

STRATEGI INOVASI, PENGEMBANGAN PRODUK DAN ORIENTASI PASAR PADA INDUSTRI PERIKANAN: SEBUAH ROAD MAP DAN DESAIN PENELITIAN

Muhammad Yusuf

Program Studi Teknologi Pangan, Universitas Muhammadiyah Semarang

Email: m.yusuf@unimus.ac.id

ABSTRAK

Perikanan memiliki potensi besar dan dapat menjadi kontributor utama pembangunan ekonomi Indonesia. Penelitian ini adalah tahapan awal yang memberikan fondasi pada riset berikutnya dengan fokus Strategi Inovasi, Pengembangan Produk dan Orientasi Pasar. Tujuannya dapat menggambarkan pemetaan potensial ekspor produk perikanan Indonesia dengan inovasi produk yang dikembangkan dalam memenuhi pasar dengan menentukan road map dan desain penelitiannya. Dasar teori keberhasilan dalam pengenalan produk baru ke pasar bergantung pada manajemen strategis yang berorientasi pasar. Orientasi pasar didefinisikan sebagai metode industri dalam intelijen pasar yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, selanjutnya dilakukan penyebaran hasil intelegensi pasar yang diadopsi ke seluruh rantai nilai, dan kemampuan industri untuk meresponnya. Metodologi dengan studi literatur digunakan dalam penelitian dan analisis ini. Penentuan variabel Five Competitive Forces (FCF) yang telah ditentukan selanjutnya diukur melalui Fishery Performance Indicators (FPIs) dengan sistem (1-5) scoring sebagaimana konsep Chu, Anderson dan Anderson, (2012). Hasil scoring selanjutnya dipetakan untuk melihat faktor-faktor yang menjadi faktor penentu. Model SWOT diterapkan untuk menyimpulkan kekuatan dan peluang kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh Industri perikanan Indonesia dan mengetahui kekuatan kompetitif dan kebutuhan inovasi.

Kata kunci: *Pengembangan produk perikanan, orientasi pasar, inovasi, strategi daya saing*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Orientasi pasar merupakan faktor kunci dalam meningkatkan nilai yang diperoleh dari komoditas perikanan (FAO dan OECD, 2011; Grunert et al, 2005; Trondsen, 2012; Yusuf and Trondsen, 2013). Oleh karena itu, perlu untuk dikaji potensi produk ekspor perikanan Indonesia yang berorientasi pasar. Hal ini utamanya berkaitan dengan inovasi, pengembangan produk dan daya saing. Indonesia saat ini menjadi produsen keempat terbesar perikanan di dunia dalam jumlah (volume), setelah China, India dan Peru. Namun demikian, nilai ekspor perikanan Indonesia, sebaliknya, masih rendah dibandingkan dengan negara-negara berbasis kelautan lainnya, dimana hanya peringkat kedua

belas, jauh di bawah negara-negara Asia Tenggara lainnya seperti Thailand dan Vietnam, yang peringkat ketiga dan kelima masing-masing (MMAF, 2015). Industri perikanan di Indonesia belum mampu memenuhi tantangan pasar Amerika Serikat (AS) dengan mengembangkan pemasaran yang cukup dan kapasitas inovasi yang berorientasi pasar.

Sektor perikanan memiliki peran dan potensi sebagai penggerak utama perekonomian nasional Indonesia. Inovasi adalah kunci sukses untuk meningkatkan daya saing (Barney, 2002; Foss et al, 2011, Hult, Hurley dan Knight, 2004; Molina-Castillo dan Munuera-Aleman 2009; Shapiro, 2002; Rogers, 2003). Pengembangan industri di Indonesia masih banyak keterbatasan dalam merancang dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan

(Dhanani, 2000). Kemajuan tidak dapat terjadi secara alami, di mana keunggulan memiliki kekayaan sumber daya memerlukan penangan lebih lanjut. Secara teori, inovasi berorientasi pasar dalam memanfaatkan sumberdaya alam merupakan persyaratan untuk kemajuan ekonomi.

Tantangan bagi Indonesia adalah untuk menjadi pemain yang cerdas dalam arena global untuk menghadapi persaingan yang ketat di pasar dunia. Strategi inovasi berorientasi pasar adalah faktor utama dalam meningkatkan kapasitas industri (Porter 2008; Rogers, 2003; Afuah, 2009). Untuk mengembangkan strategi meningkatkan daya saing perlu dianalisis berbagai aspek yang mempengaruhinya yang berkaitan dengan faktor pendorong dan penghambat pada *value chain*.

B. Tujuan Khusus Penelitian

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi platform strategipada penelitian inovasi dan pengembangan produk dengan mengadopsi kebutuhan pasar. Pemetaan inovasi produk dengan mengadopsi kebutuhan pasar menjadi kunci dalam strategi meningkatkan daya saing. Inovasi produk yang sesuai kebutuhan pasar menjadi kunci yang tepat bagaimana produk industri perikanan Indonesia dapat lebih diterima dan kompetitif.

C. Urgensi Penelitian

Program pemerintah dalam menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia perlu ditunjang dari seluruh aspek potensi bidang maritim utamanya sektor kelautan dan perikanan yang dimiliki. Salah satu potensi tersebut adalah industri perikanan dimana sumberdaya dan produksi yang besar belum diimbangi dengan kemampuan memasarkan produk secara optimal. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi peta penelitian dan desain sebagai strategi inovasi dan pengembangan produk di industri perikanan Indonesia berbasis pada intelegensi pasar, sehingga dapat menjadi platform pengembangan produk perikanan jangka panjang.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Industri Perikanan Indonesia

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia dan memiliki kuasa atas lautan luas yang kaya akan hasil perikanan. Dengan demikian, Indonesia secara potensi memiliki kedudukan di antara produsen terbesar hasil perikanan di seluruh dunia. Namun, saat ini belum memanfaatkan seluruh potensi sektor perikanan dan mengoptimalkan keuntungan. Sektor perikanan Indonesia berkembang 8.37% pada basis year-on-year (y/y) tahun 2015, lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi (di 4,73% y/y). Dalam empat tahun terakhir nilai ekspor produk perikanan Indonesia ke AS terus mengalami peningkatan, yaitu 1,07 miliar dolar AS tahun 2011, 1,15 miliar dolar AS tahun 2012, 1,33 miliar dolar AS tahun 2013 dan 1,84 miliar dolar AS tahun 2014 (MMAF, 2015).

Pemerintah Indonesia, yang adalah hal ini Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), telah menyatakan ambisi kebijakan industrialisasi untuk menjadi negara produsen perikanan terbesar di dunia. Industrialisasi bidang kelautan dan perikanan dipandang sebagai bagian yang diperlukan dengan terus meningkatkan kemampuan lebih efektif (CBI, 2012). Tantangan pengembangan industri perikanan terkait dengan sektor hulu dan hilir dimulai dari produksi hingga pemasaran.

Bagaimana industri perikanan Indonesia dapat memperoleh keuntungan dengan meningkatkan penawaran yang lebih baik untuk memuaskan kebutuhan dalam rantai nilai – *value chain* pemasaran AS dari pesaing lainnya? Jawaban atas pertanyaan ini bergantung pada intelijen pasar tentang inovasi yang menarik di semua empat bauran pemasaran Ps (*product, place, promotion and price*). Seluruhnya harus mampu menjawab tren pasar produk perikanan, preferensi konsumen, distribusi, produksi dan regulasi yang diberlakukan.

B. Teori daya saing

Analisis daya saing industri perikanan Indonesia untuk memasuki pasar luar negeri dapat dikembangkan atas kerangka teori tentang faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhinya. Langkah pertama adalah untuk meninjau inti kekuatan pasar yang kompetitif seperti yang dijelaskan dalam Barney (2002); Model VRIO, bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bergantung pada empat faktor utama: (1) *Value*: evaluasi positif pelanggan dari produk yang ditawarkan, (2) *Rareness*: evaluasi positif pelanggan dari kelangkaan produk yang dipasarkan dibandingkan dengan produk lain yang memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan nilai yang relatif sama, (3) *Immitational*: tingkatan produk yang ditawarkan dapat dilindungi dari imitasi oleh pesaing, dan (4) *Organizational*: kemampuan dari organisasi pemasaran yang dapat diandalkan. *Value* dan *rareness* dari produk yang ditawarkan bisa meliputi penilaian pelanggan dari semua 4P dalam konsep pemasaran, yaitu kualitas produk (*product*), lokasi yang strategis dan distribusi yang sederhana (*place*), upaya promosi (*promotion*), penawaran harga yang bersaing (*price*).

Teori tentang faktor-faktor struktural yang mempengaruhi industri dan daya saing *value chain* telah diuraikan dalam Porter (2008); Model *Structure-Conduct-Performance* (model SCP) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Trondsen (2012); Model *Structure-Convention-Performance*. Dengan merujuk pada model SCP, bahwasanya kinerja industri tergantung pada perilaku aktual, konvensi industri dan struktur di lingkungan industri yang pada saatnya menjadi katalisator pendorong dalam bisnis.

Model SCP digunakan untuk menjelaskan kesenjangan antara permintaan pasar dan adaptasi industri dalam membangun kekuatan daya saingnya melalui inovasi produk, adapun didalamnya melibatkan aspek *value chain*, preferensi pasar, atribut produk, pilihan bauran

pemasaran dan kapasitas organisasi (Trondsen, 2007). Keberhasilan industri diantaranya berasal dari faktor pengendalian produksi untuk melindungi keunikan produk yang dimiliki, pemilihan bahan baku berkualitas tinggi dan tenaga kerja yang efisien dan biaya produksi yang kompetitif (Abimanyu, 2000; Trondsen, 2007). *Five Competitive forces* (FCF) adalah model analisis yang dapat menunjukkan adanya faktor kekuatan didalam persaingan yang dapat mempengaruhi keputusan dan perilaku terjadi industri. FCF terdiri dari; persaingan antar industri dengan hasil produk yang sama atau relatif sama, tekanan dari permintaan, tekanan dari penawaran, tekanan dari produk substitute, dan tekanan dari munculnya industri baru.

Strategi pemasaran dalam perdagangan internasional memerlukan kerangka kerja untuk memahami dasar daya saing industri dan strateginya. Strategi yang dikembangkan dari waktu ke waktu melalui proses "*learning and practice*" akan menjadikan organisasi tersebut cepat beradaptasi dalam tuntutan efektifitas beroperasi (Porter, 2008). Strategi didefinisikan oleh Salais dan Storper (1992:174) sebagai "praktek, rutinitas dan prosedur dalam bentuk formal dan informal di suatu kelembagaan sebagai dasar bertindak bersama-sama untuk mencapai tujuan". Pelaku industri harus mampu menyeimbangkan tekanan sosial dan kemampuan bertahan dan berdaya saing dalam industri mereka (Trondsen, 2012).

Strategi mengacu pada keinginan bagaimana sebuah tujuan tertentu harus dicapai, sedangkan strategi perusahaan didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam mengarahkan sumberdayanya untuk mencapai tujuan (*goal*) (Nickols, 2010). Strategi meningkatkan daya saing menentukan respon terhadap kompetisi untuk mendapatkan keuntungan atau mempertahankan posisi di pasar, di mana kekuatan dan kelemahan dalam kaitannya dengan karakteristik pasar, peluang dan ancaman semua dipertimbangkan.

C. Konsep inovasi produk berdasar orientasi pasar

Sebuah inovasi yang berorientasi pasar dapat didefinisikan sebagai "ide, gagasan produk atau praktik yang dianggap baru oleh *adopter* dan memberikan potensi baru di pasar" (Rogers, 2003: 36). Praktek, produk dan ide; semua terkait satu sama lain. Adopsi produk baru berkaitan dengan praktek dan ide-ide yang sudah beroperasi di antara anggota dalam kelompok adopter. Kombinasi seperti praktek – *practice*, produk – *product* dan ide – *idea* (PPI) juga dapat digambarkan sebagai konvensi PPI, yang juga diperlukan dalam mendukung struktur industri dan lingkungannya (Salais dan Storper, 1992).

Pemasaran yang menguntungkan bergantung pada keunggulan kompetitif untuk memenuhi nilai preferensi pasar dan prioritas pemilih diantara pesaing yang ada (Barney, 2002). Orientasi pasar memfasilitasi inovasi produk, melindungi terhadap persaingan, dan memiliki implikasi signifikan bagi strategi industri untuk mencapai keunggulan kompetitif (Zhou, Yim dan Tse, 2005). Penawaran baru dari 4P yang bernilai tinggi dianggap langka oleh pasar dan sulit untuk ditiru merupakan kunci penting untuk keberhasilan bisnis (Barney, 2002). Berorientasi pasar pada inovasi produk yang sukses bergantung pada kemampuan untuk mengembangkan 4P yang kompetitif seperti untuk pertumbuhan dan ekspansi di pasar produk perikanan internasional dengan persaingan yang ketat. Pengetahuan pasar dan kecerdasan dalam mengetahui tren adalah bagian penting dari kapasitas bisnis (Narver, Slater dan MacLachlan, 2004).

Intelijen pasar – *market intelligent* (MI) merupakan masukan penting dalam sebuah inovasi produk (Cornish, 1997). Hal ini diperlukan berbagai informasi yang relevan untuk dianalisa secara akurat dalam pengambilan keputusan mengenai peluang pasar dan cara dalam meresponnya. Sistem intelijen pemasaran yang akurat dapat dirancang untuk mengidentifikasi peluang yang timbul dalam memasuki pasar dan pula dalam mengurangi potensi risiko yang

terkait dengan jangkauan geografis (Trim dan Lee, 2008).

Inovasi yang berorientasi pasar dapat mendorong capaian kinerja dan mampu menciptakan lebih banyak nilai bagi pelanggan (Grunert et al, 2005; Grunert et al, 2010; Harmsen, Grunert dan Declerc, 2000; Yusuf, 2014). Inovasi yang berorientasi pasar dapat diterima oleh pelanggan dan mampu memenuhi selera konsumen (Lindkvist dan Sánchez, 2008). Sinergi antara industri dan pemerintah dan bahkan kelompok masyarakat di beberapa kasus, mendorong inovasi dan kemitraan baru dalam meningkatkan standar kualitas produk perikanan (FAO, 2007).

METODE PENELITIAN

Paper ini menggunakan metode studi literatur dari beberapa model yang diadopsi dan dituangkan dalam bentuk deskriptif. Paper ini dimaksudkan untuk memberikan pendekatan faktor-faktor pemasaran dengan memberikan arah pada strategi produk yang seharusnya dikembangkan dimasa mendatang. Pada objek penelitian lanjutan yang menjadi variabel bebas atau independent variable adalah inovasi produk, dimana berdasar teori (Rogers, 2003) terdiri dari keunggulan relatif, kompatibilitas, kompleksitas, divisibilitas, dan komunikabilitas. Penelitian juga menggunakan variable-variable Five Competitive Forces (Porter, 2008) dan kosep 4P oleh (Kotler, 2007). Teori-teori tersebut selanjutnya dideskripsikan dalam sebuah desain penelitian dan juga roadmap sebagai dasar penelitian oleh peneliti sendiri. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran lebih utuh dan jelas. Menurut Kotler (2007) penelitian pada tahapan-tahapan pemasaran melalui: (a) Pengenalan masalah /kebutuhan (b) Pencarian informasi (c) Evaluasi alternatif (d) Keputusan dan adopsi (e) Perilaku pasar.

DESAIN DAN ROADMAP

A. Desain Penelitian

Penetapan masalah dan tujuan riset; dalam hal ini didasarkan permasalahan kurang optimalnya ekspor perikanan ke AS sebagai pasar utama produk perikanan Indonesia, dimana tujuan penelitian ini ditargetkan dapat memberikan platform peningkatan daya saing ekspor hasil perikanan dimasa mendatang.

Evaluasi performa Teknologi, Inovasi dan Produk; dilakukan dengan penelitian lapangan dengan menentukan sample 10 top industri pengolahan hasil perikanan yang dapat mewakili 60% dari kapasitas produksi nasional untuk diobservasi dalam survei ini. Selain itu, pelaku industri perikanan menjadi obyek untuk diwawancarai sebagaimana pertanyaan yang telah ditetapkan. Desain pertanyaan tentang inovasi produk di industri pengolahan hasil perikanan dirancang sesuai konsep evaluasi inovasi sebagaimana teori Rogers (2003), dan Model VRIO, Barney (2002) yang disusun secara sistematis. Selanjutnya, Indikator performa disusun dengan diberi nilai skor (1–5), dimana nilai 1 adalah sangat lemah kinerja/tidak *well-perform*/tidak efektif dan 5 sangat kuat kinerja/*well-perform*/efektif. Standar penilaian *Fishery Performance Indicators* (FPIs) diadopsi dari Chu, Anderson dan Anderson (2012). Data performa Industri perikanan Indonesia akan dianalisa dan disajikan dengan grafik radar (*radar chart*) merupakan metode grafis yang menampilkan data multivariat dalam bentuk grafik dua dimensi dari beberapa variabel yang diukur untuk menunjukkan faktor keunggulan dan kelemahan. Grafik radar dengan metode proyeksi geometrik ini untuk mengekspresikan distribusi faktor terlemah dan terkuat dalam ruang multidimensi. Analisa SWOT digunakan sebagai metode untuk memetakan nilai atribut sebagai representasi menyeluruh performa posisi daya saing industri.

Analisis Pasar: dengan pengumpulan data informasi pasar melalui online atau hasil publikasi resmi untuk memenuhi kebutuhan informasi pasar dan mengetahui (1) Kekuatan pesaing, (2) standart produk (3) substitusi produk (4) segmen target (5) potensi pasar. Untuk mendukung data intelegensi pasar akan dilakukan; wawancara (telepon dan tatap muka); survei (online dan email); kuisioner (online dan email). Model *Five Competitive Forces* merujuk Porter (2008), digunakan untuk mengetahui posisi daya saing industri perikanan Indonesia dari beberapa pesaing lainnya industri pengeksport produk perikanan ke pasar AS.

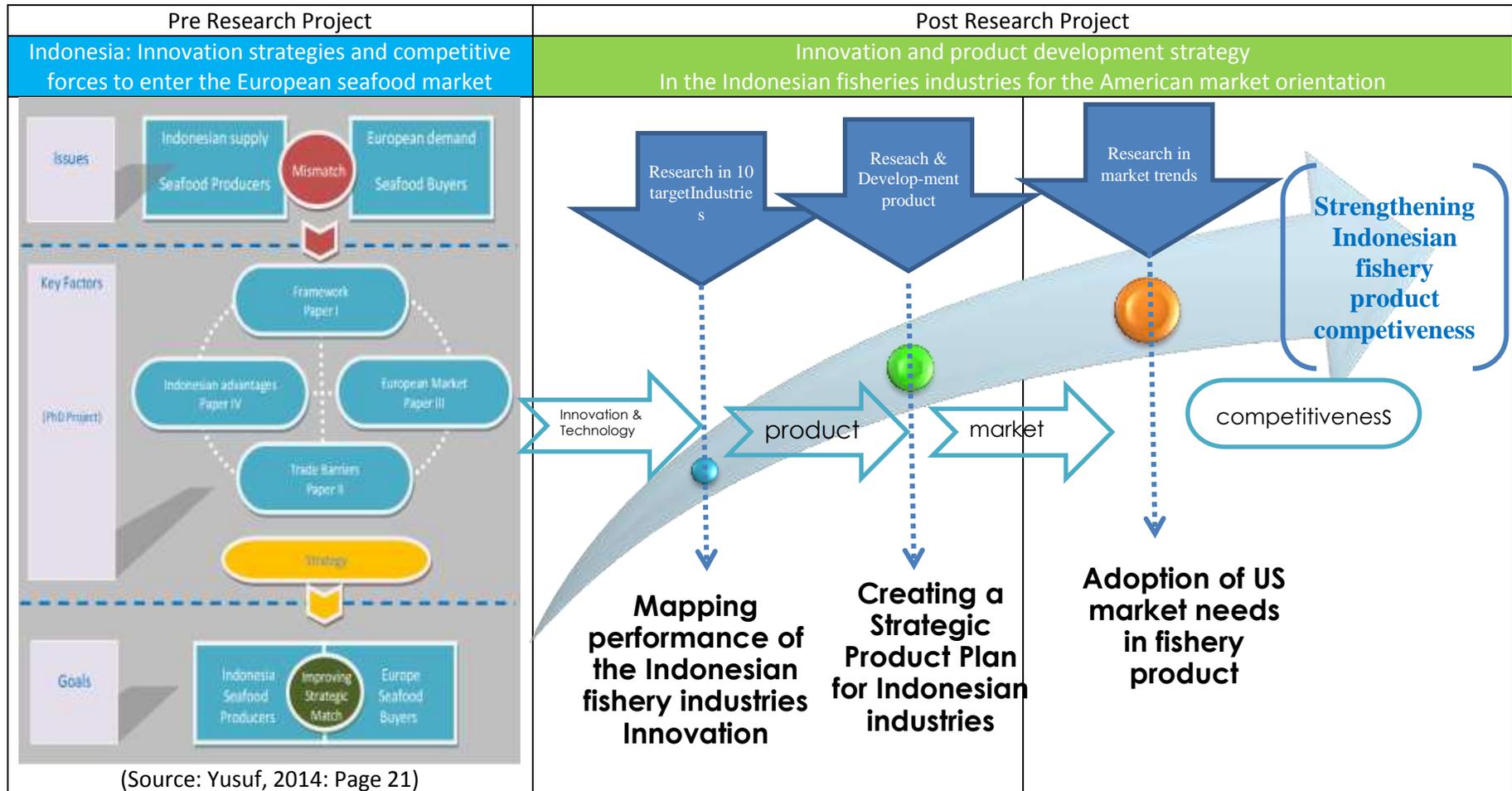
Penyajian dan publikasi hasil riset; ditargetkan luaran penelitian ini adalah memberikan rekomendasi platform/usulan konsep/*framework* untuk meningkatkan daya saing industri perikanan ke Pasar AS di masa datang. Hasil penelitian ini akan diseminasikan pada seminar internasional dan publikasi pada jurnal internasional bereputasi.

B. Target Inovasi

Target inovasi penelitian ini adalah adopsi teknologi dari proses *transfer knowledge* yang dihasilkan dari analisis kebutuhan pasar dan bagaimana produk-produk di pasar dikembangkan. Penelitian lanjutan diharapkan dapat menjadi bagian penting yang memberikan kontribusi bagi Indonesia yang pada saat ini sedang memiliki program unggulan dalam pembangunan bidang Pangan dan Kemaritiman khususnya sektor kelautan dan perikanan.

C. Roadmap Penelitian

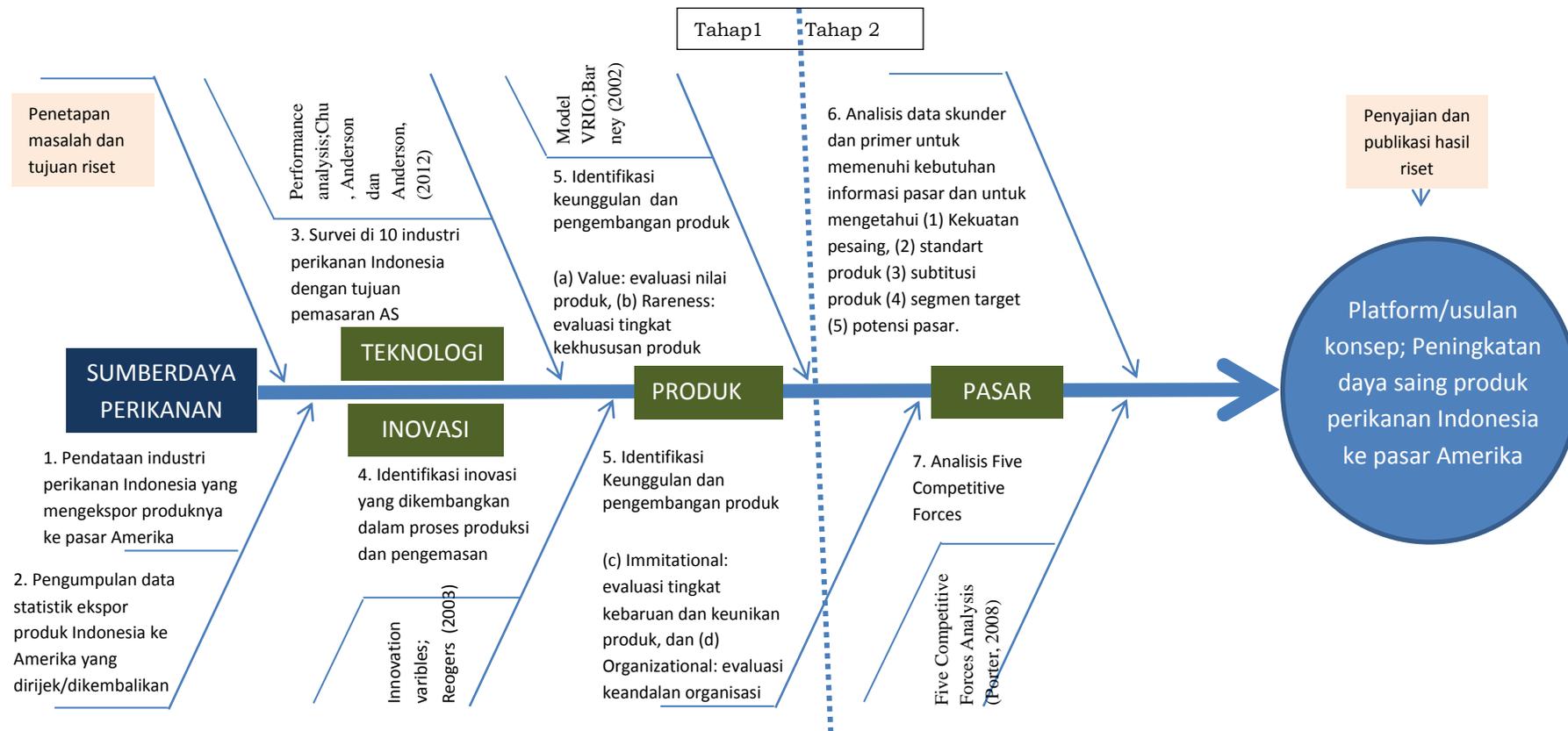
Adapun roadmap hubungan penelitian *pre* dan dilanjutkan penelitian *post* ini disajikan pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Roadmap penelitian

D. Menentukan Desain Penelitian

Adapaun kerangka usulan penelitian ditunjukkan dalam diagram sebagaimana pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Diagram *fishbone* desain penelitian, proses dan indikator capaian yang diharapkan

KESIMPULAN

Pengembangan sebuah strategi penelitian pada industri perikanan diperlukan guna mengarahkan hasil yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan yang berkaitan erat yaitu inivasi dan kebutuhan pasarnya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi inovasi dan pemasarandisimulasikan dengan menempatkan varibale penting telah diuraikan pada roadmap dan desain penelitian. Orientasi pasar pada paper ini secara skematis telah digambarkan untuk memberikan kontribusi besar pada penelitian selanjutnya. Roadmap terbagi menjadi dua yaitu (1) kebutuhan pengembangan produk dan (2) adopsi pasar yang dituju. Selain itu inovasi produk yang menjadi tuntutan pada industri harus diinterpretasikan secara jelas. Pada akhirnya, arah pengembangan penelitian yang didukung dengan kebutuhan lapangan yang sebenarnya pada industri diperlukan dalam memberi kontribusi konkrit dari sebuah hasil penelitian itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- ABIMANYU, A. (2000) Impact of agriculture trade and subsidy policy on the macroeconomy, distribution, and environment in Indonesia: A strategy for future industrial development. *The Developing Economies*, 38(4), pp. 547–571.
- AFUAH, A. (2009) *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- BARNEY, J.B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- CBI (2012) *The Indonesian seafood sector: A value chain analysis*. CBI Report, Wageningen.
- Chu, J., Anderson, J.L., and Anderson, C.M., (2012), Evaluation of New Fishery Performance Indicators (FPIs): A Case Study of the Blue Swimming Crab Fisheries in Indonesia and Philippines, Agriculture and Rural Development Discussion Paper 52, World Bank, Washington, DC.
- CORNISH, S.L. (1997). Product Innovation and the Spatial Dynamics of Market Intelligence: Does Proximity to Markets Matter? *Economic Geography*. 73(2), pp. 143-165.
- DHANANI, S. (2000) *Indonesia: Strategy for Manufacturing Competitiveness*. Vol. II. Main report United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) UNDP, Jakarta, Indonesia.
- FAO (2007) *Sixth World Congress on Seafood Safety; Quality and Trade*. Food and Agriculture Organization, Fisheries Proceeding, Available from <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/a1293e/a1293e00.pdf> (accessed 10/02/2017)
- FAO and OECD (2011) *Price Volatility in Food and Agricultural Markets: Policy Responses*. Available from: http://www.amis-outlook.org/fileadmin/templates/AMIS/documents/Interagency_Report_to_the_G20_on_Food_Price_Volatility.pdf (accessed 10/02/2017)
- FOSS, L., IAKOVLEVA, T., KICKUL, J., OFTEDAL, M. and SOLHEIM, A. (2011) Taking innovations to market: The role of strategic choice and the evolution of dynamic capabilities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12 (2), pp. 105–116.
- GRUNERT, K.G., JEPPESEN, L.F., JESPERSEN, K.R., SONNE, A.-

- M., HANSEN, K., TRONDSSEN, T. and YOUNG, J.A. (2005) Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39(5), pp. 428-455.
- GRUNERT, K.G., TRONDSSEN, T., CAMPOS, E.M., and YOUNG, J.A. (2010) Market orientation in the mental models of decision makers: Two cross-border value chains. *International Marketing Review*, 27(1), pp. 7-27.
- HARMSSEN, H., GRUNERT, K.G. and DECLERC. F. (2000) Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activities in low-tech industries. *R&D Management*, 30(2), pp. 151-166.
- HULT, G.T.M., HURLEY, R.F. and KNIGHT, G.A. (2004) Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp.429-438.
- KOLTER, P. (2007) *Marketing Management*. 12th Edition, New York: Prentice Hall inc.
- LINDKVIST, K.B. and SÁNCHEZ, J.L. (2008) Conventions and innovation: a comparison of two localized natural resource-based industries. *Regional Studies*, 42(3), pp.343–354.
- MMAF (2015) *Statistics of Indonesia Capture Fisheries*. Ministry of Marine and Fisheries Affairs, Indonesia.
- MOLINA-CASTILLO, F-J and MUNUERA-ALEMAN J-L. (2009) The joint impact of quality and innovativeness on short-term new product performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), pp. 984–993.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F., and MACLACHLAN, D.L. (2004) Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334-347.
- NICKOLS, F. (2010) *Three forms of strategy: corporate, competitive and Strategy in general*. Distance Consulting LLC. Available from http://www.nickols.us/three_forms.pdf (accessed 10/02/2017)
- PORTER, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.
- ROGERS, E.T. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th edition. New York: Free Press.
- SALAI, R. and STORPER M. (1992) The Four Worlds of Contemporary Industry. *Cambridge Journal of Economics*, 16(2), pp.169-193.
- SHAPIRO, S.M. (2002) *Innovation: A blue print for surviving and thriving in age of change*. New York: Donnelly and Sons Company.
- TRIM, P.R.J., and LEE, Y-I. (2008). A strategic marketing intelligence and multi-organizational resilience framework. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), pp. 731-745.
- TRONDSSEN, T. (2007) *The strategic role of the value chain in fish marketing*. Seminar: Marketing of seafood product – trends and challenges, 12-15 November, 2007. Zaragoza, Spain.
- TRONDSSEN, T. (2012) Value chains, business conventions, and market adaptation: A comparative analysis

- of Norwegian and Icelandic fish exports. *The Canadian Geographer*, 56(4), pp. 459-473.
- YUSUF, M. AND TRONDSSEN, T. (2013). A market-oriented innovative quality framework for the investigation of competitive entry opportunities into new seafood markets for producers. *International Journal of Quality and Innovation*, 2(2), pp. 175–192.
- YUSUF, M. (2014) *Indonesia - Innovation strategies and competitive forces to enter the European seafood market*. PhD Dissertation, UiT The Arctic University of Norway.
- ZHOU, K.Z., YIM, C.K., and TSE, D.K. (2005) The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), pp. 42–60.