



## KOHERENSI STRATEGIS DIFFERENTIATORS-VEHICLES DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN PASAR UMKM: STUDI KASUS EKSPLANATORI PADA JJ SHOP SUKARAME

<sup>1</sup>Agil Ryansyah, <sup>2</sup>Agnes Tika Pratiwi, <sup>3</sup>Farah Syafia Rahmani, <sup>4</sup>Vicky F. Sanjaya

Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung,  
Perbankan Syariah

Email Author: [tikaagnes400@gmail.com](mailto:tikaagnes400@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to develop an explanatory understanding of how Differentiators–Vehicles (D–V) coherence is formed and implemented to support market advantage in a micro, small, and medium enterprise (SME). The analysis focuses on the owner’s strategic decision-making process (SDMP) as the mechanism that directs key strategic choices. Using a qualitative approach with a single-case explanatory design, the study examines JJ Shop Sukarame through one key informant (the owner), supported by source triangulation from in-depth interviews, observation, and documentation. Data were analyzed using pattern matching to compare empirical patterns with the Strategy Diamond framework. The findings show that JJ Shop’s differentiation is built through a focused product scope (skincare and hijab) and service orientation, while implementation is driven by selected vehicles, namely Instagram as the primary external marketing and communication channel and internal staff as the main operational and promotional support (without reliance on influencers). In addition, official brand cooperation functions as a vehicle to strengthen product credibility and consistency. The coherence between differentiation and these vehicles is associated with customer loyalty, indicated by a reported 70% repeat-order rate. The study further highlights that the owner’s SDMP helps manage strategic trade-offs, such as prioritizing official alliances despite higher costs, to maintain consistent delivery of value. Theoretically, the study contributes a context-based explanation of the D–V coherence process within an SME setting. Practically, the findings suggest that SME support programs may emphasize decision-making capabilities for aligning differentiation with feasible implementation vehicles.*

**Keywords:** *Differentiators–Vehicles, Market Advantage, Strategic Coherence, Strategic Decision-Making Process, SMEs, Strategy Diamond*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menjelaskan mekanisme terbentuknya koherensi *Differentiators–Vehicles* (D–V) dalam mendukung keunggulan pasar pada UMKM, dengan menempatkan Proses Pengambilan Keputusan Strategis (PPKS) pemilik sebagai mekanisme yang mengarahkan pilihan-pilihan strategis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori tunggal pada JJ Shop Sukarame. Data diperoleh dari satu informan kunci (pemilik usaha) dan diperkuat melalui triangulasi sumber berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik pencocokan pola (*pattern matching*) untuk membandingkan pola empiris dengan kerangka *Strategy Diamond*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi JJ Shop dibangun melalui strategi fokus pada dua kategori inti (*skincare* dan *jilbab*) serta orientasi layanan, sedangkan implementasi strategi dijalankan melalui *vehicles* utama berupa Instagram sebagai kanal pemasaran dan komunikasi eksternal, serta SDM internal/karyawan sebagai penopang operasional dan promosi (tanpa ketergantungan pada *influencer*). Selain itu, kerja sama resmi dengan brand berfungsi memperkuat kredibilitas dan konsistensi kualitas produk. Koherensi antara diferensiasi dan pilihan *vehicles* tersebut berasosiasi dengan loyalitas pelanggan, yang diindikasikan oleh tingkat *repeat order* sebesar 70% berdasarkan informasi usaha yang tersedia. Temuan juga menegaskan peran PPKS pemilik dalam mengelola *trade-off* strategis, misalnya memprioritaskan aliansi resmi meskipun berbiaya lebih tinggi, untuk menjaga konsistensi penyampaian nilai kepada pelanggan. Secara teoretis, penelitian ini memberikan penjelasan kontekstual mengenai proses koherensi D–V pada UMKM. Secara praktis, temuan mengindikasikan pentingnya penguatan kapasitas pengambilan keputusan agar UMKM mampu menyelaraskan diferensiasi dengan *vehicles* implementasi yang feasible.

**Kata Kunci:** *Differentiators–Vehicles, Keunggulan Pasar, Koherensi Strategis, PPKS, Strategy Diamond, UMKM*

## PENDAHULUAN

UMKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia karena kontribusinya terhadap penciptaan lapangan kerja, penguatan ekonomi lokal, serta kapasitas inovatif dalam menghasilkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar. Namun, kemampuan UMKM untuk tumbuh secara berkelanjutan kerap dibatasi oleh keterbatasan permodalan, rendahnya kompetensi manajerial, dan percepatan perubahan teknologi yang menuntut adaptasi kontinu agar tidak tersisih dalam persaingan yang semakin intensif (Zsigmond, 2021). Dalam konteks ini, strategi tidak memadai dipahami semata sebagai “rencana”, melainkan sebagai rangkaian keputusan terstruktur yang mengarahkan pilihan proposisi nilai pembeda, pola implementasi, serta konsekuensi alokasi sumber daya yang menyertainya.

Salah satu kerangka yang banyak digunakan untuk memetakan strategi secara komprehensif adalah *Strategy Diamond*, yang memosisikan strategi sebagai konfigurasi lima elemen: *arenas*, *differentiators*, *vehicles*, *staging*, dan *economic logic*. Kerangka ini membantu organisasi—termasuk UMKM—mengidentifikasi ruang persaingan (*where to play* melalui *arenas*), cara membangun keunggulan (*how to win* melalui *differentiators*), serta mekanisme eksekusi (*how to get there* melalui *vehicles*) secara terukur dan koheren (Oregon State University, 2019). Secara khusus, literatur menegaskan bahwa koherensi antara *differentiators* (nilai pembeda yang ditawarkan) dan *vehicles* (saluran atau mekanisme implementasi strategi) merupakan prasyarat terbentuknya keunggulan pasar yang sulit ditiru, sebab nilai pembeda hanya bertransformasi menjadi keunggulan nyata apabila dieksekusi melalui kendaraan strategi yang tepat, konsisten, dan selaras (Aboelmaged, 2024).

Sejumlah studi menunjukkan bahwa UMKM sering menghadapi kesulitan dalam membangun koherensi tersebut. Hambatan dominan mencakup keterbatasan sumber daya, kapabilitas organisasi yang belum berkembang, serta proses pengambilan keputusan yang cenderung intuitif dan kurang terdokumentasi, sehingga sulit dievaluasi maupun disempurnakan secara sistematis (Van Wyk & Botha, 2023). Kondisi ini memunculkan persoalan teoretis sekaligus praktis: strategi UMKM dapat terlihat kuat pada tataran konseptual, tetapi melemah pada tataran implementasi akibat tidak terbangunnya keselarasan yang stabil antara nilai pembeda dan mekanisme eksekusinya.

Proses Pengambilan Keputusan Strategis (PPKS) pemilik/pediri menjadi faktor yang krusial. Dalam konteks UMKM, pemilik umumnya bertindak sebagai pusat pengambilan

keputusan strategis yang menentukan prioritas, alokasi sumber daya, serta pilihan *trade-off* (misalnya memilih saluran yang lebih kredibel tetapi berbiaya tinggi dibanding saluran yang lebih murah namun berisiko). Namun, PPKS tersebut kerap diperlakukan sebagai “kotak hitam”: penelitian terdahulu lebih banyak mengidentifikasi keluaran strategi, tetapi belum memadai menjelaskan mekanisme prosesnya—bagaimana keputusan terbentuk, mengapa pilihan tertentu diambil, serta bagaimana keputusan tersebut menghasilkan koherensi D–V yang mampu dipertahankan dari waktu ke waktu (Van Wyk & Botha, 2023).

Selain tantangan struktural yang selama ini dihadapi UMKM, transformasi digital memperluas kompleksitas persoalan strategis. Digitalisasi memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan efisiensi pemasaran dan kualitas layanan, namun pada saat yang sama meningkatkan perhatian konsumen terhadap aspek etika, seperti keaslian produk, keterbukaan informasi, dan perlindungan data pelanggan. Dalam ekosistem digital, reputasi dan kepercayaan menjadi aset strategis yang bersifat rapuh, karena satu keputusan yang tidak etis dapat dengan cepat menurunkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Oleh sebab itu, pengintegrasian etika digital ke dalam perumusan dan pelaksanaan strategi tidak hanya bersifat normatif, tetapi merupakan faktor strategis yang penting dalam menjaga keberlanjutan keunggulan pasar (Santoso, 2025).

Tinjauan penelitian mengindikasikan adanya variasi fokus dan keterbatasan yang membentuk celah kajian. Aboelmaged (2024) menekankan model strategis umum dan analisis kuantitatif berbasis kerangka kompetisi, tetapi belum mengelaborasi mekanisme koherensi D–V pada UMKM secara prosedural. Van Wyk dan Botha (2023) menyoroti pentingnya pengambilan keputusan strategis, namun juga menegaskan perlunya eksplorasi kualitatif lanjutan untuk membongkar “kotak hitam” proses pengambilan keputusan tersebut. Studi lain membahas diferensiasi, tetapi tidak secara spesifik menautkannya dengan koherensi *vehicles* dalam kerangka *Strategy Diamond* (Setiawan, 2019). Dengan demikian, terdapat gap yang relatif jelas: masih terbatas kajian yang menjelaskan secara kausal dan mendalam bagaimana koherensi *differentiators–vehicles* terbentuk melalui PPKS pemilik, sekaligus bagaimana dimensi etika digital diintegrasikan sebagai bagian dari keputusan strategis UMKM.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan pada tiga aspek. Pertama, penelitian memusatkan analisis pada mekanisme proses koherensi D–V (bagaimana dan mengapa) melalui lensa PPKS pemilik, bukan semata pada keluaran strategi. Kedua,

penelitian mengintegrasikan dimensi etika digital (misalnya keaslian produk dan privasi data) sebagai pertimbangan strategis yang memengaruhi pemilihan *vehicles* dan stabilitas keunggulan pasar. Ketiga, penelitian menggunakan desain studi kasus eksplanatori tunggal untuk menghasilkan penjelasan mendalam dan membangun model konseptual secara induktif, sejalan dengan logika studi kasus eksplanatori yang menekankan penelusuran mekanisme dan penjelasan kausal dalam konteks empiris (Yin, 2018).

Urgensi penelitian ini bersifat praktis sekaligus kebijakan. Secara praktis, UMKM membutuhkan panduan berbasis bukti untuk menyelaraskan nilai pembeda dan saluran implementasi tanpa mengabaikan *trade-off* biaya, risiko, dan kepercayaan pelanggan di ruang digital. Secara kebijakan, temuan penelitian diharapkan memperkuat arah program pembinaan UMKM—tidak hanya pada aspek pemasaran dan operasional, tetapi juga pada penguatan kualitas PPKS yang menekankan kemampuan evaluasi *trade-off* serta integrasi etika digital sebagai fondasi keberlanjutan.

Tujuan utama penelitian ini adalah memberikan pemahaman kausal yang mendalam mengenai mekanisme proses pembentukan koherensi *Differentiators–Vehicles* (D–V) dalam menghasilkan keunggulan pasar berkelanjutan pada UMKM, dengan menempatkan PPKS pemilik sebagai faktor mediasi kunci. Penelitian dilakukan pada JJ Shop Sukarama (UMKM sektor *skincare*) melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori tunggal, untuk menggali secara rinci bagaimana keputusan strategis dirumuskan, diimplementasikan, dan dipertahankan dalam dinamika persaingan.

### **Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana UMKM JJ Shop Sukarama membangun diferensiasi usaha dan memilih *vehicles* utama dalam implementasi strategi, khususnya melalui fokus produk (*skincare* dan jilbab), pemanfaatan Instagram, kerja sama resmi dengan *brand*, serta pengelolaan SDM internal?
2. Bagaimana Proses Pengambilan Keputusan Strategis (PPKS) pemilik mengarahkan pilihan-pilihan strategi tersebut, terutama dalam mengelola *trade-off* (misalnya memilih aliansi resmi meskipun lebih berbiaya) untuk mendukung keunggulan pasar yang ditunjukkan oleh loyalitas pelanggan (*repeat order*)?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Fondasi Teori Strategi: Model *Strategy Diamond*

Pengembangan strategi yang efektif memerlukan suatu kerangka analitis yang mampu menangkap kompleksitas pilihan strategis dan konsekuensi yang menyertainya secara menyeluruh, terutama dalam konteks UMKM yang umumnya beroperasi dengan tingkat formalisasi yang relatif terbatas. Model *Strategy Diamond* yang dikemukakan oleh Hambrick dan Fredrickson (2001) memberikan landasan teoretis yang komprehensif untuk memahami strategi sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi. Model ini memandang strategi bukan sekadar sebagai rencana jangka panjang, melainkan sebagai konfigurasi dari lima elemen yang saling bergantung dan harus selaras, yaitu arena persaingan yang dipilih, nilai pembeda yang ditawarkan, mekanisme atau sarana implementasi strategi, tahapan dan kecepatan pelaksanaan, serta logika ekonomi yang mendasari penciptaan keuntungan (Hambrick & Fredrickson, 2001).

Dalam konteks penelitian UMKM, *Strategy Diamond* relevan karena memungkinkan peneliti menguraikan strategi yang dijalankan oleh pemilik atau pendiri ke dalam komponen-komponen analitis yang jelas, sebelum kemudian menilai tingkat keselarasan di antara elemen-elemen tersebut. Penelitian ini secara khusus memusatkan perhatian pada hubungan kausal antara *differentiators* dan *vehicles*, yang dipandang sebagai inti dari koherensi strategis dan penentu efektivitas implementasi strategi pemasaran UMKM (Hambrick & Fredrickson, 2001).

### Koherensi Strategis dalam Manajemen Pemasaran

Koherensi strategis merujuk pada tingkat kesesuaian dan keterpaduan antar-elemen strategi sehingga menghasilkan arah tindakan yang konsisten dan saling memperkuat. Hambrick dan Fredrickson (2001) menegaskan bahwa strategi yang efektif tidak dibangun dari keputusan-keputusan yang terpisah, melainkan dari rangkaian pilihan yang terintegrasi secara logis. Ketidakhadiran koherensi berpotensi menyebabkan strategi kehilangan daya guna dan menimbulkan konflik pada tahap implementasi.

Dalam konteks UMKM, koherensi strategis memiliki peran yang semakin krusial karena keterbatasan sumber daya dan modal menuntut setiap keputusan pemasaran dilakukan secara tepat sasaran. Keselarasan antar-elemen strategi memungkinkan UMKM meminimalkan pemborosan sumber daya sekaligus memaksimalkan dampak pemasaran. Hutzschenreuter dan Kleindienst (2006) menunjukkan bahwa strategi yang selaras berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, penguatan fokus bisnis, serta pencapaian kinerja pemasaran yang lebih stabil dan berkelanjutan.

***Differentiators* sebagai Sumber Keunggulan UMKM**

*Differentiators* merujuk pada nilai pembeda yang membentuk proposisi nilai unik suatu usaha dan mendorong konsumen untuk memilih produk atau layanan tertentu dibandingkan pesaing. Porter (1980) menekankan bahwa diferensiasi dapat bersumber dari berbagai aspek, seperti kualitas produk, mutu layanan, inovasi, citra merek, maupun pengalaman pelanggan. Bagi UMKM, strategi diferensiasi berbasis non-harga cenderung lebih berkelanjutan dibandingkan strategi yang semata-mata mengandalkan persaingan harga, karena perang harga sering kali tidak sejalan dengan keterbatasan modal yang dimiliki UMKM.

Penelitian Rosenbusch, Rauch, dan Bausch (2013) menunjukkan bahwa inovasi dan diferensiasi memiliki dampak positif terhadap kinerja UMKM, khususnya di lingkungan pasar yang kompetitif. Temuan serupa juga terlihat dalam konteks Indonesia, di mana UMKM dengan diferensiasi yang jelas mampu meningkatkan loyalitas pelanggan dan mempertahankan pangsa pasar (Setiawan, 2019). Dalam kasus JJ Shop Sukrame, nilai pembeda tercermin dari fokus pada kategori produk tertentu, jaminan kualitas melalui kemitraan resmi, serta pendekatan layanan yang edukatif dan ramah, yang secara bersama-sama membangun kepercayaan dan kedekatan dengan pelanggan.

***Vehicles* sebagai Mekanisme Implementasi Strategi**

*Vehicles* mengacu pada sarana atau mekanisme yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi dan mewujudkan nilai pembeda yang telah dirumuskan. Hambrick dan Fredrickson (2001) menekankan bahwa *vehicles* menentukan bagaimana organisasi memasuki arena persaingan dan bagaimana strategi diferensiasi dapat dijalankan secara efektif. Dalam konteks UMKM, *vehicles* dapat berupa kemitraan strategis, pemanfaatan media sosial, penggunaan *marketplace*, sistem *reseller*, maupun ekspansi saluran distribusi lainnya.

Literatur UMKM menunjukkan bahwa pemanfaatan *vehicles* berbasis digital memberikan peluang peningkatan visibilitas merek dengan biaya yang relatif efisien. Taiminen dan Karjaluoto (2015) menegaskan bahwa pemasaran digital memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi biaya, dan menarik pelanggan baru. Selain itu, Felix, Rauschnabel, dan Hinsch (2017) menyoroti bahwa media sosial tidak hanya berfungsi sebagai alat promosi, tetapi juga sebagai sarana relasional yang memperkuat interaksi dan kepercayaan konsumen. Dalam praktik JJ Shop Sukrame, implementasi strategi dijalankan melalui kemitraan resmi dengan merek *skincare*, pemanfaatan Instagram sebagai

saluran komunikasi utama, serta penggunaan testimoni pelanggan sebagai penguat reputasi dan kredibilitas usaha.

### **Koherensi *Differentiators–Vehicles* sebagai Penggerak Keunggulan Pasar**

Koherensi antara *differentiators* dan *vehicles* mengandaikan bahwa nilai pembeda yang dimiliki perusahaan disampaikan melalui saluran yang paling relevan dan efektif. Grant (2016) menyatakan bahwa diferensiasi yang tidak didukung oleh saluran implementasi yang tepat berisiko menjadi keunggulan semu, yaitu keunggulan yang tidak benar-benar dirasakan oleh konsumen. Oleh karena itu, keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi menyelaraskan nilai pembeda dengan mekanisme penyampaian yang digunakan.

Penelitian Ibrahim dan Harrison (2020) menunjukkan bahwa UMKM yang mampu menyelaraskan strategi diferensiasi dengan pemilihan saluran pemasaran digital secara konsisten cenderung mencapai tingkat konversi penjualan yang lebih tinggi serta membangun kepercayaan pelanggan yang lebih kuat. Dalam konteks JJ Shop Sukrame, keunggulan pasar akan semakin optimal ketika nilai pembeda, seperti keaslian produk dan kualitas layanan, disalurkan secara konsisten melalui *vehicles* yang mendukung, seperti kemitraan merek resmi dan komunikasi aktif melalui media sosial.

### **Keunggulan Pasar UMKM dalam Perspektif Digital dan Relasional**

Dalam era digital, keunggulan pasar tidak lagi semata-mata ditentukan oleh faktor harga, tetapi semakin bergeser pada kualitas pengalaman pelanggan dan kekuatan hubungan jangka panjang. Prahalad dan Ramaswamy (2004) memperkenalkan konsep *co-creation*, yang menekankan pentingnya interaksi aktif antara perusahaan dan pelanggan dalam menciptakan nilai pengalaman. Interaksi yang berkelanjutan dan bermakna berkontribusi pada peningkatan loyalitas serta preferensi merek.

Bagi UMKM, khususnya yang beroperasi di sektor berbasis gaya hidup seperti *skincare* dan fesyen, pendekatan relasional menjadi sumber keunggulan yang sulit ditiru. Dalam konteks JJ Shop Sukrame, interaksi personal dengan pelanggan, penyediaan konten edukatif, serta visual branding yang konsisten melalui media sosial membentuk keunggulan relasional yang memperkuat posisi pasar dan mendukung keberlanjutan usaha.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam proses penyusunan dan pelaksanaan strategi pada UMKM dalam konteks nyata. Pendekatan ini dipilih karena temuan yang ingin dihasilkan bukan berupa pengukuran kuantitatif,

melainkan penjelasan tentang alasan, pertimbangan, dan cara pemilik usaha mengambil keputusan strategis terkait fokus produk, promosi digital, pengelolaan SDM, serta kerja sama dengan pihak luar. Studi ini dirancang sebagai studi kasus eksplanatori tunggal pada JJ Shop Sukarame, karena desain tersebut relevan untuk menelaah proses “bagaimana” strategi dijalankan dan bagaimana keputusan pemilik mengarahkan pilihan strategi dalam satu konteks bisnis yang spesifik (Yin, 2018).

Unit analisis penelitian adalah Proses Pengambilan Keputusan Strategis (PPKS) pemilik, dengan perhatian utama pada bagaimana pemilik membangun diferensiasi usaha dan memilih *vehicles* implementasi strategi. Informan penelitian adalah pemilik/pengelola utama JJ Shop Sukarame sebagai informan kunci, mengingat pemilik merupakan aktor yang menentukan fokus kategori produk (*skincare* dan jilbab), memilih Instagram sebagai kanal pemasaran utama, memutuskan penggunaan SDM internal (tanpa *influencer*), serta menentukan bentuk kerja sama dengan brand. Fokus analitis penelitian dipetakan menggunakan kerangka *Strategy Diamond* terutama pada elemen *differentiators*, *vehicles*, dan *economic logic* (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005). Elemen *differentiators* dipahami sebagai nilai pembeda yang tampak pada fokus produk dan layanan; *vehicles* dipahami sebagai saluran implementasi seperti Instagram, SDM internal, dan kerja sama dengan pihak luar; sedangkan *economic logic* dipahami sebagai cara menjaga daya saing melalui praktik harga yang kompetitif.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pemilik. Untuk memperkuat pemahaman konteks implementasi strategi, penelitian juga menggunakan data pendukung berupa observasi aktivitas usaha dan dokumentasi yang relevan (misalnya aktivitas promosi di Instagram dan bukti pendukung yang bersedia diberikan informan). Triangulasi sumber dilakukan untuk meningkatkan ketepatan interpretasi, yaitu dengan membandingkan informasi wawancara dengan temuan observasi dan dokumentasi sehingga temuan tentang diferensiasi (fokus produk dan layanan), pilihan *vehicles* (Instagram dan SDM internal), serta indikasi keunggulan pasar (loyalitas pelanggan yang ditunjukkan melalui *repeat order*) tidak hanya bertumpu pada satu jenis data (Yin, 2018).

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui transkripsi data wawancara, pengkodean, pengelompokan tema, dan penyusunan narasi tematik yang selaras dengan fokus penelitian. Teknik utama yang digunakan adalah pencocokan pola (*pattern matching*), yaitu membandingkan pola empiris yang muncul dari kasus (misalnya fokus produk dan layanan yang dieksekusi melalui Instagram dan SDM internal, serta pilihan kerja sama resmi meskipun

berbiaya lebih tinggi) dengan pola teoretis yang diharapkan dalam kerangka *Strategy Diamond* serta literatur tentang sentralitas keputusan pemilik pada UMKM (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005; Van Wyk & Botha, 2024). Keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi, pencatatan jejak analisis dari data mentah ke tema, dan penyimpanan data penelitian secara sistematis agar dapat ditelusuri. Secara etis, penelitian dilakukan dengan persetujuan informan, menjaga kerahasiaan informasi sensitif, dan melaporkan temuan sesuai bukti yang tersedia

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan berdasarkan triangulasi sumber (wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi) pada studi kasus JJ Shop Sukarame. Unit analisis penelitian adalah keputusan strategis pemilik, dengan fokus pada bagaimana diferensiasi usaha dibangun, bagaimana *vehicles* dipilih untuk menjalankan strategi, serta bagaimana PPKS pemilik mengelola trade-off dalam menjaga keunggulan pasar. Temuan disusun secara tematik dan dipadatkan dalam bentuk ringkasan tabel serta uraian naratif.

**Tabel 1. Ringkasan Temuan Wawancara dan Olahan Tema**

| Fokus Temuan            | Kutipan Informan (Data Primer)                                 | Tema/Olahan Makna (Interpretasi Peneliti)                                                                                                                                  | Kategori Strategi                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Fokus kategori produk   | “fokus di <i>skincare</i> sama di jilbab.”                     | Strategi <i>fokus/niche</i> dengan membatasi kategori inti agar sumber daya tidak menyebar dan pengelolaan produk lebih terkendali.                                        | <i>Differentiators</i> (fokus bisnis)          |
| Kanal pemasaran utama   | “sebenarnya Instagram.”                                        | Pemilihan <i>vehicle</i> digital spesifik: Instagram menjadi kanal utama promosi dan komunikasi pelanggan.                                                                 | <i>Vehicles</i> (eksternal)                    |
| Pendekatan promosi      | “kita enggak pakai <i>influencer</i> ... kita pakai karyawan.” | Penguatan <i>vehicle internal</i> melalui pengelolaan SDM/karyawan untuk operasional dan dukungan promosi (tidak bergantung pada <i>influencer</i> ).                      | <i>Vehicles (internal)</i>                     |
| Basis saing             | “pelayanan baru dan harga yang kompetitif.”                    | Daya saing berbasis layanan dan harga: layanan diposisikan sebagai nilai pembeda yang dirasakan pelanggan, sementara harga dijaga tetap kompetitif sebagai logika ekonomi. | <i>Differentiators</i> + <i>Economic Logic</i> |
| Arah perbaikan strategi | “naikin pelayanan harga dan lebih kita kompetitifin lagi.”     | PPKS proaktif: pemilik menekankan peningkatan layanan dan penyesuaian harga sebagai respons persaingan untuk mempertahankan loyalitas.                                     | PPKS ( <i>trade-off</i> & adaptasi)            |

Sumber: Data primer diolah (2025)

### **Differentiators (Nilai Pembeda Utama)**

Temuan menunjukkan bahwa JJ Shop Sukarame membangun diferensiasi melalui strategi fokus dan penekanan pada layanan. Pertama, pemilik secara eksplisit menyatakan bahwa usaha difokuskan pada dua kategori utama, yaitu *skincare* dan jilbab. Fokus ini mengindikasikan strategi *niche* untuk menjaga konsistensi arah bisnis sekaligus menghindari

variasi produk yang terlalu luas dan sulit dikendalikan. Kedua, dari wawancara teridentifikasi bahwa pelayanan menjadi elemen pembeda yang terus ditingkatkan. Pemilik menekankan “pelayanan” sebagai salah satu alasan utama pelanggan memilih JJ Shop, yang kemudian diperkuat oleh indikator loyalitas pelanggan (repeat order).

*Diferensiasi* JJ Shop Sukrame terbentuk melalui strategi fokus dan penguatan kualitas layanan. Pemilik secara sengaja membatasi kategori produk pada *skincare* dan jilbab sebagai bentuk pemusatan sumber daya agar pengelolaan usaha lebih terkendali dan tidak terpecah pada terlalu banyak variasi. Di saat yang sama, JJ Shop menempatkan layanan sebagai nilai pembeda utama, terlihat dari prioritas pemilik dalam membangun interaksi yang responsif dan menjaga pengalaman pelanggan, sehingga layanan menjadi alasan penting bagi pelanggan untuk kembali melakukan pembelian ulang.

### ***Vehicles (Kendaraan Implementasi Strategi)***

Temuan memperlihatkan bahwa implementasi strategi JJ Shop dijalankan melalui kombinasi *vehicles* eksternal dan internal. Implementasi strategi JJ Shop Sukrame dijalankan melalui kombinasi *vehicles* eksternal dan internal yang dipilih secara jelas oleh pemilik. Dari sisi eksternal, pemilik menegaskan bahwa Instagram menjadi kanal utama (“sebenarnya Instagram”), sehingga platform ini berfungsi sebagai sarana pemasaran, komunikasi, dan pembentukan relasi pelanggan secara cepat dan responsif. Pemanfaatan Instagram membantu JJ Shop menjembatani penawaran produk dengan respons pasar karena interaksi dengan pelanggan dapat berlangsung langsung, intens, dan berkesinambungan. Sementara itu, dari sisi internal, pemilik menyatakan tidak menggunakan *influencer* dan lebih mengandalkan karyawan (“kita enggak pakai *influencer*... kita pakai karyawan”). Pilihan ini menunjukkan orientasi pada penguatan sumber daya internal sebagai kendaraan utama pelaksanaan strategi, sekaligus menjadi cara menjaga kontrol pesan promosi, memastikan konsistensi pelayanan, dan mendukung efektivitas operasional harian. Dengan demikian, *vehicles* utama yang menonjol pada JJ Shop adalah Instagram sebagai *vehicle* eksternal untuk pemasaran dan komunikasi, serta SDM/karyawan sebagai *vehicle* internal yang menopang operasional dan aktivitas promosi.

### ***Economic Logic (Logika Ekonomi)***

Dari wawancara, pemilik menegaskan bahwa “harga yang kompetitif” menjadi basis daya saing. Ini menunjukkan bahwa JJ Shop mengelola logika ekonomi melalui upaya menjaga keterjangkauan harga agar tetap sejalan dengan kondisi pasar, tanpa mengabaikan upaya

peningkatan layanan. Dengan kata lain, harga kompetitif diposisikan sebagai cara menjaga daya beli pelanggan sekaligus mempertahankan volume pembelian ulang.

### PPKS Pemilik sebagai Pengarah Strategi

Temuan menunjukkan bahwa strategi JJ Shop tidak berjalan “otomatis”, tetapi diarahkan oleh PPKS pemilik yang bersifat adaptif. Hal ini terlihat dari pernyataan pemilik bahwa strategi dipertahankan melalui tindakan berulang: meningkatkan pelayanan dan menjaga harga tetap kompetitif (“naikin pelayanan... lebih kita kompetitifin lagi”). Pola ini mencerminkan kemampuan pemilik dalam membaca persaingan dan melakukan penyesuaian, terutama pada dua aspek yang paling langsung dirasakan pelanggan, yaitu kualitas layanan dan harga. Dengan demikian, Proses Pengambilan Keputusan Strategis (PPKS) pemilik berperan sebagai mekanisme pengendali utama dalam arah strategi JJ Shop Sukrame. Pemilik menetapkan layanan dan harga sebagai prioritas yang terus dijaga karena keduanya paling langsung dirasakan pelanggan dalam persaingan. Selanjutnya, keputusan strategis tidak bersifat statis, melainkan disesuaikan secara berkelanjutan mengikuti dinamika pasar dan tekanan kompetitif, misalnya dengan terus meningkatkan kualitas layanan sambil mempertahankan harga yang tetap kompetitif. Konsistensi implementasi strategi juga dipastikan melalui pilihan *vehicles* yang jelas, yakni pemanfaatan Instagram sebagai kanal eksternal pemasaran dan komunikasi, serta penguatan SDM internal/karyawan sebagai penopang operasional sekaligus pendukung aktivitas promosi.

### Ringkasan Koherensi *Differentiators–Vehicles* dan Indikator Keunggulan Pasar

Koherensi pada JJ Shop dapat diringkaskan sebagai kesesuaian antara nilai pembeda yang dipilih (fokus produk dan layanan) dengan kendaraan implementasinya (Instagram dan SDM internal). Koherensi ini tampak menghasilkan keunggulan pasar yang ditunjukkan oleh tingkat repeat order 70% berdasarkan catatan transaksi yang dirujuk dalam temuan penelitian.

**Tabel 2. Pemetaan *Differentiators–Vehicles* dan Indikator Keunggulan Pasar**

| Elemen                    | Deskripsi Empiris                                                                | Sumber Bukti                           | Indikator Keunggulan Pasar                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Differentiators</i>    | Fokus kategori ( <i>skincare</i> & jilbab) dan layanan sebagai nilai pembeda     | Wawancara, observasi                   | Loyalitas pelanggan ( <i>repeat order</i> 70%) |
| <i>Vehicles eksternal</i> | Instagram sebagai kanal utama promosi & komunikasi                               | Wawancara, dokumentasi media sosial    | Memperluas jangkauan dan interaksi pelanggan   |
| <i>Vehicles internal</i>  | SDM/karyawan sebagai penopang operasional dan promosi (tanpa <i>influencer</i> ) | Wawancara, observasi                   | Konsistensi layanan dan kontrol implementasi   |
| <i>Koherensi D–V</i>      | Nilai pembeda (fokus & layanan) dijalankan melalui IG dan SDM internal           | <i>Pattern matching</i> (hasil olahan) | Keunggulan pasar tercermin pada repeat order   |

Sumber: Data primer diolah (2025)

## Pembahasan Penelitian

Pembahasan ini menafsirkan temuan lapangan melalui Analisis Pencocokan Pola (AP) dengan cara menguji kesesuaian antara pola empiris yang muncul dari kasus JJ Shop Sukarame dan proposisi teoretis yang dirujuk. Dalam studi kasus eksplanatori, pencocokan pola relevan untuk menjelaskan “bagaimana” dan “bagaimana proses bekerja” dalam konteks nyata, sehingga hubungan antara keputusan strategis dan keluaran pasar dapat ditafsirkan secara lebih meyakinkan (Yin, 2018). Kerangka utama yang digunakan adalah *Strategy Diamond* yang memandang strategi sebagai konfigurasi elemen yang saling bergantung—termasuk *differentiators* dan *vehicles*—yang harus selaras untuk menghasilkan kinerja yang konsisten (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005). Selain itu, pembahasan juga memanfaatkan literatur tentang PPKS UMKM yang menekankan peran sentral pemilik dalam mengarahkan pilihan strategi dan mengelola *trade-off* pada organisasi berskala kecil (Van Wyk & Botha, 2024).

### Diferensiasi dan Pemilihan *Vehicles* Utama pada JJ Shop Sukarame

Temuan menunjukkan bahwa JJ Shop Sukarame membangun diferensiasi melalui strategi fokus dan penguatan pengalaman layanan, yang kemudian diimplementasikan melalui pilihan *vehicles* yang spesifik. Secara empiris, pemilik menegaskan bahwa usaha difokuskan pada dua kategori inti, yaitu *skincare* dan jilbab. Dalam perspektif strategi, fokus kategori ini dapat dipahami sebagai bentuk penajaman arena sekaligus pembentukan *differentiators* yang realistis bagi UMKM, karena membantu pengusaha menghindari penyebaran sumber daya ke banyak produk dan menjaga konsistensi pengelolaan (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005). Pola ini selaras dengan proposisi *Strategy Diamond* bahwa strategi yang kuat tidak disusun sebagai daftar aktivitas, melainkan sebagai pilihan yang saling mengikat, termasuk pembatasan ruang bermain (arena) dan kejelasan nilai pembeda (*differentiators*).

Temuan juga memperlihatkan bahwa layanan menjadi nilai pembeda yang diprioritaskan. Layanan dipahami sebagai bentuk diferensiasi yang paling dekat dengan pengalaman pelanggan, terutama pada UMKM yang bersaing dalam pasar lokal dan membutuhkan kedekatan relasional untuk mempertahankan pelanggan. Dengan demikian, diferensiasi JJ Shop tidak hanya berada pada “apa yang dijual”, tetapi juga pada “bagaimana pelanggan dilayani”. Diferensiasi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan dijalankan melalui *vehicles* utama yang tampak jelas dalam temuan. Pemilik menyebut Instagram sebagai kanal utama, sehingga platform ini berfungsi sebagai *vehicle* eksternal untuk promosi, komunikasi, dan relasi pelanggan. Pilihan Instagram sebagai *vehicle* digital menunjukkan penentuan saluran implementasi yang terarah—yakni memusatkan aktivitas pemasaran dan interaksi pada satu

kanal yang mudah diakses dan dapat mempercepat respons pasar. Pola ini menguatkan gagasan *Strategy Diamond* bahwa *vehicles* menjadi jembatan antara desain strategi dan realisasi nilai, karena *differentiators* hanya efektif ketika disalurkan melalui mekanisme implementasi yang sesuai (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005).

JJ Shop memanfaatkan *vehicle* internal, yaitu SDM/karyawan, dan tidak menggunakan influencer berdasarkan hasil wawancara. Keputusan ini dapat ditafsirkan sebagai upaya menjaga konsistensi pelaksanaan strategi dan kontrol pesan promosi. Dalam konteks UMKM, penguatan SDM internal sebagai *vehicle* seringkali menjadi pilihan yang lebih stabil untuk menjaga standar layanan, memastikan koordinasi operasional, dan mempertahankan kualitas interaksi pelanggan. Dengan demikian, melalui pendekatan AP, pola empiris pada JJ Shop memperlihatkan kesesuaian dengan proposisi teoretis: diferensiasi dibentuk melalui fokus (*skincare*–jilbab) dan layanan, lalu dieksekusi melalui *vehicles* yang spesifik (Instagram dan SDM internal), serta didukung oleh kerja sama resmi dengan brand sebagai mekanisme penguatan kualitas. Konfigurasi inilah yang membuat implementasi strategi tampak lebih konsisten dan tidak terfragmentasi.

### **Peran PPKS Pemilik dalam Mengarahkan Strategi dan Mengelola *Trade-off* untuk Mendukung Keunggulan Pasar**

PPKS pemilik merupakan mekanisme pusat yang mengarahkan keputusan strategi JJ Shop, terutama ketika berhadapan dengan *trade-off* yang khas pada UMKM. Dalam organisasi kecil, pemilik umumnya menjadi aktor dominan yang menyatukan proses perumusan dan implementasi strategi, sehingga kualitas PPKS sangat menentukan arah pilihan dan konsistensi eksekusi (Van Wyk & Botha, 2024). Pola ini terlihat pada JJ Shop ketika pemilik secara sadar memprioritaskan aspek yang paling memengaruhi persepsi pelanggan, yaitu layanan dan harga kompetitif, sebagai prioritas yang terus dijaga.

Aspek *trade-off* paling jelas tampak pada pilihan kerja sama resmi dengan brand. Secara praktik, aliansi resmi cenderung menuntut biaya/komitmen yang lebih besar dibanding pemasok tidak resmi, namun memberikan jaminan kualitas dan keaslian produk. Dalam perspektif PPKS, keputusan ini memperlihatkan pola “mengorbankan biaya jangka pendek untuk legitimasi dan kepercayaan jangka panjang”. Ini relevan dengan literatur PPKS pada UMKM yang menekankan bahwa pengambilan keputusan strategis sering kali berkaitan dengan penyeimbangan risiko, biaya, dan nilai reputasi di tengah keterbatasan sumber daya (Van Wyk & Botha, 2024).

PPKS juga terlihat dalam cara pemilik mempertahankan harga yang kompetitif sambil mendorong peningkatan layanan. Di sini, pemilik bukan hanya memilih satu elemen strategi, tetapi menjaga konsistensi hubungan antarelemen: layanan (nilai pembeda) harus “didukung” oleh implementasi yang stabil melalui karyawan (*vehicle internal*) dan kanal komunikasi yang responsif melalui Instagram (*vehicle eksternal*). Artinya, PPKS bekerja sebagai pengendali yang memastikan keputusan yang diambil tidak saling bertentangan, melainkan saling menguatkan—sesuai gagasan bahwa strategi adalah konfigurasi elemen yang koheren, bukan kumpulan keputusan yang terpisah (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005).

Keunggulan pasar yang tercermin dalam loyalitas pelanggan, khususnya melalui perilaku pembelian ulang (*repeat order*), dapat dipahami sebagai keluaran dari rangkaian keputusan strategis yang diambil oleh pemilik usaha. Dalam kerangka *Action–Performance* (AP), hubungan kausal yang terbentuk menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan strategis pemilik memengaruhi pemilihan nilai diferensiasi dan sarana implementasi strategi, yang selanjutnya membentuk pengalaman pelanggan yang konsisten. Konsistensi pengalaman tersebut berkontribusi pada meningkatnya kecenderungan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam konteks penelitian ini, *repeat order* dipandang sebagai indikator yang paling representatif untuk menilai hasil strategi, karena mencerminkan keberlanjutan hubungan antara usaha dan pelanggan serta mengindikasikan tingkat kepuasan dan kepercayaan pelanggan yang relatif stabil.

Hasil temuan memperkuat argumen bahwa pada UMKM, PPKS pemilik bukan sekadar aktivitas manajerial rutin, melainkan mekanisme strategis yang mengarahkan pilihan diferensiasi, menentukan *vehicles* utama, dan mengelola *trade-off* yang menentukan keberlanjutan keunggulan pasar (Van Wyk & Botha, 2024). PPKS bertindak sebagai penghubung antara proposisi strategi (sebagaimana dikonsepkan dalam *Strategy Diamond*) dan realitas implementasi di lapangan (Hambrick & Fredrickson, 2001, 2005; Yin, 2018).

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menjelaskan mekanisme proses koherensi antara *differentiators* dan *vehicles* (D–V) dalam mendukung keunggulan pasar UMKM melalui studi kasus eksplanatori tunggal pada JJ Shop Sukrame. Berdasarkan hasil analisis dan pencocokan pola, temuan menunjukkan bahwa keunggulan pasar yang tercermin pada loyalitas pelanggan (ditandai dengan tingkat *repeat order* yang tinggi) berkaitan dengan kemampuan usaha menyelaraskan nilai pembeda yang dipilih dengan kendaraan implementasi yang digunakan. Dari sisi *differentiators*, JJ Shop membangun diferensiasi melalui strategi fokus pada dua kategori inti, yaitu *skincare* dan jilbab, serta penekanan pada kualitas layanan dalam interaksi

dengan pelanggan. Diferensiasi tersebut kemudian dieksekusi melalui *vehicles* utama yang spesifik, yaitu Instagram sebagai saluran pemasaran dan komunikasi eksternal, serta SDM internal/karyawan sebagai penggerak operasional dan pendukung promosi. Selain itu, kerja sama resmi dengan brand digunakan sebagai mekanisme untuk memperkuat kepercayaan dan konsistensi kualitas produk. Keselarasan antara nilai pembeda dan pilihan *vehicles* ini menunjukkan bahwa strategi JJ Shop tidak terbentuk sebagai keputusan yang terpisah, melainkan sebagai konfigurasi yang saling menguatkan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa Proses Pengambilan Keputusan Strategis (PPKS) pemilik berperan sebagai mekanisme pengarah yang memastikan strategi tetap koheren dan adaptif. PPKS tampak bekerja melalui penetapan prioritas utama (layanan dan harga kompetitif), penyesuaian berkelanjutan mengikuti dinamika persaingan, serta pengelolaan *trade-off* strategis, misalnya memilih aliansi resmi meskipun membutuhkan komitmen biaya yang lebih tinggi untuk menjaga kualitas dan kepercayaan pelanggan. Dalam konteks ini, PPKS menjadi faktor penting yang menjembatani perumusan strategi dan implementasinya di lapangan.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan memberikan penjelasan eksplanatori mengenai bagaimana koherensi D–V terbentuk pada level mikro organisasi UMKM melalui keputusan pemilik, sekaligus memperkuat relevansi kerangka *Strategy Diamond* dalam konteks UMKM. Secara praktis, temuan penelitian menyediakan pembelajaran bagi pelaku UMKM bahwa strategi fokus, penguatan layanan, serta pemilihan *vehicles* yang konsisten (digital dan internal) dapat menjadi kombinasi yang mendukung loyalitas pelanggan. Pada tataran kebijakan, hasil penelitian ini mengindikasikan perlunya program penguatan kapasitas pengambilan keputusan strategis bagi UMKM, terutama terkait kemampuan mengelola *trade-off* dan menjaga konsistensi implementasi strategi di kanal digital.

Keterbatasan utama penelitian ini adalah penggunaan desain studi kasus tunggal dan satu informan kunci sehingga temuan tidak ditujukan untuk generalisasi statistik. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi komparatif pada beberapa UMKM atau menguji hubungan koherensi D–V, PPKS, dan loyalitas pelanggan melalui pendekatan kuantitatif pada sampel yang lebih luas agar temuan dapat diuji pada konteks yang beragam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboelmaged, M. G. (2024). Strategic Model For Strengthening Smes: An Empirical Study Based On Porter's Five Forces. *Journal Of Infrastructure, Policy And Development*, 8(10), 1–22.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2016). Elements Of Strategic Social Media Marketing: A Holistic Framework. *Journal Of Business Research*, 70, 118–126.

- Grant, R. M. (N.D.). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. John Wiley & Sons.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are You Sure You Have A Strategy? *Academy Of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are You Sure You Have A Strategy? *Academy Of Management Executive*, 19(4), 51–60.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). What Have We Learned And What Is Still To Be Explored: A Review Of The Empirical Work On The Internationalization Process Of Firms. *Journal Of Management Studies*, 43(5), 1037–1077. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Ibrahim, N., & Harrison, T. (2020). Innovative Strategies To Grow Sales Of Women-Owned Smes In Emerging Countries. *Journal Of Open Source Commerce*, 13(2), 93–102. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2021.13.2.08>
- Oregon State University. (2019). *Strategic Management* (Materi Kursus). [Open.Oregonstate.Edu](https://open.oregonstate.edu).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal Of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Rosenbusch, N., Rauch, M., & Bausch, A. (2013). The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Firm Performance: A Meta-Analysis Of Organizational, Environmental, And Methodological Influences. *Journal Of Business Venturing*, 28(3), 324–341.
- Santoso, R. N., Nugroho, M. C. N., Aritonang, A., Rizqiyah, D. A., & Fachmi, M. (2025). A Systematic Literature Review Of Digital Marketing Ethics Practices In Micro, Small, And Medium Enterprises In Indonesia. In International Conference On Digital Business Innovation And Technology Management (ICONBIT) (Vol. 1, No. 2, Pp. 135-152). Universitas Negeri Surabaya.
- Setiawan, A. (2019). Strategi Diferensiasi UMKM. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 66–76.
- Taiminen, H. (2015). The Strategic Use Of Social Media In SME And Large Company B2B Marketing. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 30(4), 633–651.
- Van Wyk, I., & Botha, D. (2023). Strategic Decision-Making In Small And Medium Enterprises In South Africa. *Southern African Journal Of Entrepreneurship And Small Business Management*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/Sajesbm.V15i1.684>
- Van Wyk, I., & Botha, D. (2024). Erratum: Strategic Decision-Making In Small And Medium Enterprises In South Africa. *Southern African Journal Of Entrepreneurship And Small Business Management*, 16(1), 1–2. <https://doi.org/10.4102/Sajesbm.V16i1.863>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research And Applications: Design And Methods* (6th Ed.). SAGE Publications.
- Zsigmond, T., Machová, R., & Zsigmondová, A. (2021). Strategic Management From The Perspective Of Smes Operating In Service Sector. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 37–53.