

ANALISIS PENINGKATAN DAYA SAING EKSPOR UMKM CENDERAMATA DI JAKARTA

Respati Wulandari, Johannes Ronaldy Polla, Novita
Universitas Bina Nusantara, Jakarta
Jl. KH Syahdan no.9 Palmerah Jakarta Barat
respatiwulandari@yahoo.com

Abstract

Souvenir export done by SME in Jakarta has been done since the last few years, but this great business potential has not been done well. Hence, the purpose of this research is to analyze the strategy that SME needs to apply in improving the competitiveness of export products (souvenirs) in Jakarta, considering that competition in Asia is tighter in this MEA era. Analysis is done by viewing internal and external factors, and then strategy mapping is done by Ansoff Matriks so we obtain the best strategy for SME in improving its competitiveness, especially in increasing exports. Analysis result using Ansoff Matriks suggests product development strategy as the best one. With this strategy, SME will be able to maintain or even gain more customers, and also gain its competitiveness.

Kata kunci : Competitiveness, SME, Export

Pendahuluan

Kebiasaan orang memberikan cenderamata saat mereka berjalan-jalan ataupun pada acara khusus seperti ulang tahun, kelahiran anak serta pernikahan merupakan suatu peluang bisnis yang sangat menarik. Hal ini bukan saja berlaku di Indonesia, bahkan di negara-negara maju dan berkembang lainnya. Potensi bisnis ini merupakan suatu peluang bisnis yang perlu dikembangkan dan dimanfaatkan sebaik-baiknya. Produk cenderamata Indonesia sudah sangat dikenal luas di manca negara, dimana data menunjukkan selama periode 2010-2014, tren ekspor produk cenderamata Indonesia ke dunia mengalami pertumbuhan sebesar 2,63%, dimana target ekspor produk cenderamata Indonesia ke dunia diharapkan mencapai USD 967 juta tahun 2015 ini. Pada 2014, produk cenderamata Indonesia sukses mencatatkan nilai ekspor ke dunia sebesar USD694,3 juta (Swa, Januari 2015). Melihat perkembangan tersebut maka Kemendag terus mendukung mempromosikan produk-produk cenderamata Indonesia ke pasar global dengan cara memfasilitasi hubungan bisnis antara produsen Indonesia dengan pelaku usaha internasional.

Tingkat persaingan yang ketat dalam persaingan global khususnya di industri cenderamata, dimana persaingan ini adalah persaingan antar negara sehingga perlunya dibuat sebuah strategi dalam meningkatkan daya saing sehingga UMKM dapat bersaing.

Apalagi jika dilihat penurunan ekspor Indonesia di tahun 2015 ini dan merupakan nilai terendah dari ekspor yang dilakukan oleh Indonesia (Kompas, 2015). Selain itu Indeks pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang masih sangat rendah dibandingkan negara-negara tetangga (Kompas, 2015) merupakan suatu permasalahan yang perlu diselesaikan secepatnya, mengingat saat ini Indonesia sudah memasuki MEA. Untuk dapat memenangkan persaingan diperlukan strategi yang tepat dengan menganalisis faktor internal dan eksternal khususnya dalam pengembangan ekspor produk cenderamata.

Potensi Indonesia dalam memproduksi cenderamata sangatlah besar, terlihat bahwa kreativitas dari masyarakat Indonesia yang sangat luar biasa, namun hal ini perlu diikuti dengan produktivitas dari sumber daya manusianya. Jika dilihat dari jumlah populasi penduduk Indonesia khususnya di Jakarta yang terus meningkat, hal ini dapat menjadi suatu potensi dan peluang jika SDM tersebut terlatih, selain itu jika dilihat dari produk cenderamata dari Indonesia sebagian besar adalah produksi manual (handmade). Data menunjukkan bahwa di Jakarta produksi cenderamata terus bertumbuhan, dan merupakan sebuah peluang bisnis yang baik. Jakarta dengan jumlah pengangguran terbesar di Indonesia harus mampu memikirkan alternatif penyelesaian permasalahannya sehingga jumlah pengangguran di Jakarta dapat terus ditekan.

Penelitian yang dilakukan Taylor, 2012 dalam penelitian konseptualnya tentang competitive improvement planning dengan menggunakan ansoff matriks dalam analisis manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa bagaimana strategi yang harus dilakukan berdasarkan mapping dengan ansoff matriks. Penelitian serupa dilakukan oleh Hussain et al., 2013 dalam studi empirisnya di Pakistan dalam industri makanan cepat saji dengan metode ansoff matriks menjelaskan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya.

Penelitian yang akan dilakukan ini menggabungkan analisis lingkungan internal dan eksternal kemudian akan membuat model pengembangan bisnis dengan ansoff matriks, dimana penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya belum mengkombinasikan hal ini dan hingga kini penelitian dalam ranah pengembangan ekspor khususnya ekspor cenderamata masih belum ada yang melakukannya. Untuk ini kontribusi dari penelitian ini akan memberikan suatu rekomendasi yang dapat digunakan untuk peningkatan daya saing umkm cenderamata di Jakarta khususnya.

Penelitian tentang peningkatan daya saing UMKM dalam menembus pasar ekspor sudah dilakukan oleh beberapa peneliti, namun dalam penelitian ini yang akan diteliti bagaimana strategi UMKM cenderamata dalam menembus pasar ekspor, dimana potensi dari produk cenderamata di Jakarta sangat besar dan sangat diminati oleh dunia. Selain itu dengan menyukseskan UMKM cenderamata di Jakarta, maka permasalahan pengangguran dapat teratasi.

Strategi adalah bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan (Porter, 2008). Seperti halnya Porter, Kluyver dan Pearce (2006) juga mendefinisikan strategi adalah mengenai bagaimana memposisikan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaingnya dengan melibatkan pilihan industri yang akan dimasuki, produk atau jasa apa yang akan ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan.

Tujuan utama dari strategi adalah untuk menciptakan nilai bagi shareholder dan stakeholder melalui penciptaan nilai bagi konsumen. Dengan kata lain, strategi akan menentukan arah bisnis perusahaan, mulai dari penentuan industri, dan penawaran produk yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki, pengelolaan sumber daya yang penting, sampai pada tahap memberikan nilai kepada konsumen yang pada akhirnya akan memberikan profit (nilai bagi shareholder dan stakeholder).

Sementara menurut Hill dan Jones (2008), strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknyanya (para pemegang saham) dalam bentuk profit. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat. Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

Matriks Ansoff adalah teknik perencanaan yang digunakan untuk penilaian tentang pertumbuhan perusahaan melalui produk dan perluasan pasar jaringan. matriks Ansoff adalah salah satu kerangka terkenal untuk pengambilan keputusan tentang strategi untuk ekspansi. Hal itu disampaikan oleh Igor Ansoff pada tahun 1957 dalam artikelnya 'Strategi Diversifikasi' dan dia memberi empat strategi pertumbuhan pasar. Ansoff (1957) menyimpulkan sebuah perusahaan bisnis harus terus tumbuh dan berubah. Vektor pertumbuhan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi (Hall dan Lobina, 2007). Matriks ini digunakan oleh pemasar, yang memiliki keberanian untuk tumbuh di pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif. matriks Ansoff menawarkan alternatif strategis untuk mencapai tujuan

tersebut (Hussain et al., 2013).

Tabel 1
Ansoff Matrix

	Existing Product	New Product
Existing Market	Market Penetration	Product Development
New Market	Market Development	Product/Market Diversification

Sumber: <http://www.ansoffmatrix.com/>

1) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah pilihan yang paling sederhana dan pertama untuk pertumbuhan di sebagian besar perusahaan. Mereka sudah di pasar dengan hadiah atau produk tangan. penetrasi pasar merupakan upaya untuk meningkatkan penjualan perusahaan tanpa meninggalkan strategi pasar produk asli pada biaya saingan di pasar (Ansoff, 1957). penetrasi pasar juga berarti membuat penjualan lebih kepada pelanggan saat ini tanpa mengubah produk aslinya. Mungkin menambahkan toko baru di daerah pasar saat ini untuk membuatnya lebih mudah bagi pelanggan untuk mengunjungi, perbaikan dalam iklan, harga, layanan, pilihan menu, atau desain toko mungkin mendorong pelanggan untuk mampir lebih sering, tinggal lebih lama, atau membeli lebih banyak selama kunjungan (Kotler dan Armstrong, 2014)

2) Pengembangan Pasar

Ketika perusahaan mendapatkan jatuh tempo di pasar saat ini mereka mencari pasar baru untuk produk mereka terus-menerus. Oleh karena itu, ini adalah strategi pemasaran untuk meningkatkan tingkat saat perusahaan pendapatan dengan meningkatkan penjualan produk dieksplorasi baru. Pemasaran berbagai produk yang ada di pasar baru adalah teknik yang digunakan untuk pertumbuhan oleh pemilik (Ansoff, 1957). pengembangan pasar yang mengidentifikasi dan mengembangkan pasar baru untuk produk saat ini. Bagi manajer Misalnya bisa meninjau demografis atau baru pasar geografis baru (Kotler dan Armstrong 2014).

3) Pengembangan Produk

Dalam strategi pertumbuhan pengembangan produk, produk baru

diperkenalkan ke pasar yang sudah ada. pengembangan produk dapat berbeda dari pengenalan produk baru di pasar yang sudah ada atau dapat melibatkan modifikasi produk yang sudah ada. Dengan memodifikasi satu produk mungkin akan mengubah pandangan atau presentasi, meningkatkan kinerja produk atau kualitas. Dengan demikian, dapat lebih menarik untuk pasar yang sudah ada. Hussain et al., 2013). Dalam pengembangan produk penjelasan sederhana menawarkan dimodifikasi atau baru produk untuk segmen pasar saat ini (Kotler dan Armstrong, 2014)

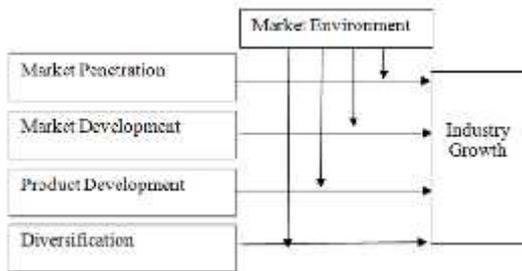
4) Diversifikasi

Strategi diversifikasi produk melibatkan menciptakan produk basis pelanggan baru yang memperluas potensi pasar dari produk asli, dan itulah sebabnya sangat berbeda dari, pengembangan produk. Diversifikasi mencakup ekstensi merek atau merek baru dan, kadang-kadang modifikasi produk dapat menciptakan pasar baru dengan memperkenalkan penggunaan baru untuk produk. Namun, itu adalah pilihan terakhir untuk mengejar, jika mengikuti strategi sebelumnya penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar tidak menghasilkan hasil yang baik, dan tujuan asli tidak memenuhi (Ansoff, 1957). Tumbuh melalui strategi diversifikasi adalah yang paling berbahaya dari semua pilihan strategis yang berkaitan dengan masuk ke pasar diketahui baru. Ini panggilan untuk real-time akan pergi dari di lini produk tangan dan konfigurasi pasar sekarang. Ini mungkin adalah salah satu yang paling sulit untuk mendapatkan hal yang benar (Hussain et al., 2013). Diversifikasi yang memulai atau membeli bisnis di luar produk saat ini dan pasar (Kotler dan Armstrong, 2014)

5) Pasar Lingkungan

Lingkungan pasar adalah ekspresi yang mengacu pada semua kekuatan di luar organisasi yang memengaruhi pemasaran kemampuan manajemen (Nichter dan Goldmark, 2009) untuk mengumpulkan dan melestarikan interaksi menang dengan target konsumen (Flores, 1976). Lingkungan pasar terdiri dari kedua lingkungan makro dan lingkungan mikro. Menurut Bisnis Dictionary Macroenvironment termasuk kunci eksternal dan dari faktor kontrol yang memanipulasi pengambilan keputusan organisasi, dan

memiliki efek pada kinerja dan strategi. Faktor-faktor ini terdiri dari faktor fiskal; demografi; kondisi hukum, politik, dan sosial; perubahan teknologi; dan kekuatan alam. Mikro termasuk faktor atau penting di daerah instan organisasi operasi yang memiliki efek pada kinerja dan otonomi pengambilan keputusan. Faktor-faktor ini terdiri dari pesaing, pelanggan, saluran distribusi, pemasok, dan masyarakat umum. (Hussain et al., 2013)



Gambar 1
Kerangka Teoritis model Ansoff Matrix
Sumber: Hussain et al., 2013

Metode penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan antara metode kuantitatif dan kualitatif. Hal ini dilakukan karena penelitian ini membutuhkan eksplorasi awal dengan melihat kondisi internal dari UMKM cenderamata dan juga faktor eksternal yang merupakan faktor pendukung keberhasilan seperti faktor politik, sosial, budaya. Teknik pengambilan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah interview, focus group discussion dan kuesioner. Awalnya penelitian akan dilakukan dengan wawancara untuk mengeksplorasi, setelah dilakukan wawancara dengan sejumlah UMKM cenderamata di Jakarta maka dapat dibangun sebuah analisis internal dan eksternal. Selanjutnya dilakukan melakukan pengisian kuesioner oleh sejumlah UMKM cenderamata, kemudian dari hasil kuesioner tersebut dibangun analisis internal eksternal yang kemudian dibuat mapping dalam ansoff matriks. Berdasarkan hasil ansoff matriks tersebut maka dapat dilakukan analisis yang perlu dilakukan oleh UMKM cenderamata ini. Langkah selanjutnya adalah melakukan focus group discussion yang diperlukan untuk konfirmasi hasil dari penelitian ini, apakah mungkin diterapkan dalam pengembangan bisnis khususnya untuk ekspor.

Analisis dan Diskusi

Tahap input terdiri dari IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation). Data yang digunakan untuk IFE dan EFE adalah SWOT (Strength Weakness Opportunity Threats) yang diperoleh dengan melakukan wawancara dan kemudian dilanjutkan dengan kuesioner dengan manajer dari perusahaan cenderamata. Identifikasi Faktor internal adalah sebagai berikut :

1. Memiliki pelanggan yang sudah sangat loyal, terbukti dengan sudah melakukan pembelian ulang.
2. Jumlah pelanggan yang banyak
3. Produk yang sangat bervariasi
4. Produk yang berkualitas
5. Harga yang ditawarkan kompetitif

Akan tetapi perusahaan juga mempunyai kelemahan yang berasal dari dalam perusahaan seperti:

1. Meskipun perusahaan memiliki jumlah tenaga kerja yang banyak namun keahlian dari karyawan beragam sehingga tidak seimbang.
2. Perusahaan terlalu fokus pada periode-periode tertentu dalam memproduksi sehingga terlihat jumlah produksinya tidak stabil.
3. Perusahaan fokus pada produksi dan pengiriman sehingga tidak ada waktu untuk mencari potensi peluang pasar baru, padahal potensi pengembangan pasar masih sangat luas.
4. Perusahaan masih kekurangan produk jadi, sehingga jika ada permintaan yang mendadak sulit memenuhinya.
5. Kekurangannya persediaan bahan baku

IFE Matrix terbuat dari Kekuatan dan Kelemahan perusahaan. Peringkat ditentukan oleh tingkat kepentingan yang mengarah pada sudut pandang perusahaan

Table 2
IFE Matrix

Faktor Internal Strength	Bobot	Rk.	Score
1 Pelanggan yang loyal	0.118	3	0.3933
2 Jumlah pelanggan yang banyak	0.129	7	0.4754
3 Produk yang bervariasi	0.116	4	0.4253

4	Produk yang berkualitas	0.113	3	4	0.4533
5	Harga yang kompetitif	0.023	3	3	0.0700
Weakness					
1	Kurang imbangnya keahlian dan pengalaman pekerja	0.056	7	2	0.1133
2	Perusahaan terlalu fokus pada order musiman	0.071	2	2	0.1657
3	Kurangnya pencarian pangsa pasar baru	0.109	7	2	0.2193
4	Kekurangan persediaan produk jadi	0.210	3	1	0.2103
5	Persediaan bahan baku yang masih kurang	0.051	7	2	0.1206
Total		1			2.6467

Dari Tabel analisis IFE Matrix dapat dilihat bahwa total skor nya adalah 2,6467. Dalam IFE Matrix jika total skor di atas 2,5 maka perusahaan dapat mengkategorikan memiliki kekuatan internal yang baik dan mereka dapat mengatasi kelemahan yang terjadi dalam perusahaan. Di sisi lain jika total skor di bawah 2,5 maka perusahaan dapat mengkategorikan sebagai memiliki kendala yang cukup dalam menghadapi kelemahan mereka dan tidak memiliki kekuatan yang benar-benar baik yang dapat mendukung perusahaan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan eksternal maka didapatkan peluang yang dijelaskan sbb:

1. Pangsa pasar produk cenderamata masih sangat terbuka
2. Potensi pengembangan bisnis
3. Cenderamata Indonesia memiliki daya pikat yang tinggi
4. Bahan baku produksi adalah bahan lokal
5. Melemahnya kurs USD .

Namun demikian dilihat dari faktor eksternal, maka ancaman bagi perusahaan adalah sbb :

1. Banyaknya competitor dari negara lain
2. Upah buruh di Indonesia yang terus meningkat

3. Biaya bahan baku yang terus meningkat
4. Kualitas yang kurang seragam sehingga tingginya tingkat reject
5. Prosedur ekspor yang kurang dipahami UMKM

Table 3
EFE Matrix

Faktor Eksternal	Bobot	Rk	Score
Opportunity			
Pangsa pasar yang masih sangat terbuka	0.039		0.104
1	3	3	9
Potensi pengembangan bisnis	0.097		0.389
2	3	4	3
Cenderamata Indonesia memiliki daya pikat yang tinggi			
3	0.074	3	0.223
Bahan baku yang digunakan lokal	0.134		0.537
4	3	4	3
Melemahnya kurs USD	0.106		0.391
5	7	4	1
Threat			
Banyaknya competitor dari negara lain			0.086
1	0.037	2	3
Upah buruh yang terus meningkat	0.113		0.151
2	7	1	6
Harga bahan baku yang terus meningkat	0.144		0.144
3	7	1	7
Tingginya tingkat kerusakan produk karena kurang standarisasi kualitas	0.089		0.179
4	7	2	3
Kurang pemahamannya prosedur ekspor	0.161		0.161
5	7	1	7
			2.369
Total			2

Dari hasil tabel tersebut terlihat bahwa hasil analisis EFE matriks sebesar 2.3692. Dalam hasil EFE Matrix jika total score diatas 2.5 maka dapat dikategorikan bahwa UMKM cenderamata di Indonesia memiliki peluang yang baik di pasar.

Analisis dengan menggunakan Matriks Ansoff yang merupakan teknik perencanaan yang digunakan untuk penilaian tentang pertumbuhan perusahaan melalui produk dan perluasan jaringan pasar. Matriks Ansoff adalah salah satu kerangka yang sudah terkenal untuk pengambilan keputusan tentang strategi untuk ekspansi. Terdapat 4 matriks yang dapat digunakan untuk memperluas pasar seperti :

Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Pengembangan Pasar dan Diversifikasi Produk.

Berdasarkan hasil IFE Matrix sebesar 2,6467 yang berarti bahwa memiliki internal yang kuat yang dapat membantu untuk meningkatkan produk yang dimilikinya, sementara di sisi lain dari nilai evaluasi eksternal 2,3692 yang berarti bahwa ancaman dari pasar dan kondisi di luar dari perusahaan. Jika digabungkan ke dalam Ansoff Matrix terlihat sebagai berikut.

Tabel 3
Analisis Ansoff Matriks

ANSOFF MATRIX	Existing Product	New Product
Existing Market	Market Penetration	Product Development
	IFE < 2.5	IFE > 2.5
	EFE < 2.5	EFE < 2.5
New Market	Market Development	Diversification
	IFE < 2.5	IFE > 2.5
	EFE > 2.5	EFE > 2.5

Berdasarkan hasil dari analisis dengan matriks Ansoff maka terlihat Strategi Pengembangan Produk merupakan pilihan strategi yang tepat. Dengan demikian perlunya dilakuakn perluasan produk karena nilai IFE yang kuat yang berarti mereka memiliki kemampuan yang baik untuk tumbuh secara internal. Selain itu nilai EFE yang lemah merupakan ancaman dari luar, sehingga lebih baik jika mempertahankan pangsa pasar yang ada serta menambah variasi produk saja.

Pengembangan produk adalah strategi terbaik jika kita lihat dari hasil di IFE Matrix dan EFE Matrix. Strategi ini digunakan untuk memperkuat internal dengan selalu re-desain baru produk serta menambah variasinya, terutama untuk membuat desain baru untuk produk sehari-hari. Untuk Melaksanakan strategi Pengembangan Produk perlu membuat kerjasama yang baik antara seluruh lini.

Kesimpulan

Manfaat yang akan didapatkan dengan menggunakan Pengembangan Produk Strategi:

1) Dapat memaksimalkan jumlah pelanggan setia bahwa mereka memiliki dengan menawarkan banyak produk baru, sehingga pelanggan setia mereka tidak

hanya akan membeli untuk repeat order tetapi juga untuk produk baru mereka.
2) Dapat memaksimalkan pelanggan skala besar yang sudah membeli dari mereka, dengan memiliki banyak pengembangan produk dapat menawarkan banyak varietas item pada saat yang sama, itu akan membuka banyak kemungkinan untuk pelanggan skala besar untuk mendapatkan tertarik dan membeli.

- 2) Dengan memiliki strategi pengembangan produk dapat menyimpan lebih banyak waktu untuk fokus pada penjualan, mereka tidak perlu untuk mendapatkan bingung seperti sebelumnya karena tidak tahu mana pasar bahwa mereka harus fokus pada. Dengan strategi pengembangan produk ini mereka dapat fokus pada Penelitian dan Pengembangan untuk produk yang unik baru dan setelah itu mereka dapat mulai dijual secepat mungkin.
- 3) Dari memiliki strategi pengembangan produk dapat fokus pada penjualan untuk produk sehari-hari tidak hanya untuk barang-barang Natal yang biasanya datang untuk pesanan musiman. Dari titik ini juga dapat membantu untuk membangun kembali arus kas mereka, sehingga mereka memiliki arus kas yang lebih stabil di masa depan.
- 4) Ketika memiliki lebih baik arus kas dapat melakukan investasi yang lebih baik, mereka dapat membeli mesin baru lagi, persediaan yang lengkap untuk mendukung mesin dan gudang baru.

Daftar Pustaka

- Ansoff, I (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Bordum (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society Business Review*. 5(3), 245-258.
- David dan David. (2015). *Strategic Management*. Pearson.
- Hill dan Jones. (2008). *Strategic Management*. Wiley.
- Hussain et al., (2013). Ansoff Matrix, Environment and Growth-An Interactive Triangle. *Management and*

- Administrative Sciences Review, 2(2), 196-206.
- Kluyver dan Peace (2006). A Strategy view on top. 4th Edition. Prentice Hall.
- Kompas, 14 Des (2015). Ekspor Indonesia yg lemah.
- Kompas, 15 Des (2015). Indeks HDI Indonesia.
- Pearce and Robinson, (2008). Manajemen strategis, Formulasi Implementasi dan Pengendalian. Salemba Empat
- Porter, 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 78, 79-93.
- Swa, 10 Januari (2015). Potensi Produk Cenderamata Indonesia.
- Taylor, (2012). Competitive Improvement Planning: Using Ansoff's Matrix with Abell's Model to Inform the Strategic Management Process. Allied Academies International Conference: Proceedings.