



**PENGEMBANGAN BUSINESS MODEL INNOVATION (BMI) PADA UKM
DI KABUPATEN KOLAKA DENGAN PENDEKATAN KONFIGURASI**

Sudarnice¹; La Sudarman²

^{1,3} Program Studi Manajemen, Universitas Sembilanbelas November Kolaka, Indonesia

² Manajemen Pemasaran Internasional, Politeknik Baubau, Indonesia

Article's Information

DOI: 10.37253/jgbmr.v4i1.6491

e-ISSN:

2685-3426

EDITORIAL HISTORY:

SUBMISSION: 18 February 2022

ACCEPTED: 25 July 2022

CORRESPONDENCE*:

usnnays@gmail.com

AUTHOR'S ADDRESS:

Jl. Pemuda No. 339 Kelurahan
Tahoa Kolaka
Sulawesi Tenggara Indonesia

ABSTRACT

The topic raised in this research is the emphasis on the relevance of Business Model Innovation (BMI). Based on this, the purpose of this study is to explore the management approach and Business Model Innovation (BMI) to foster SMEs in Kolaka Regency with an approach that connects management capabilities to Business Model Innovation (BMI). This is purposively from 89 SMEs in Kolaka Regency, Southeast Sulawesi Province by adopting the Qualitative Comparative Analysis (QCA) method. The data analysis technique used in this study also uses the concept of Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) program using a configuration approach, the results show that management ability shows a significant influence on Business Model Innovation (BMI). The results of fsQCA strengthen these findings and refine SEM which provides good conditions for the development of Business Model Innovation (BMI).

Keywords: 1st Business Model Innovation (BMI), 2nd Knowledge Management, 3rd Konfigurasi Approach, 4th fsQCA,

ABSTRAK

Topik yang diangkat pada penelitian ini adalah penekanan pada relevansi Business Model Innovation (BMI). Berdasarkan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi pendekatan manajemen dan Business Model Innovation (BMI) untuk membina UKM di Kabupaten Kolaka dengan pendekatan konfigurasi yaitu menghubungkan kemampuan manajemen pengetahuan terhadap Business Model Innovation (BMI). Untuk mencapai tujuan penelitian ini, sampel yang akan diambil pada penelitian ini adalah secara purposif dari 89 UKM yang ada di Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara dengan mengadopsi metode Kualitatif Komparatif Analisis (QCA). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini juga menggunakan konsep Struktural Equation Modelling (SEM) dengan program Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan pendekatan Konfigurasi, hasil menunjukkan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Business Model Innovation (BMI). Hasil fsQCA memperkuat temuan ini dan menyempurnakan SEM yang memberikan kondisi yang baik untuk pengembangan Business Model Innovation (BMI)

Kata Kunci: Business Model Innovation (BMI); Manajemen Pengetahuan; Pendekatan Konfigurasi; fsQCA

PENDAHULUAN

Pemerintah Daerah dituntut lebih kreatif dalam memecahkan berbagai permasalahan baik lingkungan pasar yang bergejolak, era digital, maupun masalah pandemi COVID-19 saat ini yang terdapat di seluruh daerah terutama pada Kabupaten Kolaka. Salah satu permasalahan utama yang terdapat di daerah Kabupaten Kolaka saat ini adalah penciptaan lapangan kerja bagi penduduk daerah. Sekarang ini banyak penduduk usia produktif di daerah yang tidak bekerja akibat kurang tersedianya lapangan pekerjaan di daerah, padahal ukuran paling fundamental bagi keberhasilan suatu pemerintahan dalam era digital dan pandemic COVID-19 adalah seberapa jauhkah pemerintah tersebut berhasil menciptakan lapangan kerja bagi kalangan warga masyarakat. Permasalahan yang dihadapi di Kabupaten Kolaka juga adalah lemahnya kemampuan pemilik UKM dalam mengelola manajemen usaha dan keterbatasan pasar. Pengelolaan manajemen usaha menjadi masalah yang cukup krusial pada UKM, yang menyebabkan usaha UKM dari tahun ke tahun tidak berkembang menjadi lebih besar serta menyebabkan UKM mengalami mati suri karena ketidak mampuan pengurus dalam mengelola manajemen usaha pada UKM itu sendiri. Sedangkan Usaha kecil dan menengah (UKM) itu merupakan bagian penting dari penciptaan kekayaan negara, penciptaan lapangan kerja dan pembangunan ekonomi terutama kondisi saat ini yang penuh dengan gejolak (Pucihar dkk, 2019). Namun, dengan masalah yang dihadapi pada saat ini seperti lingkungan pasar yang cepat berubah dan kondisi pandemik COVID-19, maka mengakibatkan meningkatnya tekanan pada seluruh aspek ekonomi termasuk UKM yang ada di Kabupaten Kolaka, oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan Business Model Innovation (BMI) terhadap kemampuan UKM dalam menghadapi

permasalahan tersebut khususnya UKM yang ada di Kabupaten Kolaka sehingga bisa mendorong penciptaan lapangan kerja bagi kalangan warga masyarakat. Business Model Innovation (BMI) menggambarkan dasar pemikiran perusahaan memberikan value proposition untuk konsumen.

Business Model Innovation (BMI) dapat didefinisikan sebagai pengembangan struktur dan mekanisme baru dalam memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Business Model Innovation (BMI) juga membutuhkan kebaruan, dan oleh karena itu Business Model Innovation (BMI) harus bisa memberikan nilai yang baru bagi perusahaan dan yang menghasilkan perubahan yang dapat diamati bagi para pemangku kepentingan, (J Bessant dan J Tidd, 2013) Dalam pandangan di atas, Business Model Innovation (BMI) biasanya disajikan sebagai fenomena yang kompleks, karena mengandung makna keputusan investasi yang rumit, perolehan sumber daya dan kompetensi, komitmen organisasi dan penanganan antara model bisnis baru dan lama. Meskipun menghadapi kompleksitas, ini merupakan tantangan bagi perusahaan termasuk UKM karena UKM umumnya memiliki lebih sedikit sumber daya keuangan dan waktu terbatas, fasilitas sumber daya dan kemampuan mengembangkan usaha yang lebih kecil, kemampuan teknis yang lebih sedikit, kesulitan dalam merekrut karyawan multidisiplin yang terampil dan pendekatan yang kurang terstruktur untuk berinovasi, (Pucihar dkk, 2019). Sehingga keterbatasan ini menghadirkan tantangan untuk berinovasi, jika UKM menemukan cara untuk mengembangkan kapabilitas inovasi, maka harus dapat mengimbangi kesulitan dalam usahanya dengan mengandalkan kekuatan, seperti budaya yang lebih mudah menerima perubahan, prosedur yang tidak terlalu birokratis, struktur dan kemampuan beradaptasi yang lebih fleksibel. Untuk mengatasi hal tersebut, UKM harus secara

permanen mengidentifikasi peluang dan ancaman inovatif yang muncul dari dalam dan luar perusahaan dengan cara memanfaatkan pengetahuan tentang ancaman peluang dan ancaman tersebut (Smith, Collins, & Clark, 2005). UKM tentu harus memerlukan kemampuan manajemen pengetahuan (KM) khusus, yang memungkinkan untuk mengidentifikasi dan memproses pengetahuan yang ada menjadi peluang bisnis yang inovatif (Teece, 2010). Kemampuan manajemen pengetahuan adalah aktivitas organisasi yang mendasari yang memfasilitasi infrastruktur dan proses untuk mengeksploitasi pengetahuan internal dan memperoleh, mengubah, dan menerapkan sumber pengetahuan eksternal (Gold, Segars, & Malhotra, 2001). Berdasarkan penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa jenis inovasi yang berbeda memerlukan sumber pengetahuan yang berbeda pula (Snihur & Wiklund, 2019), Sehingga kami berasumsi bahwa kemampuan manajemen pengetahuan baik internal maupun eksternal sangat diperlukan untuk pengembangan BMI. Dalam konteks ini, penulis melakukan penelitian dengan mengeksplorasi dampak dari kemampuan manajemen pengetahuan UKM dengan mengembangkan konsep Business Model Innovation (BMI) yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen UKM di Kabupaten Kolaka bisa berkembang dengan konsep Business Model Innovation (BMI).

Para peneliti sebelumnya telah menganggap model bisnis statis sejak lama (Ritter dan Lettl, 2018). Namun, model bisnis tersebut berorientasi pada strategi, sedangkan perspektif model bisnis sekarang telah memunculkan peran model bisnis baru sebagai sarana untuk mengatasi perubahan dan inovasi dalam sebuah perusahaan, (Demil and Lecocq, 2010). Dengan demikian, model bisnis tidak statis melainkan dalam keadaan terus berubah dalam hal komponen, hubungan dan

strukturnya. Strategi Bisnis yang inovatif dapat peningkatan kinerja inovatif dan dapat menjadi langkah paling penting dalam mengembangkan Business Model Innovation (BMI), karena dapat mengetahui hambatan internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Selain itu, UKM harus mampu mengubah model bisnisnya sekaligus membangun dan menjaga kinerja yang berkelanjutan. Model bisnis dikonseptualisasikan sebagai rancangan dari tiga komponen kunci yang saling terkait yaitu proposisi nilai, penciptaan nilai, dan penambahan nilai (Clauss et al., 2017). Komponen tersebut dikonfigurasi sebagai sistem yang saling memperkuat dalam implementasi organisasi bisnis (Martins et al., 2015; Teece, 2010). Perkembangan teknologi baru telah menyebabkan inovasi di semua model bisnis. Ini termasuk bisnis yang masi baru di mana nilai dapat disesuaikan dengan cara baru tentang bagaimana nilai dapat diciptakan dan menjadi peluang baru untuk memperoleh pendapatan (Massa et al., 2017). Perkembangan ini menunjukkan bahwa BMI memperluas lingkup inovasi produk dan proses sebagai kunci utama dari model bisnis perusahaan (Foss & Saebi, 2017). Sedangkan inovasi produk mengacu pada pengenalan produk baru dan inovasi layanan serta bisa didefinisikan sebagai implementasi dari operasi baru (Snihur & Wiklund, 2019). Ketika menganalisis pertanyaan mengapa beberapa perusahaan lebih unggul dan mendominasi pasar sementara yang lain kehilangan pasar berbagi atau gagal seluruhnya, penelitian (Clauss et al., 2019) telah memberikan bukti bahwa perusahaan bisa sukses ketika mengonfigurasi bisnis mereka dengan berinovasi baik komponen spesifik dari model bisnis atau keseluruhan model bisnisnya. Lingkup BMI tidak selalu membutuhkan perubahan keseluruhan dalam satu atau semua elemen model bisnis tetapi juga dapat berhasil dengan

melakukan konfigurasi ulang dengan penambahan nilai (Velu & Jacob, 2016).

Dalam konteks UKM, peran manajer sangat relevan dengan manajemen, dimulai dari kepemilikan dan manajemen yang biasanya terkonsentrasi pada individu yang sama dalam membuat keputusan. Dalam hal ini, hasil penelitian (Gherardini et al, 2017) menjelaskan bahwa aktivitas inovasi di UKM sangat didorong oleh manajemennya. Dimana, perilaku budaya dan manajemen UKM biasanya didominasi oleh pendekatan subjektif (yaitu, keyakinan pribadi, perasaan, pengalaman, atau akal sehat) yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam setiap persoalan seperti inovasi bisnis. Agar UKM dapat berinovasi, harus memiliki manajemen yang bisa menumbuhkan nilai, keyakinan, dan perilaku yang mendorong kebaruan, (Bessant, J. and Tidd, J. 2013). Selain itu, penelitian (Lazonick, W. 2014) mengamati bahwa selama krisis ekonomi berturut-turut, para manajer telah mengembangkan gaya konservatif yang bertujuan untuk mengurangi biaya yang merugikan baik perusahaan maupun investasi modal.

Dalam lingkungan bisnis manajemen bisa dikembangkan dengan manajemen yang berbasis pengetahuan, dimana perusahaan mengembangkan bisnisnya sebagai organisasi yang terus belajar dan memanfaatkan pengetahuan (Smith et al., 2005). Pengetahuan yang benar dan kemampuan untuk mengkonversi pengetahuan berupa penciptaan nilai baru yang mengarah pada keunggulan kompetitif (Ozer & Vogel, 2015). Oleh karena itu, banyak perhatian telah difokuskan pada pengembangan dan pemeliharaan pengetahuan organisasi (Mehta & Bharadwaj, 2015). Secara umum, ada dua dimensi tentang aliran pengetahuan yaitu kemampuan statis dan dinamis (Hargadon & Fanelli, 2002). Dimensi statis mengacu pada kemampuan manajemen

pengetahuan internal perusahaan, yang memberikan dasar antar organisasi untuk interaksi sosial, pengetahuan penyimpanan, dan ketersediaan pengetahuan. Fokusnya terletak pada pemeliharaan, mereplikasi, dan mengeksploitasi pengetahuan yang ada (Smith et al., 2005). Dan dimensi dinamis mengacu pada kemampuan manajemen pengetahuan eksternal perusahaan, menekankan kemampuan perusahaan untuk memperoleh, mengubah, dan menerapkan pengetahuan yang timbul dari sumber di luar batas-batas perusahaan (Smith et al., 2005). Budaya manajemen pengetahuan pada perusahaan dianggap sebagai komponen penting Janz & Prasarnphanich, 2003), karena mendefinisikan bagaimana pengetahuan dapat dihargai, dibagikan, dan disimpan di dalam organisasi untuk potensi keuntungan inovatif (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005). Selain itu manajemen pengetahuan dapat dimanfaatkan untuk peluang penciptaan nilai yang disebut sebagai kapasitas serap.

METODE PENELITIAN

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh UMK yang telah menerapkan inovasi teknologi e-commerce pada Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode sensus yaitu mengambil keseluruhan populasi sebagai responden penelitian sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 89 UMK di Kabupaten Kolaka.

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah (1). Studi pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data jumlah UKM, cara pengelolaan UKM dan lain-lain yang ada di Kabupaten Kolaka. (2)

Penyebaran kuisioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada setiap pimpinan UMK pada Kabupaten Kolaka Provinsi Sulawesi Tenggara dalam bentuk google form. Sedangkan analisis data pada penelitian ini, kami menggabungkan dua metode berbeda untuk menguji dan mengeksplorasi lebih lanjut hubungan dalam model penelitian berdasarkan survei berbasis data UKM. Pertama, kami menerapkan struktur kuadrat terkecil parsial (PLS) persamaan model (SEM) untuk menguji model kami (Chin, 1998). Kedua, kami selanjutnya menjalankan analisis komparatif kualitatif fuzzy-set (fsQCA) untuk mengeksplorasi bagaimana konfigurasi kemampuan manajemen pengetahuan dapat mengembangkan Business Model Innovation (BMI) di UKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini kami menghitung dan membandingkan tiga model (I-III) (Tabel 5). Model I hanya mencakup variabel kontrol dengan dua efek signifikan

dengan nilai R_2 sebesar 0,142. Model II menunjukkan efek utama tanpa efek interaksi. Dibandingkan dengan Model 1, nilai R_2 pada model II secara substansial lebih tinggi yaitu sebesar 0,216. Dan yang terakhir adalah Model III dengan nilai sebesar 0,289, dimana pada Model III ini kami memperkirakan model keseluruhan yang dihipotesiskan sehingga dapat digunakan untuk uji hipotesis. Hasil dari model ini menjelaskan bahwa model III memiliki hasil dengan nilai yang baik yaitu sebesar 28,9% dari varians BMI. Selanjutnya, model ini menunjukkan kecocokan model keseluruhan yang baik sesuai dengan standar root mean square residual (SRMR) karena nilai 0,078 kurang dari 0,080. Untuk nilai Q_2 positif sebesar 0,147 untuk BMI menunjukkan relevansi prediksi yang baik pada model III.

Secara empiris temuan pada penelitian ini mendukung hipotesis 1 yaitu kemampuan manajemen pengetahuan internal berpengaruh positif terhadap BMI ($\beta = 0,205$, $p < 0,05$) (Hipotesis 1). Selanjutnya, kemampuan KM eksternal juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap BMI ($\beta = 0,264$, $p < 0,05$), sehingga menerima Hipotesis 2.

Tabel 1 Hypothesis test and model fit.

Model	1	2	3
Dependent variable: Business model innovation			
Independent variables:			
Kemampuan Manajemen Pengetahuan Internal		0.252 (0.091)	0.205 (0.082)
Kemampuan Manajemen Pengetahuan Eksternal		0.276 (0.093)	0.264 (0.093)
R^2	0.142	0.216	0.289
Adjusted R	0.095	0.203	0.239
SRMR	0.063	0.078	0.078
Q^2	0.054	0.104	0.147

Untuk analisis komparatif pada penelitian ini, kami mengikuti prosedur standar dalam menjalankan fsQCA.

Mekanisme pertama, data dikalibrasi yang berfokus pada transformasi data biasa menjadi fsQCA dengan nilai mulai dari 0

hingga 1. Hal ini diperlukan untuk menentukan nilai variabel skala interval yang sesuai dengan ambang batas, untuk keanggotaan penuh (skor fsQCA = 0,95), titik persilangan (skor fsQCA = 0,5), dan ambang batas untuk non-keanggotaan penuh (skor fsQCA = 0,05) (Ragin, 2009). Pada langkah fsQCA selanjutnya, penelitian ini memisahkan konfigurasi yang

mendorong BMI dari nilai cutoff yang konsisten sebesar 0,85 dan menggunakan tabel kebenaran untuk menghasilkan kombinasi yang berbeda dari kondisi kausal yang cukup untuk mengembangkan BMI. Mengikuti rekomendasi dari Ragin (2009), kami kemudian menggunakan analisis standar fsQCA untuk memperoleh solusi.

Tabel 2 Intermediate solutions of high BMI

Path	Antecedent						Coverage		Consistenc y	Solution	
	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{2,1}$	$X_{2,2}$	$X_{2,3}$	Raw	Unique		Unique	Unique
1	●	●	●	○		●	0.47	0.03	0.93	0.80	0.89
2	●	○		●	●	●	0.70	0.03	0.93		
3	●	●	●	●	●		0.70	0.03	0.93		
4	●	●	●		●	●	0.47	0.03	0.93		

Tabel 2 menunjukkan bahwa konfigurasi dalam penelitian ini menjelaskan besar proporsi hasil dan menunjukkan ada pengaruh pada setiap subitem variabel penelitian. Selanjutnya menggunakan notasi sederhana untuk konfigurasi kausal di mana: lingkaran hitam "●" menunjukkan kondisi yang saling berpengaruh, lingkaran putih "○" menunjukkan tidak adanya kondisi, dan sel kosong mewakili kondisi "tidak masalah". Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dapat memberikan ilustrasi yang lebih rinci tentang konfigurasi untuk mengembangkan Business Model Innovation (BMI). Hasil analisis fsQCA dari kondisi sebelumnya untuk mengembangkan Business Model Innovation (BMI) pada setiap UKM, peneliti mengungkapkan ada empat solusi jalur yang harus dilakukan oleh setiap pelaku UKM. Secara keseluruhan solusi 1-4 dapat memberikan hubungan yang baik karena nilai solusi tidak melebihi ambang batas konsistensi dari 0.9. Namun rinci pada solusi 1, untuk pengembangan Business Model Innovation (BMI) jika dihubungkan dengan manajemen

pengetahuan eksternal, variabel $X_{2,1}$ (akuisisi manajemen pengetahuan) tidak menunjukkan kondisi yang berpengaruh, sama halnya dengan solusi 2 yaitu $X_{1,2}$ (struktur manajemen pengetahuan) juga tidak memberikan kondisi yang berpengaruh. Sedangkan untuk solusi 3 dan 4 semua menunjukkan bahwa pengembangan Business Model Innovation (BMI) dapat dicapai dengan kemampuan manajemen pengetahuan internal dan eksternal.

SIMPULAN

Temuan menunjukkan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan internal dapat digunakan dalam mengembangkan Business Model Innovation (BMI) karena kemampuan KM internal sangat penting bagi UKM untuk berinovasi dalam arti kemampuan manajemen pengetahuan internal berpengaruh positif terhadap BMI. Sama halnya dengan kemampuan KM eksternal juga dapat memperkuat kemampuan manajemen pengetahuan internal dalam mengembangna Business Model

Innovation (BMI) pada UKM yang ditunjukkan dengan adanya pengaruh yang signifikan antara kemampuan KM eksternal terhadap Business Model Innovation (BMI). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berinovasi model bisnis pada UKM di masa kini, lingkungan bisnis mengharuskan UKM untuk memiliki daya serap kemampuan untuk mengembangkan kemampuan KM internal dan eksternal. Hal ini kemudian memungkinkan UKM untuk menyadari tren pasar yang besar dan peluang baru yang muncul dari pergeseran dalam ekosistem UKM seperti, teknologi baru, perubahan permintaan pelanggan, peraturan, dll.

Temuan fsQCA yang lebih bernuansa mengkonfirmasi bahwa kemampuan KM internal dan eksternal mewakili kondisi inti dalam mengembangkan Business Model Innovation (BMI). Sedangkan dua konfigurasi menunjukkan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan eksternal yang tinggi dapat dikombinasikan dengan sebagian besar kemampuan KM internal. Namun, dua jalur menunjukkan bahwa kemampuan KM internal dapat mengembangkan Business Model Innovation (BMI) tanpa adanya akuisisi pengetahuan eksternal dan kemampuan KM eksternal dapat mengembangkan Business Model Innovation (BMI) tanpa adanya struktur manajemen pengetahuan eksternal. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa BMI dapat dikembangkan melalui kolaborasi yang seimbang antara pengetahuan eksternal dan internal yang menangkap pengetahuan yang terkait dengan semua dimensi model bisnisnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian

ini terutama kepada Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Kolaka dan Seluruh pelaku UMKM Kab. Kolaka.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224.
- Bessant, J.; Tidd, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective, part II: The application of socio-technical theory. *Mis Quarterly*, 11–28.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R D Manag.* 47, 385–403.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128–152.
- Demil, B.; Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Plan.*, 43, 227–246.
- Foss, N.J.; Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *J. Manag.* 9, 34–57.

- Gherardini, F.; Renzi, C.; Leali, F. (2017). A systematic user-centred framework for engineering product design in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Int. J. Adv. Manuf. Technol.* 91, 1723–1746
- Gold, A. H., Segars, A. H., & Malhotra, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Hargadon, A., & Fanelli, A. (2002). Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 13(3), 290–302.
- He, J., & Wang, H. C. (2009). Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring. *Academy of Management Journal*, 52(5), 919–938.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351–384.
- Lazonick, W. (2014). Profits without Prosperity. *Harv. Bus. Sch.* 92, 46–55.
- Lee, V.-H., Leong, L.-Y., Hew, T.-S., & Ooi, K.-B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848–872.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99–117.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.
- Mehta, N., & Bharadwaj, A. (2015). Knowledge integration in outsourced software development: The role of sentry and guard processes. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 82–115.
- Ozer, M., & Vogel, D. (2015). Contextualized relationship between knowledge sharing and performance in software development. *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 134–161.
- Pucihar, A.; Lenart, G.; Borštnar, M.K.; Vidmar, D.; Marolt, M. (2019). Drivers and outcomes of business model innovation-micro, small and medium-sized enterprises perspective. *Sustainability*, 11, 344.
- Ragin, C. (2008). *Redisigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*; University of Chicago Press: Chicago, IL, USA, ISBN 9780226702735.
- Ritter, T.; Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Plan.* 51, 1–8.
- Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68(11), 2426–2433.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy*

- of Management Journal, 48(2), 346–357.
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, 52(3), 305–325.
- Swap, W., Leonard, D., & Mimi Shields, L. A. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
- Velu, C., & Jacob, A. (2016). Business model innovation and owner-managers: The moderating role of competition. *R&D Management*, 46(3), 451–463.