

# Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak melalui Pendekatan *Resource Based View* (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia)

JAM  
12, 3

Diterima, Maret 2014  
Direvisi, Mei 2014  
Juli 2014  
Disetujui, Juli 2014

Riza Purbo Widiasto  
Aji Hermawan  
Gendut Suprayitno

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

**Abstract:** *The aims of this study are identifying and assessing the company resources and the capabilities of the company in which potential to produce a sustainable competitive advantage through resources based view analysis. Besides, it produces the alternative strategies in order to exploiting the resources and capabilities to create a competitive advantage for the company. This research is using qualitative case study method in order to explore and capture the phenomenon on the unit of analysis. The result shows that the company has 22 types of resources and 24 types of capabilities on the value chain activities of companies that have potential as a competitive advantage. The analysis uses the VRIO framework and it gives the results that the company only has a few resources and capabilities that can produces a temporary competitive advantage. Companies can achieve a sustainable competitive advantage by creating the formulation strategy through utilizing and exploiting the resources and capabilities of the companies.*

**Keywords:** *resources based view, value chain, VRIO framework, formulation strategy*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menilai sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui analisis resources based view, serta menghasilkan alternatif strategi dalam rangka mengeskloitasi sumber daya dan kapabilitas tersebut untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan yang digunakan bertujuan untuk mengeksplorasi dan menangkap fenomena pada unit analisis. Hasil penelitian diperoleh bahwa perusahaan memiliki jumlah sumber daya sebanyak 22 jenis dan kapabilitas sebanyak 24 jenis pada aktivitas rantai nilai perusahaan yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Kemudian analisis menggunakan kerangka VRIO memberikan hasil bahwa perusahaan hanya memiliki beberapa sumber daya dan kapabilitas yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif untuk sementara waktu. Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan melakukan formulasi strategi dengan cara memanfaatkan dan mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitasnya.

**Kata Kunci:** *resources based view, rantai nilai, kerangka VRIO, formulasi strategi*



Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)  
Vol 12 No 3, 2014  
Terindeks dalam  
Google Scholar

Alamat Korespondensi:  
Riza Purbo widianto, Program  
Pascasarjana Manajemen  
dan Bisnis Institut Pertanian  
Bogor; rizapurbo@gmail.com

Perekonomian Indonesia pada kuartal IV-2013 mengalami pertumbuhan sebesar 5.78%. Total produk domestik

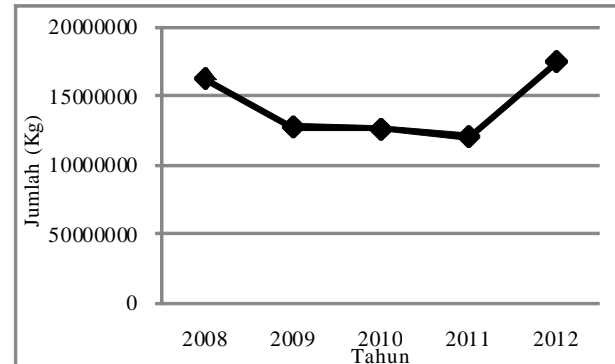
bruto Indonesia atas dasar harga konstan 2000 pada tahun 2013 mencapai Rp2770.3 triliun. Salah satu sektor yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi tersebut adalah sektor pertanian, peternakan,

kehutanan, dan perikanan yang memiliki laju pertumbuhan pada tahun 2013 sebesar 3.54% dengan menyumbang pertumbuhan ekonomi sebesar 0.45% (BPS 2013). Data PDB yang berasal dari sektor tersebut memperlihatkan peningkatan nilai PDB atas harga konstan 2000 yang dihasilkan dengan nilai sebesar 339.9 miliar pada tahun 2013. Dari nilai tersebut sektor peternakan berkontribusi terhadap pembentukan produk domestik bruto dengan nilai sebesar Rp41.8 pada tahun 2013. Oleh karena itu, sektor peternakan diharapkan mampu berperan sebagai penunjang pertumbuhan perekonomian nasional.

Produk sektor peternakan yang menjadi salah satu sumber daya penting dan berpotensi sebagai penggerak ekonomi nasional adalah produk unggas, karena merupakan sumber protein hewani dengan harga relatif murah dibandingkan dengan produk daging ruminansia. Perkembangan peternakan khususnya unggas tidak terlepas dari keberadaan industri pakan ternak. Industri pakan ternak sangat berperan dalam mendukung industri peternakan karena pakan memiliki kontribusi sebesar 70% dari biaya produksi peternakan. Menurut Indonesian Commercial (2008) sebaran industri pakan ternak berskala besar tersebar di Indonesia terdapat di delapan provinsi yaitu Sumatera Utara, Lampung, Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa timur, dan Sulawesi Selatan.

PT Mabhar Feed Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang peternakan yang meliputi industri: pakan ternak (*feed mill*), pembibitan ayam (*breeding*), komersil farm (*broiler* dan *layer*), juga peternakan ikan (patin dan lele) yang berlokasi Sumatera Utara. Bisnis pakan ternak perusahaan merupakan bisnis utama yang dijalankan dan memiliki penerimaan yang paling besar diantara bisnis lainnya. Menurut data Dinas peternakan provinsi Sumatera Utara tahun 2002, PT Mabhar Feed Indonesia menempati posisi kedua dalam produksi pakan ternak dengan jumlah produksi pakan sebanyak 102.201 ton. Untuk posisi pertama ditempati oleh PT Charoen Pokphand dengan jumlah produksi sebanyak 340.920 ton. Berdasarkan laporan keuangan perusahaan diketahui bahwa perusahaan mendapatkan penerimaan yang cenderung meningkat namun penjualan pakan cenderung memiliki tren menurun pada tahun 2008 hingga 2011. Meskipun pada tahun 2012 perusahaan mampu

bangkit dan memperoleh peningkatan jumlah penjualan pakan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Penjualan Pakan Ternak PT Mabhar Feed Indonesia

Kondisi yang dialami perusahaan tersebut perlu dicermati karena dapat berdampak pada pangsa pasar perusahaan ditengah persaingan yang semakin meningkat.

Persaingan yang semakin bertambah pada industri pakan ternak di Sumatera Utara ditandai dengan adanya salah satu perusahaan asal Cina yang akan berinvestasi di wilayah Medan adalah PT New Hope Indonesia. Dengan nilai investasi ditaksir mencapai Rp 50 miliar akan menghasilkan pakan unggas sebanyak 24.000 ton per bulan (Kontan, 2013). selain itu, PT Mabhar Feed Indonesia juga memiliki rencana untuk melakukan investasi dengan membuka pabrik pakan baru yang berlokasi di Batam. Agar dapat berhasil dan dapat bersaing di lokasi yang baru, maka perusahaan harus mampu mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki untuk membantu perusahaan dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Menurut Collis (1994) dalam Absah (2008) Penggunaan sumber daya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar.

Penggunaan teori *resource based view* dapat membantu perusahaan dalam menganalisis keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan dan menciptakan nilai ekonomis yang lebih baik dibandingkan dengan

pesaingnya. Pendekatan analitis *resource based View* menekankan peningkatan keunggulan kompetitif yang berasal dari sumberdaya strategis organisasi (Barney, 2007). Penelitian ini penting untuk membantu PT Mabar Feed Indonesia menganalisis dan mengidentifikasi sumberdaya dan kapabilitas perusahaan yang memiliki potensi dengan menggunakan Pendekatan *Resource Based View* dan rantai nilai sehingga dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

**METODE**

**Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini digunakan dengan maksud menjelaskan dan mengungkapkan fakta di lapangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Studi kasus merupakan pendekatan penelitian yang melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber (Yin, 2009). Studi kasus meyoratkan peneliti melakukan analisis secara intensif pada satu unit analisis yang diteliti.

**Teknik Pengumpulan Data dan Informasi**

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini merupakan *in depth interview* dengan aktor yang relevan dan observasi.

**Teknik Penentuan Responden**

Penentuan responden dilakukan dengan cara *non-probability* sampling yaitu memilih responden yang memiliki pengalaman atau dapat dikatakan sebagai pakar. Pemilihan responden tersebut dilakukan dengan cara penentuan responden secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan responden bersangkutan memiliki keahlian dan berkompeten dibidangnya. Adapun rincian responden dapat dilihat pada Tabel 1.

**Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif oleh Miles dan

**Tabel 1. Daftar Responden**

No	Nama responden	Jabatan responden
1	M.F Setiyowati	Manager keuangan
2	Saiful	Manager teknik
3	Michael Thiomas	Manager pemasaran
4	MB. Ginting	Manager produksi
5	Mahmud AG	Manager R&D
6	Hamdan	Manager SDM
7	Jennifer Ang	Manager logistik
8	MB. Ginting	Manager desain dan pengembangan produk
9	Don Rino Driyo	Manager pengawasan mutu
10	Rachman	Direktur utama

Huberman (1994). Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi tiga langkah analisis: (i) reduksi data (*data reduction*), (ii) penyajian data (*data display*), (iii) Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Analisis VRIO dilakukan untuk mengetahui potensi perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Kerangka VRIO mengungkapkan empat parameter kunci untuk analisis berbasis sumber daya sebagai serangkaian pertanyaan tentang kegiatan bisnis perusahaan yaitu bernilai, langka, sulit untuk ditiru, terkelola dengan baik.

**Tabel 2. Kerangka VRIO**

<i>Is the Resources or Capability</i>					
Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Organized Properly?	Competitive Implications	Economic Implications
No	-	-	No	Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	-	↑ ↓	Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal (at least for some amount of time)
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Advantage	Above Normal

Sumber: Barney and Clark (2007)

**HASIL**

**Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas Melalui Rantai Nilai**

Analisis rantai nilai digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas PT Mabar Feed Indonesia yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan pada setiap aktivitas perusahaan yang terdiri dari aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*supporting activity*) (Grant, 2010). Berikut merupakan hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dari kedua aktivitas tersebut.

**Sumber Daya dan Kapabilitas pada Infrastruktur**

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktivitas sekunder pada aktivitas infrastruktur perusahaan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Infrastruktur**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas Pinjam Perusahaan</li> <li>• Aset dan Permodalan Perusahaan</li> <li>• Pabrik dan Fasilitas Perusahaan</li> <li>• Tata letak Pabrik perusahaan</li> <li>• Lokasi strategis Perusahaan</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Dalam Mendapatkan Pinjaman Dana</li> <li>• Pengelolaan Keuangan Perusahaan</li> <li>• Kemampuan Pengawasan Kualitas Produk</li> <li>• Kemampuan Perencanaan Realisasi Produk</li> </ul>

**Sumber Daya dan Kapabilitas pada Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktivitas manajemen sumber daya manusia yaitu sebagaimana tabel 4.

**Tabel 4. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga Ahli Perusahaan</li> <li>• Loyalitas Karyawan Perusahaan</li> <li>• Ide Karyawan</li> <li>• Motivasi Karyawan</li> <li>• Budaya Kerja Kekeluargaan</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Dalam Merekrut Karyawan</li> <li>• Kemampuan Mempertahankan Karyawan Perusahaan</li> <li>• Kerjasama Tim Manajemen yang Solid</li> <li>• Kemampuan Dalam Meningkatkan Kualitas Karyawan</li> </ul>

**Sumber Daya dan Kapabilitas pada Pengembangan Teknologi**

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktivitas pengembangan teknologi perusahaan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Pengembangan Teknologi**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecanggihan Teknologi Produksi</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Dalam Inovasi Mesin Secara Berkelanjutan</li> <li>• Hubungan Kerja Sama Dengan Relasi Dalam Pengembangan Mesin</li> <li>• Kemampuan Perusahaan Dalam Penelitian Dan Pengembangan Produk</li> </ul>

**Sumber Daya dan Kapabilitas Pada Pengadaan (Procurement)**

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktivitas pengadaan perusahaan yaitu sebagai berikut:

**Tabel 6. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Pengadaan**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akses Ke Sumber Bahan Baku</li> <li>• Loyalitas Pemasok</li> <li>• Reputasi Berdasarkan Pemasok</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Dalam Mendapatkan Bahan Baku</li> <li>• Kemampuan Mengantisipasi Harga dan Pasokan Bahan Baku</li> <li>• Kemampuan Pengambilan Keputusan Pembelian Bahan Baku</li> </ul>

### Sumber Daya dan Kapabilitas pada *Inbound* Logistik

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktivitas inbound logistik yaitu sebagaimana sebagai berikut:

**Tabel 7. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas *Inbound* Logistik**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasitas Simpan Gudang</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kecepatan Dalam Bongkar Bahan Baku</li> <li>Kemampuan Penyimpanan Bahan Baku</li> </ul>

### Sumber Daya dan Kapabilitas Pada Operasi

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktifitas sekunder pada infrastruktur yaitu sebagai berikut:

**Tabel 8. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Operasi**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pakan Yang Berkualitas</li> <li>Kapasitas Produksi Perusahaan</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan Menghasilkan Pakan Yang Berkualitas</li> <li>Kemampuan Dalam Formulasi Pakan</li> <li>Kemampuan Dalam Meningkatkan Efisiensi Produksi</li> </ul>

### Sumber Daya dan Kapabilitas pada *Outbound* logistik

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktifitas sekunder pada infrastruktur yaitu sebagai berikut:

**Tabel 9. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas *Outbound* Logistik**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sarana Transportasi Perusahaan</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan Penyimpanan Pakan</li> </ul>

### Sumber Daya dan Kapabilitas pada Pemasaran dan Penjualan

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktifitas sekunder pada infrastruktur yaitu sebagai berikut:

**Tabel 10. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Pemasaran dan Penjualan**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merek Yang Telah Lama Dikenal</li> <li>Reputasi Berdasarkan Pelanggan</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan Mempromosikan Produk</li> </ul>

### Sumber Daya dan Kapabilitas pada Pelayanan (*Service*)

Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan pada aktifitas sekunder pada infrastruktur yaitu sebagai berikut:

**Tabel 11. Sumber Daya dan Kapabilitas pada Aktivitas Pelayanan**

Jenis	Sumber keunggulan kompetitif
Sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaminan dan garansi produk</li> </ul>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kecepatan penanganan keluhan pelanggan</li> <li>Layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan bagi pelanggan</li> <li>Kemampuan Pendampingan Yang Baik Pada Pelanggan</li> </ul>

### Analisis *Resources Based View* Aplikasi VRIO

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan saat ini belum tentu dapat dijadikan sebagai sebuah keunggulan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Kedua hal tersebut harus memiliki perbedaan dengan perusahaan pesaing agar mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Penggunaan kerangka VRIO dalam *resource based view* akan membantu perusahaan dalam menilai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing. Berikut merupakan hasil pengujian sumber daya dan kapabilitas perusahaan menggunakan kerangka VRIO.

### Uji VRIO Sumber Daya (*Resources*) Perusahaan

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh PT Mabar Feed Indonesia secara keseluruhan hanya memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan kompetitornya. Namun, terdapat beberapa sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi sebagai keunggulan kompetitif untuk sementara waktu (*temporary competitive advantage*). Sumber daya yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yaitu loyalitas karyawan, ide karyawan, loyalitas pemasok, dan budaya kerja kekeluargaan.

### Uji VRIO Kapabilitas Perusahaan

Kapabilitas yang dimiliki PT Mabar Feed Indonesia sebagai besar memiliki karakter yang sama dengan sumber daya perusahaan. Terdapat beberapa kapabilitas yang mampu memberikan keunggulan kompetitif untuk sementara waktu (*Temporary Competitive Advantage*) bagi perusahaan. Kapabilitas yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif untuk sementara waktu yaitu kemampuan dalam inovasi mesin secara berkelanjutan, Hubungan kerja sama dengan relasi dalam pengembangan mesin, kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku, Kecepatan dalam bongkar bahan baku, Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi, dan Layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan bagi pelanggan.

## PEMBAHASAN

### Alternatif Strategi Kompetitif Bagi PT Mabar Feed Indonesia

Berdasarkan hasil analisis sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, selanjutnya dilakukan wawancara untuk mendapatkan alternatif strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi PT Mabar Feed Indonesia. Alternatif strategi yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan sebagai berikut: (1) Mempersiapkan program *initial public offering* (IPO) untuk menjadi perusahaan profesional sehingga mampu mendapatkan sumber pendanaan eksternal. Untuk meningkatkan pendanaan dan menjadikan perusahaan mampu memperoleh pinjaman yang lebih besar perusahaan dapat bertransformasi menjadi perusahaan yang lebih profesional melalui

Tabel 12. Rekapitulasi Hasil Uji VRIO Sumber Daya Perusahaan

No.	Sumber daya	V	R	I	O
1	Kapasitas perusahaan pinjam	v	-	-	-
2	Aset perusahaan dan permodalan	v	-	-	-
3	Pabrik dan fasilitas perusahaan	v	-	-	v
4	Kapasitas simpan gudang	v	-	-	v
5	Lokasi strategis perusahaan	v	-	-	v
6	Tata letak bangunan perusahaan	v	-	-	-
8	Sumber daya manusia perusahaan	v	-	-	-
9	Loyalitas karyawan perusahaan	v	v	v	-
10	Ide karya wan	v	v	v	-
11	Motivasi karyawan	-	-	-	-
12	Budaya kerja kekeluargaan	v	v	v	-
13	Kecanggih an teknologi produksi	v	-	-	v
14	Akses ke sumber bahan baku	v	-	-	-
15	Reputasi berdasarkan pemasok	v	-	-	-
16	Loyalitas pemasok	v	v	-	-
17	Pakan yang berkualitas	v	-	-	-
18	Kapasitas produksi perusahaan	-	-	-	-
19	Sarana transportasi perusahaan	-	-	-	-
20	Merek yang telah lama dikenal	v	-	-	-
21	Reputasi berdasarkan pelanggan	v	-	-	-
22	Jami nan dan garansi produk	v	-	-	-

program *initial public offering* (IPO). Rencana ini merupakan strategi jangka panjang perusahaan untuk mampu menjadi perusahaan yang dapat bertahan (*going concern*) dan berkembang. (2) Meningkatkan pengelolaan keuangan melalui perencanaan anggaran

**Tabel 13. Rekapitulasi uji VRIO Kapabilitas Perusahaan**

No.	Kapabilitas	V	R	I	O
1	Kemampuan dalam mendapatkan pinjaman dana	-	-	-	-
2	Pengelolaan keuangan perusahaan	-	-	-	-
3	Kemampuan dalam pengawasan kualitas produk	v	-	-	v
4	Kemampuan perencanaan realisasi produk	v	-	-	-
5	Kemampuan dalam merekrut karyawan	-	-	-	-
6	Kemampuan dalam mempertahankan karyawan perusahaan	v	-	-	-
7	Kerjasama tim manajemen yang solid	v	-	-	v
8	Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan	-	-	-	-
9	Kemampuan dalam inovasi mesin secara berkelanjutan	v	v	v	-
10	Hubungan kerja sama dengan relasi dalam pengembangan mesin	v	v	-	-
11	Kemampuan perusahaan dalam penelitian dan pengembangan produk	v	-	-	-
12	Kemampuan dalam memenuhi pasokan bahan baku	v	-	-	v
13	Kemampuan mengantisipasi harga dan pasokan bahan baku	v	-	-	-
14	Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku	v	v	v	-
15	Kecepatan dalam bongkar bahan baku	v	v	-	v
16	Kemampuan penyimpanan bahan baku	v	-	-	v
17	Kemampuan menghasilkan pakan yang berkualitas	v	-	-	v
18	Kemampuan dalam formulasi pakan	v	-	-	v
19	Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi	v	v	-	-
20	Kemampuan penyimpanan pakan	v	-	-	v
21	Kemampuan mempromosikan produk	v	-	-	-
22	Kecepatan penanganan keluhan pelanggan	v	-	-	v
23	Layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan bagi pelanggan	v	v	-	v
24	Kemampuan pendampingan yang baik pada pelanggan	v	-	-	v

secara periodik (tahunan) sebagai dasar pengendalian operasional usaha. PT Mabbar Feed Indonesia dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangannya dengan melakukan perencanaan anggaran keuangan yang dibuat secara berkala. Fungsi pembuatan perencanaan anggaran tersebut bagi perusahaan akan memberikan manfaat yaitu sebagai kerangka kerja strategis, alat untuk meneliti perkembangan usaha, pengawasan terhadap kondisi keuangan, dan sebagai evaluasi untuk perbandingan keuangan perusahaan tiap periode. (3) Memperbarui dan memelihara fasilitas dan mesin yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas. Penggunaan mesin produksi dengan teknologi terbaru akan membantu perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitornya. Teknologi yang baru dapat membantu dalam menghasilkan produksi yang lebih efisien dan efektif sehingga memberikan keuntungan dalam menekan biaya produksi. (4) Meningkatkan pengelolaan penyimpanan bahan baku. Gudang yang dimiliki oleh PT Mabbar Feed Indonesia saat ini masih belum menjamin kebutuhan persediaan produksi perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan dapat memanfaatkan secara maksimal penggunaan gudang yang ada dengan mengoptimalkan perputaran bahan baku untuk kebutuhan produksi. Kemudian, pengelolaan untuk bahan baku dalam bentuk kemasan dilakukan penataan kembali dengan menginformasikan kepada tiap pemasok untuk menyelaraskan ukuran kemasan bahan baku. (5) Meningkatkan pengelolaan sistem rekrutmen karyawan. Perusahaan dapat melakukan peningkatan pengelolaan rekrutmen karyawannya melalui proses seleksi yang disesuaikan dengan menggunakan data *job description* dan *job specification*, melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dalam mendapatkan pelamar yang berkualitas seperti membangun kerjasama dengan universitas, mengikuti perekrutan melalui *jobfair*, dan bekerja sama dengan pihak ketiga dalam mendapatkan karyawan yang berkualitas. (6) Meningkatkan pengelolaan program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan di perusahaan hendaknya dilakukan melalui koordinasi antara setiap divisi yang ada di dalam organisasi perusahaan dengan divisi sumber daya manusia. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui kebutuhan pengembangan karyawan sesuai dengan masing-masing divisi. Penyusunan program pengembangan karyawan di perusahaan

dapat dilakukan dengan menentukan prioritas topik dan target pelatihan kepada karyawan. (7) Menetapkan sistem *reward* kepada karyawan. Pemberian *reward* kepada karyawan dapat berupa penghargaan finansial seperti pemberian bonus atau tambahan imbalan di atas upah yang diterima karyawan. Pemberian *reward* tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memberikan ide-ide baru yang bernilai bagi perusahaan. Pemberian *reward* tersebut hendaknya dapat disosialisasikan dengan baik kepada seluruh karyawan untuk memberikan respon yang positif bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. (8) Meningkatkan hubungan kerjasama yang baik dengan pemasok. Perusahaan perlu membina hubungan kerja sama yang baik dan profesional dengan pemasok dalam lingkup kerjanya untuk mendapatkan kemudahan dalam memperoleh bahan baku karena adanya peran pemasok yang mampu menjamin kontinuitas pasokan. Perusahaan selaku konsumen juga harus memberikan pelayanan yang baik dengan cara mempertahankan ketepatan pembayaran pembelian bahan baku untuk menjaga kepercayaan bagi pemasok. Kemudian, proses evaluasi ketat pada pemasok akan menjamin ketersediaan bahan baku yang memenuhi klasifikasi perusahaan. (9) Memperketat proses produksi dan pemeliharaan kestabilan kualitas. Pakan yang berkualitas sangat ditentukan oleh beberapa faktor yang saling berkaitan seperti ketersediaan bahan baku yang berkualitas, proses pengolahan dan pengawasan mutu yang baik. Ketersediaan bahan baku yang baik merupakan faktor utama untuk menghasilkan pakan yang berkualitas. Perusahaan harus mampu menyeleksi dan memperketat terhadap *input* bahan baku yang masuk sesuai dengan klasifikasi yang ditetapkan. Pengawasan yang ketat akan menghindari terjadinya penurunan kualitas pada bahan baku. (10) Membangun hubungan kerja sama dengan pihak ketiga dalam distribusi. Penggunaan sarana ekspedisi dari pihak ketiga juga akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menjamin kelancaran sarana distribusi pakan. Kerjasama yang dibangun dengan pihak ketiga dinilai tepat karena ketersediaan sarana perusahaan yang sedikit dan akan menghasilkan biaya yang besar dari pengadaan sarana ekspedisi baru. (11) Meningkatkan layanan purna jual perusahaan. Peningkatan layanan purna jual akan memberikan respon yang baik bagi perusahaan. Pelayanan

dapat dilakukan dengan memberikan konsultasi yang baik terkait manajemen peternak. Pelayanan juga dilakukan dengan pemberian solusi yang dihadapi oleh peternak secara tepat waktu dan tersedia pada saat dibutuhkan. Pemberian layanan yang cepat akan memberikan kepuasan bagi pelanggan terhadap pemakaian produk perusahaan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan peningkatan layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan yang diberikan bagi peternak untuk memberikan kepercayaan dan reputasi yang baik bagi perusahaan. (12) Melakukan perencanaan inovasi teknologi perusahaan. Perencanaan berguna sebagai arahan untuk mencapai target sesuai dengan tujuan yang ditetapkan selain itu akan memberikan hasil dan keuntungan yang lebih baik. Setiap divisi yang berhubungan dengan penggunaan peralatan dan mesin yang diperkirakan mampu dikerjakan oleh perusahaan dapat berkordinasi dengan divisi teknik untuk membentuk perencanaan inovasi teknologi dengan menentukan faktor utama yang dapat dilakukan inovasi pada divisi tersebut. (13) Melakukan pengembangan produk melalui penggunaan bahan baku alternatif. Kebutuhan utama perusahaan pakan adalah ketersediaan bahan baku yang dapat menjamin kelancaran proses produksi. Perusahaan dapat melakukan penelitian dan pengembangan produk yang diarahkan pada eksplorasi penggunaan alternatif bahan baku yang berkualitas dan tersedia. Bahan baku yang memiliki harga bersaing dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam meningkatkan profit dari selisih penjualan pakannya. (14) Meningkatkan informasi dan melakukan pemetaan tren harga dan pasokan bahan baku. Perusahaan dapat memperoleh banyak informasi mengenai kondisi bahan baku dengan memperbanyak hubungan dan komunikasi dengan pemasok baik dalam maupun luar negeri. Pemetaan dilakukan dengan melihat tren pasokan dan harga secara periodik dari daftar yang telah dibuat sehingga dapat mempermudah dalam pengambilan keputusan pembelian. Perusahaan juga perlu melakukan pengelolaan pengambilan keputusan melalui diskusi antar top manajemen untuk menghasilkan keputusan yang baik dalam melakukan pembelian bahan baku. (15) Memanfaatkan media internet sebagai bentuk promosi perusahaan dan perusahaan dapat memanfaatkan penggunaan media internet untuk memperbesar jangkauan pemasaran produknya.



Promosi produk menggunakan media internet dapat menjadi langkah awal perusahaan untuk memperbesar skala ekonomi dengan memperkenalkan produk kepada konsumen luar wilayah. Dengan memanfaatkan *website* sebagai saran informasi dan promosi produk maka akan diharapkan meningkatnya permintaan terhadap produk perusahaan. Selain menggunakan media internet, perusahaan dapat memaksimalkan tenaga *technical servicenya* sebagai media promosi perusahaan disamping memberikan layanan konsultasi bagi peternak.

### Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan konsekuensi logis yang harus dipersiapkan oleh perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang telah dihasilkan. Melalui hasil wawancara implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan bagi PT Mabar Feed Indonesia untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai berikut: (1) Mempersiapkan program *initial public offering* (IPO) untuk menjadi perusahaan profesional sehingga mampu mendapatkan sumber pendanaan eksternal. Program *initial public offering* (IPO) merupakan rencana jangka panjang perusahaan dalam rangka membentuk eksistensi dan mengembangkan usaha. Untuk membuat tercapainya perencanaan program *initial public offering* (IPO) maka perusahaan perlu melakukan beberapa tindakan guna terlaksananya perencanaan tersebut: (a) Mengelola administrasi dan legalitas perusahaan meliputi syarat-syarat administrasi pendirian perseroan (NPWP, akte pendirian perusahaan, dan surat-surat keputusan dari pemerintah). (b) Melakukan perbaikan standar laporan keuangan perusahaan. (c) Perumusan struktur organisasi yang sesuai dengan siklus bisnis proses perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur. (d) Membentuk *holding company* dan pengelolaan anak perusahaan. (2) Meningkatkan pengelolaan keuangan melalui perencanaan anggaran secara periodik (tahunan) sebagai dasar pengendalian operasional usaha. Pengelolaan keuangan yang baik akan membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan yang maksimal. Perusahaan dapat melakukan pengelolaan keuangan melalui pembentukan perencanaan anggaran guna mengawasi pelaksanaan kerja. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan perusahaan sebagai berikut: (a) Melakukan

perumusan kebutuhan anggaran tiap divisi. Kemudian perumusan anggaran dapat menekankan pada proses produksi perusahaan berupa: perencanaan anggaran penjualan, perencanaan anggaran pembelian bahan baku, perencanaan anggaran tenaga kerja, perencanaan anggaran biaya *overhead* pabrik, perencanaan anggaran persediaan barang. (3) Memperbarui dan memelihara fasilitas dan mesin yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas. Penggunaan peralatan kerja dan mesin produksi prima akan memberikan perbaikan pada kinerja yang dihasilkan. Upaya yang perlu dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan peralatan dan mesin produksi melalui pembaruan atau pemeliharaan sebagai berikut: (a) Melakukan inventarisasi peralatan dan mesin produksi yang dimiliki untuk dilakukan perbaikan atau penggantian. (b) Memonitor ketersediaan peralatan dan mesin terbaru yang lebih canggih untuk memberikan hasil yang lebih baik. (4) Meningkatkan pengelolaan penyimpanan bahan baku. Kebutuhan bahan baku merupakan faktor utama penentu keberhasilan bagi perusahaan. Ketersediaan bahan baku yang mampu menjamin kebutuhan produksi harus dapat dipenuhi dengan baik. Peningkatan pengelolaan penyimpanan bahan baku yang dapat dilakukan perusahaan sebagai berikut: (a) Mengoptimalkan perputaran persediaan bahan baku melalui penyesuaian secara berkala persediaan dan kebutuhan bahan baku yang harus dipenuhi. (b) Melakukan pendataan secara akurat dan Melakukan penataan terhadap bahan baku yang masuk sesuai dengan karakteristik bahan baku dan penyeragaman ukuran khususnya untuk bahan baku dalam kemasan untuk mempermudah pendataan dan pengaturan kapasitas gudang. (5) Pemberian informasi secara terperinci dan tepat mengenai spesifikasi dan kondisi bahan baku di gudang meliputi nama bahan baku, tanggal terima, dan bobot bahan baku untuk mempermudah Meningkatkan pengelolaan sistem rekrutmen karyawan. Strategi peningkatan pengelolaan sistem rekrutmen karyawan merupakan langkah yang dapat ditempuh perusahaan untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kualitas yang tinggi. Beberapa langkah yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk melakukan pengelolaan sistem rekrutmen karyawan sebagai berikut: (a) Melakukan pendataan setiap divisi untuk mengetahui kebutuhan rekrutmen karyawan. (b) Melakukan

perekrutan karyawan melalui berbagai bentuk metode perekrutan yang mampu menghasilkan karyawan berkualitas. (c) Menentukan proses rekrutmen yang paling efektif bagi kepentingan perusahaan. (d) Menggunakan data *job description* dan *job specification* dalam proses rekrutmen. (6) Meningkatkan pengelolaan program pengembangan karyawan. Strategi meningkatkan pengelolaan pengembangan karyawan merupakan bentuk perusahaan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki. Perusahaan dapat menerapkan beberapa cara untuk meningkatkan kualitas karyawannya melalui program pengembangan karyawan sebagai berikut: (a) Menentukan program pengembangan karyawan yang dibutuhkan oleh setiap divisi. (b) Menentukan prioritas topik dan target pelatihan kepada karyawan. (c) Membuat jadwal pelaksanaan dan menentukan karyawan yang dapat mengikuti program pengembangan karyawan. (d) Mengukur efektivitas pelatihan yang telah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana manfaat yang diperoleh dari program tersebut. (7) Menetapkan sistem *reward* kepada karyawan. Strategi penetapan sistem *reward* berfungsi untuk memacu karyawan dalam menghasilkan peningkatan ide dan motivasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Beberapa cara yang dapat diterapkan bagi perusahaan untuk memberikan sistem reward bagi karyawan sebagai berikut: (a) Menentukan besaran reward yang dapat diberikan sesuai dengan kreativitas dan ide yang dihasilkan karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja. (b) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap produktivitas karyawan untuk mempertimbangkan kenaikan gaji dan pengembangan karir karyawan berdasarkan kinerja yang dihasilkan. (8) Membina hubungan kerjasama yang baik dengan pemasok. Strategi dalam membina hubungan kerja sama dengan pemasok akan membantu perusahaan mempermudah dalam mendapatkan kebutuhan bahan baku yang terjamin ketersediaannya. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjalin hubungan dengan pemasok sebagai berikut: (a) Melakukan pembayaran secara tepat waktu sesuai dengan kesepakatan pembelian. (b) Meminimalkan waktu bongkar bahan baku di gudang. (c) Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pemasok untuk mendapatkan jaminan bahan baku sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. (9) Memperketat proses produksi

dan pemeliharaan kestabilan kualitas pakan. Strategi dalam memperketat proses produksi dan pemeliharaan kualitas pakan merupakan bentuk untuk menjaga pakan yang dihasilkan memiliki kualitas yang stabil sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menumbuhkan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menerapkan strategi ini sebagai berikut: (a) Melakukan pengawasan mutu yang ketat pada bahan baku, proses produksi, dan penyimpanan pakan. (b) Melakukan pengawasan terhadap kondisi mesin produksi untuk memastikan tidak terdapat kerusakan dan penurunan kinerja mesin. (c) Menjaga proses produksi berjalan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan. (10) Membangun hubungan kerja sama dengan pihak ketiga dalam distribusi produk perusahaan. Strategi dalam membangun hubungan kerja sama dengan pihak ketiga merupakan cara yang dapat dilakukan untuk menutup kelemahan perusahaan dalam mendistribusikan pakan. Beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menerapkan strategi ini yaitu: (a) Melakukan pendataan pihak ketiga yang menyediakan jasa pengangkutan (b) Bekerja sama dengan pihak ketiga yang memiliki kualitas pelayanan yang baik dan biaya yang bersaing. (11) Meningkatkan layanan purna jual perusahaan. Strategi meningkatkan layanan purna jual perusahaan untuk memperoleh kepuasan pada pelanggan terhadap penggunaan produk perusahaan sehingga diharapkan dapat terbangun reputasi yang baik pada pelanggan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menerapkan strategi ini sebagai berikut: (a) Memberikan pelayanan secara cepat dan tersedia pada saat dibutuhkan. (b) Memberikan konsultasi yang baik terhadap manajemen peternak untuk meningkatkan produktivitas peternak. (c) Memberikan solusi yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi oleh peternak. (d) Melakukan kunjungan secara rutin kepada peternak untuk menjaga hubungan dengan peternak. (12) Melakukan perencanaan inovasi teknologi perusahaan. Strategi dalam membuat perencanaan inovasi merupakan cara untuk menghasilkan pengembangan teknologi di perusahaan yang berkelanjutan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menerapkan strategi ini sebagai berikut: (a) Menyusun daftar prioritas pengembangan teknologi yang dapat dilakukan pada bagian logistik dan produksi. (b) Membuat jadwal perencanaan untuk

pelaksanaan pengembangan terhadap teknologi yang sesuai dengan daftar yang telah dibuat. (c) Melakukan identifikasi secara rutin terhadap proses-proses kritis yang mampu meningkatkan produktivitas mesin. (13) Melakukan pengembangan produk melalui penggunaan bahan baku alternatif. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penelitian dan pengembangan produk perusahaan. Selain itu diharapkan dapat diperoleh peningkatan kualitas pakan. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menerapkan strategi ini sebagai berikut: (a) Melakukan pengkajian terhadap penelitian yang telah dilakukan oleh berbagai sumber baik akademisi atau lainnya dalam penggunaan bahan baku alternatif untuk dilakukan percobaan di perusahaan. (b) Menyusun daftar bahan baku alternatif yang berpotensi sebagai substitusi dengan harga yang relatif murah dan terjamin kuantitasnya. (14) Meningkatkan informasi dan melakukan pemetaan tren harga dan pasokan bahan baku. Strategi meningkatkan informasi dan pemetaan bahan baku merupakan cara untuk mengantisipasi ketersediaan bahan baku dan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pembelian. Beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menerapkan strategi ini sebagai berikut: (a) Melakukan pendataan pasokan dan harga bahan baku secara periodik pada setiap wilayah penghasil atau sumber bahan baku. (b) Mengumpulkan informasi yang bersal dari setiap pemasok dan importir mengenai kondisi ketersediaan bahan baku. (15) Peningkatan pemasaran perusahaan. Strategi peningkatan pemasaran perusahaan bertujuan untuk memperluas jaringan pemasaran perusahaan sehingga mampu meningkatkan permintaan terhadap pakan. Beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menerapkan strategi ini sebagai berikut: (a) Memanfaatkan media internet sebagai promosi perusahaan. (b) Memaksimalkan tenaga *technical service* sebagai media promosi. (c) Menginformasikan layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan bagi pelanggan sebagai media promosi perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis keunggulan kompetitif menggunakan pendekatan *resources based view* pada PT Mabar Feed Indonesia yang dilakukan melalui

identifikasi rantai nilai (*value chain*) diperoleh hasil sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki perusahaan sebagai berikut: Hasil identifikasi sumber daya (*resources*) yang dimiliki perusahaan pada keseluruhan rantai nilai diperoleh bahwa perusahaan memiliki 22 sumber daya yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Kemudian, hasil identifikasi kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki perusahaan pada aktivitas rantai nilai diperoleh bahwa perusahaan memiliki 24 kapabilitas yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan kerangka VRIO diperoleh hasil bahwa sebagian besar sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan hanya mampu memberikan keunggulan kompetitif yang sifatnya sama dengan kompetitornya, namun terdapat beberapa sumber daya dan kapabilitas yang mampu memberikan keunggulan kompetitif setidaknya untuk sementara waktu bagi perusahaan (*temporary competitive advantage*) yaitu loyalitas karyawan, ide karyawan, budaya kerja kekeluargaan, kemampuan dalam inovasi mesin secara berkelanjutan, kemampuan dalam pengambilan keputusan pembelian bahan baku.

Perusahaan dapat menerapkan alternatif strategi yang digunakan untuk membantu mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dari hasil analisis VRIO dengan cara memperbaiki atau memaksimalkan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki.

### Saran

Penelitian ini terfokus pada perumusan strategi berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini. sumber daya dan kapabilitas yang tersebut tidak menutup kemungkinan untuk berkembang dan bertambah sejalan dengan pertumbuhan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu senantiasa melakukan evaluasi dan pengamatan terhadap sumber daya dan kapabilitas yang diperkirakan akan muncul dan berkembang dikemudian hari sehingga dapat dilakukan penyesuaian strategi perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

### DAFTAR RUJUKAN

- Absah, Y. 2008. Kompetensi: Sumber Daya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Volume 1, No. 3. Pp.109–116.

- Barney, J. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 3rd Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Barney, J., and D. Clark. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Badan Pusat Statistik. 2013. Berita Resmi Statistik: pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan I-2013. No. 33/05/Th. XVI.
- Grant, R.M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis: Text And Cases*. United Kingdom (UK): John Wiley & Sons. Ltd.
- Miles, M.B., and A.M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Edn*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Method, 4<sup>th</sup> edn*. Sage: Los Angeles.