

ANALISIS STRATEGI DESAIN PRODUK DAN JASA (Studi Kasus: PT. SSK)

Daisy Ade Riany Diem

Manajemen Industri, STT Wastukencana Purwakarta
daisyar_cici@yahoo.com

Abstrak

Indonesia menghadapi tantangan besar di masa yang akan datang, terutama dikaitkan dengan strategi, baik di tingkat makro maupun di tingkat mikro, untuk meningkatkan daya saing. PT. SSK sebagai produsen bahan kimia yang sudah cukup lama berdiri mempunyai visi menjadi perusahaan yang terus berkembang dan berinovasi serta mampu mengikuti perkembangan jaman dengan terus meningkatkan kemampuan diri baik dari sistem manajemen perusahaan dan kemampuan pengembangan teknologi untuk menjadi perusahaan yang diperhitungkan di bidangnya. Penelitian ini bertujuan untuk merekomendasikan strategi desain produk dan jasa di PT. SSK. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Competitive Profile Matrix*. Berdasarkan sepuluh faktor penentu keberhasilan, PT. SSK memiliki keunggulan pada harga, kekuatan finansial, dan kualitas produk namun memiliki kelemahan dalam penguasaan pasar, hal kemitraan dengan pelanggan, dan ekspansi global. Beberapa strategi yang direkomendasikan adalah mendesain produk yang dapat langsung memenuhi kebutuhan dasar pelanggan di industri kertas, product life cycle harus dibuat dalam jangka panjang, produk harus dapat disiapkan dan dioperasikan secara sederhana, tersedianya after sales service yang memadai pada area teknikal, desain produk dipersiapkan untuk pangsa pasar yang besar khususnya untuk produk dyestuff dan menghasilkan produk-produk yang bersertifikasi *food contact*.

Kata kunci: *Competitive Profile Matrix (CPM)*, faktor penentu keberhasilan, strategi, produk, jasa

1. Pendahuluan

Manajemen strategis merupakan salah satu faktor krusial dalam meningkatkan eksistensi suatu organisasi. Manajemen strategis dapat diberlakukan pada semua perusahaan mulai dari perusahaan-perusahaan kecil (seperti rumah makan kecil dan bengkel las) hingga perusahaan-perusahaan besar (seperti perusahaan pembuat mobil dan bank-bank antar bangsa); mulai dari lembaga-lembaga yang tidak mencari laba (seperti rumah sakit dan panti asuhan) hingga lembaga-lembaga pencari laba (seperti hotel-hotel besar dan pusat perbelanjaan); dan mulai dari perusahaan-perusahaan swasta hingga perusahaan-perusahaan milik negara. Untuk semua perusahaan ini, perancangan, pemberlakuan, dan pengawasan kegiatan manajemen strategis adalah tanggung jawab setiap pemimpin (Pardede, 2011).

Untuk mempertahankan kinerja perusahaan ataupun meningkatkan daya saing perusahaan dalam bidang usaha sejenis, strategi pengembangan produk dan jasa secara berkesinambungan merupakan hal yang sangat penting. Garelli (2006) menyatakan bahwa perusahaan merupakan inti dari daya saing suatu negara karena merupakan pencipta dari nilai ekonomi. Pada perusahaan (tingkat mikro), inovasi dan pengembangan produk

baru merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan daya saing. Melalui inovasi dan pengembangan produk baru sebuah perusahaan diharapkan mampu bersaing, baik di tingkat lokal, nasional, dan lingkungan global.

Menurut Heizer (2006), manajemen operasi merupakan serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa berlangsung di semua organisasi. Dalam organisasi yang tidak menghasilkan produk secara fisik, fungsi produksi mungkin tidak terlihat dengan jelas. Namun, dengan meningkatkan pelayanan jasa maka akan menjadi nilai plus suatu perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya.

Banyak strategi-strategi yang dilakukan untuk mengelola suatu sistem pengembangan produk baru, bahkan beberapa penelitian telah dilakukan oleh profesional atau akademisi untuk merumuskan cara yang efektif dalam suatu pengelolaan sistem pengembangan produk dan produk apa yang diputuskan untuk dikembangkan yang diharapkan bisa langsung efektif diterima pasar.

PT. SSK sebagai produsen bahan kimia yang sudah cukup lama berdiri, sejak tahun 1990 mempunyai visi menjadi perusahaan yang terus

berkembang dan berinovasi serta mampu mengikuti perkembangan jaman dengan terus meningkatkan kemampuan diri baik dari sistem manajemen perusahaan dan kemampuan pengembangan teknologi untuk menjadi perusahaan yang diperhitungkan di bidangnya.

Perusahaan ini mempunyai peran strategis, karena ia merupakan bagian dari suatu grup perusahaan yang cukup besar dan mempunyai reputasi dunia. Grup perusahaan ini bergerak di bidang kertas, agroindustri, *oleochemical*, *specialty chemicals*, *general chemicals* dan *property*. Divisi terbesar dari grup ini adalah Divisi Pulp and Paper yang merupakan produsen pulp and paper nomor 3 di dunia. Hal ini menguntungkan bagi PT. SSK karena Divisi Pulp and Paper tersebut membutuhkan bahan kimia yang begitu besar untuk proses produksinya.

Dalam perkembangannya PT. SSK berhasil memberikan kinerja yang positif lewat strategi pengembangan produk yang berkesinambungan dengan memperhatikan kebutuhan market, core bisnis perusahaan, serta sumber daya yang dimiliki dan setidaknya ada beberapa produk yang dikembangkan secara strategis (Tabel 1).

Tabel 1. Produk Portofolio

| Tahun | Jenis Produk |
|-------|--------------------------|
| 1990 | Dyes Product For Textile |
| 1993 | Dyestuff For Paper |
| 2000 | OBA |
| 2006 | Ink |
| 2008 | Paper Chemicals |

Sumber: PT. SSK

Dengan semakin terbuka dan bebasnya persaingan bisnis di segala jenis industri, maka setiap organisasi perusahaan berusaha memformulasi strategi untuk mempertahankan eksistensi perusahaannya. PT. SSK telah menetapkan untuk menjadi *paper chemical centre* sebagai core bisnisnya mengingat salah satu divisi dalam grup perusahaannya yaitu Divisi Pulp and Paper mengkonsumsi bahan kimia yang begitu besar dan semakin tumbuh seiring dengan pertumbuhan kebutuhan kertas itu sendiri.

Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi (David, 2011).

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penelitian ini bertujuan untuk merekomendasikan strategi desain produk dan jasa dengan

mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan posisi strategis PT. SSK dalam hubungannya dengan pesaing utama menggunakan *Competitive Profile Matrix*.

2. Tinjauan Pustaka

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Suatu strategi mencakup konsep, kerangka kerja, dan teknik yang dapat digunakan untuk menyusun dan menjalankan strategi secara aktif. Agar suatu organisasi dapat mencapai kesuksesan, maka strategi harus diformulasikan dengan baik dan efektif.

Meskipun strategi dapat membantu pencapaian suatu keberhasilan, strategi tidak menjamin keberhasilan. Ada beberapa faktor yang menunjang tercapainya suatu keberhasilan menurut Grant (1999), yaitu: (1) tujuan yang sederhana, konsisten dan berjangka panjang, (2) pemahaman yang baik mengenai lingkungan persaingan, (3) penilaian yang baik mengenai sumber daya yang dimiliki, dan (4) pelaksanaan yang efektif.

Dengan mensinergikan keempat hal tersebut, diharapkan keberhasilan suatu organisasi akan diraih sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan serta dapat menyikapi lingkungan persaingan dengan arif dan bijaksana dan mengeksplorasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan melindungi kelemahan-kelemahan yang ada di dalam organisasi. Selain itu, menurut Berber dan Aksel (2007) perlu juga investasi pada divisi khusus pengembangan produk sebagai alat strategis untuk mempertahankan daya saing perusahaan.

Berbagai jenis pilihan strategi dikemukakan oleh Porter (1994), David (2011), dan Whellen dan Hunger (2012). Porter (1994) mengemukakan konsep strategi generik yang terdiri dari strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi produk, dan strategi fokus. Igor Anshoff dalam Irianto 2012 mengemukakan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk. Sedangkan David (2011) dan Whellen dan Hunger (2012) mengemukakan 4 pilihan strategi berdasarkan kemampuan dan konteks yang dihadapi organisasi atau perusahaan.

Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melibatkan secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan data mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Menurut Rangkuti (1999), konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Distinctive Competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, dimana sebuah

perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing.

Identifikasi *distinctive competence* dalam sebuah organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

b) *Competitive Advantage*

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Identifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi oleh organisasi antara lain yaitu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis produk atau jasa yang ditawarkan. Untuk menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif produk/jasa terhadap pesaing dapat digunakan alat analisis yang dikenal sebagai *Competitive Profile Matrix* (David, 2011).

Competitive Profile Matrix (CPM) adalah alat analisis yang berfungsi untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan (David, 2011). CPM memberikan analisa komparatif yang memungkinkan perusahaan untuk mengukur faktor kunci dalam perusahaan dan membandingkannya dengan beberapa perusahaan kompetitor dalam industri yang sama. Faktor yang sering dimasukkan dalam analisis matriks CPM, mencakup keragaman lini produk, efektivitas distribusi penjualan, keuntungan dari kepemilikan paten, lokasi fasilitas, kapasitas dan efisiensi produksi, pengalaman, hubungan serikat pekerja, keunggulan teknologi, dan keahlian *e-commerce*.

CPM tidak digunakan untuk mencari siapa yang lebih baik dalam industri melainkan untuk menganalisa faktor kunci perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing utamanya sehingga dapat diketahui dimana kelemahan yang harus diperbaiki dan keunggulan yang harus lebih dieksploitasi.

Dalam mempertahankan daya saing perusahaan, salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan membudayakan suatu sistem pengembangan produk baru secara berkesinambungan. Berkaitan dengan perencanaan produk baru, jika perusahaan ingin melakukannya, maka dapat ditempuh dengan dua cara:

1. Akuisisi

Bisa berupa akuisisi perusahaan, akuisisi patent atau akuisisi lisensi

a) Akuisisi Perusahaan, yaitu dengan cara menyusun rencana akuisisi perusahaan termasuk penelitian mengenai perusahaan-perusahaan lebih kecil yang memiliki lini produksi yang menarik.

b) Akuisisi Patent, yaitu dengan cara pengalihan atau pembelian hak atas produk-produk baru dari pemegang hak patent

c) Akuisisi Lisensi, akuisisi ini dimaksudkan agar perusahaan dapat memperoleh izin memproduksi berbagai produk dari pemilik merek dagang produk tertentu.

2. Perencanaan produk baru

Perencanaan produk baru biasanya ditempuh dengan dua bentuk pokok melalui:

a) Pengembangan produk baru intern.

b) Dalam menjalankan produk baru intern dilakukan dengan membentuk organisasi penelitian dan pengembangan sendiri.

c) Pengembangan produk baru dengan kontrak.

d) Dengan menyewa jasa peneliti atau biro pengembangan produk yang independen untuk menyiapkan segalanya mengenai produk tertentu yang dikehendaki perusahaan.

Pengembangan suatu produk baru didefinisikan sebagai transformasi suatu peluang pasar menjadi suatu produk yang merupakan hasil integrasi semua asumsi asumsi pasar dan kemampuan teknologi yang di miliki (Khrisnan dan Ulrich dalam Yan dan makinde (2011)). Artinya, dalam mengembangkan suatu produk baru tidak akan lepas dari peluang pasar produk itu sendiri dan kemampuan serta kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengembangkan produk tersebut secara efektif dan efisien.

Booz, Allen dan Hamilton dalam Rudiyanto (1993) menandai adanya enam golongan produk baru:

1) Produk baru bagi dunia

Produk ini menciptakan pasar yang baru sama sekali

2) Lini produk baru

Dengan produk ini, perusahaan untuk pertama kalinya memasuki pasar yang sudah ada

3) Tambahan pada lini produk yang sudah ada

Produk yang menambah lini produk yang sudah ada di perusahaan

4) Revisi atas produk yang sudah ada

Produk baru dengan daya kerja atau kegunaan yang disempurnakan atau dengan nilai yang lebih tinggi dan mengganti produk yang sudah ada

5) Penempatan kembali (re-positioning)

Produk yang sudah ada dipasarkan pada pasar baru atau segmen baru

6) Penekanan biaya

Produk yang daya kerja dan kegunaannya sama dengan yang sudah ada namun dengan biaya yang lebih rendah.

Selain itu, Cheng-Wen Lee (2009) mengemukakan bahwa ada pengaruh persepsi pelanggan dalam merumuskan strategi positioning produk terhadap produk pesaing sedangkan Yamaji dan Amasaka (2009) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa perlunya pemberdayaan

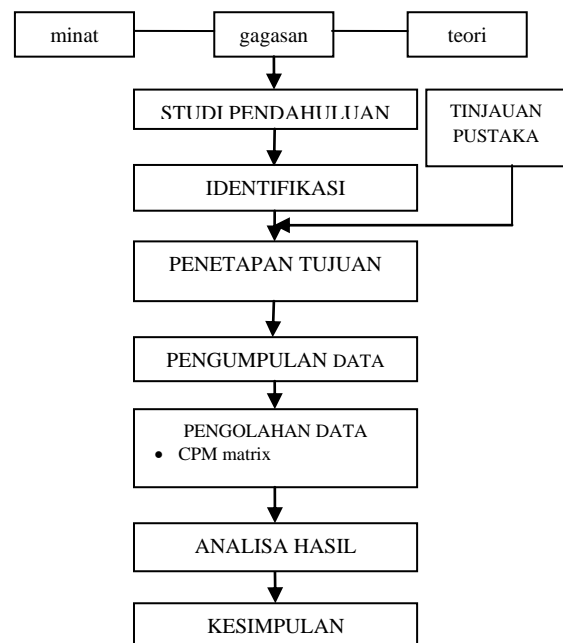
pengetahuan dan keinginan pelanggan dalam mendesain atau mengembangkan suatu produk.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus, oleh karena itu kesimpulan yang dihasilkan hanya berlaku spesifik pada perusahaan yang menjadi subjek penelitian (PT. SSK). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu survey dan wawancara. Narasumber dalam proses wawancara merupakan perwakilan dari PT. SSK.

Penggunaan *Competitive Profile Matrix* dalam wawancara memungkinkan untuk menganalisa beberapa pesaing secara bersamaan, sehingga memberikan gambaran profil kompetitif yang jelas bagi perusahaan. Dalam *Competitive Profile Matrix* dikenal istilah faktor penentu keberhasilan (critical success factor), yang mencakup isu eksternal dan internal dalam sudut pandang yang lebih luas. Penentuan dan penilaian peringkat mengacu kepada kekuatan dan kelemahan, dimana: 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, 1 = kelemahan utama. Keunggulan dari analisa *Competitive Profile Matrix*, peringkat dan total nilai perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan contoh. Analisa ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut: 1) identifikasi pesaing utama PT. SSK, 2) identifikasi faktor penentu keberhasilan, 3) menentukan bobot faktor penentu keberhasilan, 4) menentukan rating PT SSK dan pesaing utamanya untuk setiap faktor penentu keberhasilan, 5) menghitung *score* PT SSK dan pesaing utamanya untuk setiap faktor penentu keberhasilan, 6) menghitung *score* total PT SSK dan pesaing utamanya, 7) melakukan analisis hasil *Competitive Profile Matrix*, dan 8) mengambil kesimpulan tentang kekuatan dan kelemahan posisi strategis produk baru PT. SSK dalam hubungannya dengan pesaing utama.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil identifikasi pesaing utama PT. SSK menunjukkan bahwa PT. SSK memiliki 2 (dua) pesaing utama yaitu PT. CIBA dan PT. Kemira.

Hasil identifikasi faktor penentu keberhasilan menunjukkan bahwa PT. SSK memiliki 10 (sepuluh) faktor penentu keberhasilan yaitu:

- 1) penguasaan pasar
- 2) harga
- 3) kekuatan financial
- 4) kualitas produk
- 5) kemitraan dengan pelanggan
- 6) promosi/ iklan
- 7) manajemen
- 8) ekspansi global
- 9) inovasi, dan
- 10) pengembangan web

Adapun bobot faktor penentu keberhasilan, rating PT. SSK dan pesaing utamanya untuk setiap faktor penentu keberhasilan, *score* PT. SSK dan pesaing utamanya untuk setiap faktor penentu keberhasilan, dan *score* total PT. SSK dan pesaing utamanya ditunjukkan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Competitive Profile Matrix PT. SSK

| No | Faktor Penentu Keberhasilan | Bobot | SSK | | CIBA | | KEMIRA | |
|-------|-----------------------------|-------|-----|------|------|------|--------|------|
| | | | R | Sc | R | Sc | R | Sc |
| 1 | Pengusahaan Pasar | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 2 | Harga | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 3 | Kekuatan Finansial | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| 4 | Kualitas Produk | 0.15 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| 5 | Kemitraan dg Pelanggan | 0.15 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| 6 | Promosi/Iklan | 0.04 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 |
| 7 | Manajemen | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 8 | Ekspansi Global | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 9 | Inovasi | 0.14 | 3 | 0.42 | 4 | 0.56 | 3 | 0.42 |
| 10 | Pengembangan Web | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| Total | | 1.00 | | 2.99 | | 3.80 | | 3.46 |

Sumber: Data yang diolah tahun 2012

Competitive Profile Matrix PT. SSK memberikan gambaran posisi daya saing yang lebih rendah bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis dengan jumlah total *score* daya saing 2.99. Dari keseluruhan faktor daya saing dapat dilihat bahwa PT. SSK memiliki keunggulan pada, kualitas produk dan kekuatan finansial.

Kekuatan pada kualitas produk merupakan hal yang penting, mengingat produsen kertas terbesar dalam negeri adalah grup perusahaan sendiri yang juga merupakan produsen kertas tiga besar di dunia, maka artinya pelanggan yang dituju memiliki reputasi dunia yang sangat baik dan produk-produk kimia yang mereka pakai harus menunjang kestabilan kualitas produk akhir mereka.

Selain itu, PT. SSK memiliki kekuatan finansial dikarenakan ia merupakan bagian dari suatu grup perusahaan yang cukup besar dan mempunyai reputasi dunia dan lokasi pabrik yang berada di Indonesia yang memungkinkan biaya *overhead* produksi lebih murah dibanding dengan perusahaan pesaing, ditambah lagi dengan lokasi pabrik yang dekat dengan pelanggan meyakinkan pelanggan akan terjaminnya *supply* dan meminimalkan *inventory cost* pelanggan.

Namun, bila dilihat dari faktor penentu keberhasilan lainnya, PT. SSK mempunyai beberapa kelemahan antara lain: 1) belum memadainya *after sales service* khususnya pada area teknikal, 2) tidak terlalu dikenal di komunitas kertas dunia dikarenakan tidak terlalu aktif berperan pada eksibisi kertas internasional dan seminar-seminar, dan 3) produknya belum tersertifikasi sebagai produk yang aman dalam hal *food contact* oleh asosiasi internasional.

Oleh karena itu, beberapa strategi yang perlu dievaluasi dalam mendesain produk/jasa PT. SSK adalah sebagai berikut:

Pertama, mendesain produk/jasa yang dapat langsung memenuhi kebutuhan dasar pelanggan di industry kertas.

Kedua, tersedianya *after sales service* yang memadai pada area teknikal karena dalam

penggunaan produk kimia di industri kertas selalu dibutuhkan layanan teknis yang memadai mengingat rumitnya proses pembuatan kertas itu sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan training tentang aplikasi produk yang meliputi skema ataupun SOP uji coba, tindakan perbaikan dan pencegahan akan masalah-masalah yang muncul selama uji coba, dan juga keuntungan yang diperoleh perusahaan pelanggan dengan melakukan uji coba produk yang ditawarkan. Selain itu, menyediakan teknisi berpengalaman dan handal untuk mengorganisir uji coba yang mampu bekerjasama dengan pihak produksi di perusahaan pelanggan untuk mendapatkan keberhasilan proses uji coba produk.

Jika ingin memenangkan persaingan maka PT. SSK perlu meningkatkan pelayanan teknisnya juga termasuk layanan purna jual yang mencakup penjaminan garansi kualitas produk serta edukasi pelanggan dalam mengoptimalkan kualitas produk selama penggunaannya.

Ketiga, produk harus dapat disiapkan dan dioperasikan secara sederhana dalam pengoperasian dan tidak menimbulkan bahaya selama pengoperasian. Kriteria ini meliputi bentuk fisik produk (cair, padat atau gas), SOP pengoperasian yang diberikan yang disesuaikan dengan bentuk produk, dan kemasan produk. Untuk itu, sebaiknya melengkapi petunjuk keselamatan selama penggunaan produk.

Kelima, desain produk dipersiapkan untuk pangsa pasar yang besar khususnya untuk produk Dyestuff.

Keenam, menghasilkan produk-produk yang bersertifikasi *food contact* karena perusahaan pelanggan lebih memprioritaskan produk-produk yang telah disertifikasi oleh badan-badan sertifikasi yang menguji keamanan produk yang ditawarkan terhadap kontak makanan dan kulit.

5. Kesimpulan

Keunggulan PT. SSK dibanding pesaingnya terletak pada harga, kekuatan finansial, dan kualitas produk namun memiliki kelemahan dalam hal penguasaan pasar, kemitraan dengan pelanggan, dan ekspansi global. Oleh karena itu, beberapa strategi yang perlu dievaluasi dalam mendesain produk/jasa agar PT. SSK dapat meningkatkan daya saingnya adalah sebagai berikut:

- a) *Long Term Product Life Cycle*
- b) Mendesain produk/jasa yang dapat langsung memenuhi kebutuhan dasar pelanggan di industry kertas.
- c) Tersedianya *after sales service* yang memadai pada area teknikal.
- d) Produk harus dapat disiapkan dan dioperasikan secara sederhana.

- e) Desain produk dipersiapkan untuk pangsa pasar yang besar khususnya untuk produk Dyestuff.
- f) Menghasilkan produk-produk yang bersertifikasi *food contact*.

Daftar Pustaka

- Berber, Aykut dan Ibrahim Aksel. (2007). Strategic Approach To Product Design and Development Process, and Effectiveness of Industrial Design Practices. *Isletme Fakultesi Dergisi. Cilt 8, Sayi 1*, 43-67.
- Cheng-Wen Lee. (2009). The effects of consumer preferences and perceptions of Chinese Tea beverages on brand positioning strategies. *British Food Journals*. Vol. 111, No 1, pp. 80-96.
- David, Fred., R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Keduabelas. Terjemahan. PT. Indeks, Jakarta.
- Garelli, S. (2006). *Menjadi No. 1 di Abad ke 21: Kiat Bangsa, Perusahaan, dan Individu Memenangkan Persaingan di Era Baru*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Grant, Robert M. (1999). *Analisis strategi: kontemporer. konsep, teknik, aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2006). *Operation Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Irianto, Adi. 2012. *Model Integrasi Manajemen Strategi dengan Balanced Scorecard*. Jakarta : Pascasarjana Universitas Trisakti.
- Pardede, P. M. (2011). *Manajemen strategik dan kebijakan perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Binarupa Asksara.
- Rangkuti, Freddy. (1999). *Riset pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rudiyanto, Hadir. (1993). *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Wahyudi, A.S. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wheelen, Thomas and David Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Yan, Bingwen dan Oluwole Daniel Makinde. (2011). Impact of continous improvement on new product development within SMEs in the Western Cape, South Africa. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(6), pp. 2220-2229.