

STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI *CONSUMER GOODS* DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Senkli Martin Iskandar dan Ronny H. Mustamu.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31413122@john.petra.ac.id; mustamu@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh Subjek penelitian dalam mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer yang menggunakan wawancara sebagai alat pengumpulan data. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Teknik keabsahan data dilakukan dengan uji triangulasi sumber. Sementara itu, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif.

Beberapa kompetitor memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh Subjek penelitian, sehingga dapat menjadi ancaman. Namun Subjek penelitian memiliki banyak pelanggan dengan loyalitas yang tinggi didukung dengan aktivitas distribusi melalui armada transportasi yang memadai. Akan tetapi cakupan pelanggan hanya di sekitar area Malang, sedangkan terdapat beberapa kompetitor yang mendistribusikan produk keluar kota. Oleh karena itu, strategi bersaing yang diperlukan oleh Subjek penelitian adalah *Focus Cost Leadership*.

Kata kunci: Strategi Bersaing, Keunggulan Kompetitif, *Consumer Goods*, Distribusi, *Family Business*.

PENDAHULUAN

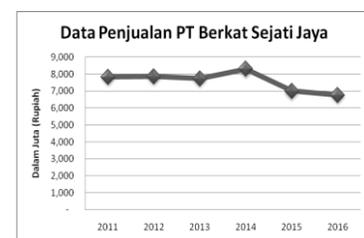
Bisnis *food and beverage* merupakan salah satu bisnis yang terus mengalami perkembangan dan bertumbuh seiring bertambahnya populasi penduduk Indonesia. Menurut data yang diperoleh dari Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI), yang mencatat nilai penjualan makanan dan minuman mencapai Rp 630 triliun pada tahun 2011 dan meningkat hingga Rp 770 triliun pada tahun 2013 (*Industri Update*, 2013). Lebih dari itu Wakil Ketua Umum GAPMMI, menyatakan bahwa investasi industri makanan dan minuman diproyeksikan mencapai USD 5 Miliar pada 2015 atau tumbuh 25% dibandingkan tahun 2014 (*Consumer Business Media*, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman mengalami peningkatan yang dilihat dari adanya peningkatan nilai penjualan makanan dan minuman yang terus bertumbuh.

Menurut Fadli (2016) pertumbuhan industri makanan dan minuman setiap tahun cukup tinggi dari 2011 hingga 2016 setidaknya memiliki pertumbuhan rata-rata sebesar 7,8 persen. Peningkatan tersebut juga ditopang oleh stabilnya pertumbuhan permintaan domestik sejalan dengan meningkatnya populasi dan jumlah penduduk. Pada triwulan

III 2016 industri *food and beverage* nasional terus menunjukkan kinerja positif dengan tumbuh mencapai 9,82 persen atau sebesar Rp.192,69 triliun. Pertumbuhan industri ini terutama didorong kecenderungan masyarakat khususnya kelas menengah ke atas yang mengutamakan konsumsi produk-produk makanan dan minuman yang higienis dan alami (Siaran Pers, 2017).

Dengan adanya perkembangan industri makanan dan minuman semakin membuka peluang bisnis pada industri tersebut, namun juga berdampak pada terjadinya persaingan yang semakin kompetitif, sehingga subjek penelitian semakin dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat memenangkan persaingan dengan kompetitor dan dapat tetap bertahan bahkan berkembang. Tidak hanya persaingan yang semakin ketat, karakter pasar *food and beverage* juga cenderung semakin penuh tantangan, sehingga bila tidak dihadapi dengan strategi yang tepat akan berbuah kegagalan. Disamping itu, keinginan konsumen yang tinggi dan kritis terhadap makanan dan minuman juga memberikan dampak kepada bisnis *food and beverage*.

Subjek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi *consumer goods*. Adapun produk yang didistribusikan di perusahaan ini yaitu Tropical, Bihun Jagung Padamu, Arnotts, Sandal Sun Swallow, Reckitt Benckiser dan lain-lain. Subjek penelitian telah berdiri sejak 10 Maret 2003, namun permasalahan yang dihadapi saat ini menunjukkan bahwa subjek penelitian mengalami penurunan penjualan, seperti terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1

Data Penjualan Subjek Penelitian Tahun 2011-2016

Sumber: Data Internal, 2017

Berdasarkan data menunjukkan bahwa Subjek penelitian mengalami tren penjualan yang fluktuatif namun cenderung menurun di beberapa tahun terakhir sehingga menjadikan tantangan bagi perusahaan untuk dapat menentukan strategi yang tepat agar perusahaan dapat tetap bertahan. Adanya penurunan penjualan pada 2 tahun terakhir, diduga karena akibat banyaknya pesaing-pesaing yang bermunculan dan kurangnya pemenuhan Subjek penelitian

akan kepuasan konsumen. Selain itu, kurangnya kegiatan pemasaran Subjek penelitian yang ada hanya memfokuskan diri pada produk, penetapan harga, kebijakan distribusi, dan cara promosi yang digunakan. Persaingan yang semakin luas yang ada pada Subjek penelitian menyebabkan tuntutan adanya strategi pemasaran yang dapat membuat usahanya tetap berkembang, dimana perusahaan harus melakukan tugasnya melebihi pesaing dalam memuaskan konsumen sasaran.

Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing (David, 2011). Strategi merupakan rencana pelaksanaan dari suatu perusahaan yang memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial. Menurut (David, 2011), strategi bagi suatu organisasi bisnis merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi masa depan serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Anoraga, 2014).

Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 2007). Strategi bersaing memiliki kekuatan cukup besar untuk membuat suatu industri menjadi lebih atau kurang menarik. Pada waktu yang sama, suatu perusahaan dapat memperbaiki atau merusak posisinya sendiri dalam industri melalui pilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (Porter, 2007). Dalam hal ini perusahaan dapat menentukan strategi bersaing dengan menggunakan SWOT dan juga analisis Porter.

Dalam merancang strategi, perusahaan juga perlu menganalisis kondisi perusahaan melalui analisis lima kekuatan Porter yang bertujuan untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan (Kodrat, 2009). Menurut (David, 2011), Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Kodrat (2009) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan Porter adalah untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/ pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen (David, 2011).

Selain itu, *key success factor* juga menjadi hal penting yang perlu diperhatikan oleh subjek penelitian dalam menentukan strategi bersaing. *Key success factor* adalah beberapa area dimana hasil memuaskan akan memastikan kinerja kompetitif yang berhasil untuk departemen atau organisasi individual. Bisnis harus menyelaraskan strategi, keterampilan, dan sumber daya mereka dengan *key success factor* untuk meraih kesuksesan (Mwanzia, 2013). Dengan

tepat mendiagnosa KSF industri meningkatkan peluang subjek penelitian untuk menyusun strategi yang baik dan dengan demikian meningkatkan daya saingnya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul “Strategi Bersaing pada Subjek penelitian Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif.”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2014).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan wawancara. Menurut (Sugiyono, 2014) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari narasumber yang lebih mendalam dan jumlah narasumber sedikit/kecil.

Menurut Kuncoro (2009), peneliti akan menggunakan metode wawancara personal yang diartikan sebagai wawancara antara peneliti dengan responden yang diarahkan oleh pewawancara untuk tujuan memperoleh informasi yang relevan. Jenis wawancara yang akan digunakan oleh peneliti adalah wawancara semi terstruktur. Menurut Sarosa (2012), dalam wawancara semi terstruktur pihak pewawancara sudah menyiapkan topik dan daftar pertanyaan pemandu wawancara sebelum aktivitas wawancara dilakukan, peneliti perlu menelusuri lebih jauh suatu topik berdasarkan jawaban yang diberikan partisipan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi urutan Moleong (2011) yang telah disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, yaitu:

1. Mengidentifikasi seluruh data dari berbagai sumber, serta melakukan wawancara terhadap tiga informan subjek penelitian yaitu Direktur, Akutan dan Keuangan, seta Manajer Operational.
2. Melakukan penilaian *Value chain*.
3. Melakukan penilaian masing-masing dari lima kekuatan Porter
4. Melakukan pembahasan mendalam terhadap hasil *value chain* dan analisis lima kekuatan Porter dan untuk menemukan *key success factor*.
5. Menyusun strategi bersaing objek penelitian dengan menggunakan SWOT.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji triangulasi data berdasarkan hasil wawancara kepada ketiga informan subjek penelitian, panduan wawancara diperoleh dari analisis *value chain*, *Porter five forces*, dan *key success factor*.

Tabel 1.
Uji Traingulasi Data

Konsep	Analisis	Validitas
Jumlah pesaing	Kedua informan mengatakan bahwa ada lebih dari 10 pesaing.	Valid
Kehadiran Pesaing Baru	Kedua informan yakin bahwa akan hadir pesaing baru sejenis, dan akan pesaing yang bisnisnya terhenti	Valid
Keunggulan Pesaing	Semua mengatakan bahwa ketiga informan mengatakan bahwa beberapa pesaing mempunyai cabang di tempat lain.	Valid
Peningkatan Pendapatan Industri	Kedua informan yakin akan peningkatan pendapatan industri sekurang-kurangnya 10%.	Valid
Keunggulan Produk Pesaing	Semua mengatakan bahwa keunggulan pesaing didasarkan pada produk unilever.	Valid
Modal dalam mendirikan usaha	Ketiga informan menyatakan bahwa kebutuhan modal dalam mendirikan usaha di bidang distributor relatif dan tergantung pada banyak produk yang diambil	Valid
Upaya mencukupi kebutuhan modal	Ketiga informan menyatakan bahwa kebutuhan modal dapat dipenuhi dengan melakukan pinjaman bank	Valid
Tingkat loyalitas pelanggan	Ketiga informan menyatakan bahwa tingkat loyalitas pelanggan cukup tinggi karena banyak pelanggan yang dimiliki perusahaan adalah pelanggan lama yang sudah bertahun-tahun menjadi pelanggan	Valid
Terbentuknya loyalitas pelanggan	Ketiga informan menyatakan bahwa loyalitas pelanggan tidak terbentuk dengan sendirinya karena adanya pelayanan yang baik sehingga pelanggan puas dan pelanggan yang puas akan mempertahankan kerjasama jangka panjang dengan perusahaan	Valid
Akses ke saluran distribusi	Ketiga informan menyatakan bahwa akses ke saluran distribusi mudah karena semakin banyaknya toko atau riteler yang bermunculan	Valid
Kebutuhan biaya ke saluran distribusi	Ketiga informan menyatakan bahwa biaya saluran distribusi tergantung pada harga yang ditawarkan pabrik yang menjadi pemasok perusahaan	Valid
Dampak kebijakan pemerintah terhadap pertumbuhan perusahaan distribusi	Ketiga informan menyatakan bahwa pemerintah memfokuskan pada BPOM dengan memperhatikan expired barang yang akan didistribusikan, serta mewajibkan kepada seluruh konsumen yang merupakan <i>outlet</i> diwajibkan untuk menyerahkan KTP untuk kepentingan pajak.	Valid
Besarnya dampak kebijakan pemerintah terhadap pertumbuhan perusahaan distribusi	Ketiga informan menyatakan bahwa kebijakan pemerintah berdampak signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan distribusi, karena hanya 40 persen konsumen yang mau memberikan KTP dan mengikuti sesuai prosedur dan berdampak pada hubungan kerjasama karena perusahaan tidak bisa memasok barang tanpa KTP.	Valid
Tingkat	Dua infoman menyatakan bahwa tingkat	Valid

Konsep	Analisis	Validitas
kebutuhan terhadap produk distribusi pengganti	kebutuhan produk terhadap produk distribusi pengganti tidak terlalu tinggi, namun ketiga informan menyatakan bahwa perusahaan <i>consumer goods</i> selalu memiliki produk pengganti.	
Ketersediaan produk distribusi pengganti	Ketiga informan menyatakan bahwa ketersediaan produk distribusi pengganti cukup tinggi karena adanya beberapa merek pesaing yang muncul dengan produk yang sama	Valid
Minat pelanggan terhadap barang pengganti	Ketiga informan menyatakan bahwa minat pelanggan terhadap barang pengganti tidak menentu karena tergantung pada kualitas produk itu dengan membandingkan kualitas produk utama	Valid
Perbandingan kualitas barang pengganti dengan produk distribusi yang dimiliki perusahaan	Ketiga informan menyatakan bahwa kualitas barang pengganti tidak selalu memiliki kualitas yang lebih baik atau lebih buruk namun tergantung juga pada harga yang ditawarkan	Valid
Perbandingan harga dari barang pengganti dengan barang yang dimiliki perusahaan	Ketiga informan menyatakan bahwa harga barang pengganti ada yang lebih murah dan ada yang lebih mahal	Valid
Potensi pembeli untuk mengatur (memaksakan kehendak) transaksi terhadap produk	Ketiga informan menyatakan bahwa pembeli memiliki potensi cukup besar untuk memaksakan meminta diskon terlebih ketika membandingkan dengan produk pengganti yang lebih murah	Valid
Pelanggan perusahaan	Ketiga informan menyatakan bahwa pelanggan perusahaan cukup banyak dan dua informan menyebutkan bahwa pelanggan yang dimiliki perusahaan ada sekitar 2.500 hingga 3.000 <i>outlet</i> atau toko namun hanya disekitar Malang sedangkan ada kompetitor yang mendistribusikan barang hingga luar kota	Valid
Status pelanggan perusahaan	Ketiga informan menyatakan bahwa sebagian besar pelanggan perusahaan adalah pelanggan lama	Valid
Kendala dalam mendapatkan pelanggan baru	Ketiga informan menyatakan bahwa keharusan membayar tunai pada pelanggan baru menjadikan kendala perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru	Valid
Perhatian konsumen terhadap merek dalam memilih produk	Ketiga informan menyatakan bahwa konsumen melihat merek produk dalam memilih produk	Valid
Hubungan kerjasama dengan pihak lain	Ketiga informan menyatakan bahwa perusahaan menjalin kerjasama dengan pemasok yang menyuplai produk	Valid

Konsep	Analisis	Validitas
Tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pemasok	Ketiga informan menyatakan bahwa perusahaan memiliki tingkat ketergantungan cukup tinggi karena hanya mengandalkan produk yang disuplai pemasok	Valid
Alternatif pemasok	Ketiga informan menyatakan bahwa terdapat sekurang-kurangnya ada 11 prisipa.	Valid
Tingkat kualitas produk pemasok	Ketiga informan menyatakan bahwa pemasok memiliki produk-produk yang berkualitas	Valid
Peran produk pemasok bagi bisnis	Ketiga informan menyatakan bahwa pemasok sangat berperan besar dalam kegiatan distribusi perusahaan	Valid
Besarnya biaya jika beralih ke pemasok lain	Ketiga informan menyatakan bahwa biaya beralih ke pemasok lain tergantung pada jumlah barang yang diambil	Valid
Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap pemasok	Ketiga informan menyatakan bahwa tingkat kepercayaan perusahaan cukup besar terhadap pemasok karena sudah bekerjasama cukup lama	Valid

Berdasarkan hasil dari analisis *Value Chain*, *analisis Porter Five Forces*, dan *key success factor*, maka dapat ditemukan bahwa strategi yang digunakan pada subjek penelitian adalah *focus cost leadership*. Pengertian dari *focus cost leadership* adalah strategi efisiensi biaya agar bisa memberikan harga terbaik bagi konsumen yang berasal dari segmen tertentu (Mustamu,2009). Hal tersebut disarikan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada ketiga informan. Dalam hal efisiensi biaya ditemukan bahwa subjek penelitian melakukan operasi bisnis secara efisien sehingga dikenal sebagai distributor dengan harga jual termurah. Dalam hal segmen yang dilayani, subjek penelitian hanya menjual produk kepada riteler tidak kepada pengguna akhir (*end user*). Strategi *focus cost leadership* tersebut diimplementasikan dengan menggunakan rekomendasi strategi dari hasil analisis SWOT

Tabel 2. Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S) Memiliki pelanggan yang banyak. 2. Memiliki pelanggan dengan loyalitas yang tinggi. 3. Memiliki beberapa <i>supplier</i> yang terpercaya. 4. Memiliki armada transportasi yang memadai. 5. Memiliki gudang yang luas untuk penyimpanan produk	Kelemahan (W) 1. Hanya mendistribusikan barang ke sekitar Malang. 2. Armada transportasi belum mengalami regenerasi. 3. Pemanfaatan teknologi hanya terbatas pada proses <i>purchase order</i> antara subjek penelitian dengan pemasok dan konsumen.
Faktor Eksternal		
Peluang (O) 1. Struktur pemodal kompetitor tidak kuat. 2. Produk substitusi yang banyak dimiliki kompetitor ternyata bukan produk yang diminati pasar. 3. Tidak mendistribusikan barang <i>unilever</i> sebagai mana yang dilakukan pesaing.	Strategi SO 1. Program loyalitas pelanggan : pembayaran kredit. (S1.2, O1.2), memberikan hadiah/diskon (S1.2.3,O3) 2. Meningkatkan stabilitas jadwal pasokan, untuk memastikan kecukupan persediaan(S3.5,O1.2) 3. Meningkatkan kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman (s4, o1).	Strategi WO 1. Memperluas jangkauan distribusi barang hingga ke luar kota , serta mendistribusikan barang <i>unilever</i> (W1,O1.3). 2. Memperkuat pangsa pasar dalam kota. (W1,O2) 3. Menambah dan meregenerasi armada transportasi (W2, O1).
Ancaman (T) 1. Jumlah pesaing yang terus meningkat setiap tahunnya. 2. Modal dalam mendirikan bisnis distribusi tidak terlalu banyak. 3. Teknologi yang akan terus berkembang.	Strategi ST 1. Membangun gudang yang memadai serta kebersihan dan sistem pelayanan perusahaan harus terjamin (S.5, T1.2.3). 2. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan principal (s3.T1). 3. Menambah dan meregenerasi teknologi, serta armada transportasi (S1.5, T3).	Strategi WT 1. Memperluas jangkauan distribusi barang hingga ke luar kota (w1,T1.2.). 2. Memperluas jaringan media online, serta pemanfaatan teknologi untuk diterapkan pada perusahaan (<i>purchase order</i> menggunakan aplikasi (W2.3, T3).

Hasil analisis SWOT pada table 4.2 maka dapat diperoleh rekomendasi implementasi strategi sebagai berikut:

1. Program loyalitas pelanggan: pembayaran kredit. (S1.2, O1.2), memberikan hadiah/diskon (S1.2.3, O3).
2. Meningkatkan stabilitas jadwal pasokan, untuk memastikan kecukupan persediaan (S3.5, O1.2).
3. Menambah dan meregenerasi teknologi, serta armada transportasi (S1.5, T3).
4. Meningkatkan semua kualitas pelayanan (S1.2.4.5, T1.2.3).
5. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan principal (S3, T1).
6. Membangun gudang yang memadai serta kebersihan dan sistem pelayanan perusahaan harus terjamin (S.5, T1.2.3).
7. Memperluas jangkauan distribusi barang hingga ke luar kota , serta mendistribusikan barang *unilever* (W1,O1.3).

8. Memperluas jaringan media online, serta pemanfaatan teknologi untuk diterapkan pada perusahaan (*purchase order* menggunakan aplikasi (W2.3, T3).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat diterapkan subjek penelitian, menggunakan strategi *focus cost leadership* dalam mencapai keunggulan kompetitif dilakukan analisis *Porter five forces*, *value chain*, dan *key success factor*. Penetapan strategi menggunakan strategi generik Porter. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

Analisis SWOT menghasilkan delapan strategi yang dapat digunakan subjek penelitian yaitu:

1. Program loyalitas pelanggan: pembayaran kredit, memberikan hadiah/diskon.
2. Meningkatkan stabilitas jadwal pasokan, untuk memastikan kecukupan persediaan.
3. Menambah dan meregenerasi teknologi, serta armada transportasi
4. Meningkatkan semua kualitas pelayanan.
5. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan principal.
6. Membangun gudang yang memadai serta kebersihan dan sistem pelayanan perusahaan harus terjamin.
7. Memperluas jangkauan distribusi barang hingga ke luar kota, serta mendistribusikan barang *unilever*.
8. Memperluas jaringan media online, serta pemanfaatan teknologi untuk diterapkan pada perusahaan (*purchase order* menggunakan aplikasi).

Saran

1. Perusahaan perlu mempertimbangkan pemanfaatan teknologi terkait *e-commerce*, terutama yang berbasis aplikasi.
2. Mempertimbangkan untuk memperluas pasar (*market development*).

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, M., & Kaye, J. (2013). *Strategic Planning for Non Profit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Anoraga, P. (2014). *Strategi Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arjakusuma, R. S., Hartoyo, S., dan Fahmi, I. (2013). "Rantai Nilai Pada Industri Susu Studi Kasus Pt Cisarua Mountain Dairy (CIMORY)", *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 10, No. 1, Hal. 22-31
- Bose, T. K. (2012). "Critical Evaluation, Analysis and Suggestions for Improvement of the *Value chain*-A Case Study on Zappos.com", *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)* Vol. 3, No. 3, Hal. 39-48.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta; Salemba Empat.
- Fadli. Ahmad. (2016). *Industri Makanan dan Minuman Diprediksi Tumbuh Tajam*. <http://www.industri.co.id/read/477/2017-industri-makanan-dan-minuman-diprediksi-tumbuh-tajam>
- Foris, J.P. dan Mustamu. 2015. Analisis Strategi pada Perusahaan Plastik dengan *Porter Five Forces*. *Jurnal Agora* Vol. 3 no 1.
- Gamble, John E. & Arthur A. Thompson. (2011). *Essential of Strategic Management: The Quest for Quantitative Advantage*. New York: McGraw Hill Higher Education
- Hadiwidjojo. (2016). *Supply Chain Management "Order Processing and Information System"*
- Hariadi, B. (2005). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Hendri. (2017). Analisis Value Chain di Industri Otomotif. *PASTI*, 11(1), 55-65.
- Porter, E. M. 1985. *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press.
- Industri Update. 2013. *Industri Makanan dan Minuman: Food and Beverage*, Vol. 9. Office of Chief Economist, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. <http://www.bankmandiri.co.id/indonesia/eriview-pdf/NFDK01177899.pdf>.
- Jasmine, Vanny. (2017). Faktor Kegagalan Bisnis Restoran dan Pencegahannya. <http://www.beeaccounting.com/blog/faktor-kegagalan-bisnis-restoran-dan-pencegahannya/>
- Kodrat. (2009). *Konsep Lima Kekuatan Porter*. Jakarta: PT. Binarupa Aksara.
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lukito, V. T., B. Lianto., & R. M. Surjana. (2013). Perancangan Strategi Bisnis di PT. Coronet Crown. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* Vol. 2 No. 1
- Mangifera (2015). Analisis Rantai Nilai (*Value chain*) Pada Produk Batik Tulis di Surakarta
- Marimin. (2008). *Country Report: Supply Chain for Perishable Horticulture Product in Indonesia*. Tokyo: Asian Productivity Organization (APO) *Research on Supply Chains in Agribusiness*.
- Moleong, J. L. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustamu, R. (2009). *Business Communication Leadership: Tipe-tipe strategi*. [://mustamu.wordpress.com/2009/01/12/tipe-tipe-strategi/](http://mustamu.wordpress.com/2009/01/12/tipe-tipe-strategi/)
- Mwanzia, J. N. (2013). Key Success Factors and Competitive Advantage Of Deposit Taking Microfinance Institutions In Kenya. *A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration*, School Of Business University Of Nairobi
- Porter, M. E. (2007). *Competitive Strategy*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.

- Porter, M. E. (2008). *“Competitive Advantage (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Porter, M. E. (2013). *“Competitive Advantage*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Prawiades. (2015). Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek Di Kota Pekanbaru. *Journal of Manajemen FISIP*, Vol. 2, No. 2
- Purba, R. M. (2010). Strategi Bersaing Pemasaran Produk Roti Unyil Venus Bogor. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, Institut Pertanian Bogor
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Indeks.
- Siaran Pers. (2017). Industri Makanan dan Minuman Tumbuh 9,8 Persen Triwulan III 2016. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/16650/Industri-Makanan-dan-Minuman-Tumbuh-9,8-Persen-Triwulan-III-2016>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistio. (2016.). Analisis Lima Kekuatan Porter pada PT Borneo Membangun
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy: Text and Reanding*. Alabama: McGraw-Hill. 15th Ed.
- Tripomo, T., & Udan. (2005). *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa. Sains.
- Wisdaningrum, O. (2013). *Analisis Rantai Nilai (Value chain) dalam Lingkungan Internal Perusahaan*. Banyuwangi: Universitas 17 Agustus 1945.
- World Business Council for Sustainable Development-WBCSD. (2011). *Value chain*.