

# Analisis Strategi Bisnis Melalui Pendekatan Pestle Dan Swot Analisis Study Pada Reviveauto Paintworks Di Kota Bandung

Rio Raehan Rukmana<sup>1</sup>, Dematria Pringgabayu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, [raehanr@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:raehanr@student.telkomuniversity.ac.id)

<sup>2</sup> Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, [pringgabayu@telkomuniversity.ac.id](mailto:pringgabayu@telkomuniversity.ac.id)

## Abstrak

Penelitian ini merupakan inisiatif riset strategis yang bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis yang adaptif dan berkelanjutan bagi ReviveAuto Paintworks, sebuah usaha jasa pengecatan kendaraan bermotor di Kota Bandung. Riset ini dilatarbelakangi oleh tantangan persaingan di era digital serta meningkatnya kesadaran konsumen terhadap keberlanjutan dan kualitas layanan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis praktik bisnis aktual dan mengembangkan formulasi strategi bisnis berbasis analisis internal dan eksternal yang relevan terhadap dinamika industri otomotif lokal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus tunggal. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Teknik analisis data mencakup pendekatan analisis lingkungan eksternal menggunakan kerangka PESTLE (Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental, dan Legal), serta analisis internal melalui model Value Chain, SWOT, dan formulasi strategi dengan Matriks TOWS.

Hasil analisis PESTLE menunjukkan bahwa faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan mencakup kebijakan pemerintah yang mendukung kendaraan ramah lingkungan (Political), perkembangan teknologi digital yang pesat dalam pemasaran dan operasional (Technological), serta meningkatnya kesadaran konsumen terhadap isu lingkungan yang dapat dimanfaatkan untuk pemasaran produk ramah lingkungan (Environmental). Namun, tantangan yang dihadapi meliputi tingginya biaya bahan baku ramah lingkungan (Economic), persaingan yang semakin ketat di media sosial (Sociocultural), serta kebutuhan untuk mematuhi regulasi yang terus berkembang dalam industri otomotif (Legal).

Berdasarkan analisis SWOT-TOWS, perusahaan memiliki kekuatan dalam kualitas layanan dan penggunaan teknologi pengecatan modern, tetapi kelemahan terletak pada keterbatasan strategi pemasaran digital dan manajemen yang belum sepenuhnya terstruktur. Strategi S-O disarankan untuk memanfaatkan teknologi digital dalam memperluas pangsa pasar dan menarik pelanggan yang peduli lingkungan. Strategi W-O mengusulkan untuk meningkatkan kemampuan pemasaran digital dan mencari mitra yang menyediakan bahan baku ramah lingkungan dengan biaya lebih rendah. Strategi S-T mendorong perusahaan untuk memperkuat daya saing melalui inovasi dan layanan purna jual yang berkualitas untuk mengurangi dampak persaingan ketat, sementara strategi W-T menekankan pentingnya diversifikasi produk dan perbaikan dalam struktur manajerial untuk mengatasi tantangan eksternal.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam merumuskan strategi bisnis yang dapat memperkuat daya saing ReviveAuto Paintworks dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis dan meningkatkan posisinya dalam industri otomotif. Dengan mengadopsi teknologi digital yang lebih efisien dan berfokus pada keberlanjutan, ReviveAuto Paintworks diharapkan dapat menjadi pemimpin pasar dalam layanan pengecatan kendaraan bermotor

Kata Kunci- PESTLE, SWOT-TOWS, ReviveAuto Paintworks, industri otomotif.

## I. PENDAHULUAN

ReviveAuto Paintworks adalah penyedia jasa pengecatan kendaraan bermotor yang berkomitmen untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dan inovatif. Berlokasi di Jalan Sukapura No.46, Kecamatan Dayeuhkolot, Kabupaten Bandung, usaha ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengecatan berbagai jenis kendaraan, baik itu motor matic, motor sport, maupun part-part motor seperti velg, behel, arm, dan CVT. Salah satu keunggulan utama ReviveAuto Paintworks adalah penggunaan teknologi modern dalam proses pemesanan dan pengecatan. ReviveAuto Paintworks bukan hanya sekadar bengkel pengecatan biasa, kami adalah mitra bagi

pelanggan dalam mewujudkan kendaraan impian mereka. Kami percaya bahwa setiap kendaraan memiliki cerita uniknya sendiri, dan melalui layanan kami, kami membantu pelanggan mengekspresikan diri mereka melalui tampilan kendaraan yang menarik dan personal

Industri otomotif di Indonesia merupakan salah satu subsektor industri yang berkembang pesat. Menurut Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, industri otomotif adalah suatu upaya memroses atau mengolah bahan baku atau barang setengah jadi menjadi barang atau jasa dengan menggunakan alat dan sarana tertentu (Purba, 2019). Industri otomotif merupakan salah satu sektor penyumbang kontribusi terbesar di Indonesia. Berdasarkan data, industri ini menyumbang sebesar 5,89% dari keseluruhan PDB di tahun 2023 (Faturrochman & Yaasiin, 2024). Dengan peningkatan pendapatan nasional dan permintaan yang besar, upaya peningkatan pemasaran produk otomotif, termasuk aksesoris otomotif atau sparepart yang ditawarkan oleh JLParts, diharapkan dapat menarik masyarakat Indonesia untuk membeli produk tersebut.

Peningkatan permintaan otomotif di Indonesia juga dipengaruhi oleh peningkatan pendapatan nasional. Pendapatan nasional yang meningkat akan meningkatkan pengeluaran masyarakat untuk berbelanja, termasuk transportasi. Data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan peningkatan pendapatan nasional di Indonesia dari tahun 2018 hingga tahun 2022, yang berarti pendapatan rata-rata bagi keseluruhan masyarakat mengalami peningkatan dari tahun ke tahun (BPS, 2023). Peran wirausahawan, yang termasuk juga otomotif juga sebagai kontributor besar bagi pembangunan ekonomi negara (Ghina et al., 2015). Dengan demikian, aspek ekonomi menunjukkan bahwa industri otomotif memiliki peluang untuk terus mengalami keberlanjutan dari sisi permintaan.

Penggunaan media sosial telah menjadi sangat penting dalam pemasaran industri otomotif di Indonesia. Media sosial seperti Facebook dan Instagram digunakan oleh banyak usaha, untuk menjual produk suku cadang dan aksesoris mobil (Cahyoadhi & Raharja, 2024). ReviveAuto Paintworks merupakan usaha yang bergerak di bidang pengecatan, perbaikan bodi kendaraan, serta penjualan aksesoris otomotif. Berlokasi di kawasan strategis dan telah beroperasi selama beberapa tahun, ReviveAuto Paintworks melayani berbagai jenis kendaraan dengan fokus pada kualitas hasil kerja. Namun, di tengah persaingan industri yang semakin ketat, bisnis ini menghadapi berbagai tantangan yang menghambat pertumbuhannya. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi adalah kurangnya strategi pemasaran digital yang efektif.

ReviveAuto Paintworks kesulitan dalam mempertahankan daya saingnya, baik dari segi promosi, pelayanan pelanggan, maupun pengembangan usaha jangka panjang. Minimnya analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) juga menyebabkan usaha ini belum optimal dalam mengambil keputusan strategis. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan kajian lebih mendalam dan mengusulkan strategi bisnis yang tepat bagi ReviveAuto Paintworks agar dapat bersaing secara berkelanjutan di industri otomotif.

Ekonomi Industri otomotif di Indonesia menunjukkan potensi yang besar dalam hal penjualan dan permintaan. Pada tahun 2019, Indonesia menjadi pasar yang berkontribusi pada 32% penjualan otomotif di ASEAN, dengan lebih dari 1 juta unit kendaraan yang dibeli di dalam negeri (Antares et al., 2024). Selain itu, 300.000 unit kendaraan juga diekspor ke luar negeri (Cahyoadhi & Raharja, 2024). Peningkatan ini juga terlihat pada Juli 2020, dengan lonjakan permit kendaraan roda empat sebesar 100% dari bulan Juni tahun yang sama, dan peningkatan penjualan kendaraan roda empat sebesar 47% dari bulan Juli 2020

Perkembangan teknologi saat ini memberikan dampak signifikan bagi industri otomotif, terutama dalam pemasaran digital dan interaksi dengan konsumen. Pemasaran melalui media sosial memungkinkan bisnis untuk memperkenalkan produk, berinteraksi dengan pelanggan, dan membangun loyalitas dengan biaya yang efisien. Dengan kemampuan untuk menjangkau audiens yang luas, perusahaan otomotif dapat meningkatkan penjualan tanpa harus mengeluarkan biaya besar, sehingga menciptakan peluang baru dalam pasar yang kompetitif (Kelvin, 2023).

Penelitian ini difokuskan pada perumusan strategi bisnis yang tepat untuk ReviveAuto Paintworks dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Permasalahan seperti kurangnya promosi digital yang terarah, ketidakteraturan dalam proses operasional, serta belum adanya analisis bisnis yang mendalam menjadi latar belakang utama pentingnya penelitian ini dilakukan. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti terinspirasi untuk melakukan penelitian dengan judul "*Usulan Strategi Bisnis pada ReviveAuto Paintworks Melalui Pendekatan PESTLE dan SWOT-TOWS*". Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat berdasarkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan memperkuat posisi ReviveAuto Paintworks di tengah persaingan industri otomotif.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut Wheelen & Hunger (2018) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah perusahaan. Baik akademisi maupun praktisi menganggap strategi dan inovasi organisasi sebagai suatu keharusan untuk meminimalkan risiko organisasi. Melalui strategi yang tepat, organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mengurangi dampak ancaman dan risiko (Aldianto et al., 2021)

### B. Analisis Ekstrenal

Menurut Wheelen dan Hunger dalam edisi buku mereka tahun 2018, analisis eksternal adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan strategis untuk memahami lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi bisnis. Berikut adalah teori analisis eksternal yang dapat diterapkan pada bisnis berdasarkan kerangka kerja dari Wheelen (2018).

### C. Analisis Internal

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), analisis internal adalah proses mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) dalam organisasi yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Analisis ini berfokus pada sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimiliki organisasi, serta bagaimana elemen-elemen tersebut memberikan keunggulan kompetitif.

### D. Strategic Factor Analysis Summary

Strategic Factor Analysis Summary adalah alat yang digunakan untuk meringkas dan memprioritaskan faktor-faktor strategis yang diidentifikasi dalam analisis internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) sebuah organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (2018) dalam bukunya *Strategic Management and Business Policy*, SFAS adalah tahap lanjutan setelah analisis SWOT.

### E. Analisis SWOT

Analisis SWOT terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian internal dan bagian eksternal. Dua huruf pertama yaitu S dan W merupakan sisi internal perusahaan yaitu kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses). Sedangkan dua huruf terakhir yaitu O dan T merupakan sisi eksternal perusahaan yaitu peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Dengan menganalisis keempat faktor dengan baik maka perusahaan dapat mengetahui strategi yang sesuai untuk diterapkan bagi perusahaan. Berikut penjelasan mengenai setiap faktor:

1. Strengths (Kekuatan) adalah atribut internal dan positif dari sebuah perusahaan.
2. Weakness (Kelemahan) adalah faktor negatif yang mengurangi kekuatan perusahaan.
3. Opportunity (Peluang) adalah faktor eksternal pada lingkungan usaha yang berkemungkinan akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.
4. Threats (Ancaman) adalah faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan. Perusahaan harus menyusun rencana untuk mempersiapkan jika hal-hal yang tidak diinginkan terjadi.

### F. Proposisi Penelitian

Aspek – aspek Strengths dan Weakness, Opportunities dan Threats, dan Aspek – aspek Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Ekologi, Legal. Berkaitan dengan penyusunan strategi dalam pengembangan bisnis usaha Revive Auto Paint works.

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual kondisi internal dan eksternal pada ReviveAuto Paintworks, serta merumuskan strategi bisnis yang sesuai berdasarkan hasil analisis tersebut. Penelitian ini dilakukan untuk menggali lebih dalam fenomena yang terjadi di lapangan, terutama dalam konteks persaingan, strategi pemasaran, dan pengembangan usaha di sektor jasa otomotif.

Dari segi metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang memungkinkan peneliti menggali persepsi, pengalaman, dan harapan para pelaku usaha dan pelanggan. Metode kualitatif ini mendukung eksplorasi mendalam terhadap dinamika internal dan eksternal perusahaan, terutama ketika fenomena yang diteliti belum banyak dijelaskan oleh data kuantitatif yang tersedia. Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal, dengan objek penelitian terfokus pada ReviveAuto Paintworks. Studi kasus memberikan

fleksibilitas untuk melakukan eksplorasi yang mendalam terhadap konteks spesifik perusahaan, termasuk proses operasional, strategi pemasaran, hubungan dengan pelanggan, serta interaksi dengan lingkungan bisnis yang lebih luas.

#### B. Variabel Operasional

Definisi operasional variabel menurut Sugiyono (2021) adalah upaya untuk menjelaskan suatu variabel penelitian secara spesifik, konkret, dan terukur, sehingga variabel tersebut dapat diobservasi dan diukur dengan jelas. Definisi ini penting untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki batasan dan pengertian yang seragam, serta dapat dijadikan dasar untuk pengumpulan data.

#### C. Tahapan Penelitian

Menurut Sugiyono (2020), tahapan penelitian dapat disusun secara sistematis untuk memastikan bahwa proses penelitian berjalan dengan baik dan menghasilkan temuan yang valid dan bermanfaat.

#### D. Situasi Sosial

Sugiyono (2020), seorang ahli metodologi penelitian di Indonesia, mendefinisikan situasi sosial dalam konteks penelitian kualitatif sebagai suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen utama: pelaku, aktivitas, dan lokasi. Ketiga elemen ini menjadi fokus utama penelitian untuk memahami fenomena yang terjadi.

#### E. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Menurut Sugiyono dalam bukunya Metode Penelitian Kualitatif (2020), pengumpulan dan pengolahan data merupakan langkah penting dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang valid dan relevan. Berikut adalah penjelasan berdasarkan perspektif Sugiyono, pengumpulan data adalah proses sistematis untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Sugiyono mengklasifikasikan metode pengumpulan data menjadi tiga jenis utama berdasarkan pendekatan penelitian, Pendekatan Kualitatif menggunakan metode yang bersifat eksploratif untuk memahami fenomena lebih mendalam:

1. Wawancara Mendalam: Bertujuan menggali pandangan, persepsi, atau pengalaman subjek penelitian.
2. Observasi Partisipatif: Peneliti ikut terlibat dalam kegiatan yang diamati.
3. Dokumentasi: Mengumpulkan data dari dokumen, arsip, foto, video, atau sumber lainnya.

#### F. Uji Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2020), uji keabsahan data bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian, khususnya penelitian kualitatif, memiliki tingkat kepercayaan, relevansi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sugiyono menjelaskan bahwa keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat diuji melalui empat kriteria utama:

##### 1. Kredibilitas

Kredibilitas berfokus pada tingkat kepercayaan hasil penelitian berdasarkan kesesuaian dengan realitas yang diteliti. Beberapa cara untuk meningkatkan kredibilitas adalah:

- a. *Triangulasi* yaitu menggunakan berbagai sumber, metode, atau teori untuk memverifikasi data.
- b. *Member check* yaitu meminta informan untuk memeriksa kembali data atau interpretasi yang dibuat oleh peneliti.
- c. *Prolonged engagement* yaitu melibatkan diri dalam waktu yang cukup lama di lapangan agar pemahaman terhadap fenomena menjadi lebih mendalam.
- d. *Peer debriefing* yaitu melakukan diskusi dengan rekan sejawat untuk menguji interpretasi data

##### 2. Transferabilitas

Transferabilitas berkaitan dengan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau ditransfer pada konteks yang berbeda. Hal ini dicapai dengan memberikan deskripsi yang rinci, mendalam, dan kaya tentang konteks penelitian sehingga pembaca dapat mengevaluasi relevansi temuan dengan situasi lain.

##### 3. Dependabilitas

Dependabilitas berhubungan dengan konsistensi hasil penelitian, yaitu sejauh mana proses penelitian dapat dilacak dan diaudit oleh pihak lain. Cara untuk meningkatkan dependabilitas adalah dengan mendokumentasikan setiap tahapan penelitian secara sistematis.

#### 4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas menekankan pada objektivitas peneliti, yaitu bahwa hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh bias, motivasi pribadi, atau kepentingan tertentu. Penggunaan catatan lapangan, audit trail, dan triangulasi data membantu memastikan bahwa temuan penelitian didasarkan pada data yang diperoleh.

#### G. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2020) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun langkah-langkahnya, sebagai berikut:

##### 1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi). Pengumpulan data dilakukan sehari-hari, mungkin berbulan-bulan, sehingga data yang diperoleh akan banyak. Pada tahap awal peneliti melakukan penjelajahan secara umum terhadap situasi sosial/obyek yang diteliti, semua yang dilihat dan didengar direkam semua. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan sangat bervariasi.

##### 2. Reduksi Data

Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

##### 3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menampilkan data. Dalam penelitian kualitatif, data yang disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

##### 4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. HASIL

##### 1. Analisis PESTLE

###### a. Politics

Pentingnya regulasi pemerintah terkait standar kualitas dan keamanan repaint sangat mempengaruhi keputusan usaha dalam menyediakan layanan, karena memastikan keselamatan kendaraan dan kepercayaan konsumen. Kepatuhan terhadap standar penyedia jasa repaint yang mematuhi regulasi dan standar kualitas tidak hanya memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga menjaga reputasi bisnis di mata pelanggan, yang sangat penting untuk keberlanjutan usaha. Dampak kebijakan lingkungan pemerintah terkait kendaraan ramah lingkungan mendorong bisnis untuk berinovasi menggunakan bahan yang lebih ramah lingkungan. Ini menciptakan peluang baru untuk menarik konsumen yang peduli dengan isu keberlanjutan. Pengaruh terhadap keputusan konsumen semakin peduli dengan keberlanjutan dan lebih memilih penyedia jasa yang mematuhi regulasi terkait bahan cat yang aman dan ramah lingkungan. Investasi jangka panjang, meskipun mematuhi regulasi dan menggunakan bahan ramah lingkungan memerlukan investasi lebih besar, hal ini dapat menciptakan loyalitas pelanggan dan memberikan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin sadar akan isu lingkungan.

###### b. Ekonomi

Pengaruh harga pada keputusan pembelian yaitu harga tetap menjadi faktor penting dalam keputusan pembelian, namun kualitas yang sesuai dengan harga jauh lebih penting bagi konsumen. Mereka lebih memilih untuk membayar sedikit lebih banyak jika hasilnya memuaskan. Keseimbangan antara harga dan kualitas yaitu penyedia jasa harus menjaga keseimbangan antara harga yang kompetitif dan kualitas layanan yang terjaga. Harga yang terlalu murah dapat merusak kualitas, sedangkan harga yang lebih tinggi harus diimbangi dengan nilai layanan yang memadai. Promo dan diskon sebagai alat pemasaran bisa menjadi strategi pemasaran yang efektif, tetapi harus digunakan dengan bijak agar tidak merusak persepsi nilai dari layanan yang ditawarkan.

###### c. Sosial

Peran ulasan dan rekomendasi dari pelanggan sangat mempengaruhi keputusan konsumen. Dalam era digital, konsumen lebih cenderung mempercayai pengalaman orang lain, baik melalui media sosial atau aplikasi review, daripada hanya mengandalkan klaim dari perusahaan. Dampak tren gaya dan warna kendaraan signifikan terhadap keputusan konsumen. Konsumen cenderung memilih penyedia jasa repaint yang menawarkan pilihan warna yang sedang tren dan sesuai dengan gaya pribadi mereka. Media sosial dan forum sebagai sumber referensi menjadi tempat utama bagi konsumen untuk mencari informasi dan ulasan mengenai layanan. Oleh karena itu, penting bagi penyedia jasa untuk menjaga reputasi online dan membangun kepercayaan melalui ulasan positif.

d. Teknologi

Dampak teknologi pada kualitas dan efisiensi, seperti cat tahan gores dan teknologi semprot canggih, meningkatkan kualitas pengecatan dengan hasil yang lebih rapi dan tahan lama, serta mempercepat proses pengerjaan, yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Keunggulan kompetitif bagi usaha kecil yaitu penggunaan teknologi membantu usaha kecil untuk tetap kompetitif dengan meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Meskipun ada biaya awal yang lebih tinggi, teknologi modern dapat mengurangi biaya jangka panjang dan meningkatkan daya saing. Peran teknologi digital pada platform digital untuk memroses transaksi dan komunikasi dengan pelanggan memberikan kemudahan, transparansi, dan memperbaiki pengalaman pelanggan, yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

e. Legal

Kepatuhan terhadap regulasi hukum sangat penting dalam menjaga kelangsungan usaha, menghindari risiko hukum, dan membangun kepercayaan pelanggan. Bisnis yang mematuhi regulasi akan lebih mudah membangun reputasi positif dan mempertahankan pelanggan. Pengaruh pada reputasi dan kepercayaan pelanggan yaitu dengan mematuhi regulasi tidak hanya menghindarkan bisnis dari sanksi, tetapi juga membangun kepercayaan pelanggan, yang menjadi nilai tambah dalam pasar yang sangat kompetitif. Manajemen risiko dan keberlanjutan bisnis yaitu kepatuhan hukum adalah bagian dari manajemen risiko yang penting untuk menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Hal ini mencakup tidak hanya aspek legalitas tetapi juga standar kualitas dan lingkungan yang sesuai dengan regulasi yang berlaku.

f. Environmental

Bahan ramah lingkungan sangat penting dalam menentukan pilihan konsumen. Penyedia layanan yang menggunakan bahan yang sesuai dengan standar lingkungan cenderung lebih dipilih oleh konsumen yang semakin sadar lingkungan. Keunggulan kompetitif, meskipun menggunakan bahan ramah lingkungan memerlukan biaya lebih di awal, hal ini memberikan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang karena kepedulian terhadap keberlanjutan menjadi daya tarik tersendiri bagi pelanggan. Kepedulian terhadap dampak lingkungan yaitu konsumen kini lebih cenderung memilih penyedia layanan yang mengutamakan keberlanjutan dan bahan ramah lingkungan, meskipun dengan harga sedikit lebih tinggi, karena ini sejalan dengan gaya hidup yang peduli terhadap lingkungan.

## 2. Analisis Value Chain

### a. Primary Activities

#### a) *Inbound Logistics* (Pengadaan Bahan Baku):

Pentingnya bahan ramah lingkungan yang sesuai dengan regulasi pemerintah. Hal ini selaras dengan peningkatan kesadaran lingkungan di kalangan konsumen (*Analisis Environment* dan *Political*). Pengadaan bahan yang ramah lingkungan menjadi bagian penting dalam memenuhi permintaan pelanggan yang peduli terhadap keberlanjutan.

Kebutuhan akan bahan berkualitas tinggi: Sebagaimana diungkapkan oleh CEO, bahan yang digunakan harus memenuhi standar kualitas dan keselamatan untuk memastikan hasil yang aman dan memuaskan bagi pelanggan.

#### b) *Operations* (Operasional):

Teknologi dan efisiensi proses pengecatan: Penggunaan teknologi canggih, seperti cat tahan gores dan teknologi semprot canggih, meningkatkan kualitas pengecatan dan mempercepat proses. Hal ini berkontribusi pada efisiensi operasional dan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang merupakan faktor utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (*Analisis Technology* dan *Economy*).

Pemenuhan regulasi: Operasional yang mematuhi regulasi hukum tentang standar kualitas pengecatan dan keselamatan sangat penting untuk menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan (*Analisis Legal* dan *Political*).

#### c) *Outbound Logistics* (Distribusi Barang Jadi):

Pengiriman hasil pengecatan: Meskipun distribusi fisik tidak sekompleks produk lainnya, namun hasil pengecatan harus dijaga dengan baik hingga tiba pada pelanggan. Proses pengiriman hasil pengecatan yang rapi dan tepat waktu akan meningkatkan pengalaman pelanggan dan menjaga kualitas.

d) *Marketing and Sales* (Pemasaran dan Penjualan):

Strategi pemasaran berbasis kepercayaan: Ulasan pelanggan dan rekomendasi mulut ke mulut menjadi salah satu faktor penting dalam strategi pemasaran. Penggunaan media sosial dan forum online untuk membangun reputasi bisnis dapat memperkuat daya tarik penyedia jasa repaint (*Analisis Social*).

Fokus pada tren gaya dan kualitas layanan: Dalam pemasaran, penyedia layanan perlu menekankan penggunaan warna dan desain yang mengikuti tren serta memastikan teknologi yang digunakan (seperti cat tahan gores dan teknologi semprot canggih) untuk menarik pelanggan yang lebih muda dan peduli dengan penampilan kendaraan mereka (*Analisis Social* dan *Technology*).

e) *Service* (Layanan Purna Jual):

Purna jual dan layanan pelanggan: Penyedia jasa repaint harus memberikan layanan purna jual yang baik, seperti garansi kualitas cat dan perbaikan tambahan jika diperlukan. Kepuasan pelanggan yang tinggi setelah penggunaan layanan akan mendorong loyalitas dan meningkatkan kemungkinan untuk mendapat rekomendasi positif (*Analisis Social* dan *Legal*).

b. Support Activities

1. *Firm Infrastructure* (Infrastruktur Perusahaan)

Kepatuhan terhadap regulasi dan standar kualitas menciptakan landasan hukum dan operasional yang kokoh untuk perusahaan. Infrastruktur perusahaan harus mendukung implementasi regulasi dan kebijakan internal mengenai keberlanjutan dan keselamatan yang sesuai dengan hukum (*Analisis Legal* dan *Political*).

Kepemimpinan yang mendukung inovasi: Penyedia jasa perlu memiliki struktur organisasi yang mendukung inovasi dalam produk dan layanan, termasuk penggunaan teknologi baru yang mendukung efisiensi dan kualitas.

2. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Pelatihan karyawan mengenai penggunaan bahan ramah lingkungan dan teknologi modern untuk pengecatan sangat penting untuk memastikan kualitas layanan dan kepatuhan terhadap regulasi (*Analisis Environment* dan *Technology*).

Rekrutmen dan pengembangan keterampilan dalam hal komunikasi dengan pelanggan dan pengetahuan teknologi juga krusial untuk menciptakan tim yang mampu memenuhi ekspektasi pelanggan.

3. *Technology Development* (Pengembangan Teknologi):

Investasi dalam teknologi canggih: Perusahaan harus terus berinovasi dengan teknologi baru, seperti cat tahan gores dan teknologi semprot canggih, yang akan meningkatkan kualitas layanan serta memberikan nilai tambah yang dicari konsumen (*Analisis Technology*).

Penerapan teknologi digital: Penyedia layanan juga perlu mengembangkan platform digital untuk mempermudah transaksi online, komunikasi pelanggan, dan meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan (*Analisis Technology*).

4. *Procurement* (Pengadaan):

Penyediaan bahan ramah lingkungan dan bahan berkualitas tinggi adalah langkah penting dalam memastikan kualitas layanan serta memenuhi standar lingkungan yang ditetapkan oleh regulasi (*Analisis Environment* dan *Political*).

Negosiasi dengan pemasok untuk mendapatkan bahan yang sesuai dengan standar kualitas tinggi serta ramah lingkungan akan memperkuat daya saing dan reputasi penyedia jasa repaint.

1. Analisis SWOT

Berikut adalah analisis SWOT untuk ReviveAuto Paintworks berdasarkan Porter's Generic Value Chain dan hasil analisis PESTLE:

a. Strength

Kualitas layanan tinggi berkat teknologi canggih dan bahan ramah lingkungan.

Kepatuhan terhadap regulasi dan standar memberikan kepercayaan pelanggan.

Reputasi yang kuat berkat ulasan positif dan rekomendasi pelanggan.

b. Weakness

Biaya awal untuk teknologi tinggi dan bahan ramah lingkungan dapat membatasi kemampuan ekspansi.

Ketergantungan pada kualitas tenaga kerja dan pelatihan yang terus-menerus.

Pasar terbatas untuk layanan premium.

c. Opportunity

Peluang pasar ramah lingkungan yang semakin besar.  
 Pemasaran digital dan platform online dapat meningkatkan jangkauan pasar.  
 Peningkatan permintaan dari sektor otomotif dan layanan berkualitas tinggi.

d. Threat

Persaingan harga yang ketat dengan penyedia layanan lainnya.  
 Kenaikan biaya bahan baku dan teknologi.  
 Perubahan kebijakan pemerintah terkait lingkungan dan pajak

2. TOWS Matriks

Berikut adalah TOWS Matrix untuk ReviveAuto Paintworks berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan. TOWS Matrix digunakan untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat digunakan dengan memanfaatkan Strengths dan mengatasi Weaknesses, memanfaatkan Opportunities, serta menghadapi Threats.

Tabel 1 TOWS Matrix untuk ReviveAuto Paintworks

<b>TOWS Matrix</b>	<b>Opportunities (O)</b>	<b>Threats (T)</b>
	Peluang pasar ramah lingkungan yang semakin besar. Pemasaran digital dan platform online dapat meningkatkan jangkauan pasar. Peningkatan permintaan dari sektor otomotif dan layanan berkualitas tinggi.	Persaingan harga yang ketat dengan penyedia layanan lainnya. Kenaikan biaya bahan baku dan teknologi. Perubahan kebijakan pemerintah terkait lingkungan dan pajak.
<b>Strengths (S)</b>	<b>S-O Strategies (Maxi-Maxi)</b>	<b>S-T Strategies (Maxi-Mini)</b>
1. Kualitas layanan tinggi berkat teknologi canggih dan bahan ramah lingkungan. 2. Kepatuhan terhadap regulasi dan standar kualitas memberikan kepercayaan pelanggan. 3. Reputasi yang kuat berkat ulasan positif dan rekomendasi pelanggan.	1. Memanfaatkan keunggulan teknologi dan kualitas layanan untuk menonjolkan keunggulan perusahaan dalam pemasaran digital. 2. Menawarkan layanan pengecatan ramah lingkungan 3. Meningkatkan kepercayaan pelanggan melalui pemasaran yang menonjolkan reputasi positif dan pengalaman pelanggan.	1. Mengurangi dampak persaingan harga dengan menekankan kualitas dan teknologi canggih yang meningkatkan hasil pengecatan dan kepuasan pelanggan. 2. Meningkatkan loyalitas pelanggan melalui pelayanan purna jual dan layanan tambahan, seperti garansi kualitas cat dan perawatan jangka panjang. 3. Menjaga kualitas pelayanan yang terjaga
<b>Weaknesses (W)</b>	<b>W-O Strategies (Mini-Maxi)</b>	<b>W-T Strategies (Mini-Mini)</b>
1. Biaya awal untuk teknologi tinggi dan bahan ramah lingkungan dapat membatasi kemampuan ekspansi. 2. Ketergantungan pada kualitas tenaga kerja dan pelatihan yang terus-menerus. 3. Pasar terbatas untuk layanan premium.	1. Mencari mitra atau pemasok yang dapat memberikan bahan ramah lingkungan dengan harga lebih terjangkau 2. Menggunakan promosi atau diskon dengan bijak 3. Meningkatkan layanan tambahan seperti konsultasi gaya warna atau modifikasi kendaraan untuk menarik lebih banyak pelanggan premium.	1. Meningkatkan efisiensi operasional dengan berinvestasi pada pelatihan tenaga kerja untuk menurunkan biaya tenaga kerja 2. Diversifikasi layanan pengecatan dengan pilihan harga lebih terjangkau 3. Mencari alternatif teknologi atau bahan baku yang lebih murah namun tetap berkualitas

3. Porter's Generic Strategy

Berikut adalah strategi yang dikelompokkan dalam Porter's Generic Strategy berdasarkan TOWS Matrix dan analisis sebelumnya:

a. *Cost Leadership* (Kepemimpinan Biaya):

Menawarkan layanan pengecatan dengan harga lebih terjangkau untuk memperluas pasar, meskipun dengan margin lebih rendah. (Strategi W-T)

Mengurangi biaya investasi awal dengan mencari pemasok bahan ramah lingkungan yang lebih murah. (Strategi W-O)

Tingkatkan efisiensi operasional melalui pelatihan tenaga kerja untuk menurunkan biaya dan mempercepat proses pengecatan. (Strategi W-T)

b. *Differentiation Leadership* (Kepemimpinan Diferensiasi):

Manfaatkan teknologi dan kualitas layanan untuk menarik pelanggan yang peduli dengan keberlanjutan dan kualitas pengecatan. (Strategi S-O)

Tawarkan layanan pengecatan ramah lingkungan untuk menjangkau pasar yang semakin peduli terhadap keberlanjutan. (Strategi S-O)

Gunakan ulasan positif dan reputasi untuk membangun kepercayaan dan memperluas jangkauan pasar melalui pemasaran digital. (Strategi S-O)

Perkuat loyalitas pelanggan dengan layanan purna jual dan garansi pengecatan untuk membangun hubungan jangka panjang. (Strategi S-T)

c. *Cost Focus* (Fokus Biaya):

Meningkatkan daya tarik pasar dengan menawarkan pilihan harga yang lebih terjangkau dan promosi yang seimbang. (Strategi W-O)

d. *Differentiation Focus* (Fokus Diferensiasi):

Diversifikasi layanan pengecatan untuk menarik lebih banyak pelanggan melalui pilihan gaya dan warna kendaraan. (Strategi W-O)

Tekankan kualitas dan teknologi canggih untuk mengurangi dampak persaingan harga dan menarik pelanggan yang lebih mengutamakan kualitas. (Strategi S-T)

#### 4. Analisis Triangulasi

Dalam analisis triangulasi, kami memadukan hasil wawancara terhadap sampel purposif, observasi lapangan, serta data sekunder yang diperoleh untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih layanan repaint kendaraan di ReviveAuto Paintworks. Hasil wawancara dengan CEO ReviveAuto Paintworks, Rheza Putra Pambudi, menunjukkan bahwa regulasi pemerintah terkait standar kualitas dan keamanan, serta kebijakan ramah lingkungan, sangat berpengaruh terhadap keputusan bisnis. Observasi lapangan mengonfirmasi bahwa konsumen yang datang ke ReviveAuto Paintworks menunjukkan ketertarikan pada kualitas layanan yang ditawarkan, terutama dalam hal bahan yang digunakan dan teknologi semprot canggih. Data sekunder yang diperoleh dari literatur dan penelitian industri mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa konsumen di pasar otomotif semakin mengutamakan keberlanjutan dan kualitas produk. Semua temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan, teknologi, dan kualitas layanan menjadi faktor utama yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih layanan repaint kendaraan di ReviveAuto Paintworks.

#### 5. Roadmap Bisnis

Roadmap ini mengacu pada analisis TOWS yang mencakup strategi untuk memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman, serta PESTLE yang memberikan gambaran tentang faktor eksternal yang mempengaruhi pasar dan keputusan bisnis. Pada tahun pertama, perusahaan akan fokus pada penyempurnaan layanan dan adopsi teknologi canggih, seperti penggunaan cat tahan gores dan teknologi semprot canggih, untuk meningkatkan kualitas pengecatan dan efisiensi operasional. Pada tahun kedua, ReviveAuto Paintworks akan meluncurkan layanan pengecatan ramah lingkungan untuk menjangkau pasar yang semakin peduli terhadap keberlanjutan. Memasuki tahun ketiga, ReviveAuto Paintworks akan memperkenalkan program loyalitas pelanggan, serta meningkatkan layanan purna jual, seperti garansi pengecatan dan perbaikan tambahan jika diperlukan. Pada tahun keempat, ReviveAuto Paintworks akan memperluas operasi dengan membuka cabang di kota-kota besar dengan permintaan tinggi, memperkenalkan layanan pengecatan dengan pengambilan dan pengantaran kendaraan untuk memperluas jangkauan pelanggan. Pada tahun kelima, ReviveAuto Paintworks akan memperkuat posisinya sebagai pemimpin pasar dalam industri pengecatan kendaraan ramah lingkungan.

### B. Pembahasan

#### 1. Praktik Bisnis Aktual yang Diterapkan ReviveAuto Paintworks dalam Merespons Tantangan Persaingan di Era Digital

ReviveAuto Paintworks menghadapi tantangan persaingan di era digital dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki melalui Porter's Generic Value Chain. Salah satu praktik bisnis aktual yang diterapkan adalah penggunaan teknologi canggih dalam operations yang membantu mempercepat proses pengecatan dan menghasilkan kualitas yang lebih baik. Teknologi semprot canggih dan cat tahan gores menjadi nilai tambah yang sangat penting, tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan kepuasan pelanggan melalui hasil pengecatan yang lebih rapi dan tahan lama.

Dalam marketing and sales, ReviveAuto Paintworks memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk mempromosikan layanan mereka. Penggunaan ulasan pelanggan yang positif, serta rekomendasi dari mulut ke mulut yang terjadi di platform online, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan konsumen dalam memilih jasa pengecatan. Praktik ini menunjukkan bagaimana ReviveAuto Paintworks telah mengoptimalkan teknologi digital untuk membangun reputasi online mereka, yang merupakan bagian penting dari strategi bisnis mereka untuk menghadapi persaingan di era digital.

Dari perspektif SWOT, ReviveAuto Paintworks memanfaatkan kekuatan dalam kualitas layanan dan teknologi untuk membedakan diri di pasar yang sangat kompetitif. Namun, meskipun ReviveAuto Paintworks memiliki kekuatan dalam teknologi dan kualitas layanan, mereka juga menghadapi kelemahan dalam hal biaya awal untuk teknologi dan bahan berkualitas tinggi, yang dapat menghambat ekspansi bisnis jika tidak dikelola dengan baik. Dalam hal customer service, ReviveAuto Paintworks memperkenalkan layanan purna jual yang berkualitas sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Hal ini berfungsi untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam persaingan harga, karena pelanggan cenderung lebih memilih layanan dengan garansi kualitas meskipun harga sedikit lebih tinggi.

## 2. Strategi yang Tepat untuk Digunakan ReviveAuto Paintworks dalam Menghadapi Persaingan di Era Digital

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di era digital, ReviveAuto Paintworks perlu mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan daya saing dan relevansi usaha di pasar otomotif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah Porter's Generic Strategies, yang meliputi cost leadership, differentiation, dan focus. Strategi cost leadership atau kepemimpinan biaya memungkinkan ReviveAuto Paintworks untuk menurunkan biaya operasional dan memberikan harga yang lebih kompetitif dibandingkan pesaing. Dalam industri yang sangat bergantung pada biaya bahan baku dan efisiensi proses, pendekatan ini dapat diterapkan dengan memanfaatkan teknologi modern, seperti teknologi semprot canggih dan bahan cat tahan gores yang efisien.

Di sisi lain, differentiation atau diferensiasi produk juga bisa menjadi strategi yang efektif bagi ReviveAuto Paintworks. Dalam hal ini, ReviveAuto harus memfokuskan upaya pada peningkatan kualitas layanan dan inovasi yang membuat produk dan layanan mereka lebih unggul dibandingkan pesaing. Strategi focus atau fokus pada segmen pasar tertentu juga dapat menjadi pilihan yang bijaksana, terutama bagi usaha kecil seperti ReviveAuto Paintworks. Fokus pada segmen pasar yang lebih spesifik, seperti kendaraan ramah lingkungan atau kendaraan premium, dapat membantu ReviveAuto untuk lebih mudah mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi pelanggan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

ReviveAuto Paintworks merespons tantangan persaingan di era digital dengan memanfaatkan teknologi canggih dalam proses operasional dan strategi pemasaran digital. Penggunaan teknologi semprot canggih dan cat tahan gores meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan, sementara pemasaran melalui media sosial dan ulasan pelanggan membangun reputasi online yang kuat. Selain itu, ReviveAuto juga memperkenalkan layanan purna jual dengan garansi pengecatan, meningkatkan loyalitas pelanggan di tengah persaingan harga.

Untuk menghadapi persaingan di era digital, ReviveAuto Paintworks dapat mengimplementasikan strategi Porter's Generic Strategies, seperti cost leadership, differentiation, dan focus. Dengan memanfaatkan teknologi untuk menekan biaya dan memberikan harga kompetitif, serta diferensiasi melalui kualitas layanan dan teknologi terbaru, ReviveAuto dapat menarik pelanggan yang mengutamakan kualitas dan nilai lebih. Fokus pada segmen pasar tertentu, seperti kendaraan ramah lingkungan, juga dapat membantu meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar yang sangat kompetitif.

### B. Saran

Penelitian lebih lanjut dapat mengembangkan studi ini dengan membandingkan beberapa perusahaan di industri yang sama untuk memperoleh wawasan yang lebih komprehensif tentang strategi yang efektif di era

digital. ReviveAuto Paintworks perlu terus berinovasi dalam penggunaan teknologi, terutama dalam pengembangan teknologi semprot dan cat yang lebih ramah lingkungan. Selain itu, memperkuat layanan purna jual dan menjalin kerjasama lebih erat dengan pelanggan melalui platform digital dapat meningkatkan loyalitas dan mendukung diferensiasi perusahaan. Fokus pada pelatihan karyawan dalam menggunakan teknologi terbaru juga menjadi langkah penting untuk menjaga efisiensi operasional dan kualitas layanan.

## REFERENSI

- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132.
- Antares, M. R., Haludin, G., Julio, F. L., Sujana, R. I. Y., Pratama, H. M., & Prayitno, M. H. (2024). ANALISIS IMPLEMENTASI PDCA SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS DI PT ASTRA INTERNATIONAL TBK. *Inovasi Dan Kreativitas Dalam Ekonomi*, 7(12).
- BPS. (2023). *Pendapatan Nasional Indonesia 2018-2022*.
- Cahyoadhi, A. B., & Raharja, E. (2024). BUSINESS PLAN RINTISAN TOKO JLPARTS (PERSPEKTIF EFEKTIVITAS MEDIA SOSIAL FACEBOOK DAN INSTAGRAM). *Diponegoro Journal of Management*, 13(6).
- Faturrochman, M., & Yaasiin, T. H. (2024). Efektivitas Subsidi Kendaraan Listrik terhadap Perkembangan Industri Otomotif dalam Mewujudkan Program Making Indonesia 4.0. *Journal of Environmental Economics and Sustainability*, 1(3), 1–17.
- Ghina, A., Simatupang, T. M., & Gustomo, A. (2015). Building a systematic framework for entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(2), 73.
- Kelvin, S. A. (2023). *Analisis Strategi Komunikasi Bauran Pemasaran Shopee Peachcosmetics*.
- Purba, M. M. (2019). Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Bidang Industri Otomotif. *JSI (Jurnal Sistem Informasi) Universitas Suryadarma*, 6(1), 160–170.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabet.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th Edition). Pearson Education Limited.