

Strategi Pengembangan Bisnis Reboocha melalui *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*

Kriska Savriel Brawijaya ^{1*}, Arief Budiman ²

^{1,2} Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

Email: ksavrielbrawijaya@gmail.com ^{1*}, ariefbudimansab@gmail.com ²

Article History

Received: 27 Agustus 2026.

Revised: 30 Oktober 2026.

Accepted: 10 November 2026.

Available online: 1 Desember 2026.

Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Business Model Canvas; Blue Ocean Strategy; Four Actions Framework; Business Development; Kombucha.

ABSTRACT

The fermented functional beverage industry, particularly kombucha, has grown rapidly alongside rising health awareness, yet start-up businesses such as ReBoocha remain in an exploratory business-model stage that is vulnerable to competition. This study aims to map ReBoocha's current Business Model Canvas (BMC) and to formulate a business development strategy through Blue Ocean Strategy (BOS) using the Four Actions Framework (Eliminate, Reduce, Raise, Create). A descriptive qualitative case study was conducted at ReBoocha in Sidoarjo. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving eight purposively selected informants (one owner, two employees, and five customers), then analyzed thematically and validated through source and technique triangulation. The findings show that ReBoocha still operates within a red ocean due to its reliance on discount-based promotion and limited market education about kombucha. The ERRC analysis identified the need to eliminate generic one-way promotion, reduce unmeasured promotional spending, raise distribution access and consumer education, and create subscription schemes, community programs, and introductory pricing. The resulting new Business Model Canvas has the potential to shift ReBoocha toward a new market space oriented toward value, education, and consumer experience.

Kata Kunci

Business Model Canvas; Blue Ocean Strategy; Four Actions Framework; Pengembangan Bisnis; Kombucha.

ABSTRAK

Industri minuman fungsional berbasis fermentasi, khususnya kombucha, tumbuh pesat seiring meningkatnya kesadaran hidup sehat, namun pelaku usaha rintisan seperti ReBoocha masih berada pada tahap eksplorasi model bisnis yang rentan terhadap persaingan. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan Business Model Canvas (BMC) ReBoocha yang sedang berjalan dan merumuskan strategi pengembangan bisnis melalui Blue Ocean Strategy (BOS) menggunakan Four Actions Framework (Eliminate, Reduce, Raise, Create). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus pada ReBoocha di Sidoarjo. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap delapan informan (satu pemilik, dua karyawan, dan lima pelanggan) yang dipilih secara purposive sampling, kemudian dianalisis secara tematik dan divalidasi melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ReBoocha masih berada pada red ocean akibat ketergantungan pada promosi berbasis diskon dan keterbatasan edukasi pasar terhadap kombucha. Analisis ERRC mengidentifikasi perlunya menghilangkan promosi generik satu arah, mengurangi anggaran promosi yang tidak terukur, meningkatkan akses distribusi dan edukasi konsumen, serta menciptakan skema langganan, komunitas, dan harga pengenalan. Business Model Canvas baru yang dirumuskan berpotensi menggeser posisi ReBoocha menuju ruang pasar baru yang berorientasi pada nilai, edukasi, dan pengalaman konsumen.

1. Pendahuluan

Industri minuman fungsional menunjukkan perubahan signifikan dalam preferensi konsumen global, termasuk di negara berkembang, seiring dengan meningkatnya perhatian konsumen terhadap aspek kesehatan, kandungan nutrisi, dan manfaat jangka panjang dari produk yang dikonsumsi. Pergeseran ini didorong oleh meningkatnya kesadaran akan pencegahan penyakit dan pola hidup sehat, yang mendorong pertumbuhan produk berbasis bahan alami dan fermentasi (Górka *et al.*, 2025). *Kombucha*, sebagai minuman fermentasi berbasis teh yang kaya probiotik, asam organik, dan senyawa bioaktif, berkembang pesat dalam kategori minuman fungsional karena potensinya mendukung fungsi pencernaan dan metabolisme tubuh (Wang *et al.*, 2022). Selain itu, perubahan gaya hidup konsumen urban yang semakin terbuka terhadap produk fermentasi inovatif turut berkontribusi pada pertumbuhan ini (García-Barón *et al.*, 2025). Di Indonesia, konsumsi minuman herbal sejatinya telah mengakar secara budaya, namun transformasinya ke dalam bentuk produk modern seperti *kombucha* masih tergolong baru. Kondisi ini membuka peluang pasar yang besar sekaligus menuntut pelaku usaha untuk melakukan edukasi konsumen dan membangun kepercayaan pasar, mengingat adopsi produk kesehatan baru sangat dipengaruhi oleh persepsi manfaat, kepercayaan merek, dan komunikasi nilai produk (Hecht *et al.*, 2020). *ReBoocha*, sebagai salah satu pelopor *kombucha* lokal, berada dalam fase eksplorasi model bisnis yang rentan terhadap perubahan pasar dan persaingan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kegagalan usaha rintisan lebih sering disebabkan oleh ketidaksesuaian model bisnis dengan kebutuhan pasar dibandingkan hanya karena kualitas produk (Bethlendi *et al.*, 2025).

Business Model Canvas (BMC) menjadi salah satu alat strategis yang banyak digunakan untuk memetakan dan mengevaluasi struktur bisnis secara menyeluruh, karena mampu meningkatkan kejelasan strategi dan pengambilan keputusan pada usaha kecil dan menengah (Felin *et al.*, 2020). Namun, BMC lebih bersifat deskriptif dan belum secara eksplisit memberikan panduan mengenai bagaimana menciptakan keunggulan kompetitif yang berbeda di pasar, sehingga diperlukan pendekatan strategis tambahan yang dapat melengkapi hasil pemetaan tersebut (Felin *et al.*, 2020).

Blue Ocean Strategy (BOS) menawarkan kerangka kerja untuk menciptakan ruang pasar baru melalui inovasi nilai, dengan menekankan diferensiasi dan penciptaan nilai bagi konsumen sekaligus efisiensi struktur biaya. Pendekatan ini relevan diterapkan pada industri dengan tingkat inovasi tinggi dan pasar yang masih berkembang, termasuk sektor makanan

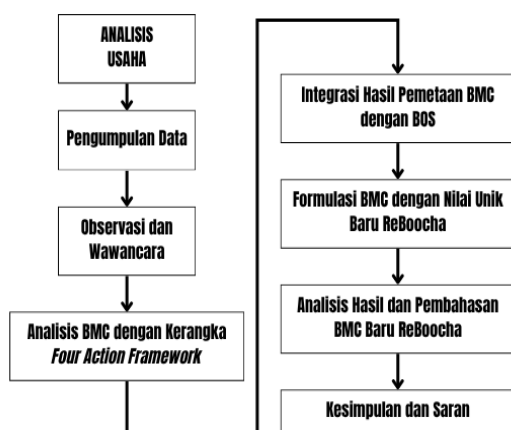
dan minuman (Sadiq *et al.*, 2021). Integrasi BMC dan BOS memungkinkan perusahaan tidak hanya memahami bagaimana bisnis dijalankan, tetapi juga bagaimana bisnis tersebut dapat dikembangkan secara strategis melalui penciptaan nilai baru, dan telah terbukti mampu meningkatkan daya saing serta keberlanjutan usaha kecil dan menengah pada berbagai konteks industri (Cosenz & Bivona, 2021). Pada usaha minuman *kombucha* di Indonesia, integrasi BMC dan BOS menjadi relevan karena pasar masih berada pada tahap pertumbuhan awal dan belum memiliki standar kompetisi yang mapan, sehingga membuka peluang bagi pelaku usaha untuk membentuk pasar dan preferensi konsumen melalui strategi inovatif. Meski demikian, penelitian akademik yang secara khusus mengkaji integrasi kedua pendekatan ini dalam konteks minuman fermentasi herbal masih sangat terbatas. *ReBoocha*, sebagai pelaku usaha lokal, menghadapi tantangan spesifik berupa edukasi pasar, penentuan segmen konsumen, dan penciptaan proposisi nilai yang relevan dengan konteks budaya dan daya beli masyarakat. Oleh karena itu, studi kasus dinilai sebagai pendekatan yang tepat untuk menggali proses, pengalaman, dan keputusan strategis pelaku usaha secara mendalam (Cole, 2024). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena pengembangan bisnis secara kontekstual dan holistik, termasuk bagaimana strategi bisnis dirumuskan dan diimplementasikan dalam kondisi nyata yang kompleks dan dinamis (Khan & MacEachen, 2022). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menggali potensi penerapan *Blue Ocean Strategy* pada *ReBoocha* melalui tinjauan elemen-elemen *Business Model Canvas* yang sedang berjalan saat ini.
- 2) Menganalisis posisi persaingan *ReBoocha* berdasarkan elemen-elemen tersebut melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy*.
- 3) Mengidentifikasi inovasi nilai (*value innovation*) melalui *Four Actions Framework* (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*) dalam merespons perubahan preferensi konsumen dan dinamika persaingan industri minuman fungsional.
- 4) Menjelaskan peluang penciptaan ruang pasar baru (*blue ocean*) bagi *ReBoocha* berdasarkan hasil analisis tersebut.

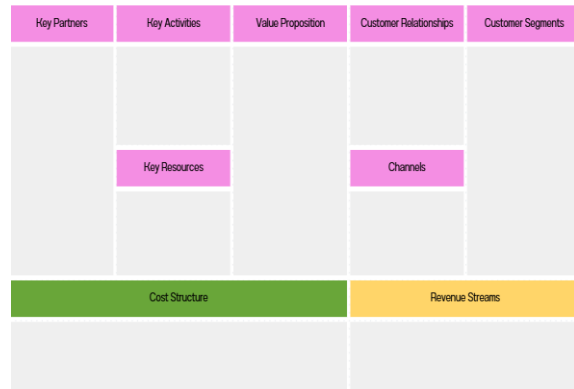
Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam kajian kewirausahaan dan strategi bisnis, sekaligus rekomendasi praktis bagi pelaku usaha di sektor minuman fungsional. *Business development* merupakan proses strategis yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan usaha melalui pengembangan pasar, inovasi produk, peningkatan hubungan dengan konsumen, serta penguatan model bisnis.

Pengembangan bisnis berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan model bisnis terhadap perubahan lingkungan pasar dan kebutuhan konsumen yang dinamis (Wei & Lin, 2024). Pada usaha rintisan, business development memiliki peran strategis karena umumnya perusahaan berada dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi serta keterbatasan sumber daya; kegagalan usaha sering kali disebabkan oleh ketidaksesuaian model bisnis dengan kebutuhan pasar, sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi dan pengembangan bisnis secara berkelanjutan (Aker, 2020). Penelitian ini memfokuskan business development *ReBoocha* pada tiga indikator, yaitu pengembangan pasar atau perluasan jangkauan konsumen dan penetrasi pasar (Fakhriz Zaman *et al.*, 2024), pengembangan hubungan pelanggan melalui kualitas layanan dan pengelolaan komunitas (Onari *et al.*, 2024), serta pengembangan daya saing melalui diferensiasi produk dan penciptaan ruang pasar baru sebagaimana dijelaskan dalam *Blue Ocean Strategy* (Pogodina *et al.*, 2022).

Di sisi lain, *Business Model Canvas* (BMC) merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk memetakan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis perusahaan secara sistematis, yang membantu perusahaan memahami hubungan antar elemen bisnis dalam satu kerangka visual yang sederhana (Faidlatul Habibah & Irwansyah, 2021). BMC terdiri atas sembilan elemen utama yang saling berkaitan, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Kesembilan elemen tersebut menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari aktivitas bisnisnya, sehingga mempermudah proses evaluasi dan pengembangan strategi bisnis secara komprehensif (Aliwinoto *et al.*, 2022).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Sembilan Elemen Business Model Canvas

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan pendekatan strategis yang menekankan penciptaan ruang pasar baru melalui inovasi nilai, dengan menghindari persaingan langsung yang intens pada pasar yang telah padat (*red ocean*) (Kim & Mauborgne, 2007). Pendekatan ini menekankan penciptaan diferensiasi dan nilai bagi konsumen sekaligus efisiensi struktur biaya, sehingga perusahaan mampu menciptakan nilai baru tanpa terjebak dalam persaingan harga yang ketat (Hajar *et al.*, 2021). Pada industri minuman kesehatan, BOS dapat diterapkan melalui pengembangan produk inovatif, edukasi pasar, penciptaan pengalaman konsumsi baru, hingga penguatan identitas merek yang relevan dengan gaya hidup sehat masyarakat modern (Muadzah *et al.*, 2025). Salah satu alat utama BOS adalah *Four Actions Framework* atau *ERRC Grid* (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*), yang digunakan untuk merancang inovasi nilai melalui empat tindakan strategis yang saling berkaitan (M. Dayat *et al.*, 2023), sebagaimana disajikan pada Gambar 2: *Eliminate*, yaitu menghilangkan faktor yang selama ini dianggap penting dalam industri namun tidak lagi memberikan nilai signifikan bagi konsumen; *Reduce*, yaitu mengurangi faktor yang dinilai berlebihan; *Raise*, yaitu meningkatkan faktor yang penting bagi konsumen namun belum dimaksimalkan kompetitor; dan *Create*, yaitu menciptakan faktor baru yang belum pernah ditawarkan industri sebelumnya.

ELIMINATE	RAISE
Menghilangkan faktor bisnis yang tidak lagi memberikan nilai bagi pelanggan.	Meningkatkan faktor yang dianggap penting untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan.
REDUCE	CREATE
Mengurangi faktor yang dinilai berlebihan atau kurang efektif dalam bisnis.	Menciptakan nilai atau inovasi baru yang belum pernah ditawarkan sebelumnya kepada pasar.

Gambar 3. Four Actions Framework (ERRC Grid) *Blue Ocean Strategy*

Daya saing usaha merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar melalui penciptaan nilai yang lebih baik dibandingkan kompetitor, yang tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk tetapi juga oleh kemampuan perusahaan memahami kebutuhan konsumen dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan usaha (Sojum Saidar & Surya Ardi, 2025). Perusahaan yang mampu melakukan inovasi model bisnis secara berkelanjutan cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi karena dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan pasar (Randika Arifianto, 2021), dan keunggulan kompetitif dapat dibangun melalui *inovasi nilai* yang menggabungkan diferensiasi dan efisiensi biaya secara bersamaan (Kim & Mauborgne, 2007).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif melalui desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai kondisi model bisnis *ReBoocha*, baik dari aspek internal maupun eksternal, berdasarkan perspektif pelaku usaha dan kondisi nyata di lapangan (Niam *et al.*, 2024). Jenis penelitian deskriptif digunakan karena penelitian berfokus pada upaya menggambarkan dan menginterpretasikan kondisi aktual yang dialami *ReBoocha* tanpa melakukan pengujian hipotesis maupun manipulasi terhadap variabel penelitian (Waruwu, 2024). Penelitian dilaksanakan pada minuman herbal *ReBoocha* yang berlokasi di Jl. Yos Sudarso, Tropodo, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo.

Fokus penelitian diarahkan pada pemetaan dan analisis model bisnis *ReBoocha* berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* (*Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*), serta identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perkembangan usaha melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* (Ratar *et al.*, 2025). Objek penelitian adalah *ReBoocha* sebagai usaha yang bergerak di bidang produksi dan pemasaran minuman herbal berbasis *kombucha*. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2013). Informan internal terdiri atas pemilik usaha dan karyawan yang terlibat langsung dalam perencanaan, operasional, dan pengambilan keputusan bisnis, sedangkan informan eksternal adalah pelanggan yang telah melakukan pembelian produk minimal tiga kali sehingga dapat memberikan penilaian objektif mengenai kualitas produk dan nilai yang ditawarkan perusahaan (Jaenudin, 2025). Rincian informan disajikan pada Tabel 1. Jumlah informan dalam penelitian ini ditentukan sejak awal berdasarkan teknik *purposive sampling*, dengan mempertimbangkan kriteria yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian. Informan dipilih berdasarkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan terhadap objek penelitian, sehingga informasi yang diperoleh diharapkan dapat memberikan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Kode Informan	Kategori	Keterangan
1	Pemilik ReBoocha	Informan internal	Pemilik usaha; pengelola utama dan pengambil keputusan strategis
2	Karyawan 1	Informan internal	Rekan pendiri; terlibat langsung dalam produksi dan pemasaran
3	Karyawan 2	Informan internal	Rekan pendiri; terlibat langsung dalam produksi dan pemasaran
4	Pelanggan 1–5	Informan eksternal	Konsumen ReBoocha dengan riwayat pembelian minimal 3 kali

2.1 Jenis dan Sumber Data

Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi dan wawancara terhadap pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan, mencakup informasi mengenai sejarah dan perkembangan usaha, aktivitas operasional, strategi pemasaran, karakteristik pelanggan, sumber daya, kemitraan, struktur biaya, sumber pendapatan, serta persepsi konsumen terhadap kualitas dan nilai produk (Sugiyono, 2013). Data sekunder diperoleh dari

dokumen internal perusahaan, catatan penjualan, dokumentasi kegiatan usaha, materi promosi, akun media sosial *ReBoocha*, serta literatur ilmiah terkait *Business Model Canvas*, *Blue Ocean Strategy*, dan industri minuman herbal, yang digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data primer. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian, yaitu kondisi sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), kondisi

persaingan dan peluang pengembangan bisnis, serta faktor-faktor yang dapat menjadi dasar penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) melalui *Four Actions Framework*. Analisis data meliputi kondisi model bisnis saat ini, kekuatan dan kelemahan setiap elemen BMC, kebutuhan dan preferensi pelanggan, faktor persaingan, serta peluang inovasi nilai. Tema-tema tersebut tidak digunakan sebagai kategori yang bersifat kaku, tetapi menjadi acuan awal dalam mengorganisasi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, hasil analisis digunakan untuk mengidentifikasi tindakan yang perlu dihilangkan (*Eliminate*), dikurangi (*Reduce*), ditingkatkan (*Raise*), dan diciptakan (*Create*) dalam kerangka *Blue Ocean Strategy*. Hasil ERRC kemudian menjadi dasar dalam merumuskan perubahan pada sembilan elemen BMC sehingga menghasilkan model bisnis baru yang lebih sesuai dengan arah pengembangan *ReBoocha*.

2.2 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu observasi langsung terhadap aktivitas operasional dan pemasaran *ReBoocha*, wawancara semi-terstruktur mendalam kepada seluruh informan (Intifada Zahroh *et al.*, 2025), dan studi dokumentasi terhadap data penjualan, catatan produksi, serta konten media sosial perusahaan (Mochamad Nashrullah *et al.*, 2023). Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*), yang berperan langsung dalam merencanakan, mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data yang diperoleh di lapangan (Khoirur Rozikin *et al.*, 2026), yang didukung oleh pedoman wawancara (*interview guide*) yang disusun berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* dan empat tindakan *Blue Ocean Strategy* (Asngari, 2026).

2.3 Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara kualitatif menggunakan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*) melalui lima tahapan. Pertama, reduksi data, yaitu pemilihan dan penyederhanaan informasi yang relevan dengan posisi persaingan, kebutuhan pelanggan, dan kondisi operasional *ReBoocha*. Kedua, penyajian data berbasis tema, yaitu pengelompokan data ke dalam tema-tema seperti faktor persaingan industri, persepsi nilai pelanggan, dan peluang inovasi nilai. Ketiga, analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan pandangan antar informan. Keempat, analisis *Blue Ocean Strategy* melalui *Strategy Canvas*

dan *Four Actions Framework* (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*) untuk merumuskan inovasi nilai. Kelima, penarikan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian sekaligus menyusun rekomendasi strategis bagi pengembangan bisnis *ReBoocha*.

2.4 Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sebagai metode utama pengujian kredibilitas data (Sugiyono, 2013), yang meliputi triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik usaha, karyawan, dan pelanggan untuk mengetahui tingkat kesesuaian data; serta triangulasi teknik, yaitu membandingkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi untuk memastikan konsistensi dan keakuratan data. Peneliti juga melakukan pengecekan ulang terhadap hasil wawancara dan catatan lapangan agar data yang digunakan dalam analisis *Blue Ocean Strategy* benar-benar mencerminkan kondisi aktual *ReBoocha*.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

ReBoocha merupakan usaha minuman herbal yang bergerak di bidang produksi dan pemasaran minuman fermentasi berbasis *kombucha*, dan memposisikan diri sebagai salah satu pelopor *kombucha* lokal yang berupaya mendekatkan konsep minuman fermentasi dengan selera dan kebiasaan konsumsi masyarakat Indonesia. Sebagaimana umumnya usaha rintisan pada sektor minuman kesehatan, *ReBoocha* masih berada pada fase eksplorasi *model bisnis*, dengan tantangan berupa keterbatasan *kapasitas* produksi, *jangkauan* pemasaran yang belum merata, serta kebutuhan *edukasi pasar* yang besar karena *kombucha* masih tergolong produk baru bagi sebagian besar *konsumen* Indonesia. Hasil wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap delapan informan menunjukkan bahwa kondisi *Business Model Canvas* *ReBoocha* yang berjalan saat ini memiliki *kekuatan* utama pada elemen *value propositions*, yang didukung secara konsisten oleh seluruh informan, namun menunjukkan *kelemahan* pada elemen *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, dan *cost structure*. Ringkasan pemetaan kesembilan elemen BMC disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Pemetaan Business Model Canvas *ReBoocha* (Kondisi Saat Ini)

Elemen BMC	Kondisi Saat Ini (Temuan Utama)
Customer Segments	Didominasi konsumen yang telah sadar hidup sehat dan terbuka pada minuman fermentasi; segmen potensial (komunitas olahraga, healthy lifestyle, mahasiswa, pekerja muda urban) belum tergarap optimal.

Value Propositions	Bertumpu pada rasa, manfaat kesehatan, kualitas bahan baku, dan pengalaman konsumsi fermentasi yang berbeda; rasa menjadi faktor paling menentukan keputusan pembelian.
Channels	Masih terbatas; kapasitas produksi dan jangkauan pemasaran belum merata sehingga akses konsumen terhadap produk masih menjadi kendala utama.
Customer Relationships	Bersifat satu arah melalui promosi umum di media sosial; belum ada program loyalitas, komunitas konsumen, atau kegiatan edukatif rutin.
Revenue Streams	Hanya bertumpu pada penjualan produk secara satuan tanpa skema langganan maupun paket bundling.
Key Resources	Pengetahuan fermentasi, bahan baku, dan tim internal cukup memadai, namun brand awareness belum merata.
Key Activities	Terpusat pada produksi dan promosi media sosial berbasis diskon yang kurang efektif serta minim muatan edukasi.
Key Partnerships	Belum memiliki kemitraan strategis eksplisit dengan komunitas gaya hidup sehat, brand lain, maupun platform digital.
Cost Structure	Sebagian besar teralokasi pada promosi berbasis diskon yang hasilnya sulit diukur secara efektivitas.

Pada elemen *customer segments*, informan pelanggan umumnya menyatakan mencoba ReBoocha karena rasa penasaran terhadap *kombucha* dan keinginan mencari alternatif minuman yang berbeda dari minuman kemasan pada umumnya, sementara pemilik dan karyawan mengidentifikasi segmen potensial yang belum tergarap, yaitu komunitas olahraga, kelompok *healthy lifestyle*, mahasiswa, dan pekerja muda yang aktif di media sosial. Pada elemen *value propositions*, hampir seluruh informan menyebut rasa sebagai faktor paling menentukan keputusan pembelian, diikuti oleh manfaat kesehatan dan pengalaman konsumsi yang berbeda, sementara harga mulai muncul sebagai pertimbangan penting bagi konsumen yang mengutamakan konsumsi rutin. Pada elemen *channels*, pemilik dan karyawan mengakui bahwa jangkauan pemasaran dan kapasitas produksi menjadi kendala utama ketika permintaan meningkat, yang turut dirasakan pelanggan sebagai keterbatasan kemudahan memperoleh produk.

Pada elemen *customer relationships*, hubungan yang dibangun masih bersifat satu arah dan berorientasi pada promosi umum di media sosial, tanpa program loyalitas maupun komunitas konsumen yang aktif. Pada elemen *revenue streams*, sumber pendapatan masih bertumpu pada penjualan satuan, sementara beberapa informan pelanggan mengusulkan skema paket berlangganan atau pembelian dalam jumlah besar dengan harga lebih murah sebagai peluang diversifikasi. Pada elemen *key resources*, pengetahuan proses fermentasi dan bahan baku produksi menjadi kekuatan, namun *brand awareness* yang belum merata menjadi keterbatasan yang disoroti oleh Karyawan 2. Pada elemen *key activities*, aktivitas masih terpusat pada produksi dan promosi media sosial berbasis diskon yang dinilai kurang efektif karena minim muatan edukasi. Pada elemen *key partnerships*, ReBoocha belum memiliki

kemitraan strategis eksplisit dengan pihak eksternal, sementara beberapa informan mengusulkan potensi kolaborasi dengan komunitas maupun *brand* lain. Pada elemen *cost structure*, alokasi biaya banyak tertuju pada promosi berbasis diskon yang hasilnya dinilai sulit diukur oleh hampir seluruh informan, baik internal maupun pelanggan. Berdasarkan pemetaan kondisi BMC tersebut, dilakukan analisis *Blue Ocean Strategy* melalui *Four Actions Framework* atau *ERRC Grid* untuk mengidentifikasi peluang inovasi nilai yang dapat membantu ReBoocha keluar dari persaingan pasar yang padat (*red ocean*) menuju ruang pasar baru (*blue ocean*). Pada elemen *eliminate*, pihak internal secara konsisten memandang aktivitas promosi yang bersifat umum, satu arah, mengikuti tren yang tidak relevan dengan identitas merek, serta kebiasaan diskon berlebihan sebagai elemen yang perlu dihilangkan, sementara pandangan pelanggan lebih beragam dan cenderung menyoroti informasi promosi yang terlalu panjang atau teknis serta desain kemasan yang terlalu ramai.

Pada elemen *reduce*, pihak internal menyoroti perlunya pengurangan intensitas dan anggaran promosi berbayar yang hasilnya sulit diukur, sementara pelanggan lebih menyoroti penyederhanaan informasi teknis pada label kemasan dan proses pemilihan varian saat pembelian. Pada elemen *raise*, ditemukan konsistensi kebutuhan peningkatan kemudahan akses pembelian dan distribusi, edukasi konsumen mengenai manfaat dan cara konsumsi *kombucha*, variasi rasa dan ukuran kemasan, kualitas branding, transparansi bahan dan proses produksi, serta kecepatan respons pelayanan. Pada elemen *create*, informan mengusulkan penciptaan program langganan atau paket konsumsi rutin, skema pembelian dalam jumlah besar dengan harga lebih murah, paket edukasi DIY *kombucha*, pembentukan komunitas konsumen, produk edisi khusus atau musiman, kolaborasi

dengan komunitas maupun *brand* lain, serta harga pengenalan untuk mengurangi keraguan konsumen baru yang belum pernah mencoba *kombucha*.

Ringkasan hasil analisis *ERRC Grid* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Four Actions Framework (ERRC Grid) ReBoocha

Tindakan	Faktor yang Teridentifikasi
Eliminate	Promosi umum satu arah tanpa muatan edukasi; kebiasaan diskon berlebihan; konten promosi mengikuti tren yang tidak relevan dengan identitas merek (konsisten pada informan internal); informasi promosi yang terlalu panjang/teknis dan desain kemasan yang terlalu ramai (sebagian informan pelanggan, tidak seragam).
Reduce	Intensitas dan anggaran promosi berbayar yang hasilnya sulit diukur (informan internal); penyederhanaan label/informasi teknis pada kemasan dan proses pemilihan varian saat pembelian (sebagian informan pelanggan); potensi penurunan harga sepanjang kualitas tetap terjaga.
Raise	Kemudahan akses pembelian/distribusi; edukasi konsumen mengenai manfaat dan cara konsumsi; variasi rasa; variasi ukuran kemasan; kualitas branding dan kemasan; transparansi bahan dan proses produksi; kecepatan respons pelayanan.
Create	Program langganan/paket konsumsi rutin dengan harga khusus; skema beli banyak lebih murah; paket edukasi DIY <i>kombucha</i> ; workshop dan konten edukasi berkelanjutan; komunitas konsumen; produk edisi khusus/musiman; kolaborasi dengan komunitas atau <i>brand</i> lain; harga pengenalan untuk mengurangi keraguan konsumen baru; perluasan ke segmen baru (komunitas olahraga, pekerja muda, konsumen premium).

3.2 Pembahasan

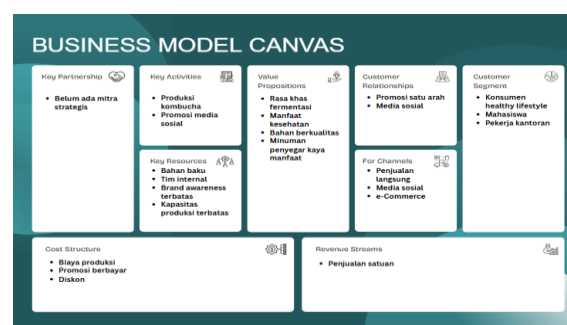
Kondisi *Business Model Canvas* ReBoocha saat ini memperlihatkan bahwa kekuatan pada elemen *value propositions* belum diimbangi oleh elemen-elemen pendukung lain, khususnya *channels*, *customer relationships*, dan *cost structure*, yang justru menjadi titik lemah dalam model bisnis. Keterbatasan pada elemen *channels* tecermin dari kapasitas produksi dan jangkauan pemasaran yang belum merata, sejalan dengan pandangan bahwa antar elemen *Business Model Canvas* saling berkaitan, sehingga kelemahan pada satu elemen dapat menghambat optimalisasi elemen lain, dalam hal ini akses distribusi yang membatasi potensi pertumbuhan *customer segments* dan *revenue streams* (Aliwinoto *et al.*, 2022). Kondisi ini menegaskan bahwa BMC yang bersifat deskriptif memang mampu memetakan kondisi bisnis secara komprehensif, tetapi belum secara eksplisit memberi arahan mengenai bagaimana menciptakan keunggulan kompetitif (Felin *et al.*, 2020), sehingga hasil pemetaan ini menjadi dasar yang tepat untuk dilanjutkan dengan analisis *Blue Ocean Strategy*. Hasil analisis *Four Actions Framework* menunjukkan bahwa strategi *eliminate* dan *reduce* pada ReBoocha terpusat pada aktivitas promosi yang tidak efisien, khususnya promosi berbasis diskon dan konten satu arah yang tidak menghasilkan keterlibatan konsumen, sejalan dengan konsep *Eliminate* dan *Reduce* dalam *Blue Ocean Strategy* yang menekankan pentingnya menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang selama ini dianggap lazim dalam industri namun tidak lagi memberikan nilai signifikan bagi konsumen (Kim & Mauborgne, 2007). Pola serupa ditemukan pada penelitian Zafriana & Prihono (2023) mengenai

produk obat kumur Sativa, yang merekomendasikan penghentian kerja sama dengan mitra yang tidak produktif dan pengurangan pemborosan produksi maupun distribusi, sehingga memperkuat relevansi strategi *eliminate-reduce* pada usaha rintisan berbasis produk kesehatan. Menariknya, ditemukan perbedaan sudut pandang antara informan internal dan pelanggan dalam menilai elemen ini: pihak internal menilai dari sisi efisiensi biaya dan strategi pemasaran, sementara sebagian pelanggan tidak melihat adanya elemen yang perlu dihilangkan atau dikurangi dari pengalaman konsumsi mereka. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa penerapan *Four Actions Framework* perlu mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi internal perusahaan dan kepuasan konsumen, agar tindakan *eliminate-reduce* tidak menghilangkan aspek yang masih dinilai bernilai oleh sebagian segmen pelanggan. Pada elemen *raise*, temuan mengenai perlunya peningkatan akses pembelian, edukasi konsumen, dan variasi produk memiliki kesamaan dengan hasil penelitian Nasution *et al.* (2025) pada bisnis binder clay PT Semen Padang, yang merekomendasikan penguatan elemen *channels* dan *key activities*, menunjukkan bahwa penguatan akses dan edukasi pasar merupakan kebutuhan umum bagi perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan. Pada elemen *create*, usulan program langganan, paket edukasi DIY, dan pembentukan komunitas konsumen memiliki kesamaan pola dengan penelitian Wulandari & Lukito (2025) pada JM Laundry yang merumuskan inovasi layanan sebagai bentuk diferensiasi, serta Randika Arifianto (2021) pada *Coffee Shop Gartenhaus* yang merancang program loyalitas dan pelatihan komunitas untuk

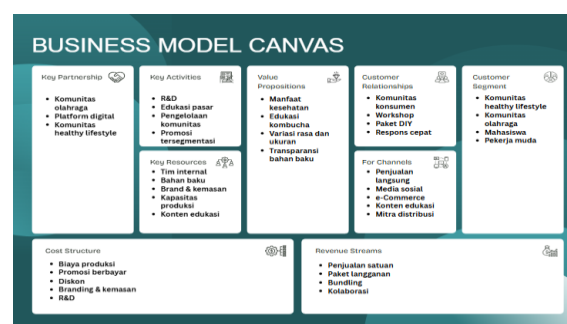
meningkatkan daya tarik usaha. Hal ini memperkuat argumen bahwa penciptaan pengalaman, skema harga baru, dan komunitas konsumen merupakan strategi *create* yang relevan lintas sektor usaha kecil dan menengah, termasuk pada industri minuman fermentasi. Berbeda dengan temuan Putra & Prabawani (2021) pada Indofishery, yang berada pada *red ocean* karena menyasar segmen pasar yang sama dengan kompetitor, kondisi *red ocean* pada ReBoocha lebih disebabkan oleh keterbatasan edukasi pasar terhadap kategori produk yang relatif baru, menunjukkan bahwa faktor kontekstual seperti tingkat kematangan kategori produk turut memengaruhi prioritas strategi *ERRC* bagi masing-masing perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi strategis. Secara manajerial/praktis, pengalihan anggaran promosi diskon yang tidak terukur ke arah pengembangan produk dan edukasi pasar berpotensi meningkatkan efisiensi struktur biaya tanpa mengurangi daya tarik produk; penguatan elemen *raise* dan *create*, khususnya edukasi konsumen, variasi rasa, dan pembentukan komunitas, berpotensi menggeser posisi ReBoocha dari persaingan harga (*red ocean*) menuju ruang pasar baru yang berorientasi nilai dan pengalaman (*blue ocean*), sejalan dengan pandangan bahwa integrasi BMC dan BOS mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha kecil dan menengah (Cosenz & Bivona, 2021); penciptaan program langganan dan komunitas konsumen berpotensi meningkatkan loyalitas dan memperkuat *revenue streams* secara lebih stabil; identifikasi segmen baru membuka peluang pertumbuhan pasar tanpa harus bersaing langsung dengan produk sejenis yang telah mapan; dan penerapan skema harga pengenalan berpotensi menurunkan hambatan mencoba (*trial barrier*) bagi calon konsumen baru.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai integrasi *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* pada konteks industri minuman fermentasi herbal yang masih berkembang di Indonesia, serta menegaskan pentingnya mempertimbangkan perbedaan sudut pandang antara pelaku usaha dan konsumen dalam penerapan *Four Actions Framework*. Berdasarkan hasil analisis *Four Actions Framework*, dirumuskan *Business*

Model Canvas baru ReBoocha yang mengintegrasikan faktor-faktor yang perlu dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan ke dalam kesembilan elemen BMC, sebagaimana disajikan pada Gambar 4 (kondisi saat ini) dan Gambar 5 (hasil pengembangan), serta diringkas pada Tabel 4. Transformasi model bisnis ini tidak dilakukan dengan mengubah seluruh elemen secara drastis, melainkan melalui penyesuaian terarah pada elemen-elemen yang selama ini menjadi titik lemah, yaitu *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, dan *cost structure*, sambil tetap mempertahankan dan memperkuat elemen *value propositions* yang telah menjadi kekuatan utama perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip inovasi nilai (*value innovation*) dalam *Blue Ocean Strategy*, yaitu penggabungan diferensiasi dan efisiensi biaya secara bersamaan agar perusahaan mampu menciptakan nilai baru bagi konsumen tanpa terjebak dalam persaingan harga yang ketat (Kim & Mauborgne, 2007).



Gambar 4. Business Model Canvas ReBoocha Kondisi Saat Ini



Gambar 5. Business Model Canvas Baru ReBoocha Hasil Analisis Blue Ocean Strategy

Tabel 4. Perbandingan Business Model Canvas Lama dan Baru ReBoocha

Elemen BMC	BMC Saat Ini	BMC Baru (Berdasarkan ERRC)
Customer Segments	Konsumen sadar hidup sehat, mahasiswa, pekerja kantoran	+ Komunitas olahraga, komunitas healthy lifestyle, pekerja muda urban
Value Propositions	Rasa khas fermentasi, manfaat kesehatan, bahan berkualitas	+ Edukasi kombucha, variasi rasa dan ukuran, transparansi bahan baku
Channels	Penjualan langsung, media sosial, e-commerce dasar	+ Konten edukasi, mitra distribusi, perluasan kanal penjualan

Customer Relationships	Promosi satu arah melalui media sosial	Komunitas konsumen, workshop, paket DIY, respons cepat
Revenue Streams	Penjualan satuan	+ Paket langganan, bundling, kolaborasi
Key Resources	Bahan baku, tim internal, brand awareness terbatas	+ Penguatan brand & kemasan, konten edukasi
Key Activities	Produksi, promosi media sosial	+ R&D, edukasi pasar, pengelolaan komunitas, promosi tersegmentasi
Key Partnerships	Belum ada mitra strategis	Komunitas olahraga, platform digital, komunitas healthy lifestyle
Cost Structure	Biaya produksi, promosi membayar, diskon	Biaya produksi, branding & kemasan, R&D (promosi diskon dikurangi)

Dengan diterapkannya *Business Model Canvas* baru ini, ReBoocha diharapkan mampu bergeser dari posisi *red ocean*, yaitu persaingan ketat berbasis harga dan promosi generik pada kategori minuman kesehatan, menuju *blue ocean* berupa ruang pasar baru yang dibangun melalui edukasi konsumen, pengalaman komunitas gaya hidup sehat, serta diferensiasi produk yang lebih kuat. Hasil ini menjawab rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana inovasi nilai melalui *Four Actions Framework* dapat diidentifikasi serta bagaimana peluang penciptaan ruang pasar baru bagi ReBoocha dapat dijelaskan melalui hasil analisis *Blue Ocean Strategy* atas elemen-elemen *Business Model Canvas* yang telah dipetakan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* pada ReBoocha, dapat disimpulkan bahwa potensi penerapan *Blue Ocean Strategy* berhasil digali melalui tinjauan sembilan elemen *Business Model Canvas* yang sedang berjalan, dengan kekuatan utama pada elemen *value propositions* berupa rasa dan manfaat kesehatan, serta kelemahan pada elemen *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, dan *cost structure*, khususnya alokasi biaya promosi berbasis diskon yang hasilnya sulit diukur. Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi persaingan ReBoocha saat ini masih berada pada *red ocean*, yang ditandai dengan ketergantungan pada promosi berbasis diskon dan konten pemasaran generik yang belum mampu membedakan ReBoocha secara berarti dari kompetitor, diperkuat oleh keterbatasan edukasi pasar terhadap *kombucha* sebagai kategori produk yang relatif baru bagi konsumen Indonesia. Inovasi nilai yang teridentifikasi melalui *Four Actions Framework* mencakup empat tindakan strategis: *Eliminate* berupa penghapusan promosi generik satu arah dan kebiasaan diskon berlebihan; *Reduce* berupa efisiensi anggaran promosi membayar yang hasilnya sulit diukur; *Raise* berupa peningkatan akses pembelian, edukasi konsumen, variasi produk, dan kualitas branding; serta *Create* berupa penciptaan

program langganan, paket edukasi DIY, komunitas konsumen, dan skema harga pengenalan. Peluang penciptaan ruang pasar baru (*blue ocean*) bagi ReBoocha dapat dijelaskan melalui pergeseran fokus dari sekadar menjual produk *kombucha* menuju penciptaan pengalaman dan komunitas gaya hidup sehat, diperkuat dengan perluasan ke segmen pasar yang belum tergarap optimal, seperti komunitas olahraga, mahasiswa dan pekerja muda urban, serta konsumen minuman premium. Perumusan *Business Model Canvas* baru menunjukkan bahwa transformasi model bisnis ReBoocha dilakukan secara terarah pada elemen-elemen yang menjadi titik lemah, sambil tetap mempertahankan dan memperkuat elemen *value proposition* sebagai kekuatan utama perusahaan, sehingga dapat berpotensi menghasilkan model bisnis yang lebih efisien sekaligus mampu menciptakan inovasi nilai bagi konsumen.

Mengingat temuan penelitian ini masih bersifat hipotesis strategis yang belum diuji penerapannya secara langsung di lapangan, beberapa rekomendasi dapat diajukan, antara lain: ReBoocha disarankan menerapkan strategi *ERRC* secara bertahap, dimulai dari efisiensi anggaran promosi berbasis diskon (*reduce*) yang dialihkan pada penguatan edukasi pasar dan pengembangan produk (*raise*), sebelum melangkah pada penciptaan program baru seperti sistem langganan, paket edukasi DIY, dan skema harga pengenalan (*create*), agar perubahan model bisnis berjalan lebih terukur dan tidak membebani operasional perusahaan secara sekaligus. Selain itu, ReBoocha disarankan mempertimbangkan perbedaan pandangan antara pihak internal dan pelanggan dalam menetapkan prioritas *eliminate* dan *reduce*, agar tindakan penghapusan maupun pengurangan yang diambil tidak menghilangkan elemen yang masih dinilai penting oleh sebagian segmen pelanggan. ReBoocha juga disarankan untuk memperluas kemitraan strategis dengan komunitas olahraga, komunitas gaya hidup sehat, maupun *brand lifestyle* lain sebagai langkah awal untuk menjangkau segmen pasar baru yang telah teridentifikasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan cakupan

informan yang lebih luas serta melibatkan data kuantitatif, seperti data penjualan atau survei kepuasan pelanggan, guna memperkuat validitas hasil pemetaan *Business Model Canvas* dan analisis *Blue Ocean Strategy*. Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai implementasi dan evaluasi *Business Model Canvas* baru yang dihasilkan penelitian ini, guna mengukur sejauh mana strategi inovasi nilai yang dirumuskan mampu meningkatkan kinerja dan daya saing ReBoocha secara nyata di lapangan.

5. Daftar Pustaka

- Akter, B. (2020). Failure factors of platform start-ups: A systematic literature review. *Nordic Journal of Media Management*, 1(3), 433–459. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090>.
- Aliwinoto, C., Hediyan, M., & Malinda, M. (2022). Analisis Business Model Canvas usaha mikro kecil menengah Toko Jif Bandung, Indonesia. *Seminar Nasional Pariwisata dan Kewirausahaan (Snpk)*, 1, 173–182. <https://doi.org/10.36441/snpk.vol1.2022.35>.
- Asngari, S. (2026). Pengembangan instrumen penelitian kualitatif (wawancara, observasi, dokumentasi) dan kuantitatif (kuesioner / skala) serta uji ahli. *Tuladha: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 41–46.
- Atento, R. G., Teodosio, G. M., Boa, R. A., Malijan, A., Malolos, Q. A., Merciales, P. A., & Ricablanca, P. J. (2025). Creating a blue ocean for family-owned SMEs: Value innovation, digital transformation, and sustainability in the case of Ivan Color Paint Center. *International Journal of Health & Business Analytics*, 1(2). <https://doi.org/10.65166/x4kqee91>.
- Bethlendi, A., Hegedűs, S., & Szőcs, Á. (2025). What could we learn from startup failures? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00493-w>.
- Cole, R. (2024). Inter-rater reliability methods in qualitative case study research. *Sociological Methods and Research*, 53(4), 1944–1975. <https://doi.org/10.1177/00491241231156971>.
- Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation: A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, 130, 658–669. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.003>.
- Faidlatul Habibah, A., & Irwansyah, I. (2021). Era masyarakat informasi sebagai dampak media baru. *Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi Bisnis*, 3(2), 350–363. <https://doi.org/10.47233/jteksis.v3i2.255>.
- Fakhruz Zaman, R., Ruwana, I., & Indriani, S. (2024). Pengembangan bisnis kerupuk ikan dengan pendekatan Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy. *Jurnal Valtech*, 7(2), 448–455. <https://doi.org/10.36040/valtech.v7i2.11468>.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>.
- García-Barón, S. E., Carmona-Escutia, R. P., Herrera-López, E. J., Leyva-Trinidad, D. A., & Gschaedler-Mathis, A. (2025). Consumers' drivers of perception and preference of fermented food products and beverages: A systematic review. *Foods*, 14(5), 713. <https://doi.org/10.3390/foods14050713>.
- Górka, K., Kruczyńska, A., Lenard, T., Banach, A., Sochaczewska, A., Mencfel, R., Kuźniar, A., & Czarnek, K. (2025). Energy drinks—Trend or awareness choice? A mini-review. *The Journal of Nutrition*, 155(9), 2825–2845. <https://doi.org/10.1016/j.tjnut.2025.06.033>.
- Hajar, M. A., Alkahtani, A. A., Ibrahim, D. N., Darun, M. R., Al-Sharafi, M. A., & Tiong, S. K. (2021). The approach of value innovation towards superior performance, competitive advantage, and sustainable growth: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(18), 10131. <https://doi.org/10.3390/su131810131>.
- Hecht, A. A., Perez, C. L., Polascek, M., Thorndike, A. N., Franckle, R. L., & Moran, A. J. (2020). Influence of food and beverage companies on retailer marketing strategies and consumer behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1–34. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207381>.
- Intifada Zahroh, N., Amelia Nasution, L., Dzulfaz Tazqia, A., Adzra Intan Faiha, H., & Nurhayati, D. (2025). Strategi pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: Teknik, tantangan dan

- solusinya. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 3(6), 107–118.
- Jaenudin. (2025). Pengaruh penilaian produk dan harga terhadap kepuasan pelanggan serta dampaknya terhadap loyalitas pelanggan PT. In *Outletz Worldwide Indonesia. Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2).
- Khan, T. H., & Maceachen, E. (2022). An alternative method of interviewing: Critical reflections on videoconference interviews for qualitative data collection. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221090063>.
- Khoirur Rozikin, Nashrullah, & Saeful Anam. (2026). Teknik pengumpulan data penelitian dan penyusunan instrumen penelitian kualitatif. *Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(25), 1612–1629.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). *Blue Ocean Strategy*.
- M. Dayat, Sudarmiatin Sudarmiatin, Budi Eko Soetjipto, & Cipto Wardoyo. (2023). Systematic literature review: "Service innovation and customer experience." *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(2), 66–83. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i2.1383>.
- Mochamad Nashrullah, O., Okvi Maharani, Sp., Abdul Rohman, Sp., Eni Fariyatul Fahyuni, Sp., Nurdyansyah, I., & Sri Untari Mpd, R. (2023). Metodologi penelitian pendidikan (prosedur penelitian, subyek penelitian, dan pengembangan teknik pengumpulan data). Diterbitkan oleh Umsida Press.
- Muadzah, M., Fitria, H., & Kartika, R. N. (2025). Membangun keunggulan kompetitif Hifi Smoothie Boost sebagai pionir katering makanan sehat di Tabalong. *Jurnal Sains dan Aplikasi Keilmuan Teknik Industri (Sakti)*, 5(1), 47–60. <https://doi.org/10.33479/sakti.v5i1.153>.
- Nasution, A., Lukman, S., & Adrianto, F. (2025). Strategi blue ocean untuk menumbuhkan aliran pendapatan baru PT Semen Padang dengan bisnis binder clay menggunakan model bisnis canvas dan analisis SWOT. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 1603–1609. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1838>.
- Niam, M. F., Rumahlewang, E., Umiyati, H., Putu, N., Dewi, S., Atiningsih, S., Haryati, T., Magfiroh, I. S., Raden, I., Anggraini, R. P., Mamengko, S., Fathin, M., Septian, R., Mola, A. A., & Syaifudin, F. W. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif* (Septian Maulana, Handarini Rohana, & Neneng Sri Wahyuni, Eds.; 1st ed., Vol. 1). Widina Media Utama.
- Onari, M. A., Rezaee, M. J., Saberi, M., & Nobile, M. S. (2024). An explainable data-driven decision support framework for strategic customer development. *Knowledge-Based Systems*, 295. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2024.111761>.
- Pogodina, V., Chistyakova, A., Ershova, N., Fomenko, N., & Danilochkina, N. (2022). Formation of a competitive development strategy for a transport and logistics company. *Transportation Research Procedia*, 63, 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.173>.
- Putra, I. P., & Prabawani, B. (2021). Analisis pengembangan bisnis Indofishery melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 952–964. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.30275>.
- Randika Arifianto. (2021). Analisis *Business Model Canvas* pada *Coffee Shop Gartenhaus* dengan menggunakan pendekatan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(1).
- Ratar, M., Ardiyanto Maksimilianus Gai, Ms., Putra Chairil Akbar, Ms., & Lutfi Henderlan Harahap, M. (2025). *Metode Penelitian Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif, Kuantitatif, dan Mix Method* (S. Ab. Ajrina Putri Hawari, Ed.; 1st ed., Vol. 1). PT Media Penerbit Indonesia.
- Sadiq, S., Amjad, M. S., Rafique, M. Z., Hussain, S., Yasmeen, U., & Khan, M. A. (2021). An integrated framework for lean manufacturing in relation with *Blue Ocean* manufacturing - A case study. *Journal of Cleaner Production*, 279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123790>.
- Sojum Saidar, W., & Surya Ardi, F. (2025). Strategi inovasi dan kewirausahaan dalam membangun keunggulan bersaing di era digital: Sebuah tinjauan literatur. In *Jimu*:

- Jurnal Ilmiah Multi Disiplin* (Vol. 03, No. 04). Jimu.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (19th ed.). Alfabeta.
- Wang, B., Rutherford-Markwick, K., Zhang, X.-X., & Mutukumira, A. N. (2022). Kombucha: Production and microbiological research. *Foods*, 11(21), 3456. <https://doi.org/10.3390/foods11213456>.
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan penelitian kualitatif: Konsep, prosedur, kelebihan dan peran di bidang pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2).
- Wei, Y.-M., & Lin, H.-M. (2024). Revisiting business development: A review, reconceptualization, and proposed framework. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2351475>.
- Wulandari, D., & Lukito, H. (2025). Strategi pengembangan bisnis pada JM Laundry: Integrasi SWOT matrix, *Blue Ocean Strategy*, dan *Business Model Canvas*. *Journal Publicuho*, 8(3), 1727–1744. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i3.895>.
- Zafriana, L., & Prihono. (2023). Business model design based on *Blue Ocean Strategy* for eco-friendly Sativa mouthwash. *Tibuna*, 6(1), 44–57. <https://doi.org/10.36456/tibuna.6.1.6497.44-57>.