

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Konseptual

1. Strategi *Corporate Real Estate*

CRE adalah aset properti yang nyata milik perusahaan, dapat dimiliki atau disewa, meliputi keseluruhan lingkungan terbangun, *site*, dan karakteristik lokasi. Lokasi kerja fisik yang tidak berada pada pengawasan langsung dari perusahaan (misalnya kamar hotel, ruang tunggu di bandara, rumah pribadi) tidak termasuk di dalam definisi dari CRE (Burns, 2002).

Dalam bidang manajemen, strategi CRE dapat dilihat sebagai strategi fungsional yang menyediakan arah pada mereka yang bertanggungjawab pada manajemen dalam sumberdaya tertentu, dalam hal ini adalah real estat (Gibson, dan Barkham, 2001).

2. Bisnis ritel

Menurut Newman dan Cullen (2002), definisi dari *retailing* adalah rangkaian aktivitas dimana perusahaan memasarkan barang atau jasa kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi atau rumah tangga. Hal ini dilakukan dengan mengorganisasikan ketersediaan barang atau jasa ini dalam skala yang relatif besar dan menyediakannya kepada konsumen pada skala yang relatif kecil.

Menurut Lusch, Dunne, dan Gebhardt (1993), *retailing* berisi aktivitas-aktivitas akhir dan langkah-langkah yang diperlukan untuk menempatkan *merchandise* ke tangan konsumen atau untuk menyediakan pelayanan pada konsumen. Secara sederhana, perusahaan apapun yang menjual *merchandise* atau menyediakan pelayanan pada konsumen akhir adalah menampilkan fungsi ritel.

Retail store atau toko, adalah tempat bertemunya seluruh aktivitas ritel. Toko tidak hanya merupakan aset tetap terbesar organisasi, namun dapat menjadi bentuk komunikasi yang paling penting antara riteler dengan pelanggan (Lusch, Dunne, dan Gebhardt, 1993). Toko secara umum memegang peran utama dalam *retailing* sebagai *direct point contact* antara riteler dan konsumen. Toko adalah tempat dimana riteler dapat memenuhi permintaan pelanggan dan memastikan kelangsungan bisnis (Newman dan Cullen, 2002).

3. Strategi *Corporate Real Estate* untuk bisnis ritel

Strategi ritel adalah rencana tindakan yang luas, dimana mengidentifikasi riteler perubahan-perubahan yang penting yang harus mereka buat untuk beradaptasi dengan pasar yang dinamis (Newman dan Cullen, 2002).

Strategi harus diterjemahkan kepada lingkup produk dan lingkup pasar perusahaan yang spesifik, seperti dikatakan Tregoe dan Zimmerman dalam Nourse dan Roulac (1993) sebagai dasar untuk membuat sebuah keputusan strategis. Spesifikasi dari lingkup produk dan lingkup pasar akan menyediakan dasar untuk mempertimbangkan fasilitas fisik seperti apa yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan, dan kemudian strategi CRE yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan. Mengacu pada hal tersebut, penentu utama untuk lingkup *future product* dan pasar adalah *driving force* perusahaan, yang pada gilirannya akan menyediakan “dasar untuk menggambarkan pilihan-pilihan lain dalam profil strategis”. Dengan berpendapat bahwa aktivitas-aktivitas penting di dalam organisasi semuanya dikerahkan ke arah produk dan pasarnya, Tregoe dan Zimmerman berpendapat bahwa *driving force* adalah *central hook* yang dapat memberikan

konsep yang jelas dan sederhana untuk mengarahkan top manajemen dalam mengembangkan kerangka kerja strategis.

Tregoe dan Zimmerman mengidentifikasi sembilan *strategic driving forces*, yang menentukan *future product* dan lingkup pasar yang menggambarkan bisnis dan menyediakan kerangka kerja untuk memandu keputusan operasi. Tregoe dan Zimmerman menyatakan bahwa semuanya ini penting untuk bisnis, mereka menyatakan bahwa biasanya hanya satu yang paling menentukan bisnis apakah yang dilakukan. *Driving force* ini adalah *product offered*, *market needs*, teknologi, kapabilitas produksi, metode penjualan, metode distribusi, *natural resource*, *size/growth*, dan *return/profit*. *Driving force* dari perusahaan ini dapat berubah seiring berjalannya waktu dengan adanya perubahan lingkungan, pasar, dan kekuatan lain yang menentukan arah bisnis dan posisi kompetitif. Karena *future product* dan lingkup pasar menggambarkan kebutuhan real estate, konsep *driving force* ini adalah model yang paling kuat untuk menyediakan konteks yang berhubungan dengan hubungan strategi bisnis perusahaan pada strategi CRE (Nourse dan Roulac, 1993).

Metode distribusi adalah *driving force* untuk perusahaan ritel. Perusahaan dengan *driving force* ini menyediakan produk dan jasa yang dapat dijual dengan sistem distribusinya (Tregoe dan Zimmerman dalam Nourse dan Roulac, 1993).

Terdapat delapan alternatif strategi CRE yang diidentifikasi yaitu: *Occupancy Cost Minimization*, *Increase Flexibility*, *Promote Human Resources Objectives*, *Promote Marketing Message*, *Promote Sales and Selling Process*, *Facilitate and Control Production, Operations, Service Delivery*, *Facilitate Managerial Process and Knowledge Work*, *Capture the Real Estate Value Creation of Business* (Nourse

dan Roulac, 1993; Roulac, 2001). Delapan strategi CRE yang tersebut dapat dihubungkan dengan sembilan *driving force* perusahaan, dapat dilihat dalam Tabel .1 Dalam Tabel 1 untuk setiap *driving force* perusahaan terdapat satu atau lebih strategi CRE primer, dengan strategi lainnya adalah sekunder atau tersier. Hubungan dalam Tabel 1, ini adalah bersifat saran, dan akan bervariasi berdasarkan strategi bisnis tertentu.

Tabel 1
Hubungan Strategi Corporate Real Estate dengan Driving Force Perusahaan

Strategi Corporate Real Estate	Driving force								
	Product Offered	Market Needs	Teknologi	Kapasitas produksi	Metode penjualan	Metode distribusi	Natural resources	Size /growth	Return/profit
1. Occupancy Cost Minimization	P	T	S	T	P	S	T	T	P
2. Flexibility	T	P	P	NA	NA	NA	NA	S	S
3. Promote Human Resources Objectives	T	T	P	P	T	S	T	S	T
4. Promote Marketing Message	S	S	S	S	S	P	S	P	S
5. Promote Sales and Selling Process	S	P	S	S	P	P	S	P	S
6. Facilitate and Control Production, Operations, Service Delivery	P	S	S	P	S	P	P	S	S
7. Facilitate managerial Process and Knowledge Work	S	S	P	S	T	T	S	S	S
8. Capture the Real Estate Value Creation of the Business	NA	NA	NA	NA	NA	P	P	S	P

P = Primer; S = Sekunder; T = Tersier; NA = Not Applicable

Sumber: Nourse dan Roulac, 1993

Seperti ditunjukkan dalam hubungan di dalam Tabel 1, strategi CRE yang bisa diterapkan untuk satu tipe bisnis mungkin saja tidak dapat diaplikasikan untuk tipe bisnis lainnya. Perusahaan ritel, yang bisa digambarkan dari metode distribusinya akan berada di dalam strategi CRE yang menempatkan penekanan utama dalam *promoting marketing message, promoting sales and selling process,*

facilitating and controlling production, operations, service delivery, dan capturing real estate value creation of the business (Nourse dan Roulac, 1993).

Diantara tantangan terbesar yang dihadapi bisnis saat ini adalah globalisasi, konsolidasi, *downsizing, restructuring, streamlining*, perubahan teknologi, perubahan kekuatan pekerja, dan peningkatan penekanan pada fleksibilitas. Untuk memenuhi tantangan-tantangan ini, bisnis memerlukan lingkungan kerja yang efisien, inovatif, dan produktif, dengan fleksibilitas untuk ekspansi dan kontraksi untuk merespon pasar (Gibler, Black, dan Moon, 2002). Banyak ahli-ahli real estat yang disurvei oleh Carn, Black dan Rabianski (1999) percaya bahwa CRE perlu menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk memberikan respon yang lebih cepat pada perubahan teknis dan daur hidup produk yang lebih singkat. Dalam bisnis ritel, dimana segala sesuatu selalu bergerak dengan cepat, aset CRE yang fleksibel tentunya sangat diperlukan. Dengan demikian strategi yang berkaitan dengan peningkatan fleksibilitas untuk bisnis ritel juga diperlukan.

Strategi *Capturing Real Estate Value Creation of the Business* dalam definisinya menurut Roulac (2001) adalah strategi yang dimaksudkan untuk memiliki lahan di sekitarnya dan menghasilkan keuntungan dari peningkatan nilai di kemudian hari, atau untuk mendapatkan potongan harga sewa khusus karena dapat memberikan keuntungan bagi pemilik lahan akibat pengaruh eksternalnya. Sedangkan Manning dan Roulac (1999) menyarankan pentingnya penelitian CRE tidak hanya melalui pendekatan finansial. Dengan alasan tersebut maka strategi *Capturing Real Estate Value Creation of the Business* tidak diteliti.

4. Strategi *Increase Flexibility*

Strategi ini mengarah pada fasilitas-fasilitas yang dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan-kebutuhan perusahaan. Dengan tipe strategi ini, keputusan-keputusan mengenai konstruksi, pemeliharaan, dan desain harus dibuat berdasarkan pengaruhnya pada transaksi di masa depan. Bangunan atau fasilitas-fasilitas yang fleksibel akan mudah direnovasi untuk memenuhi permintaan yang baru atau tujuan-tujuan bisnis (Nourse dan Roulac, 1993).

Yang dapat dilakukan untuk strategi *Increase Flexibility* adalah:

- Mengakomodasi perubahan kebutuhan ruang
- Mengatur keberagaman/ resiko berhubungan dengan peningkatan/ pengurangan kebutuhan ruang yang dramatis
- Memberikan fasilitas yang dapat siap segera disesuaikan untuk banyak kegunaan bagi perusahaan. (Nourse dan Roulac, 1993; Roulac, 2001)

5. Strategi *Promote Marketing Messages*

Strategi *Promote Marketing Messages* adalah strategi untuk menampilkan *image* yang menyatu dan identifikasi yang mudah, dengan membuat *image* fisik dari fasilitas-fasilitas. *Image* fisik dari fasilitas bisa membuka jalan untuk mengiklankan dan menarik perhatian pelanggan kepada barang dan jasa perusahaan. *Image* fisik dari fasilitas juga dapat digunakan untuk memikat kelompok target pembeli tertentu kedalam fasilitas dengan mempertemukan kebutuhan dan pilihan dari kelompok tersebut (Nourse dan Roulac, 1993). Sebagai contoh pada beberapa restoran cepat saji, mereka menggunakan simbol yang sama pada setiap lokasi untuk kemudahan identifikasi produknya – lengkung MC, Donalds, dan atap pada Pizza Hut.

Perencanaan lingkungan toko sangat penting bagi ritel. Sementara iklan dan bentuk komunikasi lainnya penting dalam memunculkan *image* posisi pasar yang diinginkan, toko itu sendiri akan membuat impresi yang paling signifikan dan bertahan lama, sehingga ritel harus fokus dan mencurahkan energi untuk membuat *image* yang tepat (Lusch, Dunne, dan Gebhardt, 1993).

Membangun *image* toko merupakan proses yang kompleks, tetapi pelanggan melihat toko sebagai satu paket total. Pelanggan memiliki *image* tersendiri terhadap toko, tetapi proses dari segmentasi pasar berarti bahwa ritel telah fokus pada *image* toko untuk kelompok tertentu yang spesifik (Newman dan Cullen, 2002).

Image ini berisi dua elemen utama:

- Karakteristik fisik dari barang dagangan seperti kualitas dan ketersediaan barang.
- Efek psikologis dari karakteristik fisik toko. Hal ini termasuk:
 - Eksterior toko
 - Desain interior toko, terdiri dari internal *layout* toko, metode display, dan atmosfer seperti pencahayaan, suara, bau, dan warna.

Menurut Newman dan Cullen (2002) hal-hal yang berhubungan dengan *image* toko adalah eksterior toko, internal *layout* toko, metode display, dan atmosfer.

6. Strategi *Promote Sales and Selling Process*

Konsep yang sederhana adalah lokasi dari outlet ritel kepada pusat pasar yang dilayani, atau *access point* yang memadai. Lokasi dari supermarket, pusat perbelanjaan, termasuk di dalam kategori ini.

Identifikasi Nourse dan Roulac, 1993; Roulac, 2001 untuk strategi ini adalah:

- Lokasi di '*high traffic*' untuk menarik pelanggan
- Lingkungan yang atraktif untuk mendukung / meningkatkan penjualan

Kedua hal tersebut dapat dihubungkan dengan faktor-faktor yang diperlukan untuk menyediakan lingkungan belanja yang menarik yang diidentifikasi Roulac (1999) yaitu kedekatan lokasi dengan pelanggan (*proximity*), lokasi yang dekat dengan tempat transit publik (*accessibility*) dan kenyamanan (*convenience*).

7. Strategi *Facilitate and Control Operations, Service Delivery*

Desain, *layout*, kualitas dari fasilitas, kapasitas, lokasi, hak kepemilikan, dan pembiayaan, semuanya dikombinasikan untuk mencapai efisiensi yang lebih baik, atau untuk mengontrol kegiatan operasi dalam hubungannya dengan strategi perusahaan.

Yang dapat dilakukan untuk strategi *Facilitate and control operations, service delivery* adalah:

- Desain fasilitas yang dapat memfasilitasi pengantaran barang dan jasa perusahaan
- Pilihan lokasi dan pengaturan yang nyaman bagi pelanggan
- Pilihan lokasi dan *layout* yang nyaman bagi supplier

(Nourse dan Roulac, 1993; Roulac, 2001)

8. Keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dimiliki satu perusahaan yang melebihi pesaing atau sekelompok pesaing dalam suatu pasar, atau industri (Kay, dalam Fahy dan Smithee, 1999). Tesis-tesis yang dominan dalam manajemen strategis adalah tentang "bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan

mempertahankan keunggulan kompetitif di dalam industri” (Porter, 1995). Porter menyatakan bahwa keunggulan kompetitif tumbuh secara mendasar, keluar dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk para pembelinya yang melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menciptakannya.

Keunggulan kompetitif ini dicerminkan dengan mengumpulkan performa perusahaan, menurut Porter, “Keunggulan kompetitif tidak dapat dipahami dengan melihat perusahaan secara keseluruhan. Hal ini bersumber dari banyaknya kegiatan-kegiatan yang terpisah yang ditampilkan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menghantarkan, dan mendukung produknya.”

Sebagian besar divisi real estat terus beroperasi dalam isolasi dengan bidang fungsional bisnis lainnya, meskipun terdapat kebutuhan integrasi untuk menyediakan keunggulan kompetitif perusahaan. Dari hasil survei oleh Gibler, Black dan Moon (2002) ditemukan bahwa menghubungkan perencanaan strategis real estat dengan keseluruhan strategi bisnis penting untuk kesuksesan dan profitabilitas perusahaan, dan bahwa properti tersebut dapat memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan.

9. Kinerja perusahaan

Menurut Fahy dan Smithee (1999), dimana suatu keunggulan berhasil didapatkan, maka kinerja yang lebih baik dapat dicapai. Dengan tercapainya keunggulan kompetitif melalui pemberian nilai lebih kepada pelanggan dapat diharapkan untuk mencapai ukuran-ukuran kinerja secara konvensional seperti *market-based performance* (misal *market share*, kepuasan pelanggan), dan *financial-based performance* (ROI, *shareholder wealth*).

Kinerja perusahaan juga dapat diukur dengan menggunakan ukuran subyektif yang didasarkan pada persepsi manajer atau pemilik perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim ditemui dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi (Murphy, et al., 1996). Dalam penelitian ini dimensi yang dipilih adalah pertumbuhan (*growth*), pemilihan ini karena dimensi pertumbuhan (*growth*) dikenal sebagai ukuran kinerja yang paling penting, terutama pada perusahaan kecil dan merupakan uji kinerja yang baik ditengah kondisi resesi ekonomi dan persaingan yang ketat (Swamidass dan Newell, 1987). Ukuran-ukuran pertumbuhan antara lain pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan pangsa pasar.

Love dan McGee (1999) dalam penelitiannya pada perusahaan ritel farmasi menggunakan empat dimensi kinerja perusahaan yaitu: *gross profit*, pendapatan bersih sesudah pajak, pertumbuhan penjualan, dan keseluruhan kesuksesan atau performa perusahaan.

B. Tinjauan Pustaka

- *Linking Real Estate Decision to Corporate Strategy* Hugh O. Nourse dan Stephen E. Roulac (1993), mengajukan delapan alternatif strategi CRE yang dapat diterapkan dengan pilihan-pilihan alternatif yang diperlukan perusahaan. Penelitian ini juga mengemukakan adanya sembilan *strategic driving force* yang dapat digunakan untuk memberikan saran tentang strategi

CRE yang utamanya dapat diterapkan untuk jenis perusahaan dengan *driving force* tertentu.

- *Corporate Real Estate Research within the Academy* : Chris Manning, dan Stephen E. Roulac (1999), Menyarankan pentingnya penelitian CRE tidak hanya melalui pendekatan finansial sehingga dapat menarik perhatian para profesional CRE, begitu pula para akademisi. Hal ini akan memberikan perspektif yang lebih luas tidak hanya fokus tradisional yaitu finansial, tetapi juga fokus bisnis.
- *Real Estate Value Chain Connections: Tangible and Transparent* : Stephen E. Roulac (1999) Menyatakan peran real estat yang sangat penting dalam menghubungkan rantai nilai. Menyediakan kerangka kerja yang menyatakan hubungan penting dari real estat kepada perdagangan. Menyatakan bahwa diantara faktor-faktor yang diperlukan untuk menyediakan lingkungan belanja yang menarik antara lain yaitu kedekatan lokasi dengan pelanggan (*proximity*), lokasi yang dekat dengan tempat transit publik (*accessibility*) dan kenyamanan (*convenience*).
- *Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy*: Stephen E. Roulac (2001) Menyediakan struktur untuk mendekati CRE secara strategis. Menyatakan bahwa strategi CRE berpengaruh signifikan pada keseluruhan nilai perusahaan, dengan kontribusi CRE kepada keunggulan kompetitif perusahaan.
- *Corporate Real Estate Management in the Retail Sector: Investigation of Current Strategy and Structure* Virginia: A. Gibson dan Richard Barkham

(2001). Penelitian ini menginvestigasi strategi CRE dan prakteknya pada sektor ritel di Inggris.

- *Distinctive Competencies and Competitive Advantage: A Study of Small Independent Retailers*: Leonard G. Love dan Jeffrey E. McGee(1999)

Penelitian mengenai keunggulan kompetitif yang bisa dicapai oleh ritel kecil independen di bidang farmasi untuk tetap mampu bersaing. Menghubungkan pengaruh keunggulan kompetitif dengan empat dimensi kinerja perusahaan yaitu:

1. *Gross profit*
2. Pendapatan bersih sesudah pajak
3. Pertumbuhan penjualan selama 3 tahun terakhir
4. Keseluruhan kesuksesan atau performa perusahaan

Menurut Nourse dan Roulac (1993), perusahaan ritel dapat dimasukkan ke dalam perusahaan dengan *driving force* metode distribusi. Untuk perusahaan dengan *driving force* ini, maka strategi primer yang dapat diaplikasikan adalah *promoting marketing message, promoting sales and selling process, facilitating and controlling operations, service delivery, dan capturing real estate value creation of the business*.

Roulac (2001), menyatakan bahwa penerapan strategi CRE dapat berpengaruh positif bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Namun dalam kedua penelitian tersebut, tidak ditampilkan bukti-bukti empiris. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah dengan pilihan strategi yang tepat untuk bisnis ritel (berdasarkan Nourse dan Roulac, 1993), dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada keunggulan kompetitif perusahaan (penelitian Roulac, 2001). Penelitian Roulac (1999) yang

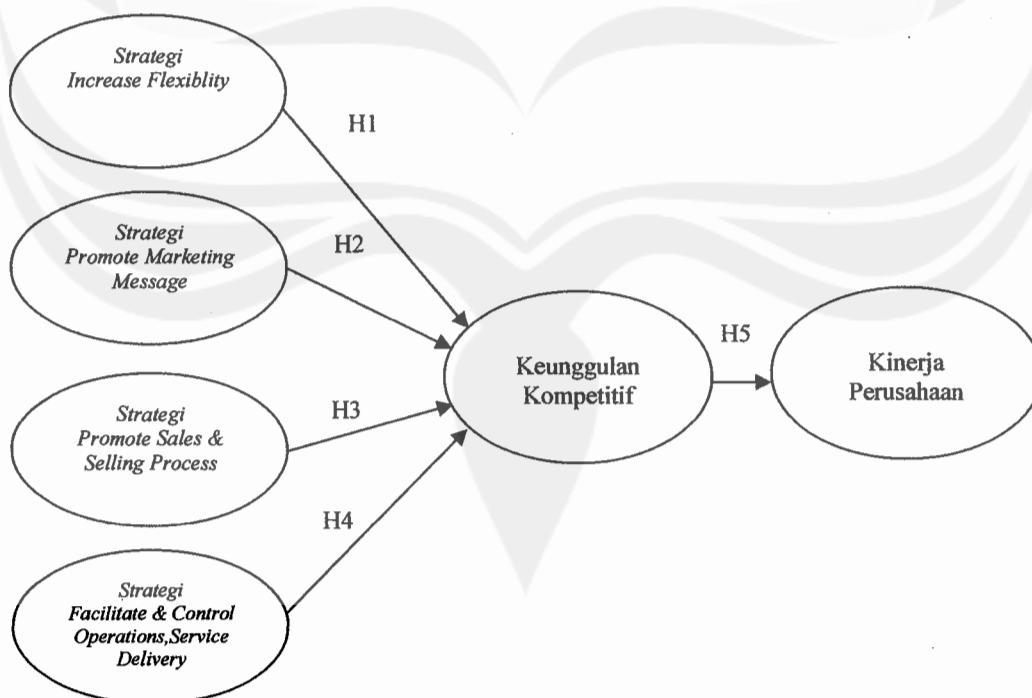
menyatakan bahwa real estat memiliki peran yang penting dalam menghubungkan rantai nilai dalam perdagangan, juga tidak menampilkan bukti-bukti empiris. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris dan juga pada sektor perdagangan yang lebih spesifik, yaitu pada bisnis ritel.

C. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh strategi CRE terhadap keunggulan kompetitif, dan mengenai pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan, maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis seperti dalam gambar berikut:

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Strategi *CRE* terhadap Keunggulan Kompetitif untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan



Sumber : Roulac, 2001; Carn, Black dan Rabianski (1999); Love dan McGee, 1999

D. Hipotesis

Dari pembahasan sebelumnya, maka perumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1 = Strategi *Increase Flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

H2 = Strategi *Promote Marketing Message* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

H3 = Strategi *Promote Sales and Selling Process* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

H4 = Strategi *Facilitate and Control Operations, Service Delivery* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

H5 = Keunggulan Kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

E. Definisi Variabel

Definisi variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada

Tabel 2

Tabel 2
Definisi Variabel

Hipotesis	Definisi	Skala Pengukuran
Strategi <i>Increase Flexibility</i> → Keunggulan Kompetitif	Strategi <i>Increase Flexibility</i> adalah strategi yang memungkinkan perusahaan secara cepat menanggapi perubahan di dalam pasar (Gibler, Black dan Moon, 2002)	Skala konvensional (1-10) dengan 3 item untuk mengukur Strategi <i>Increase Flexibility</i>
Strategi <i>Promote Marketing Message</i> → Keunggulan Kompetitif	Strategi <i>Promote Marketing Message</i> adalah strategi untuk membentuk <i>image</i> fisik dari fasilitas yang digunakan untuk kegiatan operasi perusahaan (Nourse dan Roulac, 1993).	Skala konvensional (1-10) dengan 4 item untuk mengukur Strategi <i>Promote Marketing Message</i>
Strategi <i>Promote Sales and Selling Process</i> → Keunggulan Kompetitif	Strategi <i>Promote Sales and Selling Process</i> adalah strategi untuk menghubungkan lokasi dengan pasar yang dilayani atau akses yang memadai (Nourse dan Roulac, 1993).	Skala konvensional (1-10) dengan 3 item untuk mengukur Strategi <i>Promote Sales and Selling Process</i>
Strategi <i>Facilitate and Control Operations, Service Delivery</i> → Keunggulan Kompetitif	Strategi <i>Facilitate and Control Operations, Service and Delivery</i> adalah strategi untuk mencapai efisiensi yang lebih baik atau mengontrol kegiatan operasi yang berhubungan dengan strategi perusahaan (Nourse dan Roulac, 1993).	Skala konvensional (1-10) dengan 3 item untuk mengukur Strategi <i>Facilitate and Control Operations, Service Delivery</i>
Keunggulan Kompetitif → Kinerja Perusahaan	Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dimiliki satu perusahaan yang melebihi pesaing atau sekelompok pesaing dalam suatu pasar, atau industri. (Kay, dalam Fahy dan Smithee, 1999).	Skala konvensional (1-10) dengan 3 item untuk mengukur Keunggulan Kompetitif

Sumber: Gibler, Black dan Moon (2002); Nourse dan Roulac (1993); Fahy dan Smithee (1999)