

# **PENGEMBANGAN *KEUNGGULAN BERSAING BANK MELALUI DERRIVED BRAND COMMUNITY* PADA KELOMPOK NASABAH *KNOWLEDGABLE***

Lindiawati ([lindi@perbanas.ac.id](mailto:lindi@perbanas.ac.id))

## **Abstrak**

Kajian berbasis teori ini dilakukan untuk mengembangkan model komunitas merek suatu bank yang notabene berada dalam industri yang mendasarkan pada bisnis kepercayaan atas asset nasabah. Karenanya nasabah harus dijaga konfidensialnya. Nasabah sendiri juga akan menjaga konfidensial mereka dengan tidak berada dalam kelompok yang memungkinkan salin bertemua secara fisik dalam kaitannya dengan produk bank langsung. Namun dari sisi bank, mempertahankan keterlibatan nasabah spesifik yang berpotensi memberi kontribusi kuat bagi bank sangat penting. Keterikatan tersebut umumnya muncul karena berada dalam satu komunitas. Namun karena karakteristik seperti yang dijelaskan di atas, maka bank mengkondisikan nasabah spesifik dari kelompok profesi tertentu (*nasabah knowledgeable*) untuk dimasukkan dalam komunitas yang keberadaannya bukan karena produk bank, tetapi karena kontribusi nasabah pada masyarakat yang diakomodir oleh bank. Dengan demikian bank akan mendapat dukungan dan keeratn hubungan dengan nasabah *knowledgeable* yang selanjutnya dapat loyal pada bank. Hal ini merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Karenanya bank harus mengidentifikasi dan menganalisis kondisi nasabah dengan menggunakan konsep stakeholder analysis yang didukung dengan resource-based view (RBV) serta Value Chain Analysis (VCA) untuk dapat terbangunnya *sustainable competitive advantage*.

**Kata Kunci:** Keunggulan bersaing (*competitive advantage*), komunitas merek (*brand community*), *derived brand community*, *Nasabah knowledgeable*

## **I. Pendahuluan**

Kajian tentang komunitas merek pada industri perbankan memunculkan beberapa pemikiran yaitu 1) Komunitas merek tidak diperlukan oleh nasabah bank, tetapi bank yang memerlukan nasabahnya untuk berada dalam suatu komunitas sehingga mereka

memiliki ikatan yang erat dengan bank. Karenanya, komunitas merek yang terbentuk adalah yang bersifat top-down (bentukan bank), bukan bentukan nasabah; 2) Komunitas merek di industri perbankan tidak melekat secara langsung pada produk bank. Komunitas merek yang dibuat bank merupakan komunitas merek turunan (*derived brand community*) yang secara substantif mendukung keberlangsungan bisnis bank; 3) Pada *derived brand community*, bank hanya membidik kelompok nasabah tertentu yang dinilai memberikan kontribusi tinggi bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*); 4) Dampak yang secara lebih umum ditimbulkan oleh *derived brand community* adalah kekuatan citra bank (*bank image*) dan reputasi karena di industri perbankan sebagai bisnis yang berbasis kepercayaan (*trust*) risiko reputasi menjadi hal penting yang harus disikapi (Lindiawati, 2022).

Membangun komunitas merek sangat perlu karena akan terjadi keterikatan hubungan antara pelanggan dengan merek atau perusahaan. Komunitas merek adalah kelompok konsumen yang saling berbagi atau berinteraksi dalam hubungan sosial karena adanya ketertarikan yang sama pada suatu produk (Vivek et al., 2012). Menurut McAlexander et al., (2002) ; Pansari dan Kumar (2018), Komunitas merek menyebabkan perusahaan memiliki kelompok pelanggan atau penyuka merek yang akan saling memiliki keeratan hubungan emosi antara konsumen dengan merek, produk maupun perusahaan. Keeratan dekat hubungan emosi pelanggan sangat penting karena merupakan faktor utama untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Palmatier et al., 2017).

Semua jenis bisnis dalam berbagai industri berusaha membangun keunggulan bersaing agar dapat bertahan dan menang dalam persaingan (Pearce II dan Robinson

Jr, 2003: 189-197). Dalam ringkasan hasil kajian di atas juga dinyatakan bahwa bank hanya membidik kelompok nasabah tertentu yang dinilai memberikan kontribusi tinggi bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) (Pansari dan Kumar, ....). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menjadi penting dan harus selalu dikaji dan dikembangkan karena merupakan inti dari keunggulan suatu bisnis dan seiring perubahan kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal *competitive advantage* tidak akan selalu sama sepanjang masa (Pearce II dan Robinson Jr, 2003: 189-197).

Perbankan menjadi fokus kajian karena nasabah tidak membutuhkan untuk berada dalam suatu komunitas untuk saling bertukar informasi seperti pelanggan produk barang pada umumnya, namun bank memerlukan *competitive advantage* dari komunitas merek ini. Adapun nasabah *knowledgeable* menjadi perhatian adalah didasarkan pada kajian bahwa komunitas merek suatu bank dapat menghasilkan keeratan hubungan antara nasabah dengan pihak bank (*engagement*) apabila nasabah yang dikelola adalah yang spesifik yaitu yang memberikan kontribusi pada pihak bank. Untuk itu kajian ini akan menggali beberapa konsep yang relevan dengan pentingnya kelompok nasabah *knowledgeable* yang didukung oleh resources bank yang dikaji dari konsep resource-based view (RBV), value chain analysis (VCA), Stakeholder Analysis serta perspektif teori tentang *Competitive advantage* dengan didasarkan pada pertimbangan fenomena pada industri perbankan.

## II. Kajian Teori

Dalam mengembangkan aktifitas bagi anggota komunitas merek bentukan bank untuk mengoptimalkan peran nasabah spesifik supaya tetap bertahan menjadi nasabah suatu bank tidak terlepas dari perspektif teori yang relevan dengan pemanfaatan sumber daya (*resources*) bank untuk membangun keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Teori yang relevan dirujuk sebagai dasar model Pengembangan komunitas Merek pada Nasabah *knowledgeable* adalah *resource-based View* (RBV), *Value Chain Analysis* (VCA), *Stakeholder Analysis*, serta *Competitive Advantge*. Penjelasan teori-teori ini adalah sebagai berikut.

### a. *Resource-based View* (RBV)

*Resource-based View* (RBV) merupakan cara pandang perusahaan dalam melihat seluruh sumber daya yang dimilikinya dimana dikategorikan dalam tiga jenis yaitu *tangible*, *intangibile* dan *capability* (Pearce II dan Robinson Jr, 2003: 128-130) . *Tangible* merupakan jenis sumber daya (*resources*) yang dapat dilihat dan disentuh. Jadi merupakan sumber daya yang berbentuk fisik. Sedangkan *intangibile*, sebaliknya merupakan sumber daya yang tidak dapat dilihat, antara lain berupa budaya, citra, goodwill, imej, reputasi, pengalaman dll yang mana sebenarnya sumber intangible ini justru lebih sulit untuk dibangun daripada sumber daya *tangible*. Adapun sumber daya kapabilitas adalah berupa system yang merupakan gabungan antara sumber daya *tangible* dengan *intangibile*. Misalnya system pembayaran online, system informasi, system persediaan dll.

Mengapa *Resource-based View* (RBV) ini penting untuk dikaji karena konsep ini mengingatkan perusahaan utnuk tidak hanya fokus mengelola sumber daya dan

mungkin kapabilitas fisik saja yang umumnya dilakukan banyak perusahaan. Sumber daya *intangible* sangat penting untuk dibangun dan dikembangkan karena dengan sumber daya *intangible* inilah maka sumber daya tangible dan kapabilitas dapat dikembangkan dengan baik (Freeman et al., 2021; Nagano, 2020).

**b. Value Chain Analysis (VCA)**

Kajian tentang keunggulan bersaing diawali dengan mengkaji domain asal dikembangkannya keunggulan bersaing yaitu *low cost leadership*, *differentiation*, dan *speed* (Pearce II dan Robinson Jr, 2003: 128-130) yang ketiganya bisa diidentifikasi dalam seluruh proses bisnis perusahaan menggunakan bantuan alat stratejik yaitu value chain analysis (VCA). *Template* generik yang dikembangkan Michele Porter ini tampak dalam gambar berikut.



Sumber: Pearce dan Robinson 2008, dengan modifikasi

Gambar 1. Value Chain yang Menggambarkan Differention

*Value chain* (rantai nilai) adalah strategi dalam memandang bisnis yang dilihat sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi *output* yang bernilai bagi pelanggan. Analisis rantai (*value chain*) nilai adalah proses strategis di mana perusahaan mengevaluasi aktivitas internalnya untuk mengidentifikasi bagaimana masing-masing berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan. Tujuan akhir dari analisis rantai nilai adalah untuk menjabarkan praktik dan proses yang membedakan perusahaan dari pesaingnya (Pearce II dan Robinson Jr, 2003: 137-142).

Aktivitas *value chain* ini dibedakan menjadi dua bagian utama, yaitu:

1. Aktivitas primer (*main activities*), yaitu aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan produk, pemasaran, dan pengiriman kepada konsumen serta pelayanan setelah pembelian (*purna jual*). Bagian ini meliputi *inbound logistics*, operasi (produksi), *outbound logistics*, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan.
2. Aktivitas pendukung (*support activities*), yaitu aktivitas-aktivitas yang membantu operasional perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan infrastruktur sehingga aktivitas primer dapat berjalan secara berkelanjutan. Yang termasuk dalam aktivitas pendukung adalah administrasi umum, manajemen sumber daya manusia, teknologi dan pengembangan sistem, dan pembelian.

Dengan melakukan *value chain analysis* perusahaan selain dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaannya, namun dari perspektif pelanggan atau stakeholder yang diamati perusahaan, dapat membantu perusahaan mengidentifikasi aktivitas dominan yang dilakukan *stakeholder* sehingga perusahaan dapat

mengoptimalkan pemanfaatannya bagi formulasi strategi untuk membangun keunggulan bersaing.

### c. *Stakeholder Analysis*

*Stakeholder* atau pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang secara material dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan, keputusan, tujuan, kebijakan, atau proses perusahaan (Freeman et al., 2021). Salah satu *stakeholder* adalah pelanggan atau nasabah dalam konteks industry perbankan. Dari pengertian ini diperoleh penegasan bahwa terdapat potensi interaksi antara perusahaan dengan *stakeholder*. *Stakeholder* dapat mempengaruhi perusahaan sebaliknya (Fleisher, Craig S. & Bensoussan, 2003: 289-301; McGahan, 2021).

Analisis *stakeholder* adalah metode untuk mengetahui kebutuhan kepentingan dan kebutuhan stakeholder yang bisa dimanfaatkan untuk kebermanfaatan institusi atau organisasi yang melakukan analisis. Dengan informasi yang diperoleh dari *stakeholder*, sebuah perusahaan dapat mengakomodasi kebutuhan dan kapasitas *stakeholder*, dan kepentingan mereka dengan sebaik-baiknya. Analisis ini harus menghasilkan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Untuk mengetahui apa yang diperlukan stakeholder dan bagaimana kondisi persaingan yang dihadapinya, maka diperlukan suatu analisis stratejik yaitu stakeholder analysis yang oleh Fleisher, Craig S. & Bensoussan (2003) dikembangkan dalam empat tahap, yaitu

Step 1: Siapa kelompok knowledgeable *stakeholder* yang dianalisis ?

Step 2: Apa peran knowledgeable *stakeholder* yang dianalisis ?

Step 3: Peluang dan tantangan apa yang dihadapi stakeholders serta persaingan yang dihadapi yang ada relevansinya dengan perusahaan ?

Step 3: Bantuan strategis apa yang bisa bank lakukan?

Hasil analisis *stakeholder* merupakan informasi yang sangat bermanfaat bagi dasar formulasi strategi perusahaan yang melibatkan peran *stakeholder*. Perusahaan dapat mengoptimalkan peran *stakeholder* untuk kebermanfaatan perusahaan karena perusahaan mengetahui apa kebutuhan utama *stakeholder*. Sedangkan dari sisi *stakeholder*, apabila kepentingannya diakomodir perusahaan maka mereka merasa diperhayikan sehingga terjadi keeratan hubungan (*engagement*) antara *stakeholder* dengan perusahaan, serta loyalitas khususnya bagi *stakeholder* dari kelompok pelanggan.

#### *d. Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)

Penjelasan tentang *competitive advantage* dari perspektif teori memaparkan tentang pengertian pentingnya *competitive advantage* serta bagaimana *competitive advantage* dikembangkan dalam perusahaan untuk menghadapi persaingan di suatu industri.

*Competitive Advantage* adalah sumber daya (*resources*) perusahaan yang sulit atau tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain di industri yang sama sehingga menjadi kekuatan untuk memenangkan persaingan (Pearce II dan Robinson Jr, 2003: 189-190). Sedangkan menurut (David, 2011: 9), keunggulan kompetitif adalah apa pun yang dilakukan perusahaan untuk lebih baik dibandingkan pesainnya. Sedangkan menurut (Porter, 1985: 19) menyatakan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu

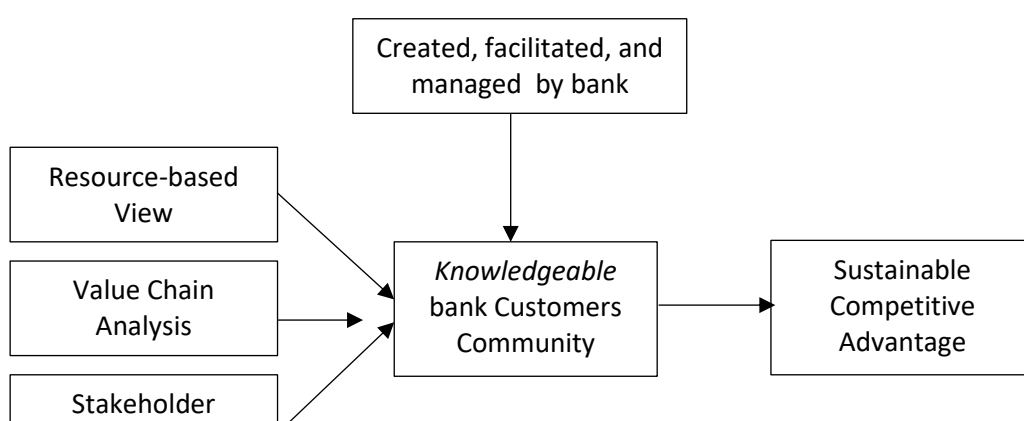


perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama (Prasetyo dan Dzaki, 2020).

Jika sebuah perusahaan tidak melakukan identifikasi apa keunggulan bersaingnya, maka perusahaan tersebut tidak mengetahui kekuatannya untuk menghadapi persaingan. Karena perusahaan harus mengetahui asal bagaimana keunggulan bersaing dikembangkan. Keunggulan bersaing dibangun dengan berdasarkan strategi generic perusahaan, yaitu *differentiation*, *low cost leadership*, dan *fokus* (Pearce II dan Robinson Jr, 2003: 189-197). Fokus ini akan menarik semua strategi yang dikembangkan perusahaan sesuai dengan strategi generiknya. Menurut Porter keunggulan bersaing dapat diidentifikasi dengan berdasar pada apakah perusahaan cenderung berada pada posisi strategi *differentiation*, apakah pada *low cost leadership* ataupun pada *speed*. Ketiganya terdapat dalam template value chain analysis. Karenanya antar alat strategik dapat saling mendukung.

### III. Pengembangan Model Komunitas Merek pada Nasabah *Knowledgeable*

Merujuk beberapa konsep atau teori yang dipaparkan di bagian sebelumnya serta mengeksplorasi kepentingan nasabah *knowledgeable* dikembangkan sebuah model pengembangan model komunitas merek pada nasabah *knowledgeable* seperti pada gambar 1 berikut ini.



### Gambar 1 Model Pengembangan Komunitas Nasabah *Knowledgeable*

*Resource-based view* (RBV) menjadi aspek yang penting karena memberikan keluasan area sumber daya yang dimiliki bank yang secara teoritis meliputi aspek *tangible*, *intangible* dan *capability* (Assensoh-Kodua, 2019; Gerhart dan Feng, 2021). Bank dalam membangun komunitas merek tidak terlepas dari dukungan ketig jenis sumber daya ini. Aspek *tangible* yang meliputi seluruh bentuk sumber daya yang berupa fisik dan bisa disentuh diperlukan bank dalam mendukung kegiatan komunitas seperti dana, perangkat keras yang mendukung dll. Sedangkan aspek *intangible* yang secara teori meliputi segala sumber daya bank yang tidak dapat dilihat seperti citra bank, reputasi bank, pengalaman staff, inovasi, semangat kerja staff, budaya organisasi dll yang mana semuanya ini sangat dibutuhkan dalam menciptakan komunitas dan kegiatannya. Adapun aspek *capability* yang berupa sistem, antara lain adalah website yang dikembangkan untuk komunitas nasabah *knowledgeable*. Dengan demikian, aspek ketiga aspek dalam konsep *resource-based view* semuanya mendukung untuk dieksplorasi sebagai sumber dalam mengembangkan komunitas dan program serta kegiatan komunitas nasabah *knowledgeable*.

Selanjutnya, *value chain analysis* (VCA) menjadi konsep berikutnya yang dinilai relevan dan penting dalam membangun model komunitas nasabah *knowledgeable* karena VCA memberikan peta bisnis proses sebuah bisnis atau

perusahaan. Dalam konteks perbankan, bagian dari VCA yang relevan dengan upaya pengembangan komunitas nasabah *knowledgeable* ini adalah pada bagian kegiatan utama (*major activities*) yaitu *inbound logistics* dan *production*.

Dalam area *inbound logistics*, diidentifikasi kelompok nasabah bank yang *knowledgeable* yaitu dari kelompok profesi yang menurut bank penting untuk dipilih dan dikembangkan, yang perannya dapat didukung oleh bank dan mendukung bisnis bank. Dalam proses produksi, diidentifikasi kegiatan perbankan dan sumber daya bank yang dapat dialokasikan kepada komunitas yang dibentuk sehingga kelompok nasabah *knowledgeable* menjadi kontributif dan mendukung terbangunnya keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Konsep *stakeholder analysis* sangat penting dilibatkan dalam model pengembangan komunitas nasabah *knowledgeable* karena memberikan arahan secara *step by step* secara konkrit tentang apa yang harus dikerjakan bank dalam membentuk dan mengembangkan komunitas nasabah *knowledgeable*. Tahapan yang dilakukan dalam menganalisis kelompok nasabah profesi tertentu yang terpenting adalah bahwa pihak bank harus masuk ke ranah suatu profesi dengan melalui penjelasan informan di profesi tersebut sehingga diketahui dengan jelas dan tepat program yang akan dikembangkan dalam komunitas.

*Knowledgeable bank customer* adalah nasabah spesifik yang bisa dikembangkan oleh bank untuk terlibat lebih banyak bagi bank maupun bagi masyarakat melalui fasilitas bank. Adanya komunitas nasabah *knowledgeable* adalah komunitas yang dibentuk, difasilitasi dan dikelola sepenuhnya oleh bank. Hal ini tidak terlepas dari karakteristik industri perbankan yang mana merupakan bisnis kepercayaan yang

menjaga konfidensial nasabah, serta para nasabah sebenarnya tidak menginginkan untuk berada dalam satu komunitas. Apakah bank memaksa nasabah untuk berada dalam satu komunitas. Dalam hal ini bank tidak memaksakan namun, bank berusaha untuk mengambil substansi dari kebermanfaatan sebuah komunitas dengan tetap memahani karakteristik nasabah di industri perbankan.

Apabila bank telah mempelajari hal-hal yang secara dominan diperlukan oleh nasabah *knowledgeable*, maka harapannya adalah bahwa nasabah tersebut dapat merasa terapresiasi, memiliki peran, beraktualisasi diri terkait profesinya, serta kontributif bagi bank maupun masyarakat luas. Dampak positif ini merupakan dampak yang didukung ikatan emosi yang kuat dan positif dari nasabah *knowledgeable* pada bank, sehingga mereka akan loyal pada bank. Mengingat keterikatan nasabah pada bank bukan keterikatan jangka pendek maka kondisi positif yang dirasakan nasabah ini akan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Untuk mendapatkan gambaran kegiatan komunitas nasabah *knowledgeable* yang lebih riil, berikut ini telah dicontohkan desain pengembangan model komunitas nasabah *knowledgeable*.

Tabel 1 Contoh Desain Kegiatan Komunitas *Knowledgeable Bank Customers*

Tahap	Pertanyaan dalam tiap Tahapan	Aktifitas/ Program	Pertimbangan
1	Siapa kelompok <i>knowledgeable stakeholder</i> yang dianalisis ?	Kelompok <i>knowledgeable</i> yang utama adalah kelompok profesi. Misalnya kelompok profesi dosen, insinyur, pengusaha dll.	
2	Apa peran <i>knowledgeable stakeholder</i> yang dianalisis ?	Pada contoh profesi dosen (misalnya), bank mempelajari apa peran penting dosen dalam profesinya ini , misalnya terkait dengan bidang Pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, serta pengakuan atas kinerja pada tiga ranah kegiatan ini. Pengakuan kinerja dalam domain profesi ini menjadi dasar pertimbangan strategi membangun komunitas.	Untuk mengetahui hal-hal yang spesifik tentang kelompok <i>knowledgeable stakeholder</i> ini bank perlu melakukan diskusi khusus dengan pihak universitas, sehingga target sarannya tepat.
3	Peluang dan tantangan apa yang dihadapi stakeholders serta persaingan yang dihadapi yang ada relevansinya dengan bank?	Peluang dan tantangan ini sangat erat dengan tahap 2 di atas, namun seiring waktu seringkali terdapat peluang dan tantangan yang spesifik dimana dalam kondisi ini bank bisa masuk untuk memberikan andil.	
4	Bantuan strategis apa yang bisa bank lakukan?	Bentuk program dalam komunitas para dosen. Misalnya komunitas dosen bank X (yaitu para dosen yang menjadi nasabah bank X). Komunitasnya cukup secara online dan portal yang diakses adalah website bank X. Bank bisa memberikan program, kompetisi, peluang kontribusi bagi banyak dosen dll terkait bidang Pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.	Komunitas yang dibangun bank adalah komunitas yang memahami karakteristik profesi.

#### **IV. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis model pengembangan komunitas nasabah *knowledgeable* beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Dalam membangun komunitas nasabah, harus tetap memahami karakteristik industri perbankan yang mana nasabahnya tidak menginginkan berada dalam suatu komunitas dimana mereka akan saling berinteraksi. Dengan demikian bank harus memikirkan bentuk komunitas yang inovatif yang pada dasarnya merupakan *derived brand community* yaitu komunitas yang tidak semata-mata merupakan komunitas bentukan karena produk bank, melainkan karena aspek di luar hal tersebut.
2. Nasabah *knowledgeable* dinilai efektif untuk dimasukkan dalam sebuah *derived community* karena kelompok nasabah ini memiliki potensi kontribusi yang besar bagi bank.
3. Model komunitas nasabah *knowledgeable* dibangun oleh logika yang terdapat dalam konsep-konsep resource-based view (RBV), Value Chain Analysis (VCA), serta *Stakeholder analysis*, yang selanjutnya dengan fasilitasi dan pengelolaan yang inovatif oleh bank maka akan terbangun *sustainable competitive advantage*.

## DAFTAR RUJUKAN

- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143–152.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Prentice Hall.
- Fleisher, Craig S. & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- McGahan, A. M. (2021). Integrating Insights From the Resource-Based View of the Firm Into the New Stakeholder Theory. *Journal of Management*, 47(7), 1734–1756.
- Nagano, H. (2020). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98–111.
- Palmatier, R. W., Kumar, V., & Harmeling, C. M. (2017). Customer engagement marketing. *Customer Engagement Marketing*, 1–328.
- Pearce II, John A. & Robinson Jr, R. B. (2003a). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (8th ed.). McGraw Hill.
- Pearce II, John A. & Robinson Jr, R. B. (2003b). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (8 (ed.)). McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

- Prasetyo, P. E., & Dzaki, F. Z. (2020). Institutional performance and new product development value chain for entrepreneurial competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 753–760.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122–146.