

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Strategi Bersaing

Strategi bersaing telah menjadi topik perhatian dan perdebatan bagi para ahli. Namun sebelum membahas mengenai strategi bersaing, ada baiknya membahas terlebih dahulu tentang definisi strategi. Menurut Maulida (2021) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Lebih khusus lagi, strategi didefinisikan oleh Richard L. DAFT (dalam Maulani, 2022) sebagai alokasi sumber daya dan berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan perusahaan. Strategi ditentukan oleh berbagai faktor di lingkungan internal dan eksternal, sehingga seiring dengan berkembangnya lingkungan maka strategi pun berkembang.

Setiap perusahaan mempunyai formulanya masing-masing. Namun penerapan strategi tersebut harus dibarengi dengan aturan main yang memungkinkan penerapan strategi bersaing dengan tetap berpegang pada etika bisnis dan standar moral. Untuk merumuskan strategi bersaing perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang berasal dari lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor yang berasal dari lingkungan eksternal yaitu ancaman dan peluang. Kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan, dikombinasikan dengan motivasi dan kepentingan yang dapat menentukan batas-batas internal dari strategi bersaing yang layak. Di sisi lain ancaman dan peluang menentukan lingkungan persaingan yang pada akhirnya menjadi batasan eksternal untuk penerapan strategi bersaing. Saat mengembangkan strategi bersaing, fokus utamanya harus pada menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya (Fatimah & Tyas, 2020).

#### 2.2.1. Jenis – Jenis Strategi

Menurut David (dalam Viana, 2023), terdapat 4 jenis strategi, yaitu:

1. Strategi Integrasi (*Integration Strategies*)

Terdapat tiga jenis strategi integrasi yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.

- a.) Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

*Forward integration* melibatkan usaha untuk mendapatkan kepemilikan, meningkatkan kontrol terhadap distributor atau *retailer*. Terdapat enam panduan yang menunjukkan waktu yang tepat bagi integrasi ke depan menjadi strategi yang efektif, yaitu saat distributor

yang ada saat ini tergolong mahal, tidak bisa diandalkan dan tidak bisa memenuhi kebutuhan distribusi sebuah perusahaan, ketika terbatasnya ketersediaan distributor dengan kualitas yang baik, ketika sebuah perusahaan melakukan persaingan pada industri yang berkembang, ketika sumber daya manusia dan modal dimiliki oleh sebuah perusahaan, ketika keuntungan yang stabil dari produksi sudah cukup maksimal dan ketika margin keuntungan sebuah distributor ataupun *retailer* cukup maksimal/tinggi (Bernadine, 2020).

b.) Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

*Backward Integration* adalah strategi dalam memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol pada *supplier*, strategi ini baik digunakan ketika tidak dapat mengandalkan *supplier* perusahaan yang ada, harga yang cenderung mahal dan kebutuhan dari perusahaan tidak dapat terpenuhi. Terdapat tujuh panduan untuk menentukan waktu yang tepat bagi integrasi ke belakang menjadi strategi yang efektif, yaitu ketika biaya dari pemasok perusahaan cenderung mahal, tidak dapat diandalkan, kebutuhan perusahaan tidak dapat terpenuhi, ketika jumlah pesaing lebih banyak namun jumlah *supplier* sedikit, ketika perusahaan melakukan persaingan pada industri yang perkembangannya pesat, ketika sumber daya manusia dan modal yang dimiliki perusahaan cukup, ketika keuntungan dari harga seimbang, ketika margin dari keuntungan *supplier* saat ini tinggi dan ketika sebuah perusahaan butuh mendapatkan sumber daya dengan sigap (Bernadine, 2020).

c.) Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

*Horizontal Integration* yaitu strategi guna meningkatkan pengontrolan paras pesaing atau mencari kepemilikan. Terdapat lima panduan untuk menunjukkan waktu yang tepat bagi integrasi horizontal dapat menjadi strategi yang efektif, yaitu ketika karakteristik monopoli sebuah wilayah dapat diperoleh oleh perusahaan, ketika perusahaan melakukan persaingan terhadap industri yang sedang mengalami perkembangan, ketika keunggulan kompetitif yang cukup besar dari skala ekonomi, ketika sumber daya manusia dan modal dimiliki oleh

perusahaan dan ketika kekurangan keahlian manajerial ataupun sumber daya dalam perusahaan sehingga pesaing tidak stabil (Bernadine, 2020).

## 2. Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi intensif terbagi menjadi tiga jenis yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk David (dalam Viana, 2023).

### a.) Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

*Market penetration* berupaya mengembangkan pemasaran produk ataupun jasa dengan upaya melakukan pemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar dapat digunakan sendiri dan dilakukan kombinasi dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar mencakup penambahan tenaga penjual, biaya iklan yang ditingkatkan, melakukan promosi pada penjualan atau peningkatan upaya publikasi. Terdapat lima panduan yang menunjukkan waktu yang tepat bagi penetrasi pasar menjadi strategi yang efektif, yaitu ketika produk ataupun layanan tertentu belum membuat pasar merasa jenuh, ketika dapat melakukan peningkatannya pada penggunaan pelanggan, ketika penjualan industri terjadi peningkatan disaat persebaran pasar pesaing utama mengalami penurunan, ketika *economic of scale* menimbulkan keunggulan yang tinggi, hubungan antara penjualan dan pengeluaran pemasaran dolar tinggi (Bernadine, 2020).

### b.) Pengembangan Pasar (*Market Development*)

*Market development* mengenalkan produk atau layanan saat ini pada wilayah-wilayah baru. Terdapat enam panduan yang menunjukkan waktu yang tepat bagi pengembangan pasar agar menjadi strategi yang efektif, yaitu ketika saluran distribusi baru tersedia dan dapat diandalkan, biaya rendah dan memiliki kualitas yang baik, ketika perusahaan mengalami kesuksesan, ketika terdapat pasar baru yang belum mengalami kejenuhan, ketika sumber daya manusia dan modal dimiliki oleh perusahaan, ketika mempunyai kelebihan dalam kapasitas produksi dan industri dasar menjadi global dengan cepat telah dimiliki perusahaan (Bernadine, 2020).

### c.) Pengembangan Produk (*Product Development*)

*Product development* merupakan strategi dalam meningkatkan penjualan dan memodifikasi produk ataupun jasa. Terdapat lima panduan yang menunjukkan waktu yang tepat bagi pengembangan produk agar menjadi strategi yang efektif, yaitu ketika perusahaan mempunyai kesuksesan pada produk, ketika terjadi persaingan dalam industri yang memiliki perkembangan teknologi yang pesat, ketika produk dengan harga yang sesuai namun memiliki kualitas yang lebih baik ditawarkan oleh pesaing utama, industri yang memiliki pertumbuhan pesat menjadi pesaing perusahaan dan ketika perusahaan mempunyai kemampuan meneliti dan pengembangan yang baik (Bernadine, 2020).

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Menurut David (dalam Viana, 2023), *diversification strategies* terbagi menjadi dua jenis yaitu *related* dan *unrelated*, bisnis dapat dikatakan *related* jika *valuechains* mereka memiliki nilai kompetitif dan bisnis dikatakan *unrelated* jika *valuechains* mereka cukup berbeda sehingga tidak terdapat hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

a.) Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*)

Terdapat enam panduan yang menentukan waktu yang tepat bagi diversifikasi *related* agar menjadi strategi efektif, yaitu ketika terjadi persaingan usaha dalam industri yang tidak mengalami perkembangan atau mengalami perkembangan yang cenderung lambat, ketika penambahan produk baru namun *related* dapat membuat penjualan produk meningkat, ketika produk produk baru baru namun *related* dipasarkan dengan harga yang bersaing, ketika produk baru namun *related* tingkat penjualan musiman yang dimiliki stabil, ketika produk berada di tahap penurunan saat ini dan ketika tim manajemen dalam perusahaan kuat (Bernadine, 2020). Sebagai contoh dari diversifikasi terkait yaitu Honda yang sebelumnya memiliki keunggulan dalam menjual produk mobil dan truk, kini juga menjual motor.

b.) Diversifikasi tidak Terkait (*Unrelated Diversification*)

Terdapat sepuluh panduan yang menentukan waktu yang tepat bagi diversifikasi *unrelated* agar menjadi strategi yang efektif, yaitu ketika melakukan penambahan produk baru yang *unrelated* penghasilan produk

atau jasa jadi meningkat, ketika persaingan perusahaan dalam industri yang cukup kompetitif dan industri yang tidak mengalami pertumbuhan, ketika pemasaran produk baru kepada pelanggan dapat menggunakan saluran distribusi perusahaan, ketika pola penjualan produk baru berbeda dengan penjualan produk pada perusahaan, ketika keuntungan per-tahun dari penjualan industri pasar perusahaan mengalami penurunan, ketika bakat sebuah manajerial dan modal dimiliki oleh perusahaan, ketika bisnis yang *unrelated* dapat dibeli oleh perusahaan, ketika terdapat sinergi keuangan pada perusahaan yang sedang diakuisisi, ketika produk perusahaan jenuh terdapat pasar dan ketika anti monopoli pada suatu perusahaan terfokus pada sebuah industri (Bernadine, 2020). Sebagai contoh dari diversifikasi tidak terkait yaitu PT Pertamina Retail sebagai anak perusahaan dari Pertamina mengelola bisnis bahan bakar juga mengelola warung modern dengan merek *Bright Store* dan *Bright Cafe*.

#### 4. Strategi Defensif (*Defensive Strategies*)

Strategi defensif terbagi menjadi tiga yaitu penghematan, divestasi, dan likuidasi (dalam Viana, 2023)

##### a.) Penghematan (*Retrenchment*)

*Retrenchment* dapat terjadi ketika perusahaan menyusun ulang dengan melakukan pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penurunan penjualan dan keuntungan (Bernadine, 2020). Selama melakukan penghematan, ahli-ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas serta menghadapi berbagai tekanan dari para pemegang saham, tenaga kerja atau karyawan, dan media. Penghematan meliputi penjualan tanah dan bangunan dengan tujuan mengumpulkan uang, pemotongan lini produk, penutupan bisnis marjinal, penutupan pabrik yang sudah tidak layak, proses yang dilakukan secara otomatis, melakukan pengurangan dalam jumlah karyawan dan memberlakukan sistem pengendalian biaya.

##### b.) Divestasi (*Divestiture*)

Penjualan divisi ataupun bagian dari perusahaan disebut divestasi. Dalam meningkatkan modal untuk akuisis ataupun dalam melakukan investasi kedepannya perlu menggunakan divestasi. Divestasi digunakan

sebagai strategi penghematan guna menyelamatkan perusahaan dari bisnis yang tidak memberikan keuntungan, terlalu banyak modal yang dibutuhkan dan tidak sesuai dengan aktivitas dari perusahaan. Divestasi menjadi strategi yang banyak digunakan perusahaan untuk fokus pada bisnis utama mereka dan menjadi kurang terdiversifikasi (Bernadine, 2020).

c.) Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual seluruh aset-aset perusahaan, likuidasi digunakan sebagian guna memperoleh keuntungan yang nyata. Likuidasi merupakan pengakuan sebuah kekalahan dan mengakibatkan strategi yang cukup sulit secara emosional. Namun, lebih baik melakukan pemberhentian operasi daripada terus menerus mengalami kerugian dengan kehilangan uang dengan jumlah yang besar (Bernadine, 2020).

## 2.2. Analisa Lingkungan Internal

Sitepu dan Nasution (2023) mengemukakan bahwa lingkungan internal adalah pelaku yang berhubungan langsung dengan lingkungan dan mempengaruhi perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya (Tapia, etall, 2020). Analisis lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Faktor internal mencakup semua jenis manajemen fungsional, seperti pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, dan sumber daya manusia (Tampi dan Poluan, 2023).

1. Pemasaran (*Marketing*)

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mengidentifikasi, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi dasar pemasaran yang bisa membantu mengidentifikasi strategi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran sebuah perusahaan, yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisa biaya dan keuntungan (Monetera, 2020). Sedangkan menurut Tjiptono dan Diana (2020:3) pemasaran merupakan suatu bentuk proses menciptakan, mendistribusikan, mempromosikan, dan menetapkan harga suatu produk atau layanan yang ditawarkan, dan gagasan untuk memfasilitasi relasi yang memuaskan bagi pelanggan dan membangun atau mempertahankan hubungan yang baik antara pelanggan dengan pemilik usaha.

## 2. Keuangan (*Finance*)

Manajemen keuangan adalah bidang yang mempelajari bagaimana perusahaan mengumpulkan atau mendapatkan dana dari berbagai sumber, sehingga dapat menciptakan kombinasi dengan biaya terendah, bagaimana perusahaan memanfaatkan dana yang dimiliki untuk diinvestasikan, dan bagaimana perusahaan mengelola penggunaan laba yang diperoleh. Manajemen keuangan berfokus pada masa depan yang dimana apa yang dimiliki saat ini dan apa yang akan dilakukan di masa depan (Imaningsih & Wahed, 2021). Berbeda halnya dengan akuntansi yang fokusnya pada peristiwa yang terjadi di masa lalu. Keuangan perusahaan merupakan bidang yang berkaitan dengan aktivitas bisnis dan dilihat dari sudut pandang bisnis. Keuangan perusahaan dibagi menjadi dua kategori, yaitu aktiva dan pasiva. Aktiva meliputi harta yang dimiliki, dan pasiva meliputi liabilitas yang merupakan kewajiban yang harus dibayar pada jangka waktu tertentu, serta *equity* adalah nilai kepemilikan atas suatu hal. Berdasarkan badan hukum, bentuk perusahaan dibagi menjadi tiga jenis, yaitu *sole proprietor ship* (perusahaan perseorangan), *partnership* (kemitraan dengan dua pemilik atau lebih), dan *corporation* (perseroan terbatas) (Putri, 2020).

## 3. Produksi dan Operasional (*Production and Operational*)

Fungsi produksi dan operasional dari sebuah perusahaan mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi atau operasi berkaitan dengan input, output dan transformasi yang berbeda di seluruh industri dan pasar. Perusahaan manufaktur mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan peralatan menjadi barang jadi dan jasa David (dalam Maulana, 2023). Menurut Hasibuan (2023), terdapat lima fungsi dasar atau keputusan manajemen produksi atau operasional yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas.

- a. Proses
- b. Kapasitas
- c. Persediaan
- d. Tenaga Kerja
- e. Kualitas

## 4. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

Sumber daya manusia sangat penting dalam peran strategis perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Susan, 2019). Dibandingkan dengan

elemen lainnya seperti modal dan teknologi, sumber daya manusia merupakan elemen utama sebuah perusahaan karena manusia yang memegang kendali atas faktor yang lain. Sumber daya manusia itu sendiri berupa manusia yang dipekerjakan oleh sebuah perusahaan sebagai pemikir, perencana, dan penggerak dalam mencapai tujuan perusahaan serta untuk pengembangan sebuah perusahaan. SDM terdiri dari penyusunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kerja, pengupahan, serta hubungan kerja.

### **2.3. Analisa Lingkungan Eksternal**

Menurut Sitepu (2023), lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel peluang dan ancaman yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal tidak dapat dikendalikan sehingga dunia usaha harus terus beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Lien dan Evelyn (2023) mengatakan bahwa lingkungan eksternal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu lingkungan jauh/terpencil dan lingkungan industri. Lingkungan jauh mencakup sejumlah faktor, khususnya faktor ekonomi yang berkaitan dengan kebijakan ekonomi saat ini, kondisi ekonomi seperti inflasi dan deflasi, serta tren belanja masyarakat. Faktor lainnya adalah faktor sosial yaitu, norma, kepercayaan, pandangan, dan gaya hidup masyarakat sekitar yang mempengaruhi budaya, pendidikan, agama, dan suku di lingkungan tersebut. Selain itu, terdapat faktor politik khususnya kebijakan baru pemerintah, program perpajakan, dan keputusan pemerintah lainnya yang akan berdampak pada dunia usaha. Selanjutnya adalah lingkungan industri, menurut Porter (dalam Christanti, 2022) terdapat lima kunci untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan risiko yang dipandang sebagai *Porter's Five Forces*. Menurut Rumkholikpah (2022), model *Porter's Five Forces* merupakan model yang paling banyak digunakan untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Antara lain:

1. Persaingan Perusahaan Sejenis (*Rivalry among Competing Firms*)

Apabila sebuah strategi bisa memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi yang dilakukan oleh perusahaan pesaing, maka strategi yang digunakan perusahaan bisa mencapai kesuksesan. Suatu perusahaan dapat melakukan perubahan strategi dengan melakukan penurunan harga, peningkatan kualitas, menyediakan layanan yang dapat memenuhi keinginan konsumen, memperpanjang masa garansi, dan memperluas persebaran iklan.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru (*Potential entry of new competitors*)

Perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, menyebabkan peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Pengalaman yang kurang, loyalitas konsumen perusahaan yang sudah terjalin lama dan kuat, besarnya kebutuhan akan modal usaha, lokasi yang kurang menguntungkan, ketentuan dari peraturan pemerintah, harga, minimnya akses bahan baku, serta kepemilikan hak paten adalah segala hambatan bagi pesaing untuk masuk ke industri tertentu.

3. Potensi Masuknya Produk Substitusi

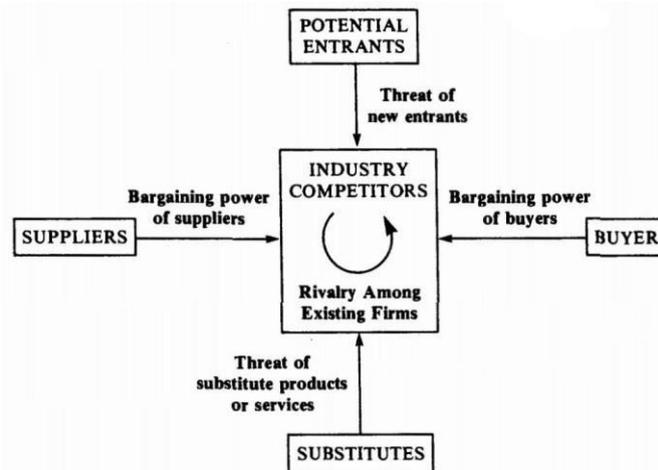
Mempertimbangkan seberapa mudah pelanggan dapat beralih antara produk atau jasa yang serupa. Apabila banyak produk memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama, produk tersebut menjadi dapat dipertukarkan. Perusahaan akan kehilangan sebagian keuntungan pasar apabila pelanggan menggunakan produk secara bergantian. Keuntungan juga menurun jika perusahaan mulai menurunkan harga untuk bersaing dengan produk pengganti.

4. Daya Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan daya tawar menawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan persaingan dalam suatu industri, khususnya dalam kerja sama saling membantu untuk meningkatkan kualitas produk, meningkatkan layanan, mengirimkan produk tepat waktu sesuai dengan kesepakatan dan memberikan pengurangan biaya persediaan dengan tujuan meningkatkan profitabilitas jangka panjang bagi semua pihak.

5. Daya Tawar Konsumen (*Bargaining power of consumer*)

Daya tawar konsumen menjadi salah satu kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih lama atau memberikan layanan khusus untuk meraih loyalitas konsumen ketika kekuatan tawar menawar konsumen cukup besar. Ketika produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan tidak memiliki keunikan ataupun ciri khusus yang dapat membedakan dengan pesaing maka konsumen akan melakukan tawar menawar yang tinggi.



Gambar 2. 1 Porter's Five Forces

Sumber: *Porter Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. The Free Press, 1980, p. 4.

## 2.4. Analisa SWOT

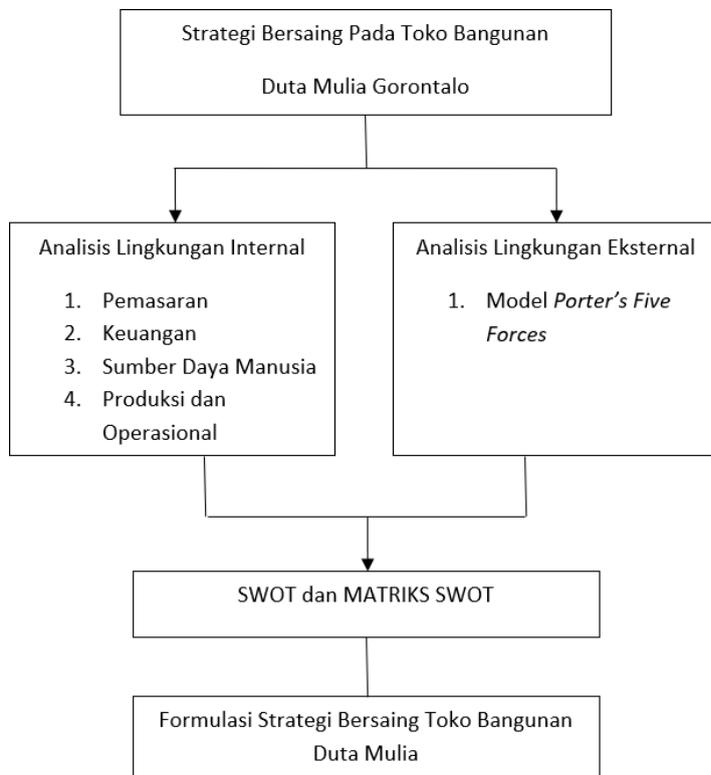
### 2.4.1. Pengertian Analisa SWOT

Analisis *Strength, Weakness, Threat, Opportunity* (SWOT) adalah analisis lingkungan internal dan eksternal suatu perusahaan dalam kaitannya dengan tingkat kekuatan, letak kelemahan, ancaman dan peluang yang tersedia bagi perusahaan. Analisis SWOT memberikan informasi yang membantu menggabungkan sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk mengatasi lingkungan kompetitif di mana perusahaan beroperasi (Fristasya, 2021). Lingkungan internal mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal mempengaruhi peluang dan ancaman yang ada. Kekuatan merupakan suatu keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya, dan keunggulan tersebut berasal dari sumber daya dan keterampilan yang dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan dalam berusaha atau kemampuan melakukan usaha yang setara dengan pesaing, sehingga tidak menjadi keunggulan perusahaan. Peluang merupakan peluang berkembangnya usaha yang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perekonomian global, politik, teknologi, dan sebagainya. Ancaman merupakan potensi ancaman yang dapat merugikan suatu usaha dan menjadi hambatan di masa yang sekarang dan yang akan datang.

#### 2.4.2. Matriks SWOT

Menurut Fred R. David (dalam Suardika, 2023) matriks SWOT adalah alat yang dapat membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi yaitu, strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang besar muncul namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk memanfaatkan peluang tersebut. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Akan tetapi hal ini tidak berarti bahwa perusahaan yang kuat harus selalu menghadapi ancaman eksternal secara langsung. Strategi WT merupakan taktik *defensive* yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah perusahaan yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internalnya benar-benar berada dalam situasi genting, pada kenyataannya perusahaan ini mungkin harus berjuang untuk dapat bertahan, melakukan merger, melakukan perampingan, menyatakan bangkrut atau memilih untuk likuidasi.

## 2.5. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

Sumber: *Porter Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. The Free Press, 1980 p.4; *Bonnici, T., & Galea, D., Analysis. In Wiley Encyclopedia of Management*. NJ: John Wiley & Sons, 2015, p. 15; *McGee, J., Differentiation Strategies, Wiley Encyclopedia of Management*, 2014, p. 3