

## ANALISA DAYA SAING KOTA MALANG

Andini Risfandini

Program Doktor Ilmu Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Malang-Indonesia

**Abstrak**-Terdapat penambahan jumlah pada objek wisata di kota Malang, demikian pula dengan akses jalan, jumlah hotel dan restaurant namun lama kunjungan wisatawan domestik cenderung menurun. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) melihat kondisi objek wisata di kota Malang; (2) melakukan evaluasi mengenai objek wisata di Malang; (3) meningkatkan daya saing objek wisata di kota Malang. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa daya saing menggunakan extended variabel *Resource-based View* (RBV) yang semula *Valuable Rare Inimitable Organization* (VRIO) oleh Barney (1991), ditambahkan menjadi VRIOLU oleh Hinterhuber (2013) sebagai acuan untuk mengukur daya saing pariwisata kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus.

**Keywords:** *Daya Saing Pariwisata; RBV; VRIOLU*

### 1. LATAR BELAKANG

Saat ini di kota Malang marak berkembang wisata buatan yakni wisata kampung tematik. Jika dihitung secara keseluruhan maka jumlah daya tarik wisata kota Malang kurang lebih adalah 84 yang merupakan gabungan wisata *heritage*, wisata berdasarkan kawasan, dan wisata kampung tematik yang semula berjumlah 20 kampung tematik meningkat menjadi 40, serta wisata wahana Hawaii *waterpark*. Pada tahun 2019 telah diresmikan jalan tol Pandaan Malang yang diharapkan dapat mendukung pariwisata kota Malang (kompas.com, 2019). Dengan dibukanya akses jalan tol maka perjalanan ke kota Malang dari Surabaya, dan beberapa kota lain disekitar Malang menjadi semakin singkat. Jumlah hotel dan rumah makan di kota Malang yang merupakan bagian dari infrastruktur pariwisata terus meningkat. Pada tahun 2018 kota Malang memiliki hampir 4000 kamar hotel (malangtimes, 2018). Sedangkan ditahun 2019 kota Malang memiliki total kamar sebesar 4425 (malangtimes, 2019). Demikian pula dengan jumlah rumah makan di kota Malang juga terus meningkat dari tahun ke tahun. Tabel jumlah rumah makan di kota Malang tahun 2014-2018, tabel jumlah kunjungan wisatawan domestik dan mancanegara di Kota Malang tahun 2014-2018, grafik lama menginap wisatawan domestik dan wisatawan asing di kota Malang tahun 2014-2018, dan grafik rata-rata lama menginap wisatawan domestik di kota Malang dan tabel distribusi presentase PDRB Kota Malang pada sektor akomodasi dan penyediaan makan minum, serta grafik jumlah kunjungan wisatawan domestik kota Malang tahun 2016-2019 dapat dilihat di lampiran.

Jumlah kunjungan wisatawan domestik kota Malang pada tahun 2016 hingga 2019 mengalami fluktuasi sempat naik

ditahun 2017 namun mengalami penurunan ditahun 2018 dan naik kembali di tahun 2019. Lama menginap wisatawan domestik di kota Malang juga fluktuatif, sempat meningkat di tahun 2016 yakni mencapai 2.6 hari dibanding tahun 2015 yang hanya 1.74 hari untuk hotel berbintang dan 1.69 hari untuk hotel non berbintang. Kemudian rata-rata menginap lama menginap wisatawan domestik mengalami penurunan yakni 2.06 hari untuk hotel berbintang dan non 1.65 hari untuk hotel non berbintang di tahun 2016 dan 2017. Di tahun 2018 rata-rata lama menginap wisatawan domestik untuk hotel berbintang kembali mengalami penurunan yakni 1.67 hari sedangkan rata-rata menginap wisatawan domestik untuk hotel non berbintang mengalami sedikit kenaikan yakni menjadi 1.74 hari. Kontribusi produk domestik regional bruto (PDRB) sektor akomodasi dan penyediaan makan minum kota Malang yang merupakan bagian dari sektor pariwisata mengalami peningkatan setiap tahunnya meskipun masih belum cukup besar, dari 4.79 persen ditahun 2015 menjadi 5.17 persen ditahun 2019. Peningkatan jumlah dan lama kunjungan wisatawan domestik di kota Malang diharapkan dapat meningkatkan kontribusi sektor pariwisata terhadap PDRB kota Malang melalui sektor akomodasi dan penyediaan makan minum.

Berdasarkan uraian diatas di kota Malang telah terjadi pembangunan akses yakni pembangunan jalan tol, dan terdapat pembangunan hotel baru sehingga menambah jumlah kamar yang tersedia untuk wisatawan serta peningkatan jumlah rumah makan. Ketiga hal tersebut merupakan bagian dari faktor penarik wisatawan (pull faktor), aksesibilitas dan amenities, dan sumber daya inti yang dapat menarik wisatawan yakni superstruktur pariwisata (Ritchie & Crouch, 2010) dan juga merupakan bagian dari 4 unsur pembentuk destinasi yakni akses dan amenities (Cooper, 2016) serta bagian dari sub indeks indikator daya saing oleh WEF yakni infrastruktur jalan darat dan infrastruktur di bidang pariwisata. Kota Malang memiliki banyak objek wisata seperti telah dijelaskan diuraian diatas namun lama tinggal wisatawan domestik di kota Malang untuk hotel berbintang dan hotel non berbintang masih relative singkat. Analisa daya saing sebagai acuan perumusan strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang perlu dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan wawancara mendalam dengan beberapa informan yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai kondisi pariwisata kota Malang. Informan yang dimaksud adalah: (1) pihak pemerintah yang diwakili dinas pariwisata kota Malang, (2) tokoh masyarakat kota Malang, (3) pengelola wisata, (4) pelaku wisata, (5) pemandu wisata, (6) wisatawan.

## 2. Perumusan Masalah

Permasalahan utama yang diajukan pada penelitian ini adalah: bagaimana meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang? Berkaitan dengan hal tersebut maka perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi objek wisata kota Malang?
2. Apakah hasil evaluasi objek wisata di Malang menggunakan analisa daya saing?
3. Bagaimana meningkatkan daya saing objek wisata di kota Malang?
3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### Tujuan Penelitian:

Berdasarkan perumusan masalah maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Melihat kondisi objek wisata di kota Malang.
2. Melakukan evaluasi mengenai objek wisata di Malang.
3. Meningkatkan daya saing objek wisata di kota Malang.
4. Manfaat Penelitian:

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu strategi pemasaran dan manajemen pariwisata khususnya dibidang daya saing. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan pariwisata di kota Malang khususnya dan pariwisata di Indonesia secara umum untuk meningkatkan daya saing pariwisata berkelanjutan.

### Manfaat khusus penelitian:

1. Analisa daya saing pariwisata kota Malang dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi untuk meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang.
2. Sebagai acuan penetapan kebijakan pengembangan sektor pariwisata dan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan perencanaan strategi pemasaran pariwisata.
3. Bagi pelaku yang bergerak dibidang industri pariwisata dalam menyusun strategi bisnis untuk meningkatkan produk jasa pariwisata yang ditawarkan.

### Gap Riset dan Celah Penelitian

1. Daya saing telah diasosiasikan sebagai faktor penting bagi suksesnya destinasi pariwisata pada berbagai penelitian mengenai destinasi pariwisata (Kozak and Rimmington, 1999; Crouch and Ritchie, 1999; Mihalic, 2000; Enright and Newton 2004; Chen et al., 2008).
2. Beberapa peneliti sebelumnya menciptakan dan menggunakan model untuk mengukur daya saing destinasi pariwisata (De Kayser and Vanhove, 1994; Crouch, 2010; Dragicevic et al., 2009).
3. Variabel daya saing dari sudut pandang RBV yakni VRIO dianggap tidak mampu mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas untuk mencapai keunggulan bersaing Srivastava, et al. (2001); Eisendhardt and Martin (2000); Ray, et al (2004); Priem and Butler (2001).
4. Beberapa peneliti sebelumnya menggunakan pendekatan RBV untuk mengukur manajemen destinasi pariwisata

(Massukado-Nakatani & Teixeira, 2009) dan daya saing destinasi pariwisata dan (Huy & Khin, 2016).

5. Peneliti sebelumnya menambahkan variabel S (Sustainable) pada VRIO sehingga menjadi VRISO agar RBV dapat digunakan pada konteks perencanaan pariwisata berkelanjutan (Simão, 2010)
6. Peneliti sebelumnya menambahkan variabel L (Limited to Substitute) pada VRIO sehingga menjadi VRIOL pada konteks perusahaan secara general (Knott, 2015) dan pada konteks pariwisata (Muharto, 2018)
7. Peneliti sebelumnya menambahkan variabel LU pada VRIO sehingga menjadi VRIOLU (L/ Large: pasar cukup besar) dan mampu memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi (U: Unmet Need) (Hinterhuber, 2013).

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa daya saing menggunakan extended variabel *Resource-based View* (RBV) yang semula *Valuable Rare Inimitable Organization* (VRIO) oleh Barney (1991), ditambahkan menjadi VRIOLU oleh Hinterhuber (2013) sebagai acuan untuk mengukur daya saing dengan kriteria Berdasarkan uraian diatas maka keterbaruan penelitian ini adalah: Variabel RBV VRIOLU (Hinterhuber, 2013) belum pernah digunakan untuk menganalisa daya saing pada konteks pariwisata.

## 5. KAJIAN PUSTAKA

### Sejarah Perkembangan RBV

Publikasi teori berdasarkan Resource-based view dalam bidang manajemen stratejik pertama kali dilakukan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Wernerfelt (1984) mencoba mengembangkan teori keunggulan bersaing berdasarkan sumber daya yang dikembangkan perusahaan untuk mendapatkan strategi implementasi produk sebagai komplemen teori yang dikembangkan oleh Porter (1980) yakni keunggulan bersaing berdasarkan produk perusahaan pada posisi pasar. Wernerfelt menyebut idenya resource-based 'view' karena ia melihat (viewing) perihal keunggulan yang sama yang dideskripsikan oleh Porter (1980) dari sudut pandang sumber daya yang dikontrol perusahaan (Barney & Clark, 2007).

Kontribusi utama Wernerfelt adalah mengenali jika kompetisi untuk sumber daya diantara perusahaan berdasarkan profil sumber daya memiliki implikasi penting untuk kemampuan perusahaan mendapatkan keunggulan dalam implementasi strategi pasar produk. Pada tahun 1984 Rumelt juga menerbitkan artikel mengenai *resourced based*, teori stratejik yang dikembangkannya memiliki banyak atribut yang nantinya akan diasosiasikan dengan *resource based theory*. Rumelt mendefinisikan perusahaan sebagai sebuah kumpulan sumber daya produktif dengan nilai ekonomis bervariasi. Pada tahun 1986, Barney menerbitkan artikel ketiga dalam bidang manajemen stratejik yang menyarankan pengembangan teori untuk kinerja superior perusahaan yang konsisten. Barney bergerak dari resource based view ke resource based theory. Dierick and Cool (1989) mengidentifikasi jika banyak atribut sumber daya perusahaan yang bukan merupakan faktor stratejik (Barney & Clark, 2007). Keempat artikel tersebut bersama-sama menciptakan prinsip mendasar bagi *resource based theory* yang menyarankan jika pengembangan teori untuk menciptakan kinerja perusahaan superior dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah mungkin. (Barney & Clark, 2007).

## 6. Daya Saing

Daya saing telah diasosiasikan sebagai faktor penting bagi suksesnya destinasi pariwisata pada berbagai penelitian mengenai destinasi pariwisata ( (Kozak & Rimmington, 1999); (Crouch & Brent, 1999); (Dwyer & Kim, 2003); (Enright & Newton, 2004); (Ching-Yaw, et al., 2008)) dalam Dragičević et al.(2012). Beberapa peneliti menggunakan model pada penelitian untuk menganalisa daya saing destinasi pariwisata ((Enright & Newton, 2004), (Dragičević, et al., 2009): (Ritchie & Crouch, 2010)). Namun belum ada definisi daya saing yang disepakati secara umum, demikian pula alat pengukur daya saing (Dragičević, et al., 2012)

## 7. Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian ini menggunakan kerangka konsep yang diungkapkan dalam bentuk deskripsi. Permasalahan utama yang diajukan pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang sehingga jumlah dan lama kunjungan wisatawan domestik di kota Malang dapat ditingkatkan agar kota Malang dapat menyerap lebih banyak pemasukan dari sektor pariwisata. Untuk menjawab permasalahan utama diperlukan wawancara mendalam dengan informan kunci yang mengetahui kondisi daya saing pariwisata kota Malang secara menyeluruh. Informan kunci yang dimaksud adalah: (1) Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Malang, (2) Ketua PHRI kota Malang, (3) Tokoh masyarakat kota Malang (4) Pihak manajemen hotel, tour, dan travel. Wawancara mendalam juga dilakukan dengan (5) tour guide kota Malang, (6) wisatawan domestik kota Malang.

Wawancara dengan informan kunci tersebut akan dapat menjawab tiga rumusan masalah penelitian ini yakni: (1) Bagaimana kondisi objek wisata kota Malang?; (2) Apakah hasil evaluasi objek wisata di Malang menggunakan analisa daya saing?; (3) Bagaimana meningkatkan daya saing objek wisata di kota Malang? Penelitian ini fokus pada wisatawan domestik karena jumlah perjalanan wisatawan domestik di Indonesia sangat besar, yakni mencapai 303 juta perjalanan pada tahun 2018. Di Malang sendiri jumlah kunjungan wisatawan domestik jauh lebih besar dibanding jumlah kunjungan wisatawan mancanegara. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan bagaimana meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang sehingga lama kunjungan wisatawan dan jumlah wisatawan domestik meningkat agar kota Malang dapat menyerap lebih banyak pemasukan dari sektor pariwisata.

## 8. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan strategi studi kasus. Paradigma penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *post-positivist* karena penelitian ini menggunakan teori menggunakan teori daya saing berdasarkan sumber daya atau Resource-based View (RBV) sebagai acuan untuk mengukur daya saing dengan kriteria *Valuable Rare Inimitable Organization* (VRIO) oleh (Barney, 1991) yang kemudian ditambahkan variabel LU oleh Hinterhuber (2013) sebagai basis penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Paradigma post-positivist menganggap jika penelitian adalah sebuah proses untuk membuat klaim untuk membuktikan pengetahuan baru karena tidak ada kebenaran yang absolut (Creswell, 2014). Metode penelitian yang digunakan pada studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan strategi studi kasus. Menurut Yin (2018) penggunaan teori diawal penelitian penting sebagai dasar untuk membuat proposisi,

design penelitian dimulai dari formulasi pertanyaan penelitian, proposisi dan kasus, dilengkapi dengan uraian mengenai keterkaitan antara data dengan proposisi menggunakan kriteria sebagai dasar untuk melakukan interpretasi data. Pengajuan proposisi diawal penelitian diperlukan untuk mencegah peneliti menjadi terbebani oleh banyaknya data yang dikumpulkan (Yin, 2018). Enam elemen yang harus dipertimbangkan dalam analisa RBV menggunakan variabel VRIOLU adalah:

1. *Value* (nilai): sumber daya harus menambah nilai pada organisasi.
2. *Rarity* (jarang): berapa perusahaan yang memiliki sumber daya yang sama.
3. *Inimitable* (tidak dapat ditiru): apakah terdapat substitusi pada sumber daya tersebut.
4. *Organization* (organisasi) : apakah perusahaan mampu mengorganisasi sumber daya agar dapat dieksploitasi secara maksimal (Barney, 1991).
5. *Large market* (memiliki pasar yang besar)
6. *Unmet Need* (mampu memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi) Hinterhuber (2013).

## 9. Design Penelitian

Yin (2018) menyatakan jika design penelitian harus dimulai dari pertanyaan penelitian, proposisi dan kasus dilengkapi dengan alasan yang menghubungkan data dengan proposisi dan menggunakan kriteria untuk interpretasi temuan penelitian. Eisenhardt (1989) dan Yin (2018) sepakat jika penelitian studi kasus harus dimulai dengan pertanyaan penelitian sebagai dasar untuk membuat proposisi. Yin (2018) menyatakan bahwa studi kasus digunakan untuk menguji teori atau sebagai kepanjangan sebuah teori. Pada penelitian ini design studi kasus dipilih untuk menguji teori daya saing menggunakan pendekatan RBV yang dicetuskan oleh Barney (1991) dengan *extended* variabel VRIOLU oleh Hinterhuber (2013) untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam konteks pariwisata kota Malang. Design penelitian ini adalah studi kasus yaitu single case yang terjadi pada daya saing pariwisata kota Malang, design studi kasus dipilih karena:

1. Kota Malang memiliki banyak objek daya tarik wisata namun jumlah kunjungan wisatawan relative singkat, sehingga daya saing pariwisata kota Malang perlu ditingkatkan. Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap bagaimana meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang.
2. Pemilihan design studi kasus digunakan untuk mengungkap strategi pemasaran apa yang dapat digunakan guna meningkatkan daya saing pariwisata kota Malang sehingga mampu jumlah kunjungan dan lama tinggal wisatawan domestik di kota Malang.

Pemilihan design studi kasus juga digunakan untuk menguji variabel VRIOLU sebagai alat analisa daya saing yang merupakan ekstensi dari variabel VRIO pada pendekatan RBV yang digunakan untuk menguji daya saing

## Referensi

1. Barney, J. B. & Clark, D. N., 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
2. Barney, J., 1991. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
3. BPS Kota Malang, 2019. *malangkota.bps.go.id*. [Online] Available at: <https://malangkota.bps.go.id/publication/2019/08/16/f398128e03217db7b7af4399/kota-malang-dalam-angka-2019.html> [Diakses 20 01 2020].
4. BPS Provinsi Jawa Timur, 2019. *jatim.bps.go.id*. [Online] Available at: <https://jatim.bps.go.id/statictable/2019/10/08/1578/jumlah-rumah-makan-restoran-di-provinsi-jawa-timur-menurut-kabupaten-kota-2014-2018.html> [Diakses 01 03 2020].
5. Ching-Yaw, C., Phyrá, S. & Keomony, S., 2008. Evaluating the Competitiveness of the Tourism Industry in Cambodia: Self Assessment from Professionals. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, Volume 13, pp. 41-66.
6. Cooper, C., 2016. *Essentials of Tourism*. 2nd penyunt. Harlow: Pearson Education Limited.
7. Creswell, J. W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th penyunt. California: Sage.
8. Crouch, G. I. & Brent, R. J., 1999. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), pp. 137-152.
9. Dragičević, V. et al., 2012. Business Tourism Destination Competitiveness: a Case of Vojvodiba Province (Serbia). *Economic Research*, 25(2), pp. 311-332.
10. Dragičević, V., Armenski, T. & Jovičić, D., 2009. Analysis of the Competitiveness of Novi Sad (Serbia) as a Regional Congress Destination. *Tourism and Hospitality Management*, 15(2), pp. 247-256.
11. Dwyer, L. & Kim, C., 2003. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators.. *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-413.
12. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
13. Enright, M. J. & Newton, J., 2004. Torism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach. *Tourism Management*, Volume 25, pp. 777-788.
14. Hinterhuber, A., 2013. Can Competitive Advantage be Predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm. *Management Decision*, 51(4), pp. 795-812.
15. Huy, H. P. & Khin, A. A., 2016. Eco-tourism Development of Phu Quoc Island Under Resource-based View Approach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(Special), pp. 10-13.
16. Knott, P. J., 2015. Does VRIO Help Managers Evaluate a Firm's Resources?. *Management Decision*, 53(8), pp. 1806-1822.
17. kompas.com, 2019. *properti.kompas.com*. [Online] Available at: <https://properti.kompas.com/read/2019/05/13/111427321/diresmikan-jokowi-tol-pandaan-malang-beroperasi?page=all> [Diakses 01 03 2020].
18. Kozak, M. & Rimmington, M., 1999. Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), pp. 273-283.
19. Lan-Huong, T. P. & Bao Quoc, T.-D., 2018. An Exploratory Study of the Perception of Co-Creation Experience in the Tourism Ondustry: aCase Study in Danang City Vietnam. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(3), pp. 1-14.
20. liputan6.com, 2020. *surabaya.liputan6.com*. [Online] Available at: <https://surabaya.liputan6.com/read/4150908/10-kampung-wisata-unik-di-malang-tematik-dan-instagramable>
21. malangtimes, 2018. *www.malangtimes.com*. [Online] Available at: <https://www.malangtimes.com/baca/30360/20180814/145300/wow-kota-malang-bertambah-1000-kamar-tahun-2018-phri-sebut-alami-over-supply-pada-weekdays> [Diakses 01 03 2020].
22. malangtimes, 2019. *www.malangtimes.com*. [Online] Available at: <https://www.malangtimes.com/baca/35955/20190211/123600/bisnis-hotel-di-kota-malang-klojen-paling-padat-kedungkandang-simpan-banyak-peluang> [Diakses 01 03 2020].
23. MalangTimes, 2020. *www.malangtimes*. [Online] Available at: <https://www.malangtimes.com/baca/48674/20200203/181700/lampau-target-tahun-2019-kunjungan-wisatawan-di-kota-batu-tembus-7-2-juta> [Diakses 20 02 2020].
24. Massukado-Nakatani, M. S. & Teixeira, R. M., 2009. Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations. *Brazilian Administration Review*, 6(1), pp. 62-77.
25. Muharto, 2018. The Sustainability of Tourism Competitiveness in Ternate. *Journal of Life Economics*, 5(4), pp. 2148-4139.
26. Priem, R. L. & Butler, J. E., 2001. Is the Resouce-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 22-40.
27. Ritchie, J. B. & Crouch, G. L., 2010. A Model of Destination Competitiveness/ Sustainability: Brazilian Perspective. *RAP-Rio de Janeiro*, 44(5), pp. 1049-1066.
28. Simão, J., 2010. An Extended VRIO model as a framework for Sustainable Tourism Planning. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, Volume 139, pp. 87-97.
29. Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K., 2001. The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27(6), pp. 777-802.
30. Yin, R. K., 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th penyunt. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc..