



Model Optimalisasi Daya Saing UMKM Di Kota Tasikmalaya Melalui Pendekatan Analytical Hierarchy Process

Barin Barlian*, Nita Fauziah Oktaviani, Agus Peni Jaelani, Aldi Virgianto, Irgi Muhamad Ridwan, Jahra Yuli
Yuliana, Risa Cintia Wijaya

Universitas Perjuangan Tasikmalaya

*Correspondence: E-mail: barinbarlian@unper.ac.id

ABSTRACT

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan analisis mengenai daya saing UMKM yang ada di Kota Tasikmalaya, melakukan perumusan strategi peningkatan daya saing UMKM di Kota Tasikmalaya, dan menyusun model strategi daya saing UMKM di Kota Tasikmalaya. Target temuan pada penelitian ini adalah untuk Menyusun model strategi daya saing yang diadopsi dari model strategi Porter. Penelitian ini dilaksanakan melalui pendekatan penyusunan strategi dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Responden dalam penelitian ini adalah para pelaku UMKM yang tersebar di 10 (sepuluh) Kecamatan di Kota Tasikmalaya dengan menggunakan Teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis AHP diperoleh bahwa strategi prioritas yang mesti dilakukan oleh UMKM di Kota Tasikmalaya adalah menggunakan peralatan yang modern, cakupan bisnis yang lebih luas (dalam maupun luar negeri), menjalin kerjasama dengan pihak pemerintah dan swasta. Saran pada penelitian ini adalah melakukan Kerjasama yang baik antar UMKM dengan pemerintah (triple helix) agar UMKM dapat melakukan perannya dengan baik dan menciptakan daya saing UMKM yang baik pula.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 2 October 2023

First Revised 12 October 2023

Accepted 12 November 2023

First Available online 1 December 2023

Publication Date 1 December 2023

Keyword:

Daya Saing, UMKM, Analytical
Hierarchy Process

1. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di Indonesia telah mengalami transformasi yang signifikan selama beberapa dekade terakhir. Dengan populasi yang besar, sumber daya alam yang melimpah, serta posisi geografis yang strategis, Indonesia telah menjadi pusat perhatian dalam peta bisnis global. Dulu dikenal sebagai negara agraris, Indonesia kini telah menjelma menjadi ekonomi terbesar di Asia Tenggara.

Sejak awal tahun 2000-an, Indonesia telah mengalami pertumbuhan ekonomi yang stabil meskipun dengan fluktuasi tertentu. Reformasi struktural dan kebijakan pro-bisnis telah memberikan dorongan bagi sektor swasta, mengundang investasi asing, dan mendorong inovasi di berbagai industri. Pertumbuhan teknologi informasi dan komunikasi juga telah membuka peluang baru dalam pemasaran, e-commerce, dan teknologi finansial.

Selain itu, sektor manufaktur dan industri juga berkembang pesat. Indonesia mulai memproduksi dan mengekspor produk bernilai tambah, seperti otomotif, elektronik, dan tekstil. Di sektor energi, negara ini berkomitmen untuk berinvestasi dalam energi terbarukan guna diversifikasi sumber energi dan menjaga lingkungan.

Keadaan ini menggambarkan situasi di mana terjadi persaingan yang sengit antara perusahaan-perusahaan. Persaingan tajam antara perusahaan-perusahaan bisa muncul dalam berbagai konteks, seperti pasar produk atau jasa yang sama, pengembangan teknologi baru, perolehan pelanggan, dan sebagainya.

Persaingan tajam dapat memiliki dampak positif dan negatif tergantung pada perspektif dan tujuan masing-masing perusahaan serta bagaimana mereka mengelolanya. Dari sisi positif, persaingan dapat mendorong inovasi dan peningkatan kualitas produk atau layanan. Para perusahaan akan berusaha untuk mengembangkan cara-cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau menciptakan keunggulan kompetitif.

Namun, persaingan yang sangat tajam juga bisa memiliki dampak negatif, seperti penurunan harga secara ekstrem untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar atau praktik bisnis yang tidak etis. Ini bisa berdampak buruk pada keuntungan perusahaan, kesejahteraan karyawan, atau bahkan citra merek.

Dalam menghadapi persaingan yang tajam, perusahaan harus memiliki strategi yang baik, termasuk memahami pasar dan pesaing, menjaga etika bisnis, fokus pada inovasi, dan mempertimbangkan keberlanjutan jangka panjang dalam upaya untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

Kota Tasikmalaya merupakan salah satu kota yang terletak di Jawa Barat yang terkenal dengan hasil kerajinannya. Kerajinan yang terkenal di Kota Tasikmalaya diantaranya adalah kerajinan bordir, kelom geulis, payung geulis, batik, kayu olahan (mebel) dan makanan olahan. Berikut beberapa daerah yang menjadi sentra industri kerajinan Kota Tasikmalaya :

- a. Sentra Alas Kaki (Sandal dan Kelom) tersebar di Kecamatan Tamansari
- b. Sentra Kayu Olahan tersebar di Kecamatan Cihideung, Kecamatan Cipedes, Kecamatan Tamansari, Kecamatan Cibeureum dan Kecamatan Tawang.
- c. Sentra Batik tersebar di Kecamatan Indihiang dan Kecamatan Cipedes.
- d. Sentra Bordir tersebar di Kecamatan Kawalu, Kecamatan Cipedes, Kecamatan Mangkubumi.
- e. Sentra Makanan Olahan tersebar di setiap kecamatan Kota Tasikmalaya
- f. Sentra Payung Geulis tersebar di Kecamatan Cipedes.

**Tabel 1. Data Potensi Industri Kota Tasikmalaya
Tahun 2021 - 2022**

No	Komoditas Unggulan	Unit Usaha
----	--------------------	------------

		2021	2022
1	Kerajinan Alas Kaki (Sandal dan Kelom)	12	10
2	Bordir	1.236	1.267
3	Kerajinan Kayu Olahan	247	288
4	Batik	41	42
5	Payung Geulis	4	5
6	Makanan Olahan	488	465
	Jumlah	2.208	2.077

Dalam pemasaran produk, UMKM tidak hanya berorientasi kepada kualitas, mutu dan kuantitas saja, namun juga harus mampu mengupayakan bagaimana produk mampu bersaing dan diterima oleh masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi agar UMKM memiliki daya saing yang tinggi. Kota Tasikmalaya sedang gencar-gencarnya melakukan pemberdayaan UMKM dan home industry, dengan tujuan agar perekonomian daerah dapat meningkat dan mampu mengurangi tingkat pengangguran. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang sebaik mungkin, dan yang harus di perhatikan yaitu lingkungan internal dan eksternal untuk keberlangsungan usahanya. Untuk itu harus mengantisipasi pergerakan pesaing yang akan menjadi ancaman bagi UMKM.

Berdasarkan permasalahan tersebut, pada penelitian ini akan dilakukan analisis efektifitas kerja UMKM yaitu seberapa maksimal strategi yang dilakukan untuk meningkatkan daya saing usahanya. Penelitian ini juga menggunakan analisis Strength, Weakness, Opportunities dan Threats (SWOT) dan AHP (Analytical Hierarchy Process) dalam pemberian skor / rating. Dalam tahap penyusunan strategi terdapat beberapa matrix yang dapat membantu peneliti dalam menentukan strategi seperti Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matrik Internal Eksternal (IE) dan Matrik SWOT. Dengan menggunakan metode tersebut, maka diharapkan dapat memberikan manfaat kepada para UMKM terutama dalam meningkatkan daya saing usahanya.

UMKM

UMKM merupakan usaha perdagangan yang dikelola oleh perorangan ataupun badan usaha dan sesuai dengan kriteria usaha dalam lingkup kecil atau juga dalam lingkup mikro. Sesuai dengan pengertian UMKM tersebut, maka kriteria UMKM dapat dibedakan antara lain meliputi dari usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah. Dengan klasifikasi tersebut, pemerintah pun berharap UMKM mampu berperan dalam membangun perekonomian nasional termasuk pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar (Hadion dkk, 2021).

STRATEGI

Strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi dapat diartikan pula sebagai suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Achmad, 2020). Setiap UMKM tentunya memiliki tujuan untuk tetap produktif, maju dan terus berkembang. Tujuan tersebut dapat dicapai jika ada usaha untuk terus mempertahankan dan meningkatkan profit atau laba perusahaan melalui penjualannya. Untuk meningkatkan penjualan tersebut, UMKM dirasa perlu memiliki strategi-strategi yang baik dalam pelaksanaannya.

MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi merupakan kumpulan aktivitas berupa melakukan formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan rencana strategis dengan tujuan meningkatkan performa perusahaan. (David, 2016).

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh dengan menggunakan Teknik pengumpulan data wawancara dan kuesioner dengan Time Kota Tasikmalaya yang tersebar 10 (sepuluh) Kecamatan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi terkait kondisi lingkungan internal, lingkungan eksternal, peluang dan ancaman perusahaan.

Pada penelitian ini dilakukan beberapa kegiatan, diantaranya mengevaluasi, melakukan perumusan alternatif strategi, dan memilih faktor strategi yang terbaik berdasarkan prioritas bisnis yang terdiri dari :

1. Analisis Lingkungan
 - a. Penulis menggunakan Matriks IFE (Analisis Lingkungan Internal)
 - b. Penulis menggunakan Matriks EFE (Analisis Lingkungan Eksternal)
 - c. Strategi Porter
2. Analisis perumusan alternatif strategi bisnis
 - a. Matriks SWOT
3. Tahap pengambilan keputusan alternatif strategi bisnis UMKM Kota Tasikmalaya dengan menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) dalam menentukan prioritas alternatif strategi.

Pada penelitian ini, dilaksanakan 3 (tiga) tahap, diantaranya tahap identifikasi masalah (awal), tahap pengumpulan data dan pengolahan data, tahap Analisa dan kesimpulan.

1. Tahap Identifikasi Awal

Pada tahap identifikasi awal, peneliti melakukan :

- a. Identifikasi masalah dan studi Pustaka sesuai dengan topik dan tema yang diteliti;
- b. Melakukan perumusan masalah;
- c. Menentukan tujuan penelitian;
- d. Menentukan manfaat penelitian.

2. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Tahap pengumpulan dan pengolahan data yang dilaksanakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data yang diperlukan pada penelitian ini adalah data umum profil UMKM unggulan di Kota Tasikmalaya.

- b. Penentuan faktor internal dan faktor eksternal UMKM. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UMKM didapatkan dari hasil kuesioner pengelola UMKM. Faktor eksternal UMKM diantaranya peluang dan ancaman yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara.

- c. Pemberian bobot masing-masing faktor internal dan eksternal, kemudian dilakukan pemberian rating yang digunakan untuk pembuatan matrik internal dan matrik eksternal. Pemberian bobot dan rating dilakukan oleh peneliti berdasarkan informasi dan data yang diperoleh pada observasi.

- d. Matrik SWOT yang dibuat berdasarkan faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh UMKM yang diperlukan untuk merumuskan alternatif strategi.

e. Matrik IE diperoleh dari tahap pencocokan matrik internal dan matrik eksternal. Hal ini digunakan untuk mengetahui posisi UMKM dan menentukan strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh para UMKM tersebut.

3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Setelah diperoleh pemecahan masalah, Langkah selanjutnya adalah melakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang ditarik nantinya akan mampu menjawab tujuan penelitian yang dilakukan. Selain itu juga dapat memberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

ANALISIS DATA

Data yang diperoleh dari responden selanjutnya diidentifikasi dan dikelompokkan menjadi faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Pembobotan atas faktor strategis internal dan eksternal diperoleh melalui metode perbandingan berpasangan. Dalam melakukan pengembangan alternatif strategi digunakan matriks SWOT untuk membantu melakukan penyesuaian

4. HASIL DAN DISKUSI

Analisis Matriks SWOT pada UMKM Kota Tasikmalaya berdasarkan Strategi Pemasaran yaitu *Product* (Produk), *Promotion* (Promosi), *Price* (Harga) dan *Place* (Tempat).

Posisi ini menandakan sebuah UMKM yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Dilihat dari perkembangan UMKM di Kota Tasikmalaya yang sangat pesat dan banyak bertambah dalam waktu yang relatif singkat. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi yang artinya UMKM dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar apabila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu, UMKM disarankan untuk segera memberbanyak ragam strategi taktisnya seperti :

- Pengembangan Pasar;
- Pengembangan Produk;
- Diversifikasi Produk.

Berdasarkan hasil analisis Matrik SWOT, peneliti merumuskan 4 (empat) strategi bisnis UMKM Kota Tasikmalaya dengan menggunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

Tabel 2. Hasil Matriks IFE

Faktor Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
1. Produk menggunakan bahan yang berkualitas baik, tahan lama dan kuat	0.1270	4	0.5079
2. Desain Produk yang inovatif serta memiliki banyak variasi produk	0.1111	3	0.3333
3. Produk memiliki dimensi yang mudah disesuaikan dengan ruangan yang tersedia	0.0794	3	0.2381
4. Harga produk sesuai dengan kualitas produk	0.0952	2	0.1905
5. Harga produk cukup bersaing dengan merek / <i>brand</i> lainnya	0.0794	3	0.2381
6. Memiliki layanan purna jual yang baik	0.0952	3	0.2857
7. Memiliki standar kualitas yang baik	0.0952	2	0.1905

Sub Total		0.6825	1.9841
Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
1. Produk belum memiliki alternatif pilihan warna yang banyak	0.0635	2	0.1270
2. Sulitnya proses pembuatan produk	0.0635	3	0.1095
3. Sulitnya proses perbaikan produk	0.0952	2	0.1905
4. Cakupan pemasaran belum luas	0.0635	4	0.2540
5. Belum banyak masyarakat yang mengenal produk ini	0.0317	4	0.1270
Sub Total		0.3175	0.8889
Total		1.0	2.8730

Tabel 3. Hasil Matriks EFE

Faktor Peluang (*Opportunity*)

Lingkungan Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
1. Ketersediaan proses kredit untuk pembelian bahan baku	0.0882	4	0.3529
2. Memiliki pasar potensial untuk berkembang di kota Tasikmalaya	0.1176	4	0.4706
3. Pesatnya perkembangan teknologi untuk kegiatan bisnis dan promosi	0.1471	5	0.7353
4. Meningkatnya jumlah penduduk	0.1471	5	0.7353
5. Hubungan dengan pemasok berjalan dengan baik	0.0588	5	0.2941
Sub Total		0.5588	2.5882

Faktor Ancaman (*Threat*)

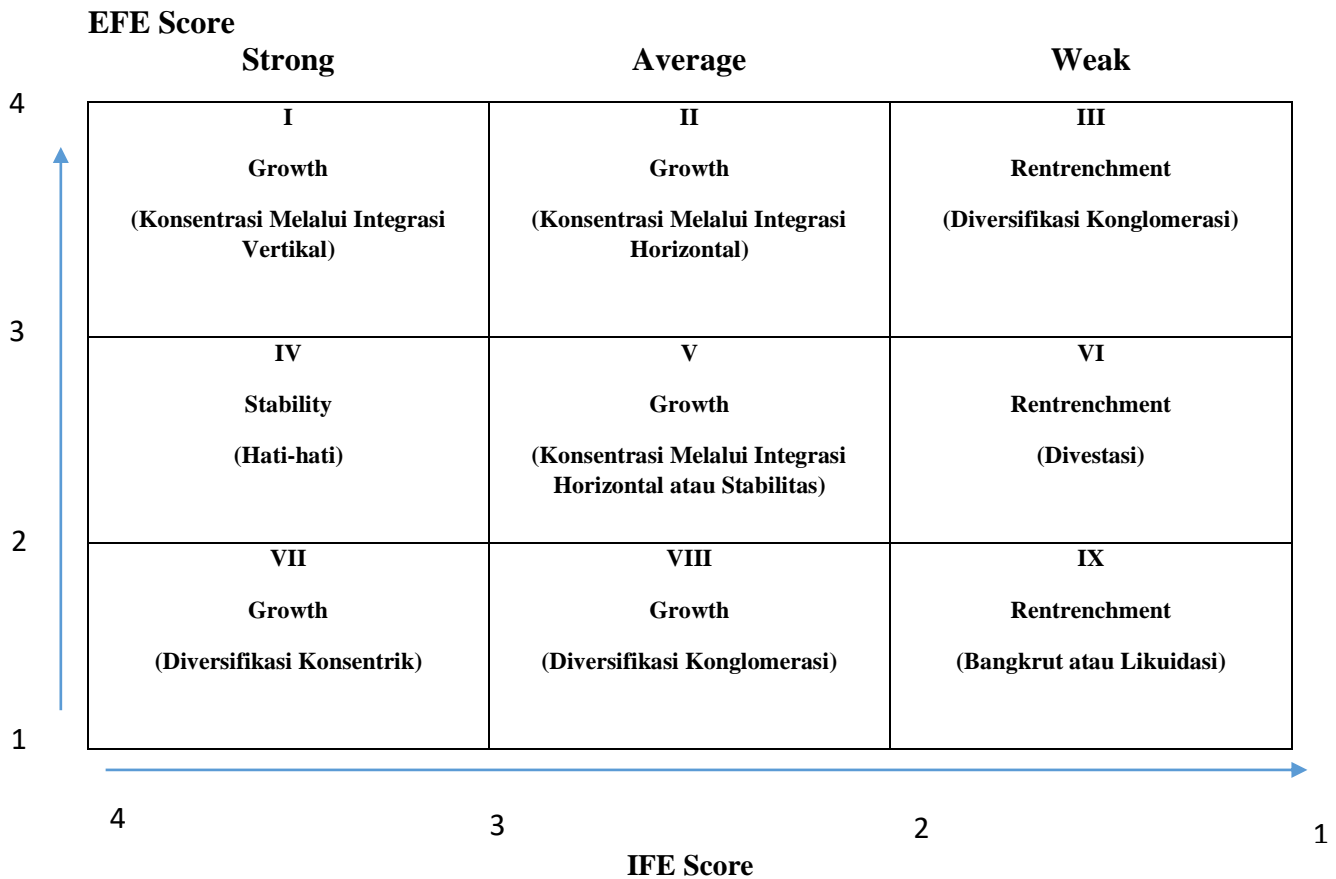
Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
1. Terdapat pesaing yang sejenis	0.1176	3	0.3529
2. Promosi yang dilakukan pesaing lebih baik	0.0735	4	0.2941
3. Adanya kemungkinan terjadinya lonjakan harga bahan baku	0.1176	3	0.3529
4. Semakin banyaknya produk pengganti	0.0635	2	0.2059
5. Terjadinya krisis ekonomi global	0.1029	2	0.0588
Sub Total		0.4412	1.2647
Total		1.0	3.8529

Sumber : Peneliti (2023)

Selanjutnya dilakukan pembuatan matrik SWOT. Matrik SWOT digunakan untuk merumuskan beberapa pilihan strategi yang nantinya akan dapat menjadi faktor keberhasilan dalam pengembangan UMKM Kota Tasikmalaya. Penentuan strategi dilakukan berdasarkan

pada faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UMKM, lalu selanjutnya dilakukan penyesuaian dengan peluang dan ancaman yang dihadapi.

Data untuk matrik internal dan eksternal diperoleh dari total skor dalam matrik strategi internal dan matrik strategi eksternal. Matrik strategi internal diperoleh skor 2,87 dan untuk matrik eksternal diperoleh skor 3,85. Skor tersebut kemudian digunakan sebagai penentuan koordinat (2.87, 3.85). berdasarkan gambar 1 diketahui bahwa UMKM Kota Tasikmalaya termasuk ke dalam kategori / posisi kuadran II (*Growth*). Berdasarkan teori strategi yang cocok untuk kuadran tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan intergrasi.



Langkah Strategis

Berdasarkan Matrik SWOT diatas, maka peneliti dapat Menyusun strategi daya saing untuk UMKM. Hasil matrik SWOT tersebut kemudian dapat diintegrasikan dengan matrik IE sehingga nantinya dapat dihasilkan strategi daya saing yang baru.

1. Penetrasi Pasar

Dalam strategi penetrasi pasar, maka UMKM harus mencari alternatif lain agar produk yang dimiliknyaa mampu memimpin pangsa pasar saat ini. UMKM harus berupaya untuk memiliki daya saing yang lebih tinggi dari pesaing. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar. Adapun strategi dari penetrasi pasar diantaranya adalah :

- a. UMKM berupaya untuk meningkatkan kegiatan promosi baik melalui media sosial seperti Instagram, facebook bahkan website. Dari hasil wawancara dan kuesiner dengan pihak UMKM, diketahui bahwa UMKM saat ini kurang melakukan promosi produk dikarenakan beberapa UMKM masih menghadapi kesulitan dalam menggunakan platform promosi sehingga, banyak masyarakat belum mengetahui merek produk unggulan UMKM Kota Tasikmalaya. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil kuisiner bahwa kelemahan yang dimiliki UMKM adalah “Belum banyak masyarakat yang mengenal produk ini”.
- b. Meningkatkan penjualan produk yang didukung dengan adanya ketersediaan fasilitas penunjang melalui proses kredit yang diharapkan mampu meningkatkan penjualan di kota yang memiliki potensial dagang cukup baik.

2. Pengembangan Pasar

Dalam upaya pengembangan pasar, UMKM diharapkan mampu berkonsentrasi pada pencarian pasar-pasar potensial baru bagi produk yang dimiliki. Sehingga usaha yang ideal dilakukan UMKM adalah melakukan kegiatan promosi dengan cara pemanfaatan teknologi, mengikuti pameran dan promo pemberian diskon untuk menarik minat konsumen dengan pemanfaatan tenaga kerja untuk meningkatkan penjualan, pembuatan website yang khusus tentang bisnis UMKM.

3. Pengembangan Produk

Dalam melakukan pengembangan produk, UMKM diharapkan mampu mempertahankan kualitas produk yang dimiliki agar tetap mampu bersaing dengan kompetitor sejenis. Sehingga strategi yang dapat dijalankan pihak UMKM adalah:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta mutu produk yang sudah ada agar dapat bersaing di dengan pesaing sejenis. Dikarenakan konsumen saat ini cukup kritis terhadap produk yang mereka beli. Sehingga, UMKM diminta untuk memberikan kualitas yang baik dan mampu memenuhi keinginan konsumen.
- b. UMKM diharapkan berupaya melakukan inovasi produk, baik dari segi bentuk, desain atau pilihan warna agar mampu memenuhi keinginan konsumen dan mampu bersaing dengan produk pesaing atau produk substitusi yang ada. Dikarenakan, dengan adanya pilihan bentuk dan warna mampu menarik perhatian konsumen terhadap produk UMKM.

4. Integrasi ke Depan

Strategi integrasi ke depan bertujuan untuk meningkatkan kendali atas distributor/pengecer. Sehingga strategi yang dapat dijalankan pihak UMKM adalah: Menjaga hubungan baik dengan mitra bisnis sebagai upaya membantu dalam proses penjualan produk.

5. Integrasi ke Belakang

Strategi integrasi ke belakang berfokus kepada pemasok/ *supplier*. Strategi ini bertujuan agar UMKM melakukan pengawasan terhadap bahan baku. Sehingga tujuan dari strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian bagi para *supplier*.

6. Integrasi Horisontal

Strategi integrasi horizontal bertujuan agar UMKM meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing UMKM melalui merge atau akuisisi. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pengendalian para pesaing. Sehingga, strategi yang dapat dijalankan pihak

UMKM adalah Menjalin kerja sama dengan mitra usaha untuk pengembangan UMKM dalam bidang bisnis yang sama.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa kesimpulan yang diperoleh, yaitu UMKM Kota Tasikmalaya memiliki 13 faktor internal yang terdiri dari 7 kekuatan dan 6 kelemahan. Adapun kekuatan terbesar yang dimiliki oleh UMKM Kota Tasikmalaya adalah "Produk menggunakan bahan yang berkualitas baik, tahan lama dan kuat". Selanjutnya yang menjadi kelemahan terbesar yang dimiliki UMKM Kota Tasikmalaya adalah cakupan pasar yang belum luas dan masyarakat Kota Tasikmalaya yang tidak terlalu tertarik dalam menggunakan produk UMKM. Adapun strategi daya saing yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan strategi penetrasi pasar yaitu dengan mentraining para SDM agar dapat menguasai detail produk, mengembangkan produk, menguasai teknologi baru sehingga pasar UMKM Kota Tasikmalaya dapat berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Rizal. 2020. Buku Ajar Manajemen Pemasaran Di Era Masyarakat Industri 4.0. Yogyakarta : Cv Budi Utama
- Apip Supriadi. 2019. Strategi Peningkatan Daya Saing Kerajinan Bordir Melalui Pendekatan Analitical Hierarchy Process. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*. Vol 12.
- David, F.R., & David, F.R. 2016. *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach*. England : Pearson Education Limited.
- Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya. 2023.*
- Freddy Rangkuti. 2014. *ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wijoyo,Hadion. et al. 2021. Strategi Pemasaran UMKM di Masa Pandemi. Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri.
- Porter, Michael,E. 1990. *Competitive Strategy*. New York, Free Press
- Porter M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, New York