(3), 1-10.
- Salsabilla, A. G., Santoso, I., Kamal, M. A., & Septifani, R. (2024). Identification of arabica coffee post-harvest processing. *BIO Web of Conferences*, 90, 03005. doi: 10.1051/bioconf/20249003005
- Shenta, R. (2023). Challenges in Implementing Business Model Canvas in Indonesia's Coffee Industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(1), 1-15.
- Sulastris, S., Mulyadi, H., Disman, D., Hendrayati, H., & Purnomo, H. (2024). Resilience acceleration model of small and medium enterprises through digital transformations. *Journal of Entrepreneurial Ecosystem and Collaborative Research*, 10(4), 123-145. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i4.1355>
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). The Nature and Design of Business Strategy. In *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment* (pp. 3-24). Oxford University Press.
- Tilly, C. (1984). *What Good Is Social History?* Cambridge University Press.
- Vartiak, et al. (2023). A Comparative Study of Airbnb and Booking.com's Business Models. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 47(4), 1-25.
- Vitkauskaitė, et al. (2020). Sustainable Mobility Services: A Comparative Analysis of Nextbike, TIER Mobility,