

(hibah Multidisiplin)
Perjanjian No : III/LPPM/2014-03/51-P

PROPOSAL

Identifikasi Value Chain pada Bidang Fashion sebagai Bagian dari Industri Kreatif Untuk Membuat Bandung Juara



Disusun Oleh:
Amelia Setiawan, SE., MAk., AK., CISA
Ria Satyarini, SE., MSi
Agus Hasan P.A, Drs., MSi
Retno L. Adriani, Dra., MSi

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Katolik Parahyangan
2014

DAFTAR ISI

Contents

DAFTAR ISI.....	2
ABSTRAK.....	3
BAB I. PENDAHULUAN.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	6
Distro	6
Pengertian Distro	6
Sejarah Distro.....	6
Value Chain	6
Definisi Value Chain.....	6
Value Chain Analysis	7
Penerapan Value Chain.....	7
Value Chain di Perusahaan	9
Value Chain Porter (Rantai Nilai Porter).....	9
Aktivitas Utama (Primary Activities)	9
Value Chain dan Sistem Informasi	10
Value Chain dan Keunggulan Bersaing	11
BAB III. METODE PENELITIAN.....	15
BAB IV. JADWAL PELAKSANAAN	16
DAFTAR PUSTAKA	17

ABSTRAK

Industri kreatif adalah Industri yang berasal dari pemanfaatan kreatifitas, ketrampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Industri kreatif saat ini sedang berusaha dimajukan oleh pemerintahan Indonesia. Pelopor dari industri kreatif di Indonesia adalah Kota Bandung, dengan dibentuknya *Bandung Creative City Forum* (BCCF) yang merupakan langkah awal terjunnya kota Bandung menjadi kota kreatif.

Dari semua sub sektor dari industri kreatif yang ada, terdapat tiga sektor yang terlihat terus berkembang dan menjadi acuan para wisatawan untuk datang ke Kota Bandung, sektor tersebut adalah sektor fesyen, kerajinan serta kuliner. Dari ketiga sektor tersebut, yang terlihat cukup menarik untuk diamati adalah sektor fesyen. Melihat dari sejarah Bandung, maka Bandung sangat terkenal akan industri tekstil serta garmen. Kedua industri ini yang menjadikan kota Bandung tidak dapat terlepas dari industri fesyen secara keseluruhan. Industri fesyen saat ini menuntut para pelaku usahanya untuk selalu selalu berinovasi, hal tersebut dikarenakan persaingan pada industri ini sangat berat.

Salah satu bagian dari industri fesyen adalah distro (*distribution outlet*). Perkembangan dari distro ini sangat baik sehingga banyak pelaku usaha muda yang kemudian mencoba terjun kebidang ini. Yang cukup menarik adalah distro dibandung dibangun dengan system yang sama sekali berbeda dari system yang sudah ada. Bagaimana suatu produk distro yang diawali dari bahan mentah sampai ke produk akhir yang akhirnya sampai ketangan konsumen sangat menarik untuk diteliti.

Aktivitas penciptaan nilai disetiap rantai proses produksi tersebut disebut dengan value chain. Dengan mengetahui dan dapat menganalisa value chain yang ada diharapkan dapat dijadikan suatu model yang kemudian dapat dijadikan percontohan untuk industri-industri lain, atau bahkan model tersebut di modifikasi agar menjadi model yang lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dimana pengambilan datanya berdasarkan metode survey, *Focus Group Discussion* dan penyebaran kuesioner.

Keywords: competitive advantage, industri kreatif, industri fesyen, value chain

BAB I. PENDAHULUAN

Bandung saat ini merupakan kota kreatif kelima di Asia. Sesuatu yang sangat membanggakan untuk warga Bandung dimana kotanya terkenal di seluruh dunia. Banyak hal yang menarik dari Bandung, tetapi terutama yang sangat menarik adalah bagaimana Bandung dapat menjadi kota kreatif dan berusaha agar sub industri-sub industri yang berada dalam industri kreatif tersebut dapat berkembang baik, bahkan menjadi lebih unggul dibanding yang lainnya.

Hal yang sangat menarik dimana Kota Bandung dapat menjadi kota kreatif adalah karena banyaknya komunitas yang ada di kota Bandung. Kota Bandung adalah kota dari berbagai suku yang ada di Indonesia, dengan keberadaan banyak suku tersebut, ternyata tidak memunculkan perbedaan tetapi malah melihat perbedaan tersebut sebagai salah satu keunikan. Warga Bandung terkenal senang berkumpul, mengobrol, dimana kemudian kelompok-kelompok ini membentuk komunitas-komunitas yang jumlahnya banyak sekali di Kota Bandung. Perkembangan industri kreatif di kota Bandung didasarkan pada komunitas dan peranan usaha kecil. Kota Bandung dinilai sudah menjadikan industri kreatif sebagai salah satu alat yang dapat meningkatkan perkonomian kotanya.

Industri kreatif menurut Departemen Perdagangan Republik Indonesia dibagi menjadi 15 sub sektor, yaitu: periklanan, arsitektur, barang seni, kerajinan, desain, fesyen, video film dan fotografi, permainan interaktif, music, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan computer dan peranti lunak, televise dan radio, riset dan pengembangan, dan kuliner. Melihat dari banyaknya sub sektor yang ada, apabila kita melihat dari perkembangan Kota Bandung maka sub sektor yang paling berkembang ada tiga (3) yaitu sub sektor fesyen, kerajinan dan kuliner.

Dari ke limabelas (15) sub sektor tersebut, yang perkembangannya cukup baik adalah fesyen. Fesyen yang ada di Bandung sangat terkait dengan faktor inovasi yang terkait dengan kreativitas warga Bandung. Dari bidang fesyen yang menarik untuk diteliti adalah distro (*distribution outlet*). Distro awalnya merupakan toko yang menerima penjualan dari berbagai produk yang diproduksi oleh komunitas Bandung, seperti musik indie, buku, kerajinan, fashion dan aksesoris. Apabila produk-produk ini kemudian dikenal oleh masyarakat, maka mereka berani membuka tokonya sendiri.

Dalam memproduksi barang fesyen yang dijual di distro, banyak cara yang dilakukan oleh pihak distro. Beberapa cara dapat dipilih, diantaranya:

- Pihak distro tidak mempunyai merk fesyen sendiri tetapi membantu menjualkan produk fesyen dari orang lain
- Pihak distro dapat menjual produk dengan merknya sendiri, tetapi tidak memproduksi produk itu sendiri tetapi melakukan outsourcing
- Pihak distro dapat menjual produk dengan merk sendiri dan membuat produknya sendiri
- Pihak distro memproduksi dan menjual produknya sendiri tetapi tidak memiliki toko tetapi hanya berjualan secara on line

Banyak cara yang dapat dilakukan, maka ingin diketahui *value chain* seperti apa yang dilakukan oleh distro-distro yang ada di Bandung. Setiap alternatif yang diambil memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing. Sehingga perlu diteliti lebih jauh tentang keunggulan dan kelemahan dari setiap model yang ada.

Berdasarkan uraian diatas maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi *value chain* pada distro di Bandung
2. Identifikasi perbedaan *value chain* pada distro *on line* dan distro yang memiliki toko
3. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi oleh distro
4. Apakah ada peraturan pemerintah (baik nasional maupun daerah) yang menghambat perkembangan dari distro?

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat diketahui model *value chain* yang dipakai oleh distro dengan segala keunggulan dan kelemahannya. Selain itu juga diharapkan analisa terhadap *value chain* ini dapat membuat suatu model yang merupakan modifikasi dari model yang ada yang dapat lebih memberikan value terhadap distro yang ada di Bandung. Kedepannya semoga model dari *value chain* yang baik ini dapat diaplikasikan pada kota lain di Indonesia.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Distro

Pengertian Distro

Distro, singkatan dari *distribution store* atau *distribution outlet* adalah jenis toko di Indonesia yang menjual pakaian dan aksesori yang dititipkan oleh pembuat pakaian, atau diproduksi sendiri. Distro umumnya merupakan industri kecil dan menengah (IKM) yang sandang dengan merk independen yang dikembangkan kalangan muda. Produk yang dihasilkan oleh distro diusahakan untuk tidak diproduksi secara massal, agar mempertahankan sifat eksklusif suatu produk dan hasil kerajinan.

Sejarah Distro

Konsep distro berawal pada pertengahan 1990-an di Bandung. Saat itu band-band independen (Indie) di Bandung berusaha menjual *merchandise* mereka seperti CD/kaset, t-shirt, dan sticker selain di tempat mereka melakukan pertunjukan. Bentuk awal distro adalah usaha rumahan dan dibuat etalase dan rak untuk menjual t-shirt. Selain komunitas musik, akhirnya banyak komunitas lain seperti komunitas punk dan skateboard yang kemudian juga membuat toko-toko kecil untuk menjual pakaian dan aksesoris mereka. Kini, industri distro sudah berkembang, bahkan dianggap menghasilkan produk-produk yang memiliki kualitas ekspor. Pada tahun 2007 diperkirakan ada sekitar 700 unit usaha distro di Indonesia, dan 300 diantaranya ada di Bandung.

Value Chain

Definisi Value Chain

Value chain merupakan proses atau aktivitas dimana suatu perusahaan memberikan tambahan nilai pada suatu komponen termasuk production, marketing, and the provision of after-sales service. "Value chain represents the internal activities a firm engages in when transforming inputs into outputs." (<https://www.google.com/#q=value+chain+definition>). The value chain describes the full range of activities that firms and workers do to bring a product from its conception to its end use and beyond. This includes activities such as design, production, marketing, distribution and support to the final consumer. A high-level model of how businesses receive raw materials as input, add value to the raw materials through various processes, and sell finished products to customers. (<http://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>).

Value Chain Analysis

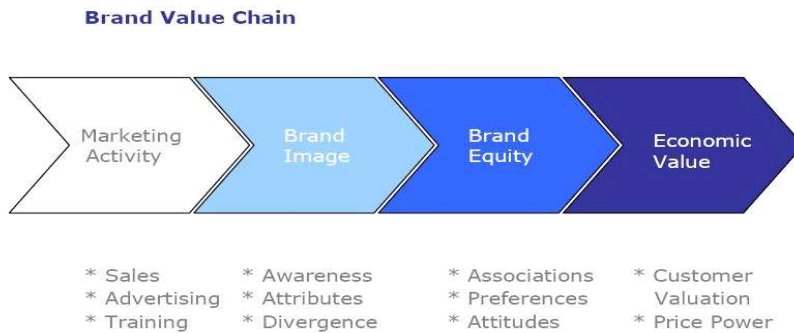
“Value chain analysis (VCA) is a process where a firm identifies its primary and support activities that add value to its final product and then analyze these activities to reduce costs or increase

differentiation.”(https://depts.washington.edu/oei/resources/toolsTemplates/value_chain_analysis.pdf)

VCA is a strategy tool used to analyze internal firm activities. Its goal is to recognize, which activities are the most valuable (i.e. are the source of cost or differentiation advantage) to the firm and which ones could be improved to provide competitive advantage. (<http://www.globalvaluechains.org/concepts.html>)

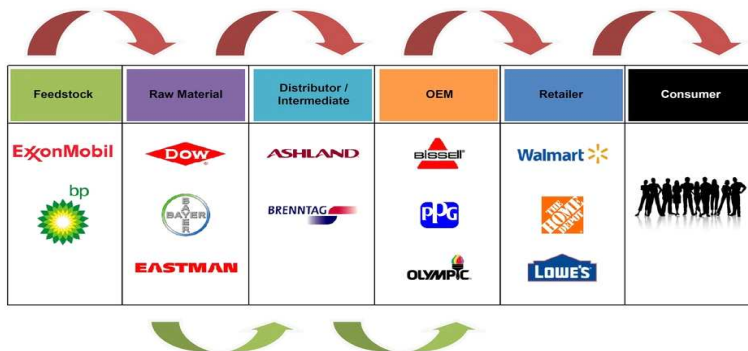
Penerapan Value Chain

Value-chain analysis looks at every step a business goes through, from raw materials to the eventual end-user. The goal is to deliver maximum value for the least possible total cost.

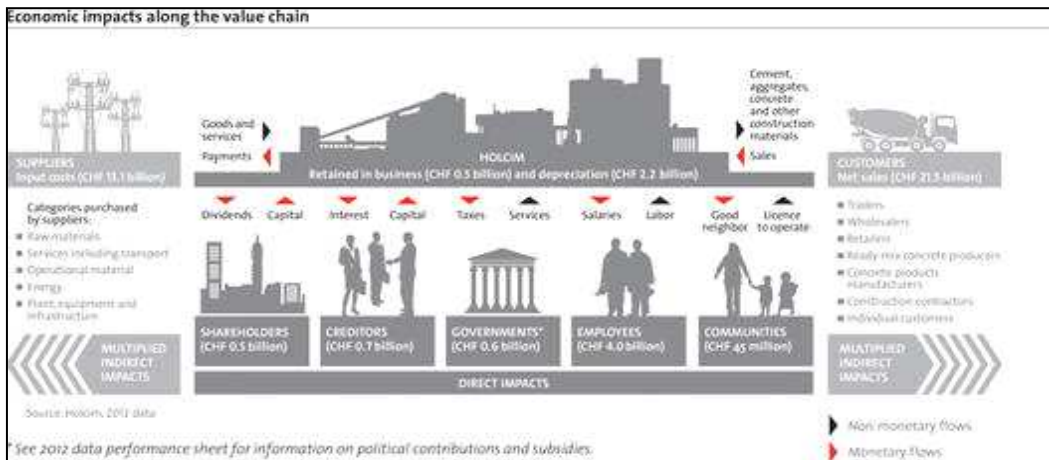


Sumber: investopedia

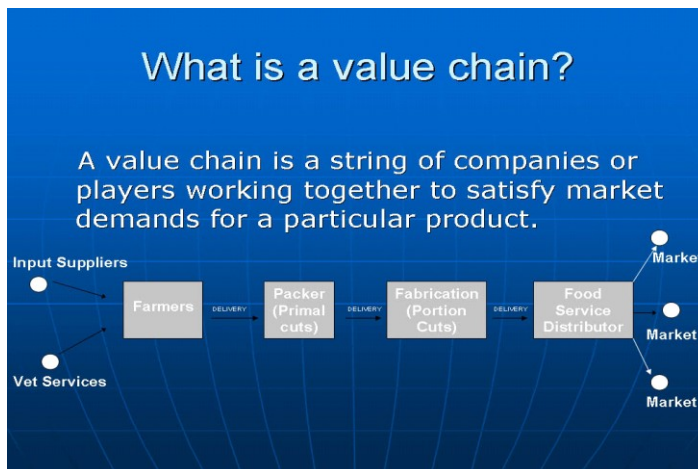
Value Chain Experience



Sumber: investopedia



Sumber: investopedia



Sumber: investopedia

Value Chain di Perusahaan

Value Chain atau rantai nilai adalah sebuah model yang terdiri atas kumpulan aktivitas atau kegiatan spesifik bisnis yang terjadi dalam sebuah perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan dan yang mendukung sebuah produk. Value chain dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Analisa yang dilakukan berdasarkan efisiensi dan efektifitas. Rantai nilai terdiri dari sekumpulan aktivitas utama dan pendukung. Dalam rantai nilai yang umum, aktivitas pendukung terdiri dari infrastruktur perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan usaha memperolehnya. Sedangkan dalam aktivitas utama terdiri dari logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan serta pelayanan. Tiap langkah yang diambil pada suatu segmen, akan berdampak pada keseluruhan proses. Jadi dapat dikatakan bahwa semua segmen saling bergantung.

Value Chain Porter (Rantai Nilai Porter)

Value Chain Porter (ditemukan oleh Michael Porter) adalah model yang digunakan untuk membantu menganalisis aktivitas-aktivitas spesifik yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut dibagi dalam 2 jenis, yaitu :

Aktivitas Utama (Primary Activities)

- **Logistik Masuk (Inbound Logistics)**, adalah aktivitas atau kegiatan yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran input/bahan baku, seperti penanganan bahan baku, pergudangan, kontrol inventory, jadwal kendaraan dan pengembalian kepada supplier
- **Operasional (Operations)**, adalah kegiatan yang dihubungkan dengan mengubah input atau bahan baku menjadi bentuk produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, perawatan perlengkapan, testing, pencetakan dan yang lainnya yang berkaitan dengan proses operasi atau produksi.
- **Logistik Keluar (Outbound Logistics)**, adalah kegiatan yang diasosiasikan dengan pengumpulan, penyimpanan dan distribusi produk ke pembeli , seperti pergudangan produk jadi, penanganan material, operasi pengiriman, proses pemesanan dan penjadwalan.
- **Pemasaran dan penjualan (Marketing and Sales)**, adalah kegiatan dalam membujuk atau menarik pembeli untuk membeli, seperti pengiklanan, promosi, tenaga penjual, kuota dan harga.

- **Pelayanan (Service)**, adalah kegiatan yang diasosiasikan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan dan penambahan produk.

masing masing kegiatan/aktivitas mungkin sangat penting, tergantung pada industrinya. Untuk perusahaan dibidang jasa, pelayanan terhadap pelanggan menjadi sesuatu yang sangat vital dalam operasi perusahaan tersebut.

Aktivitas Pendukung (Support Activities)

Secara umum, aktivitas pendukung dalam rantai nilai terbagi dalam 4 kategori kegiatan:

1. *Procurement*, mengacu pada fungsi pembelian seperti pembelian bahan mentah, persediaan dan jenis jenis barang lainnya yang dapat dijadikan aset seperti mesin-mesin, perlengkapan laboratorium, kantor dan bangunan.
2. *Technology Development*, terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan ke dalam usaha untuk meningkatkan produk dan proses. Pengembangan teknologi sangat penting untuk keunggulan kompetitif dalam semua industri.
3. *Human Resource Management*, pengelolaan sumberdaya manusia meliputi kegiatan rekrutmen, pelatihan, pengembangan SDM.
4. *Firm Infrastructure*, aktivitas infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk pengelolaan umum, perencanaan, keuangan, accounting dan manajemen kualitas.

Value Chain dan Sistem Informasi

O'Brien & Maracas (O'Brien & Maracas, 2009): Penerapan Strategic Information System pada value chain

- Inbound : automated JIT warehousing
- Operation : Computer Aided Flexible Manufacturing → perusahaan yang biasanya memproduksi massal, jadi tidak memproduksi customize
- Outbound : online POS and order processing
- Marketing/Sales : interactive target marketing
- Customer service : customer relationship management
- Procurement : E-commerce (extranet) website for supplier
- Technology development : Computer Aided Engineering dan design extranet with partners

- Human resource management : career development intranet for employees
- Administrative coordination and support service : collaborate workflow intranet

Value Chain dan Keunggulan Bersaing

Berdasarkan *konsep Resource-Based Value (RBV)*, perusahaan perlu melakukan identifikasi sumber daya perusahaan yang bertujuan untuk mencermati faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Menurut Barney dkk. (Barney & Clark, 2007), tidak semua sumber daya perusahaan dapat berpotensi dalam mendukung perusahaan mencapai keunggulan bersaing. Untuk mencapai potensi ini, suatu sumber daya harus memenuhi empat atribut, yaitu: (1) berharga dalam artian dapat digunakan untuk memanfaatkan kesempatan atau mengurangi ancaman; (2) langka dalam artian jarang dimiliki oleh pesaing di industri tersebut; (3) tidak mudah ditiru; dan (4) harus dapat digunakan untuk proses yang terjadi dalam organisasi. Beberapa peneliti memperluas dengan memasukkan konsep kompetensi, kapabilitas dan kapabilitas.

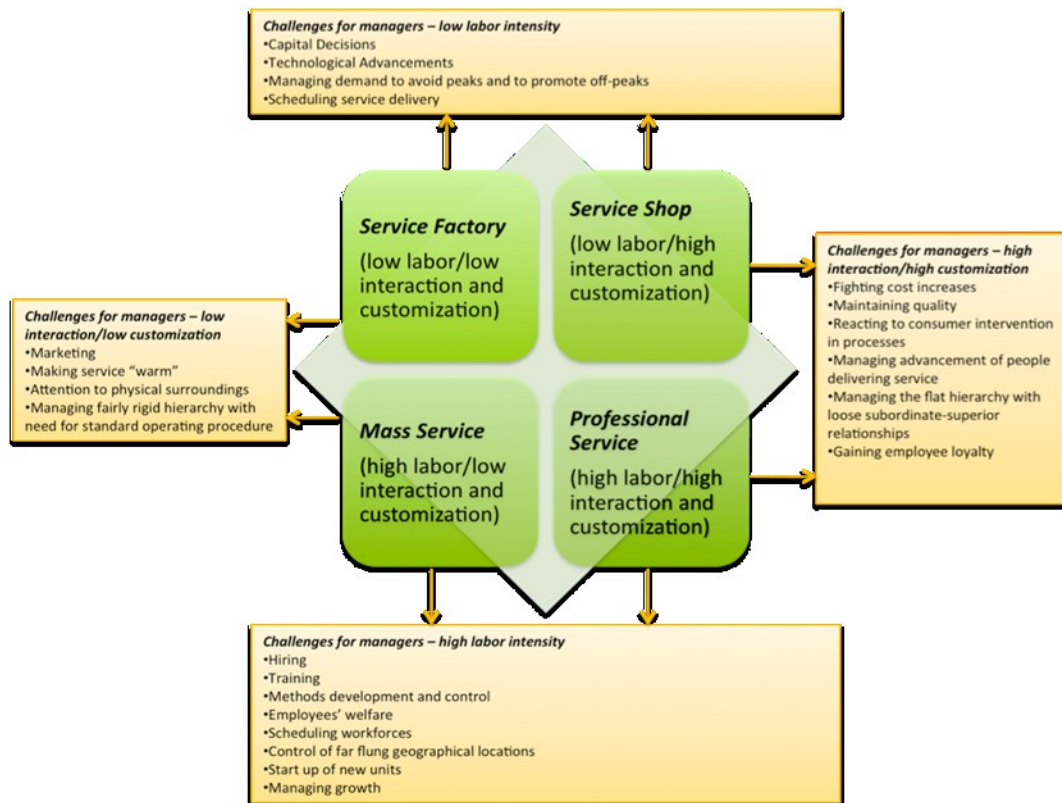
Penelitian Prajogo dkk., (Prajogo, McDermott, & Goh, 2008) mengamati empat elemen value chain, yaitu: (1) marketing, (2) research and development, (3) procurement, dan (4) operations. Keempat elemen ini dihubungkan dengan kualitas dan inovasi produk. Untuk memahami value chain, langkah awal yang harus dilakukan adalah memahami sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang mendasari value chain tersebut.

Konsep value chain yang dikemukakan oleh Porter mengungkapkan bahwa “achieving competitive advantage begins with an effort to develop deeper organizational expertise in performing certain competitively critical value chain activities, deliberately attempting to harness those capabilities that strengthen the firm’s strategy and competitiveness (Prajogo, McDermott, & Goh, 2008). Dapat disimpulkan bahwa aktivitas-aktivitas dalam value chain merupakan kunci dalam mencapai keunggulan bersaing.

According to Porter (1980), a differentiation strategy seeks to achieve competitive advantage by creating a product or service that is perceived as unique. The firm’s ability to satisfy a customer’s need in this way suggests that it can charge a premium for its products, considerably above the industry norm. Product differentiation can be achieved in many ways, including product innovation, technical superiority, product quality and reliability, comprehensive customer

service, and unique competitive capabilities (Thompson et al., 2005). This paper focuses on two of these differentiators, namely, product quality and product innovation as they are the most prominently recognized strategic performance metrics associated with a differentiation strategy (Belohlav, 1993; Hill, 1988; Porter, 1985).

Quality is commonly defined as meeting or exceeding customer needs and expectations (Kano, 1984). The impact of product quality on competitive advantage is obvious. Providing high-quality products builds brand equity for a firm, leading to a price premium for its products. A substantial body of empirical work has supported the significant relationship between quality and firm performance. For instance, studies based on the PIMS database report that high-quality leads to high-financial measures of revenue through better market share as well as profitability through lower cost (Buzzels and Gale, 1987; Kroll et al., 1999; Philips et al., 1983). Innovation has also received considerable attention as having a crucial role in securing sustainable competitive advantage. Innovation can be defined as anything new or novel about the way a company operates or the products it produces (Hill and Jones, 2001). Thus, innovation includes advances in the products, production processes, management systems, organizational structures, and strategies developed by a firm. Porter (1985) hails the role of innovation in enhancing competitive advantage as being paramount for success. While not all innovations succeed, those that do can be a critical source of competitive advantage. By definition, successful innovation affords a firm something unique and which their rivals lack, at least until they imitate the innovation. This uniqueness enables a firm to differentiate itself from competition and to charge a premium price for its products. The impact of innovation on firm performance has been demonstrated in a number of studies



Teori

Seorang manager terkadang mempunyai kesulitan dalam menjelaskan produk mereka. Masalah tersebut merupakan bagian dari sebuah sifat jasa yang tidak berwujud, tetapi dengan adanya seorang konsumen membuat pelayanan harus diutamakan karena menyangkut kepuasan konsumen.

Service package menjelaskan sekumpulan barang dan jasa dengan informasi yang tersedia disekitarnya. Terdapat lima fitur yang menjelaskan tentang *service package* diantaranya:

1. *Supporting Facilities*

Merupakan sumber daya fisik atau fasilitas yang harus ada sebelum jasa ditawarkan. Terkadang konsumen akan melihat sebuah tempat usaha dari kondisi fisik bangunannya dan fasilitas pendukung yang ada. Contoh : Kemudahan lokasi untuk diakses, dekorasi bangunan, peralatan pendukung, kelayakan bangunan, tata letak bangunan, dll.

2. *Facilitating goods*

Bahan yang dibeli atau dikonsumsi oleh pembeli, atau barang-barang yang disediakan oleh penjual. Contoh : Konsisten dalam menjual barang, kelengkapan kuantitas, variasi produk, dll.

3. *Information*

Merupakan data yang tersedia oleh *provider* agar pelanggan memperoleh pelayanan yang efisien dan sesuai keinginan serta jelas.

Contoh : Website, Twitter, Informasi letak penjualan, dll.

4. *Explicit Services*

Manfaat dasar yang dapat diamati dan dirasa oleh pelayanan-pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan. Contoh : *After-sales service*, respon yang dilakukan oleh pegawai terhadap pembeli, dll.

5. *Implicit Services*

Manfaat kecil yang didapat konsumen ketika mendapat barang atau jasa dari perusahaan. Contoh : Derajat tinggi perusahaan, privasi yang diberikan oleh perusahaan peminjaman, dll.

Seluruh fitur yang menjelaskan di atas merupakan pengalaman yang dimiliki oleh konsumen dan berdasarkan persepsi konsumen tersebut. Merupakan pekerjaan penting bagi manajer pelayanan untuk memberikan *service package* sesuai yang diinginkan konsumen.

Daftar Pustaka

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory*. New York: Oxford University Press.

O'Brien, J. A., & Maracas, G. M. (2009). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Prajogo, D. I., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 615-635.

<https://www.google.com/#q=value+chain+definition>

<http://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>

https://depts.washington.edu/oei/resources/toolsTemplates/value_chain_analysis.pdf

<http://www.globalvaluechains.org/concepts.html>

BAB III. METODE PENELITIAN



1. penelitian yang sudah dilakukan saat ini berhubungan dengan penelitian pada usaha mikro dan kecil dan berada di kota Bandung dan Garut. Analisa dilakukan dengan melakukan SWOT analysis selain identifikasi usaha mikro dan kecil. (penelitian diterbitkan pada Bina Ekonomi dan jurnal di STIE EKUITAS)
2. Penelitian selanjutnya berhubungan dengan konsep bahwa pengembangan usaha mikro dan kecil tidak dapat dilakukan tanpa bantuan dari banyak pihak. Agar usaha tersebut berkembang maka dilakukan dua strategi besar yaitu inovasi dan strategi klaster. (penelitian diterbitkan pada prosiding Forum Manajemen Indonesia di Pontianak, dan diikutsertkan dalam seminar internasional di Batu Malang yang diselenggarakan oleh UBAYA, belum presentasi)
3. Penelitian tentang industry kreatif mencoba untuk mencari tahu tentang perkembangan industry kreatif di Bandung saat ini. Perkembangan industry kreatif ternyata dapat meningkatkan kesejahteraan suatu daerah. Dilakukan juga survey tentang industry kreatif pada kelas Manajemen Operasi Jasa periode semester Ganjil 2013/2014. (tulisan dimasukkan ke jurnal di UNIKOM, belum diterbitkan)
4. Penelitian tentang industry kreatif dilanjutkan dengan melihat bagaimana model bisnis yang terjadi dengan melihat dari sisi value chain. (diusulkan pada penelitian di LPPM UNPAR pada periode Genap-Ganjil tahun 2014)
5. Penelitian tentang industry kreatif selain melihat pola bisnisnya juga melihat bagaimana perilaku dari para konsumennya. (diusulkan pada penelitian di LPPM UNPAR pada periode Genap-Ganjil tahun 2014)

Penelitian dilakukan dengan melakukan survey, FGD, dan penyebaran kuesioner. Penelitian berupa penelitian deskriptif.

BAB IV. JADWAL PELAKSANAAN

KEGIATAN	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT
1. Survey pendahuluan	■							
2. Penelitian pendahuluan dengan FGD		■						
3. Pembuatan kuesioner			■					
4. Pembagian kuesioner				■				
5. Pengolahan data					■			
6. Diskusi dengan pihak pemilik distro						■		
7. Pengambilan kesimpulan						■		
8. Pembuatan laporan penelitian dan pelaporan ke LPPM dan jurusan							■	■

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory*. New York: Oxford University Press.

O'Brien, J. A., & Maracas, G. M. (2009). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Prajogo, D. I., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 615-635.

<https://www.google.com/#q=value+chain+definition>

<http://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>

https://depts.washington.edu/oei/resources/toolsTemplates/value_chain_analysis.pdf

<http://www.globalvaluechains.org/concepts.html>