

A conceptual image showing a person in a dark suit walking up a long, wide staircase that leads towards a bright, hazy city skyline at sunrise. The scene is overlaid with various business-related icons, including white arrows pointing upwards and grey bar charts, suggesting growth and progress.

Abdul Ghofar | Mohammad Kundarto
Dyah Sugandini | Trestina Ekawati | Bunga Alfausta Amalia

PERSPEKTIF MANAJEMEN RANTAI PASOKAN: KAPABILITAS STRATEGIS

Didanai Dari Hibah Penelitian Dasar Internal
LPPM Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta
2020

PERSPEKTIF MANAJEMEN RANTAI PASOKAN: KAPABILITAS STRATEGIS

Abdul Ghofar
Mohamad Kundarto
Dyah Sugandini
Trestina Ekawati
Bunga Alfausta Amallia



PERSPEKTIF MANAJEMEN RANTAI PASOKAN:
KAPABILITAS STRATEGIS

Penulis

Abdul Ghofar
Mohamad Kundarto
Dyah Sugandini
Trestina Ekawati
Bunga Alfausta Amallia

Tata Letak

Ulfa

Desain Sampul

Darisman

14.5 x 20.5 cm, vi x 92 hlm.

Cetakan 1, Oktober 2020

ISBN : 978-623-7707-87-5

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur senantiasa dipanjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, sehingga buku *perspektif manajemen rantai pasokan: kapabilitas strategis*. Penulis menyampaikan terima kasih kepada LPPM Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta yang telah memfasilitasi penulis dalam menyelesaikan buku ini sebagai luaran Program Hibah Internal Penelitian Dasar. Buku ini menyajikan tentang pentingnya integrasi rantai pasokan, *strategy supply chain management* dan keunggulan kompetitif berkelanjutan, manajemen rantai pasokan kondisi hiperkompetis, dan keunggulan kompetitif. Buku ini menunjukkan bahwa perubahan lingkungan dan tidak dapat diprediksi menyebabkan hubungan yang tidak pasti, dibutuhkannya kolaborasi bersama, koordinasi, integrasi, dan pengambilan keputusan antara unit fungsional yang berbeda dalam organisasi yang sama diperlukan untuk menurunkan biaya, mengurangi waktu tunggu, dan membedakan dari pesaing. Disamping itu, buku ini juga dapat dimanfaatkan oleh akademisi, praktisi, mahasiswa, dosen, peneliti, dan masyarakat. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang sudah membantu menyelesaikan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Tim Penyusun

**PERSPEKTIF MANAJEMEN RANTAI
PASOKAN: KAPABILITAS STRATEGIS**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I	
PENDAHULUAN	1
BAB II	
RANTAI PASOKAN	3
BAB III	
PENTINGNYA INTEGRASI RANTAI PASOKAN..	7
BAB IV	
INTEGRASI DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN	11
A. Manajemen Rantai Pasokan Strategis	17
B. Manajemen Jaringan Permintaan Strategis	18
C. Praktek <i>Customer Relationship Management</i>	20
BAB IV	
STRATEGY SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN.....	23
A. Logika <i>Core Strategy</i> dalam <i>Supply Chain Management</i>	23
B. Efisiensi dan Efektivitas Operasional.....	28
C. Prinsip Manajemen Rantai Pasokan Suplai.....	30
D. Pengetahuan dan Pengenalan Kompetensi Inti	33

E. Integrasi Permintaan dan Penawaran	34
F. Peningkatan Berkelanjutan.....	36
G. Manajemen Proyek/Program Antar Perusahaan...	37
H. Manajemen Portofolio Aliansi	39
 BAB V	
MANAJEMEN RANTAI PASOKAN KONDISI	
HIPERKOMPETISI.....	41
A. Model Manajemen Rantai Pasokan di Bawah Hiperkompetisi	43
B. Membuat Lawan Tidak Seimbang.....	51
 BAB VI	
PRINSIP MANAJEMEN RANTAI SUPLAI UNTUK	
HIPERKOMPETISI.....	55
 BAB VII	
KEUNGGULAN KOMPETITIF	71
A. Menciptakan Gangguan Pasar	71
B. Sebuah Gangguan yang Efektif.....	74
C. Pemasok sebagai Pencipta Opsi untuk Gangguan	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77

BAB I

PENDAHULUAN

Era persaingan global yang ketat, peningkatan *outsourcing* dan disintegrasi yang berkelanjutan dari perusahaan vertikal tradisional, rantai pasokan dan jaringan yang terdiri dari banyak perusahaan, menjadi unit analisis kompetitif (Ketchen & Hult, 2007; Miles & Snow, 2007). Pelanggan akhir telah menjadi anggota rantai yang kuat melalui rantai jika tidak memenuhi harapan dan permintaan mereka di banyak industri, (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Pelanggan saat ini membutuhkan lebih banyak variasi produk dan layanan, waktu tunggu yang lebih singkat dan harga yang lebih rendah selain kualitas yang tinggi dan lebih banyak penyesuaian. Di berbagai industri, keunggulan berkelanjutan semakin digantikan oleh serangkaian keunggulan sementara (Wiggins & Ruefli, 2005). Faktor-faktor seperti globalisasi, revolusi dalam teknologi dan komunikasi, dan manufaktur yang fleksibel telah meningkatkan persaingan harga untuk kualitas, meningkatkan kecepatan ke pasar, mendorong inovasi radikal, memperpendek siklus hidup produk, dan melemahkan hambatan masuk (D'Aveni, 1994). Hal ini bukanlah perubahan peningkatan kompetensi atau evolusioner. Perubahan teknologi ini terputus-putus dan tidak

dapat diprediksi, menyebabkan hubungan yang tidak pasti, dan didevaluasinya produk.

Perubahan di lapangan telah menciptakan lingkungan yang bergejolak dan tidak dapat diprediksi untuk mengelola rantai pasokan secara strategis. Kondisi persaingan tampaknya tidak sesuai dengan model arus utama yang direkomendasikan yang mendukung kemitraan jangka panjang, kepercayaan, investasi, berbagi pengetahuan (misalnya informasi, proses, permintaan dan pasokan data), proses integrasi, berbagi risiko, dan hubungan lainnya (Min, Mentzer, & Ladd, 2007). Perusahaan akan menghadapi banyak karakteristik persaingan dalam era hypercompetition (D'Aveni, 1994).

BAB II

RANTAI PASOKAN

Konsep rantai pasokan dikembangkan secara paralel di beberapa bidang. Para peneliti Logistik, Pemasaran, Operasi, Teknologi Informasi, Sistem, Organisasi, dan Strategi semuanya telah berkontribusi pada pengembangan konsep rantai pasokan dan bidang manajemen rantai pasokan (Otto & Kotzab, 2003). Awalnya, rantai pasokan mungkin berfokus pada efisiensi tetapi fokus tersebut telah berkembang selama bertahun-tahun menjadi ketangkasan, kemampuan beradaptasi dan penyesuaian rantai pasokan (Lee, 2004).

Produk dan layanan yang berbeda memerlukan desain, konfigurasi, dan praktik rantai pasokan yang berbeda (Fisher, 1997). Faktanya, beberapa desain dan konfigurasi rantai pasokan memungkinkan kepemimpinan biaya dan yang lainnya memungkinkan diferensiasi dan fleksibilitas (Fine, 2000). Dan tidak ada desain rantai pasokan atau prinsip manajemen yang berlaku secara universal untuk setiap produk atau layanan di setiap pasar. Sebaliknya, setiap rantai pasokan harus dirancang, dikonfigurasi, dikembangkan, dan dikelola sesuai dengan persyaratan kompetitif produk atau layanan yang dimaksud (Fine, 2000). Meskipun demikian, proses yang meluas ke berbagai perusahaan yang membentuk

rantai pasokan perlu diintegrasikan dan bagian selanjutnya membahas pentingnya integrasi rantai pasokan.

Definisi *Supply Chain Management* (SCM)

Rantai pasokan adalah “jaringan fasilitas dan aktivitas yang menjalankan fungsi pengembangan produk, pengadaan bahan dari vendor, pergerakan bahan antar fasilitas, pembuatan produk, distribusi barang ke pelanggan, dan dukungan setelah pasar untuk keberlanjutan” (Mabert & Venkataramanan, 1998). Semua langkah dan proses yang terlibat dalam memberikan produk atau layanan kepada pelanggan akhir membentuk apa yang disebut rantai pasokan (Mabert & Venkataramanan, 1998). Definisi ini lebih sejalan dengan pandangan “rantai nilai” yang mencakup semua proses penambah nilai yang diperlukan untuk mengirimkan produk atau layanan ke pelanggan atau pasar akhir (Davis, 1993; Porter, 1985b). Menurut Martin Christopher (2005) istilah rantai pasokan mungkin pada awalnya tidak berarti rantai nilai, tetapi pengalihdayaan yang berkelanjutan dan disintegrasikan vertikal telah menyebabkan “rantai nilai diperluas melampaui batas-batas perusahaan dan karenanya pasokan rantai menjadi rantai nilai”.

Meskipun banyak definisi untuk SCM ada dalam literatur (Wisner, 2003), konsep rantai pasokan mempromosikan pandangan sistem holistik yang menyeluruh, terintegrasi, terkoordinasi untuk menyinkronkan kemampuan, dan fokus pada nilai pelanggan akhir (Mentzer *et al.*, 2001). Selain itu, banyak peneliti menghadirkan SCM sebagai sarana untuk

menciptakan sinergi antara mitra terkait secara vertikal (Lambert & Cooper, 2000). Meskipun manajemen rantai pasokan pada awalnya mungkin hanya peduli dengan logistik pergerakan efisien bahan (Cooper & Ellram, 1993), konsep rantai pasokan telah diperluas dalam ruang lingkup yang menjadi identik dengan rantai nilai dan konsep sistem nilai (Christopher, 2005; Porter, 1985b).

Sebagian besar definisi SCM sangat mirip dalam hal apa yang seharusnya dilakukan oleh SCM. Semua definisi mempromosikan pendekatan *holistic system* dan mengacu pada signifikansi manajemen rantai pasokan untuk mendukung strategi perusahaan dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Manajemen rantai pasokan mencakup perencanaan dan manajemen semua aktivitas yang terlibat dalam pengadaan dan pengadaaan, konversi, dan semua *logistic* aktivitas manajemen. Yang penting, ini juga mencakup koordinasi dan kolaborasi dengan mitra penyalur, yang dapat berupa pemasok, perantara, penyedia layanan pihak ketiga, dan pelanggan. Intinya, manajemen rantai pasokan mengintegrasikan manajemen pasokan dan permintaan di dalam dan di seluruh perusahaan.

Manajemen rantai pasokan adalah integrasi fungsi dengan tanggungjawab utama untuk menghubungkan fungsi bisnis utama dan bisnis di dalam proses dan di seluruh perusahaan ke dalam bisnis yang kohesif dan model berkinerja tinggi. Manajemen rantai pasokan mencakup semua aktivitas manajemen logistik operasi manufaktur yang mendorong

koordinasi proses dan aktivitas dengan dan di seluruh pemasaran, penjualan, desain produk, keuangan, dan teknologi informasi.

BAB III

PENTINGNYA INTEGRASI RANTAI PASOKAN

Mengintegrasikan di berbagai unit fungsional perusahaan adalah langkah penting menuju keunggulan kompetitif dari perusahaan. Hal ini mungkin sudah cukup di masa lalu tetapi tidak lagi cukup dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Kolaborasi bersama, koordinasi, integrasi, dan pengambilan keputusan antara unit fungsional yang berbeda dalam organisasi yang sama diperlukan untuk menurunkan biaya, mengurangi waktu tunggu, dan membedakan dari pesaing. Namun, menurut Chesbrough dan Teece (1996) saat ini, hanya sedikit perusahaan yang mampu mengembangkan secara internal semua teknologi yang mungkin memberikan keuntungan di masa depan.

Gagasan *trade-off* dan fokus pada kompetensi inti telah membuat banyak perusahaan berfokus pada apa yang mereka yakini sebagai fungsi dan proses inti mereka. Mereka berharap menjadi yang terbaik dalam apa yang mereka lakukan dan bekerja dengan pemasok yang terbaik di pasar, untuk memberikan nilai maksimal bagi pelanggan (Corbett & Wassenhove, 1993).

Tren ini menyebabkan terciptanya hubungan jangka panjang dengan strategis pemasok dan pelanggan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif perusahaan tidak lagi bergantung pada sumber daya dan kemampuannya semata. Sebaliknya, keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada bagaimana perusahaan secara efisien dan efektif mengidentifikasi, mengintegrasikan, memanipulasi dan menyebarkan kombinasi unik dari sumber daya dan kapabilitas yang tersedia secara internal dan di seluruh jaringan yang dimilikinya untuk menciptakan kompetensi inti yang mampu mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, hubungan perusahaan dengan pemasok dan pelanggannya menjadi bagian penting dari proses manajemen bisnis.

Hubungan antara berbagai perusahaan dalam rantai tidak dapat dilihat sebagai fungsi pembelian atau pemasaran sederhana, tetapi setiap fungsi atau hubungan antar muka, seperti pemasaran, pembelian, dan/atau logistik, harus dilihat secara strategis dalam rantai pasokan konteks manajemen (Cooper & Ellram, 1993) sebagai sumber daya (Rungtusanatham *et al.*, 2003). Fungsi keterkaitan ini adalah sumber daya strategis dalam dirinya sendiri dan harus dikembangkan, dikelola, dan dilindungi untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Rungtusanatham *et al.*, 2003). Faktanya, Kale, Dyer dan Singh (2002) telah menunjukkan bahwa aliansi yang menciptakan fungsi manajemen aliansi untuk mengkoordinasikan antara aliansi mitra dan menangkap

pengetahuan berharga mencapai kesuksesan yang lebih besar daripada aliansi yang tidak menciptakan fungsi tersebut.

Resource Based View

Menurut teori *resource based view* (RBV) yang langka, berharga, tidak sempurna, dan tidak dapat kumpulan sumber daya akan diganti oleh perusahaan dan kemampuannya untuk secara optimal mengkonfigurasi dan menyebarkan sumber daya ini memainkan peran penting dalam kemampuan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Sumber daya mencakup semua aset fisik, aset berwujud dan tidak berwujud, rutinitas, prosedur, pengetahuan, reputasi, modal manusia, pengetahuan yang dimiliki atau dapat diakses oleh perusahaan, dapat dikonfigurasi, dan dapat dilakukan menyebarkan dan menggunakan untuk mengimplementasikan strategi kompetitifnya. Selain itu, kemampuan untuk menggabungkan, menyebarkan dan mengelola sumber daya dengan cara yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif juga (Barney, 1991).

Selain itu, memahami hubungan antara sumber daya dan kapabilitas disatu sisi dan keunggulan kompetitif dan profitabilitas disisi lain merupakan bagian penting dari strategi bersaing perusahaan menurut RBV (Grant, 1991). Memiliki kemampuan untuk memasukkan keinginan pelanggan dan untuk mengintegrasikan dan mengelola sumber daya yang heterogen dari anggota rantai pasokan yang berbeda untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan cara yang paling efisien dan efektif adalah tujuan dari konstruksi manajemen

rantai pasokan. Kemampuan untuk mengeksploitasi sumber daya yang tersedia dalam rantai pasokan ini hanya mungkin jika hubungan antara anggota rantai pasokan dianggap sebagai sumber daya itu sendiri dan dieksploitasi sesuai dengan itu.

Rantai pasokan menghubungkan berbagai entitas dalam rantai pasokan dan memungkinkan koordinasi dan pengelolaan aliran material, informasi dan dana antara dan diantara anggota rantai. Keterkaitan adalah mekanisme akses ke sumber daya berharga, yang ada dalam rantai pasokan, yang perusahaan, secara individu dan/atau kolektif, dapat mengidentifikasi, mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, menggabungkan dan menyebarkan secara sinergis yang dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Rungtusanatham *et al.*, 2003).

BAB IV

INTEGRASI DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN

Kemampuan untuk mengelola rantai pasokan menjadi kritis karena penting untuk mengintegrasikan unit-unit fungsional yang berbeda dalam perusahaan vertikal, demikian pula dengan pengelolaan dan integrasi virtual dan/atau fisik dari berbagai perusahaan yang saling bergantung yang terlibat dalam memberikan produk atau layanan ke pasar. Meskipun integrasi tidak diberikan dalam perusahaan vertikal (Bozarth, Handfield, & Das, 1998), manajemen memiliki kewenangan untuk memaksa unit internal yang berbeda dari internal rantai pasokan agar sesuai dengan tujuan perusahaan melalui berbagai keputusan.

Integrasi unit saling berbeda dalam perusahaan yang sama diperlukan bagi perusahaan untuk dapat bersaing dan berhasil (Boyer & Hult, 2005). Meskipun demikian, mengelola rantai pasokan eksternal tidak kalah pentingnya dengan mengelola rantai pasokan internal. Sesungguhnya, tugas menyelaraskan insentif dan tujuan di sepanjang rantai pasokan dan mengelola rantai pasokan itu sendiri jauh lebih sulit ketika rantai tersebut terdiri dari perusahaan independen, masing-masing dengan tujuan, struktur biaya, dan budayanya sendiri (Hammer, 2001). Kurangnya kepercayaan, ketidaksesuaian

insentif, ketakutan dan oportunisme, persaingan antar perusahaan dan hambatan lainnya membuat koordinasi dua perusahaan independen menjadi lebih menantang dan bahkan dapat menyebabkan kegagalan rantai pasokan. Oleh karena itu, manajemen aktif rantai pasokan diperlukan untuk mengeksploitasi sumber daya rantai pasokan secara efektif (Park & Ungson, 2001)

Faktanya, manajemen rantai pasokan telah menjadi cara yang penting dan efektif untuk menurunkan biaya, meningkatkan layanan pelanggan, memenuhi permintaan pelanggan, dan memperoleh keunggulan kompetitif (Green, McGaughey, & Casey, 2006). Integrasi, kolaborasi, koordinasi, dan sinkronisasi rantai pasokan sangat penting untuk menciptakan rantai pasokan yang gesit dan responsif (Christopher, 2005). Pelanggan menuntut waktu tunggu yang lebih singkat dan ketersediaan produk yang lebih tinggi, sementara pada saat yang sama mereka membutuhkan harga yang lebih rendah. Misalnya, agar perusahaan dapat meningkatkan layanan pelanggan mereka, perusahaan dapat menyimpan lebih banyak persediaan tetapi itu akan meningkatkan biaya dan kerentanan mereka terhadap keusangan, terutama untuk produk teknologi tinggi yang dikenal dengan siklus hidup yang pendek. Masalah ini diperbesar dalam pasokan yang hancur secara vertikal yang rantai terdiri dari perusahaan-perusahaan yang saling bergantung namun dimiliki secara independen.

Setiap perusahaan dapat mencari tingkat layanan pelanggannya sendiri, yang mungkin tidak mempertimbangkan

pelanggan akhir, dan karenanya tingkat persediaan yang menyertainya mungkin optimal untuk perusahaan tetapi mengarah kekurang optimal tingkat layanan atau biaya yang lebih tinggi untuk keseluruhan rantai dan akibatnya untuk pelanggan akhir (Narayanan & Raman, 2004). Oleh karena itu, meningkatkan tingkat layanan yang diberikan kepada pelanggan akhir dan menurunkan biaya secara alami memerlukan integrasi rantai pasokan dan karenanya pengelolaan bersama atas persediaan, proyek pengembangan produk, dan aktivitas serta biaya terkait lainnya.

Literatur rantai pasokan berlimpah dengan penelitian yang menunjukkan pentingnya rantai pasokan terintegrasi dan bagaimana integrasi bermanfaat untuk meningkatkan layanan pelanggan dan menurunkan biaya sistem total. Manajemen rantai pasokan yang terintegrasi dan terkoordinasi dapat meningkatkan layanan pelanggan (Boyaci & Gallego, 2004) dan bahkan secara tidak langsung mengarah pada kinerja keuangan yang lebih baik (Vickery *et al.*, 2003). Hal ini dicapai melalui kemajuan teknologi informasi yang memungkinkan visibilitas permintaan pelanggan akhir, tingkat inventaris di seluruh rantai pasokan, kapasitas pasokan, dan jadwal pengiriman di berbagai tahapan dalam rantai pasokan. Dengan demikian, berbagi informasi memiliki potensi besar untuk meningkatkan operasi rantai pasokan jika visibilitas ini digunakan untuk tujuan integrasi dan koordinasi (Sahin & Robinson, 2002). Namun, berbagi informasi tidak secara otomatis mengarah pada kinerja rantai pasokan yang lebih baik, tetapi pengambilan keputusan yang terkoordinasi berdasarkan

informasi yang dibagikan (Sahin & Robinson, 2005). Integrasi rantai pasokan memiliki potensi untuk meningkatkan dan menciptakan kemampuan operasional yang membedakan perusahaan dalam hal kepemimpinan biaya, produk dan kualitas layanan, kustomisasi, waktu tunggu, fleksibilitas dan kelincahan, serta strategi kompetitif lainnya (Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003). Integrasi rantai pasokan juga diperlukan untuk menciptakan fleksibilitas dan ketangkasan dalam rantai pasokan (Christopher & Towill, 2001) karena mengintegrasikan pengembangan rencana produk dan desain produk dengan pemasok dapat mengurangi investasi. Mengintegrasikan pelanggan dengan memberi anggota rantai pasokan pengetahuan tentang permintaan akhir yang sebenarnya memungkinkan peramalan lebih akurat dan perencanaan tanggapan yang baik untuk memenuhi permintaan (Croson & Donohue, 2003; Lee *et al.*, 2000). Namun, integrasi ini harus diikuti dengan koordinasi, kolaborasi, dan penyelarasan tujuan di sepanjang rantai pasokan agar rantai pasokan dapat memetik manfaat dari integrasi dan memperoleh keunggulan kompetitif terhadap rantai pasokan lainnya.

Integrasi dan manajemen rantai pasokan memiliki potensi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam hal biaya, dan diferensiasi, terutama di bidang manufaktur dimana diperlukan investasi besar dalam aset dan inventaris (Frohlich & Westbrook, 2001). Faktanya, untuk mengelola dan mengintegrasikan dengan anggota rantai yang berbeda. Perusahaan semakin membutuhkan integrator rantai pasokan

yang dapat bekerja dengan pemasok dan pelanggan yang berbeda untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas rantai pasokan yang saling bergantung yang menghasilkan biaya yang lebih rendah dan peningkatan layanan pelanggan. Lebih jauh lagi, integrasi rantai pasokan difasilitasi oleh kemajuan informasi teknologi, keterkaitan antar perusahaan dan kepentingannya semakin ditingkatkan dengan meningkatnya persaingan global.

Rantai pasokan yang terintegrasi membutuhkan pengelolaan arus persediaan, arus informasi, arus keuangan, dan hubungan rantai pasokan (Handfield & Nichols, 1999). Selain itu, integrasi rantai pasokan mengharuskan anggota rantai pasokan bekerja sama, berkolaborasi, berbagi informasi, saling percaya, membentuk kemitraan jangka panjang, berbagi teknologi, dan fokus pada pengelolaan proses bisnis terintegrasi yang meluas ke seluruh kemitraan dan hubungan rantai pasokan (Akkermans, Bogerd, & Voss, 1999). Meskipun pandangan holistik yang dipromosikan oleh rantai pasokan terintegrasi memiliki banyak potensi untuk mengamankan keunggulan kompetitif, namun integrasi diseluruh rantai pasokan dan jaringan yang kompleks secara tepat waktu tidak terjadi secara alami dan sulit dicapai (Power, 2005). Selain itu, mengelola rantai pasokan telah menjadi kemampuan penting untuk tetap kompetitif (Power, Sohal, & Rahman, 2001; Tan et al., 2002). Konsep manajemen rantai pasokan telah dibahas secara luas dalam literatur akademis tetapi konsensus tentang definisinya belum terbentuk, karena manajemen rantai pasokan melibatkan proses

pengelolaan di banyak area fungsional yang berbeda dalam suatu organisasi dan di seluruh organisasi yang berbeda, wajar jika hal itu telah mendapat perhatian dari berbagai disiplin ilmu, yang telah berkontribusi pada pengembangan bidang manajemen rantai pasokan (Ketchen & Giunipero, 2004).

Sementara berbagai bidang menciptakan istilah rantai pasokan, manajemen bidang logistik mungkin adalah yang pertama menggunakan istilah manajemen rantai pasokan (Houlihan, 1985, 1988). Itu dianggap oleh praktisi logistik dan akademisi sebagai perpanjangan logistik di luar perusahaan untuk memasukkan pemasok dan pelanggan (Simchi-Levi, Philip Kaminsky, & Simchi-Levi, 2000). Meskipun demikian, pada tahun 1998, *Council of Logistics Management* mencatat bahwa logistik hanyalah bagian dari manajemen rantai pasokan, dan bahwa manajemen rantai pasokan lebih luas cakupannya karena memperhitungkan efek lebih dari sekadar fungsi logistik, pada proses yang menjangkau di seluruh perusahaan anggota rantai pasokan (Lambert & Pohlen, 2001).

Ruang lingkup SCM pada awalnya dipersempit menjadi pembelian dan hubungan logistik dan menganggap fungsi pembelian dan logistik merupakan bagian penting dari konsep SCM (Carr & Smeltzer, 1999). Namun, istilah manajemen rantai pasokan memiliki arti yang luas (Chopra & Meindl, 2004), dan menjadi bagian penting dari strategi bersaing (Li *et al.*, 2006a) menjadi kompetensi inti (Tummala, Phillips, & Johnson, 2006). Manajemen memang dapat mengarah pada peningkatan kualitas produk dan layanan, peningkatan

nilai produk dan layanan, sementara pada saat yang sama menurunkan total sistem biaya (Davis, 1993). Oleh karena itu, strategi manajemen rantai pasokan dapat dengan jelas mendukung strategi bersaing organisasi (Ketchen & Hult, 2007a).

A. Manajemen Rantai Pasokan Strategis

Manajemen rantai pasokan strategis berarti bahwa manajemen rantai pasokan bukan hanya fungsi yang mendukung strategi bisnis tetapi merupakan bagian penting dari strategi (Hult, Ketchen Jr., & Slater, 2004; Ketchen & Hult, 2007b) dan implementasi strategi (Upson, Ketchen, & Irlandia, 2007). Manajemen rantai pasokan strategis didefinisikan sebagai strategis, operasional, dan integrasi teknologi dari organisasi dan kegiatan rantai pasokan melalui hubungan, proses dan berbagi informasi untuk memberikan keunggulan kompetitif kepada anggota organisasi (Upson *et al.*, 2007). Selain itu manajemen rantai pasokan strategis dapat mendorong dan mengaktifkan *strategy* bisnis di banyak perusahaan, daripada melakukan hanya sebagian dari strategi operasi (Evans dan Danks, 2000: 20). Istilah manajemen rantai pasokan strategis jelas mencakup semua definisi yang disebutkan sebelumnya sejauh ini untuk mengelola rantai pasokan, seperti manajemen rantai pasokan, manajemen rantai permintaan, manajemen jaringan pasokan dan/atau permintaan.

B. Manajemen Jaringan Permintaan Strategis

Konsep manajemen rantai pasokan strategis telah melampaui namanya dan bahwa manajemen jaringan permintaan strategis mungkin merupakan istilah yang lebih baik yang benar-benar dapat mewakili. Bisnis yang ada bertujuan untuk memenuhi permintaan pelanggan dan karenanya semua rantai pasokan atau jaringan system nilai baik internal maupun eksternal harus dirancang, dikonfigurasi dan dikelola untuk memenuhi permintaan tersebut (Christopher, 2005). Karena sebagian besar perusahaan termasuk dalam banyak rantai pada saat yang sama, yang terdiri dari jaringan, maka penggunaan terminologi manajemen rantai pasokan strategis lebih sesuai dan dapat digunakan untuk merujuk pada semua praktik yang termasuk dalam praktik SCM yang diidentifikasi dalam literatur yang sudah ada. Oleh karena itu, definisi yang diidentifikasi dan digunakan dalam literatur SCM yang ada akan ditetapkan sebagai manajemen rantai pasokan strategis.

Meskipun istilah SCM dan manajemen rantai pasokan strategis dapat digunakan secara bergantian. Integrasi manajemen penawaran dan permintaan di seluruh perusahaan yang berbeda membutuhkan proses yang memungkinkan penggabungan semua kegiatan di hulu dan hilir rantai pasokan (jaringan permintaan) (Fisher, 1997; Fisher *et al.*, 1994). Literatur akademik dan studi kasus bisnis diisi dengan contoh praktik manajemen rantai pasokan strategis yang berhasil berdampak pada keunggulan kompetitif perusahaan (Li *et al.*, 2006a). Manajemen rantai pasokan strategis didefinisikan sebagai “serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi

untuk mempromosikan manajemen yang efektif dari rantai pasokannya (Li *et al.*, 2005). Tidak ada daftar spesifik yang sepenuhnya disepakati tentang praktik manajemen jaringan, namun manajemen rantai pasokan strategis memiliki tiga hal berikut: manajemen hubungan pelanggan (CRM), manajemen rantai pasokan internal dan *Supplier Relationship Management* (Chopra & Meindl, 2004). Atau strategi manajemen pemasok, strategi hubungan pelanggan dan strategi manajemen rantai pasokan (Wisner, 2003). Ketiga proses rantai pasokan makro primer ini mencakup pendukung aktivitas rantai nilai yang diusulkan oleh Porter (1985). Menurut Porter (1985), kegiatan utama meliputi logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran, serta penjualan dan layanan. Kegiatan pendukung meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan.

Manajemen rantai pasokan strategis berupaya mengelola rantai nilai dengan mengintegrasikan, mengoordinasikan, dan berkolaborasi di antara aktivitas utama dan pendukung ini untuk menyinkronkan dan menjalankan nilai dengan lancar dalam rantai proses. Praktik SDNM memiliki cakupan yang luas, namun tidak terbatas pada kemitraan pemasok, *outsourcing*, aliran proses berkelanjutan, berbagi informasi, manajemen kualitas total, pembelian, hubungan pelanggan, penggunaan data elektronik pertukaran (EDI) dan/atau sistem perencanaan sumber daya perusahaan (ERP), penundaan, integrasi, pengurangan basis pasokan, keterlibatan pemasok, perencanaan kolaboratif, peramalan dan pengisian ulang.

C. *Praktek Customer Relationship Management*

Chopra dan Meindl (2004) menyatakan bahwa praktik *Customer Relationship Management* (CRM) berfokus pada proses interaksi antara perusahaan dan pelanggannya, misalnya, *order management and service* adalah proses utama di bawah CRM. Sedangkan kolaborasi desain, *sourcing*, negosiasi, pembelian dan kolaborasi pasokan adalah utama di proses bawah. Manajemen hubungan pemasok berfokus pada proses interaksi antara perusahaan dan pemasoknya. *Internal Supply Chain Management* berfokus pada semua proses internal perusahaan yang dilakukan untuk memenuhi permintaan pelanggan seperti perencanaan strategis, perencanaan permintaan, perencanaan pasokan, pemenuhan pesanan dan *field service* (Chopra & Meindl, 2004).

Masing-masing proses ini memerlukan sub-proses yang kompleks dan tidak sepele yang perlu diselesaikan sebelum proses makro dapat diintegrasikan dan dikelola secara keseluruhan untuk mengelola seluruh rantai pasokan. Meskipun beberapa dari proses ini pada dasarnya adalah proses antar-perusahaan dan dapat dengan mudah diperluas menjadi proses manajemen rantai pasokan strategis, yang lain memerlukan proses tambahan untuk mengintegrasikan seluruh jaringan permintaan. Tan, Layman, dan Wisner (2002) mengidentifikasi enam praktik manajemen rantai pasokan: Integrasi rantai pasokan, berbagi informasi, karakteristik rantai pasokan, manajemen layanan pelanggan, kedekatan geografis, dan kemampuan tepat waktu (JIT) (Tan *et al.*, 2002). Meskipun hal di atas dapat dianggap sebagai proses

manajemen, Mentzer *et al.* memindai literatur dan membuat daftar serangkaian aktivitas SCM yang mereka yakini diperlukan untuk SCM yang sukses.

Aktivitas manajemen rantai pasokan strategis meliputi: perilaku terintegrasi (Orientasi Rantai Pasokan), Saling berbagi informasi, saling berbagi risiko dan penghargaan, kerja sama, kesesuaian dalam melayani tujuan pelanggan, integrasi proses, membangun dan memelihara hubungan jangka panjang antara mitra (Mentzer *et. al.*, 2001).

BAB IV

STRATEGY SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN

Strategi rantai pasokan perusahaan harus sesuai dengan tingkat strategi perusahaannya agar dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Jenis konsistensi, atau kecocokan internal menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Venkatraman, 1989; Venkatraman & Camillus, 1984). Dengan demikian, perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang relatif stabil mencari berkelanjutan keunggulan kompetitif yang memerlukan strategi rantai pasokan yang dirancang khusus untuk tujuan ini. Disisi lain, perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan mencari serangkaian keuntungan sementara membutuhkan strategi rantai pasokan yang sangat berbeda.

A. Logika *Core Strategy* dalam *Supply Chain Management*

Teori manajemen strategis dapat dibagi menjadi aliran penelitian yang dicirikan oleh serangkaian tujuan utama yang ingin dijelaskan oleh aliran, masalah yang ditekankan, dan cara yang disarankan sumber daya dan kemampuan harus digunakan untuk menyelesaikan masalah ini (Lengnick-Hall

& Wolff, 1999; Rumelt, 1979). Karakteristik ini membentuk logika inti yang terdiri dari berbagai aliran penelitian strategi (Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Perspektif logika inti memberikan landasan yang berguna untuk menjelaskan rantai pasokan strategi manajemen karena tiga alasan.

Pertama, logika inti yang berbeda telah diakui dalam literatur manajemen strategis sebagai pembeda asumsi dasar yang sangat berbeda (D'Aveni *et al.*, 2010) antara kondisi dan masalah yang membedakan sementara dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (D'Aveni *et al.*, 2010).

Kedua, pandangan logika inti menangkap perbedaan kritis dan kesamaan antara strategis yang berbeda paradigma manajemen. Ketiga, penelitian logika inti menyediakan terstruktur dengan baik yang sebelumnya kerangka kerja pengorganisasian yang diterbitkan dapat memandu pemeriksaan tingkat dasar lugas strategi dalam konteks rantai pasokan.

Terdapat perbedaan antara dua logika inti dalam teori manajemen strategis. Tempat dan ide yang mendasari pandangan berbasis sumber daya (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) dan orientasi serupa yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dikontraskan dengan premis dan ide yang digabungkan untuk membentuk strategi yang selaras, sementara yang serangkaian keuntungan sesuai untuk kondisi *hypercompetitive* (Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Kedua inti logika ini tidak memiliki banyak asumsi yang sama (D'Aveni, 1994; Lengnick-Hall & Wolff, 1999).

Hypercompetition terkait teori menegaskan bahwa keuntungan apapun bersifat sementara sedangkan teori berbasis sumber daya menganggap keuntungan bisa berkelanjutan. Teori yang terkait dengan persaingan *Hypercompetition* menegaskan bahwa perlindungan sumber daya perusahaan dari peniruan adalah sia-sia, sedangkan logika berbasis sumber daya menyarankan perlindungan sumber daya strategis sangat penting. Teori yang berhubungan dengan hiperkompetisi menegaskan bahwa hubungan harus didasarkan pada utilitas untuk pelaksanaan tindakan kompetitif sedangkan teori berbasis sumber daya mendukung kemitraan jangka panjang yang saling melengkapi.

Teori yang berhubungan dengan hiperkompetisi menegaskan bahwa nilai diciptakan oleh pelanggan dan menciptakan serta memenuhi kebutuhan yang belum terlayani dengan inovasi radikal sedangkan teori berbasis sumber daya mendorong penciptaan nilai tambahan dengan membangun portofolio sumber daya dan kemampuan. Akhirnya, teori terkait persaingan menegaskan bahwa pengumpulan data kompetitif, sinyal, dan pengintaian memfasilitasi peluang untuk gangguan sedangkan teori berbasis sumber daya menggunakan kunci pas sebagai pencari sumber daya dan sinergi kemampuan, penjaga, dan perisai dari peniruan. Lima perbedaan di antara aliran inti penelitian strategi memiliki implikasi penting untuk perumusan strategi rantai pasokan.

Lima perbedaan yang diidentifikasi sebelumnya menjelaskan mengapa strategi rantai pasokan yang dirancang untuk menciptakan berkelanjutan keunggulan kompetitif yang

akan secara fundamental tidak konsisten dengan menciptakan serangkaian keuntungan sementara. Terdapat dua model manajemen rantai pasokan strategis. Pertama, konsisten dengan logika inti yang mendasari pandangan berbasis sumber daya dan orientasi serupa yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Model ini mengacu pada literatur yang mendukung integrasi dan kolaborasi dengan pemasok (misalnya Chen *et al.*, 2009; Jin, Fawcett, & Fawcett, 2013; Mentzer *et al.*, 2001). Model kedua, konsisten dengan logika inti yang mendukung penciptaan serangkaian keuntungan sementara di lingkungan yang sangat kompetitif. Gabungan, model kontras ini menjelaskan dan mendukung kebutuhan akan perspektif kontingensi dari manajemen rantai pasokan strategis.

Logika inti yang mendasari aliran penelitian yang terkait dengan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Barney, 1991,1995; Wernerfelt, 1984), penelitian tentang kompetensi inti (Prahalad & Hamel, 1990), dan perluasan (logika kemampuan), mengasumsikan bahwa sumber daya, kapabilitas, yang unggul dan pencapaian dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan jika berharga, langka, tidak dapat diganti, dilindungi dari peniruan, dan dieksploitasi secara efektif. Strategi dibangun berdasarkan saling ketergantungan, sistem, dan struktur yang saling melengkapi (Barney, 1995) yang mendukung. Strategi juga bisa dibangun dari: (1) investasi yang disengaja dan selektif dalam aset inti dan kompetensi (Prahalad & Hamel, 1990); (2) penerapan kreatif dari kekuatan yang ada untuk menciptakan posisi

masa depan yang diinginkan (Hamel & Prahalad, 1994); dan (3) perlindungan sumber daya dan kompetensi utama dari substitusi, apropriasi, adopsi, dan imitasi (Lippman & Rumelt, 1982).

Strategi seperti itu efektif dalam konteks yang terutama dicirikan oleh keseimbangan dan perubahan radikal yang diselingi sesekali (Lengnick-Hall & Wolff, 1999; Tushman & Romanelli, 1985). Karakteristik dan kondisi ini digunakan untuk mengembangkan model manajemen rantai pasokan strategis yang konsisten dengan upaya mencapai kompetitif yang berkelanjutan keunggulan. Tiga hasil kinerja spesifik secara kolektif menjadi aspek penting dari keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu: (1) inovasi peningkatan kompetensi yang unggul, (2) efisiensi dan efektivitas operasional, dan (3) perlindungan untuk posisi kekuatan.

Anggota rantai pasokan dapat berkontribusi pada masing-masing aspek kinerja ini. Inovasi peningkatan kompetensi yang unggul dalam penawaran produk dan layanan. Perusahaan dapat memanfaatkan rantai pasokan mereka untuk memperluas jangkauan dan kedalaman opsi strategis untuk menggunakan, meningkatkan, atau memperkuat sumber daya dan kemampuan yang ada untuk menciptakan sumber yang tidak ada bandingan nilai bagi pelanggan. Memilih pemasok dan merancang rantai pasokan untuk mencapai pelengkap kompetensi melalui pemasangan atau melalui orkestrasi sumber daya (Hitt, 2011; Sirmon, Hitt, Irelandia, & Gilbert, 2011) meningkatkan potensi ini. Sebagai sumber kumpulan antar kapabilitas dan aset perusahaan yang luas,

pemasok dapat melengkapi kompetensi perusahaan dan meningkatkan keragaman sumber daya dan kapabilitasnya relatif terhadap pesaing. Terkadang, tolak ukur baru untuk inovasi dan persaingan dapat dihasilkan dari penemuan dan pemanfaatan sumber daya baru atau kombinasi sumber daya baru. Manfaat juga dapat dihasilkan dari evolusi kemampuan itu sendiri dengan menciptakan generasi baru kompetensi inti dan kelas produk. Rantai pasokan juga dapat membantu memicu inovasi sela yang lebih langka secara signifikan dengan perubahan dialami oleh industry.

B. Efisiensi dan Efektivitas Operasional

Efisiensi operasional berarti menemukan cara untuk menurunkan jumlah sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan hasil yang diharapkan (melakukan hal yang benar) sehingga meningkatkan rasio biaya/kinerja (Fugate, Mentzer, & Stank, 2010). Penghematan dapat diteruskan ke pelanggan secara langsung melalui harga yang lebih rendah untuk penawaran kinerja atau diinvestasikan kembali untuk merangsang R&D, meningkatkan peralatan, atau meningkatkan kapasitas perusahaan. Efektivitas operasional melibatkan penemuan cara yang lebih baik atau lebih bijaksana (Fugate *et al.*, 20105) yaitu menggunakan sumber daya untuk menciptakan nilai (melakukan hal yang benar). Misalnya, kombinasi sumber daya baru dapat menghasilkan sumber nilai pelanggan yang baru.

Perusahaan yang memanfaatkan keahlian pemasok mereka atau berinvestasi dalam upaya pengembangan proses

bersama, mungkin dapat merancang operasi yang lebih efisien dan efektif daripada pesaing mereka dan dengan demikian meningkatkan potensi keunggulan kompetitif mereka (Prahalad & Hamel, 1990; Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Peningkatan kemampuan tersebut dapat memiliki efek langsung pada pemanfaatan aset termasuk modal kerja (misalnya pengurangan waktu siklus kas-ke-kas dan volatilitas) dan efisiensi modal tetap (misalnya optimalisasi penggunaan fasilitas dan peralatan) (Christopher, 2005). Ada juga keuntungan untuk keputusan lokasi, pengurangan biaya operasi (misalnya durasi aktivitas non-nilai tambah yang lebih sedikit atau lebih pendek), dan pengurangan risiko pasokan (Christopher, 2005).

Perusahaan dan rantai pasokan mereka dapat berkolaborasi untuk menawarkan proposisi nilai terbaik kepada pelanggan (Ketchen, Rebarick, Hult, & Meyer, 2008). Toyota, misalnya, dikenal karena upaya perbaikan prosesnya dengan pemasok (Dyer & Singh, 1998) dan kontribusi strategis dari rantai pasokan ramping yang memanfaatkan kompetensi manufaktur Six-Sigma. Jika anggota rantai pasokan menawarkan akses ke sumber daya berharga yang dapat diinternalisasi dan digunakan kembali (Mesquita, Anand, & Brush, 2008), aktifkan penawaran produk dan layanan yang saling berhubungan secara unik, menciptakan ambiguitas disekitar sumber keuntungan, dan berkembang sebagai hasil bersama. Rantai pasokan seringkali merupakan bentuk jaringan antar-organisasi yang relatif alami dan stabil (Halley, Nollet, Beaulieu, & Roy, 2010) yang dapat menciptakan pola aliran dan pertukaran sumber daya yang

andal dan teratur (Oliver, 1990). Rantai pasokan membantu menetapkan batasan di antara pesaing, mempromosikan aturan umum untuk operasi industri, dan melindungi status quo.

C. Prinsip Manajemen Rantai Pasokan Suplai

Lima prinsip manajemen rantai suplai diusulkan untuk memberikan dasar dalam merancang rantai suplai untuk mencapai tiga hasil kinerja yang mengarah pada keuntungan yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip ini konsisten dengan rekomendasi yang ada untuk integratif dan kolaboratif manajemen rantai pasokan (misalnya Mentzer *et al.*, 2001; Min *et al.*, 2005; Chen *et al.*, 2009) tetapi menambahkan kualifikasi mengenai sifat kemitraan strategis dan kebutuhan untuk melindungi Asset strategis dari perampasan yang tidak diinginkan. Mereka saling memperkuat satu sama lain dan menyediakan konfigurasi proses dan aktivitas manajemen rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Konfigurasi ini mendukung perspektif yang menganggap pemasok sebagai perluasan perusahaan.

- **Prinsip1: Kembangkan kemitraan rantai pasokan.**
Kemitraan strategis diarahkan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang dan mendapatkan akses preferensial keistimewaan sumber daya. Keterampilan yang dipelajari dari mitra (Khanna, Gulati, & Nohria, 1998) dan sumber daya yang dapat digunakan dengan dikonfigurasi kembali untuk mengembangkan teknologi

baru, membuat produk baru, memasuki pasar baru dan membantu mengamankan posisi kompetitif perusahaan mitra (Inkpen & Tsang, 2005). Mitra yang kompatibel menyediakan sumber daya pelengkap yang dibangun di atas kompetensi saat ini dan sumber keuntungan (Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Pemasok adalah aset strategis ketika mereka: (1) memiliki akses ke sumber daya dan kemampuan yang langka dan saling melengkapi yang menambah dan memanfaatkan yang dimiliki perusahaan pembelian saat ini, (2) bersedia dan mampu untuk mengizinkan akses dan penggunaan aset tersebut, dan (3) menggunakan aset ini untuk menciptakan keuntungan luar biasa dari rantai pasokan anggota lainnya (Amit & Schoemaker, 1993). Proporsi yang lebih tinggi dari aset strategis pelengkap memberikan lebih banyak kesempatan untuk sinergi yang lebih besar dan sewa relasional (keuntungan luar biasa hanya tersedia untuk perusahaan melalui kombinasi istimewa sumber daya dan perusahaan-pemasok kapabilitas) (Dyer & Singh, 1998). Manajemen kemitraan yang efektif membutuhkan penilaian berkala atas kontribusi mitra.

- Prinsip2: Bangun kepercayaan melalui berbagi. Kepercayaan telah terbukti mendukung niat untuk berkolaborasi (Mohr & Spekman, 1994), menurunkan biaya transaksi (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 1997), dan mengurangi kebutuhan untuk memantau untuk memastikan kepatuhan (Ring & Van de Ven, 1994). Kepercayaan antar perusahaan

diperkuat oleh integrasi ekonomi, yaitu sejauh mana sumber daya yang dikumpulkan digunakan dan tertanam dalam sistem rantai nilai mitra (Luo, 2008). Rantai pasokan Mitra memiliki tanggung jawab bersama untuk melindungi sumber keunggulan kompetitif satu sama lain. Membedakan secara eksplisit antara pengetahuan atau teknologi yang dapat dibagikan atau dapat diterapkan di luar kemitraan dan pengetahuan atau teknologi yang dimaksudkan hanya untuk penggunaan khusus kemitraan dapat mengurangi limpahan disfungsi (Mesquita *et al.*, 2008).

- Prinsip 3: Memelihara lingkungan yang mendukung sinergi rantai pasokan. Struktur perusahaan dan iklim operasi harus dirancang untuk mendukung hasil kinerja menengah yang terkait dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara aktif membina hubungan (Min *et al.*, 2007) dan mengalokasikan sumber daya untuk menemukan dan memilih investasi khusus mitra yang saling melengkapi dapat berkontribusi pada inovasi peningkatan kompetensi. Sumber daya manusia yang kuat dan antar-perusahaan Kebijakan dan praktik manajemen mungkin penting untuk mengembangkan modal sosial dan hubungan struktural yang diperlukan (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Rigsbee, 2013). Peran kunci pas batas sangat penting. Kemampuan untuk menilai sumber daya dan kapabilitas dari berbagai sudut pandang memungkinkan perluasan daftar pilihan investasi. Kegiatan eksplorasi dan eksploitasi di seluruh rantai pasokan dapat ditingkatkan

jika kunci pas batas memahami siapa yang tahu apa, siapa yang dapat membantu dengan masalah apa, dan siapa yang dapat mengeksploitasi informasi baru” (Cohen & Levinthal, 1990). Kemampuan Krusial ditingkatkan oleh prinsip manajemen rantai pasokan yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Konfigurasi prinsip-prinsip manajemen rantai pasokan yang dibahas di bagian sebelumnya mendukung pengembangan lima kemampuan penting perusahaan. Jika digabungkan, kemampuan ini berkontribusi langsung untuk menciptakan tiga hasil penting yang terkait dengan mempertahankan posisi kemampuan kompetitif.

D. Pengetahuan dan Pengenalan Kompetensi Inti

Kemampuan perusahaan untuk mengenali kompetensi yang berbeda dan memahami bagaimana mereka berkontribusi untuk kompetitif posisi adalah keterampilan penting (Prahalad & Hamel, 1990). Kompetensi inti (Prahalad & Hamel, 1990) adalah akar dari daya saing, mencerminkan pembelajaran kolektif, dan sering kali memberikan kemampuan untuk mengkoordinasikan, mengintegrasikan, dan menemukan sinergi di seluruh luasnya keterampilan dan teknologi produksi. Karena perusahaan yang mendominasi kelas inti produk dapat membentuk evolusi produk akhir terkait, kompetensi inti terkait untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Memanfaatkan kemitraan rantai pasokan mengharuskan setiap perusahaan mengambil stok aset, pengetahuan, dan

kompetensi intinya sendiri. Proses berulang dalam memilih dan bekerja dengan mitra rantai pasokan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengenali miliknya sendiri serta mitranya aset strategis, pengetahuan pasar, dan kemampuan terdekat tetapi tidak umum sebelumnya. Kompetensi bersama atau individu yang tidak dikenal atau tidak diakui mungkin muncul. Mekanisme struktural seperti lokasi bersama dapat memfasilitasi penemuan, dan praktik SDM yang terfokus dapat memungkinkan penciptaan nilai (Ragatz, Handfield & Scannell, 1997). Dengan mempelajari bagaimana bekerja sama dan mengintegrasikan kekuatan, mitra rantai pasokan dapat memperkuat atau mengkonfigurasi ulang sumber daya menjadi kombinasi baru (Kogut & Zander, 1992; Wei & Wang, 2010).

Menggabungkan upaya untuk memahami kompetensi mitra, eksplorasi bersama, dan pemecahan masalah yang sedang berlangsung memperkuat kemampuan kombinitif dari masing-masing perusahaan mitra (Kogut & Zander, 1992). Kemampuan idiosinkratik atau tak terpisahkan dapat berkembang dari waktu ke waktu dan memperkuat kapasitas serap khusus mitra (Dyer & Singh, 1998). Perlindungan aktif dari masing-masing mitra pemasok dan aset strategis bersama harus mengurangi peniruan kompetensi inti perusahaan yang dibuat melalui kemitraan.

E. Integrasi Permintaan dan Penawaran

Aktivitas permintaan dan penawaran secara historis tunduk pada pendorong kinerja yang bersaing (misalnya penjualan

dan pemasaran vs produksi dan logistik (Jüttner, Christopher, & Baker, 2007)). Namun, perusahaan yang efektif dalam menghubungkan aktivitas ini dapat memanfaatkan efisiensi dan efektivitas yang meningkat; membedakan produk, layanan, dan proses pengiriman mereka; dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Esper *et al.*, 2010).

Integrasi permintaan dan penawaran menggabungkan serangkaian kemampuan yang luas termasuk: (1) mengatur proses permintaan dan penawaran yang berfokus pada nilai pelanggan; (2) merancang dan menyusun sejumlah rantai pasokan yang sesuai (dan proses yang disesuaikan) yang diperlukan untuk menyediakan layanan yang terintegrasi dan berbeda untuk jumlah segmen yang dilayani perusahaan; dan (3) memfasilitasi kerjasama antar pribadi, lintas fungsi antara permintaan dan fungsi rantai pasokan (Jüttner *et al.*, 2007). Hubungan dan kepercayaan mitra jangka panjang yang kolaboratif memfasilitasi pengumpulan waktu yang informasi pemasaran dan pasokan yang sensitif terhadap diperlukannya untuk mengintegrasikan proses permintaan dan pasokan (misalnya perencanaan penjualan dan operasi, perencanaan kolaboratif, peramalan, dan pengisian ulang).

Menentukan apakah pemasok memiliki dan bersedia memberikan akses kelangkaan dan sumber daya yang saling melengkapi memberikan dasar untuk memastikan jumlah dan luas pemasok yang sesuai serta jenis hubungan yang harus dipertahankan. Data pasar dan kapabilitas perusahaan sendiri menyediakan konteks yang relevan untuk analisis. Lingkungan yang memelihara sinergi rantai pasokan

dan mendorong kerja sama antara fungsi permintaan dan rantai pasokan. Mengakui peran penting yang dimainkan pemasok dalam pengembangan produk baru, efisiensi operasional, dan efektivitas mendorong kolaborasi lintas disiplin dan upaya bersama untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan. Rentang batas yang efektif memfasilitasi penemuan tujuan dan sasaran bersama dengan menjembatani proses lintas fungsi, bahasa, kendala, dan pendorong kinerja.

F. Peningkatan Berkelanjutan

Belajar dari kegiatan implementasi mendukung peningkatan produk dan proses (Ni & Sun, 2009). Ini juga berkontribusi pada pengurangan limbah (Tersine, 2004), kepuasan pelanggan, efisiensi dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan (Iselin, Sands & Mia, 2011). Lima prinsip manajemen rantai pasokan yang diusulkan mendorong perilaku *ambidextrous* dan penciptaan posisi rentang batas, sehingga meningkatkan potensi untuk mengenali peluang intra dan antar perusahaan untuk perbaikan berkelanjutan. Penekanan pada eksperimen antar perusahaan, belajar, pengambilan risiko, komunikasi, pengetahuan, berbagi pemberdayaan, akuntabilitas, dan kerja sama tim, memperkuat keterampilan perbaikan terus-menerus dan kemampuan.

Hubungan jangka panjang, tujuan bersama, perasaan keterhubungan, dan kepercayaan dapat memperkuat motivasi individu untuk terlibat dalam perbaikan berkelanjutan (Locke & Jain, 1995; Ni & Sun, 2009). Akhirnya, hubungan rantai pasokan strategis yang difokuskan pada kompetensi aktivitas

peningkatan dan kombinasi sinergis dari aset strategis memperkuat terus orientasi kinerja yang meningkat.

G. Manajemen Proyek/Program Antar Perusahaan

Proyek umumnya dibatasi oleh ruang lingkup, waktu, pendanaan, dan serangkaian persyaratan yang dapat disampaikan (misalnya spesifikasi fungsional, kualitas persyaratan). Manajemen proyek melibatkan luasnya konseptual, perilaku, dan teknis kompetensi (Ingason & Jónasson, 2009) yang digunakan dalam inisiasi proyek, perencanaan dan desain, pelaksanaan, pemantauan dan pengendalian, dan penutupan proyek. Selain itu, setiap perusahaan mungkin memiliki rangkaian proses, praktik, dan standar kinerja (misalnya kualitas) yang berbeda. Selain itu, akses ke informasi yang tepat waktu dan akurat dapat didistribusikan secara asimetris di antara perusahaan yang terlibat dalam proyek.

Prinsip manajemen rantai pasokan yang diusulkan harus memperkuat kemampuan perusahaan untuk mengelola proyek atau program antar perusahaan yang kompleks dan mendapatkan manfaat kinerja karena tiga alasan. Pertama, perusahaan yang menerapkan prinsip rantai pasokan mungkin memiliki kecenderungan lebih besar untuk melakukan proyek antar perusahaan sebagai bagian dari eksplorasi dan eksploitasi bersama dengan pemasok. Akibatnya, pembelajaran antar perusahaan diharapkan terjadi dari pola keberhasilan dan kegagalan diberbagai proyek dengan pemasok. Pelajaran dari bekerja dengan proyek yang berbeda manajer, proses

(misalnya sistem manajemen mutu), dan berbagi manajemen informasi dan pengalaman diseluruh perusahaan, dapat membantu meningkatkan kinerja proyek dimasa depan. Kedua, komunikasi dan berbagi informasi, partisipasi desain, dan infrastruktur bersama (pendidikan dan pelatihan bersama, sistem informasi umum, dan lokasi bersama personel dan pemasok utama) telah terbukti meningkatkan kinerja proyek (biaya produk, kualitas kesesuaian) terutama di lebih lingkungan kompetitif yang stabil (Jayaram, 2008).

Kepercayaan yang dibangun dari terbuka, ekstensif, dan komunikasi yang teratur, saling ketergantungan sumber daya, dan berbagi risiko dan penghargaan juga telah ditemukan untuk membangun motivasi dan komitmen mitra (Martinsuo & Ahola, 2010) dan dapat mendukung berbagi pengetahuan penting di seluruh perusahaan. Ketiga, dengan menegaskan kembali kebutuhan untuk saling mengidentifikasi dan melindungi aset dan informasi strategis, prinsip-prinsip ini membantu memandu pemilihan proyek, klasifikasi informasi, serta identifikasi dan pengelolaan tugas. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan hanya menginginkan aset dan informasinya digunakan untuk tujuan tertentu (yaitu tidak digunakan kembali untuk keuntungan lain perusahaan (Mesquita *et al.*, 2008), prinsip yang memperkuat perlindungan aset strategis akan mengarahkan manajer untuk memastikan proyek yang sensitif secara strategis informasi diklasifikasikan dan dikelola untuk mencegah penggunaannya kembali di luar tujuan yang dimaksudkan.

H. Manajemen Portofolio Aliansi

Manajemen portofolio aliansi yang efektif membutuhkan proses keputusan yang mendorong sinergi dan secara bersamaan mengurangi masalah yang timbul dari hubungan yang saling bertentangan atau tumpang tindih pasar aliansi (Wassmer, 2010). Ikatan, koordinasi, dan kemampuan komunikasi adalah aspek penting dari kemampuan manajemen portofolio aliansi (Schreiner, Kale, & Corsten, 2009).

Prinsip-prinsip manajemen rantai pasokan yang diusulkan berkontribusi pada aliansi kemampuan manajemen karena alasan berikut. Pertama, prinsip mendukung kemampuan untuk menemukan sinergi. Pemilihan mitra rantai pasokan strategis, kepercayaan, pembelajaran bersama, melindungi aset mitra, dan menciptakan posisi rentang batas, membantu dalam mengembangkan agenda jangka panjang untuk pengembangan dan eksploitasi kompetensi. Kedua, prinsip mendorong pengembangan proses keputusan yang mendukung terciptanya sinergi, koordinasi, dan komunikasi.

Proses manajemen rantai pasokan dapat dikembangkan, misalnya, untuk mendukung rantai pasokan strategis pemilihan mitra, berbagi pengetahuan dengan pemasok, perlindungan aset, penilaian pemasok, dan penciptaan posisi pemindaian batas yang efektif. Proses ini berguna untuk mengembangkan proses manajemen mitra aliansi. Ketiga, perusahaan mungkin dapat menerapkan pelajaran dalam membangun modal relasional dengan pemasok untuk upaya memperkuat bentuk lain dari aliansi hubungan.

Terakhir, tinjauan berkala atas kontribusi aktual dan penyelesaian konflik pemasok memperkuat kapabilitas perusahaan untuk secara efektif mengelola konflik aliansi umum dan memberikan pengalaman dalam mengakhiri kemitraan yang tidak beralasan. Singkatnya, ketika tujuannya adalah menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, rantai pasokan dapat dipandang sebagai perpanjangan dari perusahaan. Lima prinsip manajemen rantai pasokan (kemitraan orientasi, kepercayaan melalui berbagi, pembelajaran bersama, perlindungan keuntungan mitra, sinergi) digabungkan untuk menghasilkan lima kemampuan utama di antara perusahaan rantai pasokan (pengakuan dan kompetensi perlindungan, integrasi permintaan dan pasokan, peningkatan berkelanjutan, proyek antar-perusahaan manajemen, manajemen aliansi). Kemampuan ini, pada gilirannya, membantu anggota rantai pasokan mencapai hasil kinerja yang diinginkan (inovasi peningkatan kompetensi, operasional efisiensi dan efektivitas, posisi strategis terlindungi) yang mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan. Konfigurasi prinsip, kemampuan, dan hasil ini sangat berbeda dari konfigurasi yang diusulkan untuk menjadi efektif ketika beroperasi di lingkungan yang ditandai dengan perubahan yang cepat, tanpa henti, dan terputus-putus di mana serangkaian keuntungan sementara adalah jalan menuju supremasi strategis.

BAB V

MANAJEMEN RANTAI PASOKAN KONDISI HIPERKOMPETISI

Teori berbasis sumber daya mendapatkan perhatian yang meningkat dalam manajemen strategis persaingan pada kondisi Hiperkompetisi. (D'Aveni *et al.*, 2010). Berbeda dengan teori manajemen strategis yang berfokus pada pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, hiperkompetisi. Beberapa kondisi pasar hanya mengizinkan perusahaan untuk mencapai serangkaian sementara yang berbeda dan seringkali tidak sesuai keuntungan. Kinerja yang sukses di bawah persaingan Hiperkompetisi. melibatkan pengenalan teknologi yang terputus-putus dan menghancurkan kompetensi yang mengarah pada kepuasan pemangku kepentingan yang unggul dan dengan demikian mempromosikan serangkaian keunggulan diskrit dan sementara yang berkelanjutan (D'Aveni, 1994, 1999; Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Serangkaian keuntungan sementara yang terputus-putus dicapai melalui: (1) kepuasan pemangku kepentingan yang superior, (2) peramalan strategis (yaitu untuk meramalkan tren masa depan), (3) penentuan posisi untuk kejutan, (4) penentuan posisi untuk kecepatan, (5) menandakan maksud strategis, (6) memperkenalkan dorongan

strategis simultan dan berurutan, dan (7) menggeser aturan permainan (D'Aveni, 1995).

Kinerja dibawah persaingan hiper didorong oleh pola pikir kompetitif yang agresif dan kemampuan untuk membayangkan kekacauan kompetitif ditambah dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan taktik yang mengganggu pasar (D'Aveni, 1994). Pola pikir strategis ini menggunakan logika gerilya (LengnickHall & Wolff, 1999) dan diambil dari penelitian tentang dinamika persaingan (Ferrier, 2001). Dengan demikian, perusahaan yang beroperasi dalam kondisi *hypercompetitive* dapat diharapkan untuk mencari dan mempertimbangkan berbagai macam strategi dan taktik yang mendukung agresif dan perilaku oportunistik. Para peneliti telah melaporkan kebocoran informasi kompetitif dari data pelanggan dan pemasok dan manipulasi curang dari pemasok (misalnya Anand & Goyal, 2009; Rossetti & Choi, 2005).

Penggunaan taktik seperti itu akan tidak logis dan kontra produktif dalam kondisi yang mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, mereka mungkin logis dan sesuai di bawah persaingan berlebihan ketika, misalnya, sebuah perusahaan mungkin mencoba menyiesiątka saingan tentang maksud strategisnya. Seperti yang dijelaskan D'Aveni (1994) kolaborasi bukanlah respon yang disukai untuk *hypercompetition*. Saya mengusulkan bahwa kontribusi manajemen rantai pasokan strategis untuk kinerja organisasi di bawah kondisi pasar yang sangat kompetitif dapat lebih baik dijelaskan dengan mengembangkan model yang mengacu pada teori persaingan tinggi dan dinamika persaingan

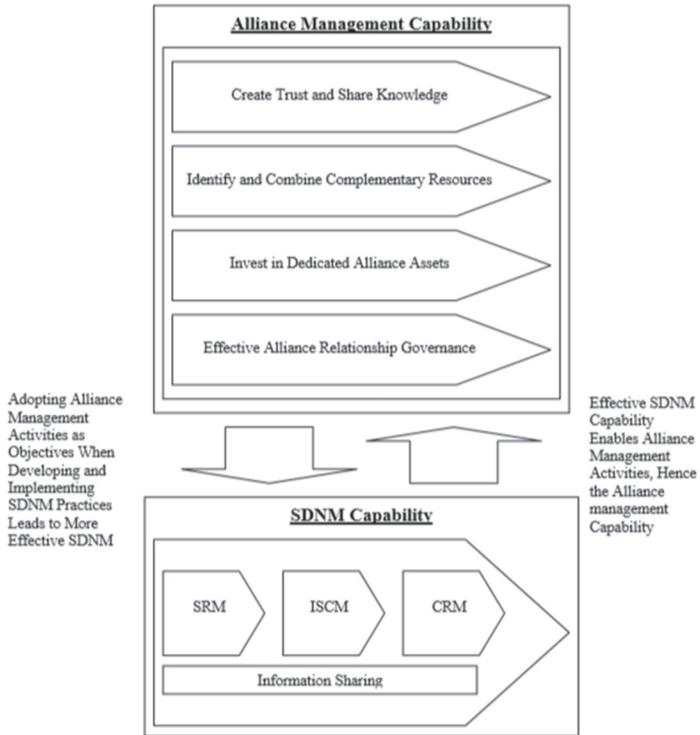
yang memperdebatkan manuver kompetitif yang cepat, tak terduga, dan agresif.

A. Model Manajemen Rantai Pasokan di Bawah Hiperkompetisi

Gambar 1. Menyajikan model konseptual manajemen rantai pasokan yang diselaraskan dengan kondisi sangat kompetitif termasuk inovasi yang cepat dan terputus-putus, agresif manuver kompetitif yang, dan keunggulan kompetitif yang cepat berlalu. Model ini berisi sama komponen struktural yang (prinsip, kemampuan, dan hasil yang dirancang untuk mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan). Namun, model yang digambarkan pada Gambar 1 menyajikan konfigurasi yang konsisten secara internal dari prinsip rantai pasokan, kemampuan hasil yang dirancang untuk kondisi yang sangat kompetitif.

Model alternatif manajemen rantai pasokan strategis ini mendukung orientasi yang tidak sesuai dengan asumsi dan kondisi yang mendasar, yang dimaksudkan untuk mendorong berkelanjutan keunggulan kompetitif yang. Sementara orientasi kemitraan dengan pemasok berakar pada komitmen jangka panjang, pengembangan bersama, investasi istimewa, transparansi, dan kepercayaan yang dibangun melalui strategi berbagi hasil yang diinginkan di bawah persaingan ketat. Persaingan ketat mengharuskan perusahaan untuk secara fleksibel memilih, mengejar, menyebarkan, dan membuang strategi dan taktik secara cepat. Akibatnya, orientasi kemitraan diharapkan tidak efektif di bawah persaingan berlebihan dan

cenderung kontra produktif. Kondisi perubahan yang cepat, terputus-putus dan manuver strategis yang agresif lebih selaras dengan orientasi transaksional dimana rantai pasokan dikelola dengan pendekatan berbasis transaksi, digabungkan secara longgar, dan dapat dengan cepat dikonfigurasi ulang.



Gambar 1. Aliansi kapabilitas strategi persaingan pada kondisi hiperkompetisi

Aktivitas SRM, CRM dan ISCM mengintegrasikan pengetahuan yang tersedia di seluruh jaringan permintaan

saat mereka mengelola antar muka antara perusahaan mitra. SRM misalnya paling mampu mempelajari kapabilitas pemasok, sedangkan CRM adalah yang terbaik ditempatkan untuk merasakan kebutuhan dan persyaratan pelanggan. Sebagai fungsi penghubung perusahaan dengan pemasok dan pelanggannya, CRM dan SRM membantu proses ISCM berjalan lebih baik dengan memungkinkan proses internal perusahaan untuk: 1) melayani pemasok dan pelanggan lebih baik dengan memberi mereka akses ke pengetahuan yang berkaitan dengan kemampuan ISCM dan 2) menggabungkan masukan pelanggan dan pemasok untuk memperlancar proses internal, menyadari efisiensi yang lebih tinggi dan mencapai keselarasan jaringan permintaan. Karenanya, SDNM kegiatan untuk mengelola proses antar perusahaan pada tingkat operasional merupakan sarana penting upaya manajemen pengetahuan. Kasus yang sama dapat dibuat untuk memberikan visibilitas eksternal karena SDNM proses sebenarnya adalah kemampuan yang mengelola operasi antar muka dan dengan demikian bisa memberikan gambaran terbaik tentang peluang sinergi. Apalagi SDNM mempraktekkan, kapan bagian dari fungsi manajemen aliansi, memberikan masukan yang berharga untuk secara efektif menyaring calon mitra. Selain itu, ISCM berkaitan dengan integrasi dan mengoordinasikan operasi internal dengan memasukkan pengetahuan yang diperoleh dari CRM dan SRM, sehingga dapat menjalankan peran koordinasi internal fungsi aliansi. SDNM praktik juga memungkinkan komunikasi antara pemangku kepentingan

yang berbeda, sehingga mengarah kekoordinasi yang lebih baik.

Tiga aspek dari kinerja ini sangat penting: (1) memperkenalkan aktivitas yang menghancurkan kompetensi, (2) membatasi pilihan yang tersedia untuk saingan, dan (3) membuat pesaing tidak seimbang. Rantai pasokan dapat dikelola secara aktif untuk mendukung masing-masing aspek kinerja ini (D'Aveni, 1994). Teknologi penghancur kompetensi atau proses pengenalan. Efektivitas yang berkelanjutan di bawah persaingan hiper membutuhkan pengabaian atau penghancuran keuntungan saat ini (baik dari organisasi dan saingannya) sambil memberikan nilai pelanggan yang unggul melalui cara alternatif (D'Aveni, 1994). Perusahaan yang memperkenalkan gangguan penghancuran kompetensi dapat memungkinkan strategis supremasi dengan mengubah aturan main, mengubah definisi kualitas dan nilai, dan membentuk kembali pasar dengan cara yang membuat kapabilitas yang ada menjadi usang atau bahkan merugikan (D'Aveni, 1999).

Perusahaan dapat menggunakan rantai pasokan sebagai sumber gangguan yang menghancurkan kompetensi. Lebih khusus lagi, pemasok dapat mengaktifkan akses ke: (1) pengganti teknologi (misalnya digital versus analog produk berbasis teknologi, tabung nano karbon versus produk berbasis baja); (2) kelas produk baru (misalnya komputer, teknologi Internet, elektronik yang dapat diregangkan (Roberts, 2012)); atau (3) perubahan proses pengembangan dan distribusi produk yang meningkatkan biaya, kualitas, pengiriman, atau membuat proses sebelumnya menjadi usang atau tidak efisien

(misalnya memperkenalkan kemasan inovatif, meningkatkan umur simpan, menggunakan teknologi kustomisasi massal, menggunakan kloning vs tradisional pemuliaan) (Tushman & Anderson, 1991). Misalnya, perusahaan dengan penawaran produk saat ini dalam barang-barang konsumen mungkin dapat memanfaatkan pemasok dengan akses ke sirkuit elektronik yang fleksibel dan dapat diregangkan atau 'plastik elektronik', teknologi tabung nano karbon (lihat USNNI, 2011; Physorg, 2011) untuk mengubah aturan dari permainan.

Aplikasi potensial termasuk bantalan elektronik yang dapat dilipat, pembungkus yang dapat mendeteksi pembusukan makanan, dan pelapis yang dapat memantau kerusakan struktural. Teknologi ini tidak hanya dapat mendukung pengenalan rangkaian produk baru yang transformasional di seluruh luas industri (misalnya pakaian dengan sensor, perban yang mengobati infeksi) tetapi juga dapat mengubah proses pengembangan, pengemasan, dan pemeliharaan produk (mis. pengganti kemasan bungkus plastik; menggantikan inspeksi manual). Perusahaan yang ingin mencari pemasok yang menawarkan produk atau proses yang menghancurkan kompetensi harus memiliki banyak akal, mendapat informasi yang baik tentang perkembangan produk dan teknologi terkini, dan siap untuk beralih ke teknologi dan solusi baru. Namun, perusahaan yang berfokus pada kegiatan bersama dengan pemasok saat ini untuk mengembangkan aplikasi baru dari kekuatan yang ada (yaitu mengikuti manajemen rantai pasokan yang integratif dan kolaboratif) mungkin menemukan

bahwa pencarian inovasi mereka terbatas pada pilihan lokal dan berfokus pada perluasan produk saat ini. Ikatan dengan pemasok yang ada (misalnya kontrak jangka panjang, investasi khusus) dapat menciptakan hukum, relasional, dan kewajiban keuangan yang memperkuat pencarian lokal untuk inovasi dan mengurangi fleksibilitas perusahaan. Hal ini dapat menjadi masalah bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif dimana memperkenalkan produk yang tidak berkesinambungan mungkin memerlukan pencarian jauh untuk inovasi radikal dan penghentian mendadak produk atau layanan yang ditawarkan sebelumnya untuk memperkenalkan produk atau layanan baru (terputus-putus).

Orientasi transaksional, longgar digabungkan, dan konfigurasi ulang cepat dengan pemasok memfasilitasi pencarian dan akuisisi penawaran yang merusak kompetensi. Dengan pendekatan transaksional tidak ada komitmen untuk pencarian lokal, upaya pengembangan bersama, atau sebelumnya atas produk yang dikembangkan. Loyalitas tidak diperlukan. Perusahaan bebas untuk mengejar opsi di mana dan kapan pun dibutuhkan. Seperti yang dikatakan seorang manajer pasokan untuk sebuah perusahaan energi (Melander & Tell, 2014). Pilihan terbatas tersedia untuk saingan. Sementara kecepatan, ketegasan, dan beragam alternative tindakan sangat penting di bawah persaingan ketat, memperlambat atau membatasi peluang yang tersedia bagi pesaing juga membantu keberhasilan strategis.

Perusahaan yang melibatkan saingan potensial sebagai pemasok dan perusahaan yang mendahului akses saingan ke pasar pasokan mungkin dapat memperkuat kemampuan mereka untuk mendapatkan keuntungan sementara yang penting di bawah persaingan ketat. Pertama, perusahaan yang melakukan *outsourcing* komponen ke saingan potensial dapat memperlambat atau mencegah saingan masuk ke pasar barang akhir (Chen, 2011). Misalnya, Boeing membeli komponen pesawat dari konsorsium perusahaan industri besar Jepang setelah perusahaan tersebut menyatakan minatnya untuk memasuki pasar pesawat komersial. Meskipun keputusan ini tampaknya tidak hemat biaya bagi pihak luar mengingat data pasar, taktik pencegahan masuk potensial ini mungkin telah membantu mencegah persaingan dari perusahaan Jepang; perusahaan-perusahaan ini menjadi pemasok daripada saingan (Chen, 2011). Mengelola pemasok dengan cara yang serupa (yaitu melakukan *outsourcing* ke pesaing saat ini atau yang potensial) mungkin efektif dalam lingkungan yang sangat kompetitif ketika taktik dirancang untuk menunda atau mengalihkan perhatian pesaing (bersifat jangka pendek), menutupi maksud, tetapi belum disajikan dengan cara yang cukup menarik bagi lawan atau calon pesaing. Penggunaan efektif dari taktik ini untuk sementara waktu dapat mengalihkan perhatian saingan yang tidak menaruh curiga, sumber daya manusia perusahaan yang bebas untuk fokus pada produk baru, dan membeli tunggu yang cukup waktu untuk memungkinkan pengenalan produk yang mengubah permainan. Kedua, kemacetan potensial atau

yang muncul dalam sistem pasokan dapat memberi organisasi cerdas peluang untuk memberikan pukulan yang melukai atau bahkan mematikan kepada saingan mereka. Organisasi yang mengakui nilai sumber pasokan baru sebelum saingan mereka mungkin mencoba untuk mendahului ketersediaan pasokan secara umum sampai persediaan tambahan atau alternatif tersedia atau saingan menemukan jalan keluar dari masalah (MacMillan, 1997). Satu organisasi mendapatkan keuntungan waktu dua tahun di pasar manufaktur rajutan ganda AS dengan menggunakan pesanan produksi untuk mengikat pemasok sumber tunggal alat tenun di Eropa (MacMillan, 1997). Meskipun keuntungan pengadaan Pepsi akhirnya terkikis oleh Nutra Sweet peningkatan kapasitas produksi, Pepsi mengambil tindakan untuk mengamankan produksi awal pemanis (MacMillan, 1997). Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, mendahului akses pesaing ke strategis pasar faktor bahkan untuk waktu yang singkat adalah berharga. Tujuannya adalah keuntungan sementara.

Taktik semacam itu akan bermasalah dalam lingkungan kompetitif yang terkait dengan pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perusahaan yang berfokus pada kolaborasi dan integrasi akan merusak legitimasi dan keunggulan reputasi mereka dengan niat yang terselubung, pura-pura tertarik pada kemitraan, dan perilaku faktor pasar yang mengganggu. Tindakan ini merusak kepercayaan antar perusahaan, transparansi, dan komitmen yang penting untuk kemitraan jangka panjang, upaya bersama, dan aliran material yang andal dan teratur yang mendukung keuntungan

berkelanjutan. Dalam hiperkompetitif, lingkungan sebaliknya, praktek-praktek yang kompetitif seperti ini dapat diharapkan dan dianggap perlu untuk bertahan hidup.

B. Membuat Lawan Tidak Seimbang

Mengejutkan saingan Anda dan membuat mereka tidak seimbang adalah faktor kunci sukses lainnya di bawah persaingan yang berlebihan (D'Aveni, 1994; Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Ketika saingan terus bereaksi terhadap inisiatif strategis yang diperkenalkan oleh orang lain, mereka beroperasi dalam *mode* mengejar ketinggalan dengan kemampuan yang kurang untuk membentuk arah hasil di masa depan atau aturan lapangan bermain (D'Aveni, 1994). Bertindak dengan sembunyi-sembunyi dan kecepatan sangat penting (D'Aveni, 1995). Pemasok membantu perusahaan mengejutkan dan membuat saingan tidak seimbang tidak hanya dengan berkontribusi pada portofolio perusahaan dari opsi penghancuran kompetensi yang mengganggu, tetapi dengan memberikan fleksibilitas untuk menjalankan opsi strategis ini dengan cepat dan diam-diam. Penawaran modular yang dapat dengan mudah digunakan, diterapkan ditarik kembali, disusun kembali, dan kembali meningkatkan kecepatan penerapan teknologi yang mengganggu. Pemasok yang memungkinkan pergeseran arah yang gesit, dapat bertindak diam-diam dalam waktu singkat, dan digunakan untuk menambah daftar tindakan kompetitif perusahaan adalah penting (Ferrier et al., 1999). Sebagaimana dijelaskan D'Aveni (1995) dalam sebuah analogi, memiliki pedang tidaklah cukup dalam pertempuran

kompetitif; Keterampilan anggaran sama pentingnya. Jadi rantai pasokan yang mendukung kecepatan, tindakan agresif, kerugian kekuatan, dan mempertahankan momentum tindakan, penting.

Pendekatan integratif dan kolaboratif untuk manajemen rantai pasokan dapat membatasi kemampuan perusahaan untuk membuat pesaing kehilangan keseimbangan karena dua alasan. Pertama, pendekatan integratif dan kolaboratif ini mendorong pola pikir yang konstruktif dan *fair-play* dalam hubungan antar perusahaan, bukan pola pikir strategis yang agresif dan terputus-putus terhadap persaingan yang diperlukan di bawah persaingan yang berlebihan. Mungkin sulit bagi manajer rantai pasokan yang tenggelam dalam pola pikir integratif dan kolaboratif untuk mengalihkan pemikiran ke arah sengaja menggunakan pemasok (secara terselubung atau terang-terangan) untuk tujuan destabilisasi dan destruktif. Kedua, perusahaan yang mengadopsi pendekatan integratif dan kolaboratif untuk manajemen rantai pasokan mungkin mengalami inersia dalam hal kemampuan mereka untuk beralih pemasok (Li, Madhok, Plaschka, & Verma, 2006).

Komitmen untuk mitra rantai pasokan saat ini cenderung menghalangi pencarian, atau transisi ke pemasok alternatif yang bisa lebih berharga dalam membuat lawan kehilangan keseimbangan. Khusus Aset, investasi dan rutinitas istimewa, perilaku etis dari pihak pemasok, dan sewa relasional (misalnya kepercayaan relasional, loyalitas) meningkatkan kecenderungan perusahaan untuk tetap dengan pemasok saat ini (Colwell, Zyphur, & Schminke,

2011; Li *et al.*, 2006). Di sisi lain, orientasi transaksional, longgar digabungkan, dan konfigurasi ulang cepat dengan pemasok memfasilitasi pola pikir yang menghancurkan kompetensi yang lebih agresif dan dapat mengurangi inersia dalam hal beralih pemasok. Singkatnya, teknologi dan proses penghancur kompetensi yang unggul, membatasi peluang yang tersedia bagi para pesaing, dan membuat saingan terkejut dengan ketidakseimbangan adalah aspek-aspek utama dalam menciptakan serangkaian keunggulan kompetitif sementara yang terputus-putus yang menciptakan supremasi strategis di pasar yang sangat kompetitif. Konfigurasi prinsip manajemen rantai pasokan yang dirancang untuk kondisi yang sangat kompetitif akan dibahas selanjutnya.

BAB VI

PRINSIP MANAJEMEN RANTAI SUPLAI UNTUK HIPERKOMPETISI

Enam prinsip manajemen rantai suplai memungkinkan organisasi menggunakan pemasoknya secara efektif untuk mencapai serangkaian keunggulan kompetitif sementara yang tidak berkesinambungan.

Prinsip-prinsip ini adalah: (1) memelihara jaringan pemasok yang terhubung secara longgar; (2) mengharapkan dan mempromosikan kecepatan pemasok, pengembangan teknologi yang tidak berkelanjutan, dan persaingan; (3) penyangga informasi strategis; (4) memahami ekspektasi pemasok; (5) mengumpulkan pesaing dan kecerdasan opsi yang mengganggu; dan (6) menggunakan pemasok dalam manuver strategis. Sementara rantai pasokan yang berorientasi pada kemitraan prinsip-prinsip manajemen mendukung pandangan pemasok sebagai perpanjangan dari perusahaan, enam pasokan ini secara prinsip rantai kolektif menyarankan bahwa organisasi yang beroperasi di bawah kondisi kompetitif yang sangat mendapatkan keuntungan dari melihat pemasok sebagai pilihan untuk gangguan.

- Prinsip #1: Pertahankan jaringan pemasok yang terhubung secara longgar. Pemasok yang digabungkan dalam jaringan longgar dicirikan oleh hubungan

sementara dan mudah terputus yang memungkinkan setiap organisasi untuk responsif terhadap perusahaan lain tetapi mempertahankan identitasnya yang berbeda (Weick, 1976). Di bawah kondisi yang sangat kompetitif, kemitraan rantai pasokan yang dicirikan oleh kekhususan aset dan pengaturan kontrak jangka panjang membatasi fleksibilitas strategis organisasi. Rantai pasokan lebih berharga ketika mereka menawarkan menu sumber daya, orang, dan kemampuan untuk dieksploitasi demi keuntungan yang spesifik dan nyata. Kolaborasi dan hubungan berbasis peristiwa, yang terdiri dari satu atau lebih kejadian terpisah. Interaksi jangka panjang didasarkan pada kontribusi yang muncul untuk kesuksesan kompetitif daripada saling ketergantungan. Kelonggaran yang diinginkan dalam kondisi yang sangat kompetitif karena dua alasan. Pertama, lebih besar di akses yang dalam dan di seluruh rantai pasokan meningkatkan peluang organisasi untuk menghasilkan opsi strategis yang berhasil dan berpotensi terputus. Ketergantungan pada pemasok lapis pertama untuk mengelola pemasok lapis bawah, yang merupakan karakteristik pendekatan Jepang terhadap rantai pasokan, dapat membatasi akses ke teknologi inovatif dan informasi pasar (Choi & Linton, 2011). Kedua, kelonggaran sambungan memungkinkan organisasi untuk dengan cepat menemukan, memperoleh, merakit, membongkar, membuang, atau bahkan menghancurkan sumber daya dan bundel kemampuan yang dihasilkan bersama-sama dengan pemasok.

Fleksibilitas strategis yang dimungkinkan oleh kopling longgar memfasilitasi perubahan radikal dalam hubungan pasar. Suatu organisasi pada waktu yang berbeda dapat menjadi pesaing dengan organisasi lain, sekutu organisasi itu, pemasok, atau target. Manuver strategis perusahaan dalam pasar film, video rumahan, dan televisi untuk supremasi format selama Toshiba HD-DVD perang standar dan Sony Blu-Ray (Daidj, Grazia, & Hammoudi, 2010) menggambarkan kebutuhan akan fleksibilitas tersebut. Selama pertempuran, Paramount dan Warner Bros. Pictures awalnya disejajarkan dengan format HD-DVD Toshiba. Namun, dalam beberapa bulan setelah gagalnya negosiasi yang dimaksudkan untuk menggabungkan format HD-DVD dan Blu-Ray Sony (Musim Panas 2005), studio ini bergabung dengan semakin banyak pendukung Blu-Ray dan memutuskan untuk menawarkan kedua format tersebut. Pada bulan Januari 2008, Warner Bros. Pictures mengumumkan bahwa mereka mengadopsi teknologi Sony Blu-Ray dan memindahkan judul filmnya ke format Sony. Wal-Mart mengumumkan menjatuhkan HD-DVD pada bulan Februari 2008 (Daidj *et al.*, 2010; PC-Mag, 2008). Jadi, perusahaan film, video rumahan, dan televisi membutuhkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan kondisi persaingan yang berubah dengan cepat.

Menandatangani kesepakatan eksklusif (misalnya komitmen eksklusif Paramount dan Dream Works selama 18 bulan terhadap format HD-DVD Toshiba pada tahun 2007 (Daidj *et al.*, 2010) akan memungkinkan studio

ini merugikan. Berbagai macam pengaturan transaksional, sementara, berdasarkan kontrak dengan pemasok yang dikembangkan dan dieksploitasi untuk pembayaran langsung dan fleksibilitas mereka berkontribusi pada diinginkan hasil strategis yang di pasar sangat kompetitif. Pergeseran konstan antara pemasok, ditambah dengan kemampuan untuk menambah atau mengurangi pemasok potensial, dapat mengganggu pasar dan mempertahankan kumpulan sumber daya dan kapabilitas kompetitif yang luas dan dinamis. Mengingat kebutuhan akan kelincahan dan inisiatif strategis, mempertahankan hanya sekelompok kecil pemasok setia adalah tidak bijaksana. Rantai pasokan terbatas dapat membatasi jangkauan dan jumlah inovasi yang tersedia untuk memicu perubahan radikal, efektivitas penyebaran sinyal, atau kecepatan pemasok dapat dipilih dan diaktifkan. Namun, penting untuk diketahui bahwa ikatan longgar tidak berarti tidak adanya ikatan. Menggambar dari teori jaringan sosial (misalnya, Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004), hubungan yang lemah merupakan sumber penting dari informasi dan sumber daya yang tidak berlebihan, peluang perantara, dan akses. Dari perspektif yang sangat kompetitif, ikatan semacam itu memungkinkan pengumpulan intelijen yang kompetitif.

- Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, jaringan pemasok yang secara longgar digabungkan untuk memungkinkan manuver yang cepat dan agresif

memfasilitasi kemampuan untuk mencapai serangkaian keunggulan kompetitif sementara yang terputus-putus.

- Harapkan dan promosikan kecepatan, inovasi, dan fleksibilitas pemasok. Pemasok lebih berharga dalam lingkungan yang sangat kompetitif jika mereka memperluas *repertoars* strategis penawaran dan alternatif dalam produk dan layanan terkait dan tidak terkait. *Repertoar* luas pilihan yang memungkinkan gerakan kompetitif yang cepat dan menentukan (Ferrier *et al.*, 1999). Sebaliknya, rantai pasokan yang berpegang teguh pada lini produk atau layanan tertentu melemahkan nilainya bagi organisasi yang beroperasi di bawah kondisi yang sangat kompetitif. Kecepatan rantai pasokan, inovasi pemasok, dan persaingan di antara pemasok harus diharapkan dan didorong karena kepuasan kebutuhan yang cepat dan tidak konvensional lebih ditekankan daripada biaya. Mendorong pemasok untuk menyelidiki secara independen, secara proaktif mengembangkan, dan menawarkan kompetensi penghancuran tetapi solusi penciptaan nilai pelanggan yang unggul meningkatkan jumlah opsi untuk perubahan mengganggu yang tersedia. Inovasi pemasok dapat diperoleh sebagai produk (atau layanan) lengkap atau sebagai komponen dengan keunggulan modularitas untuk penerapan segera atau di masa mendatang.
- Inovasi pemasok dalam bentuk yang siap digunakan ini penting untuk mencegah persaingan atau meningkatkan nilai saat ini dari serangan kompetitif di masa mendatang.

Beberapa pemasok pembelian mungkin tidak pernah menjadi bagian dari penawaran produk; nilai mereka bagi organisasi mungkin dalam meningkatkan berbagai pilihan strategis yang tersedia. Persaingan di antara pemasok juga dapat membantu menjaga harga tetap terkendali sambil menekankan kinerja dan inovasi meningkatkan tersedia pilihan strategis yang. Argumen ini menunjukkan kecepatan pemasok, inovasi, dan fleksibilitas dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan yang beroperasi di bawah kondisi pasar yang sangat kompetitif yang dicirikan oleh inovasi yang cepat terputus, manuver kompetitif yang agresif, dan keunggulan kompetitif yang cepat berlalu.

- Menyangga informasi strategis. Pemasok tidak diharapkan menunjukkan loyalitas di pasar berbasis transaksi. Sekutu bisa menjadi pesaing atau target. Peniruan yang cepat dan Merah pola eskalasi inovasi Ratu (Barnett & Hansen, 1996) tidak dapat dihindari (D'Aveni, 1994; Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Oleh karena itu, melindungi rencana strategis, mengurangi pengetahuan luar tentang pilihan strategis, dan meminimalkan pengungkapan maksud strategis untuk produk dan layanan adalah penting. Aktivitas yang relevan mencakup pengendalian secara strategis 'siapa yang perlu tahu apa' dan mengartikulasikan persyaratan kontrak yang eksplisit dan hukuman untuk pengungkapan. Seorang manajer di sebuah perusahaan energi yang mengejar pengenalan teknologi baru mengungkapkan pentingnya menjaga informasi (Melander & Tell, 2014).

- Pahami dan kelola beragam ekspektasi pemasok. Harapan akan hubungan jangka panjang dan perlakuan altruistik tidak logis dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Pemasok tidak boleh terkejut atau tersinggung oleh «seruan perang untuk memusnahkan, menghancurkan, dan menghancurkan» (Lengnick-Hall & Wolff, 1999). Mengingat kebutuhan untuk tindakan agresif dan niat strategis yang mengganggu, pemasok dapat berharap untuk digunakan terutama untuk pasar pasokan (faktor) tujuan. Pemasok mungkin ditinggalkan atau mereka mungkin menjadi anggota pilihan untuk berikutnya manuver strategis. Kepercayaan didefinisikan secara sempit di bawah kondisi yang sangat kompetitif dan didasarkan pada akurat dan transaksi yang berharga dari waktu ke waktu daripada pada faktor relasional (D'Aveni, 1994). Organisasi dapat mengharapkan pemasok mereka untuk bertindak secara oportunistik, mengubah persyaratan dari satu kontrak ke kontrak berikutnya, atau memungkinkan limpahan pengetahuan kepemilikan. Pada saat yang sama, organisasi dapat memiliki keyakinan bahwa pemasok akan bernegosiasi dengan jujur dan memenuhi perjanjian kontrak yang ada. Sebaliknya, kepercayaan relasional dibangun di antara perusahaan melalui interaksi positif dan menciptakan keyakinan bahwa perusahaan akan menghormati kewajibannya dalam interaksi karena hubungan sosial (Gulati, 2005; Gulati & Sych, 2008). Kepercayaan relasional mengurangi ketakutan akan perilaku oportunistik dan mengurangi

kebutuhan akan kontrak. Kepercayaan relasional (yaitu kepercayaan yang dibangun melalui berbagai) adalah aset strategis dalam kondisi kompetitif yang mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Dyer & Singh, 1998). Namun, ini tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif. Di bawah persaingan yang berlebihan, perilaku oportunistik diharapkan dan kontrak untuk meminimalkan oportunisme adalah logis. Manajer tidak dapat mengandalkan berbasis kepercayaan relasional kolaborasi yang dikatakan (Hoyt & Huq, 2000; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000) untuk melawan tata kelola kontrak pemasok yang kaku. Ini menunjukkan, menerapkan ekonomi biaya transaksi asumsi logika (yaitu kebutuhan untuk mengontrol oportunisme) untuk keputusan pengadaan (Williamson, 1979) adalah pendekatan manajerial yang masuk akal di bawah persaingan yang berlebihan. Menyadari bahwa *hypercompetition* kondusif untuk oportunisme daripada kepercayaan relasional, dua pendekatan taktis untuk transaksi diusulkan untuk terjadi di bawah *hypercompetitive* kondisi: (1) transaksi jinak, dan (2) transaksi oportunistik (misalnya Anand & Goyal, 2009; Rossetti & Choi, 2005). Motivasi transaksional bervariasi sebagai akibat dari agenda yang saling bertentangan, ekspektasi yang beragam, dan variasi dalam komitmen.

- Transaksi jinak. Beberapa hubungan dengan pemasok bersifat langsung dan murni didasarkan pada pertukaran

langsung. Tidak ada agenda tersembunyi (yaitu tidak ada motif tersembunyi) dan tidak ada ekspektasi di luar transaksi itu sendiri. Dalam makalah ini transaksi tersebut disebut jinak transaksi. Produk atau layanan hanya dinegosiasikan, dikontrak, dan dikirim. Harapan terbatas pada keuntungan timbal balik khusus transaksi. Memilih pemasok yang memahami kemungkinan menjadi pemasok dalam kondisi yang sangat kompetitif, atau menginformasikan (yaitu mengoreksi) pemasok yang tampaknya memiliki ekspektasi yang tidak realistis tentang potensi sifat transaksi di masa depan dapat membantu menciptakan transaksi yang tidak berbahaya. Transaksi oportunistik. Transaksi oportunistik dirancang untuk memanfaatkan ekspektasi atau kenaifan yang salah yang mungkin dimiliki beberapa organisasi terkait sifat pembeli hubungan pemasok di pasar yang sangat kompetitif. Organisasi mungkin mencoba untuk menyeimbangkan *trade-off* pemasok yang mengecewakan (misalnya membatasi pilihan masa depan) dengan keuntungan menggunakan pemasok dengan cara yang tidak terduga untuk mendapatkan supremasi strategis sementara. Misalnya, perusahaan mungkin menyiratkan janji untuk pesanan tambahan dengan mengetahui bahwa jika peluang yang lebih baik muncul, mereka akan mengganti pemasok (Rossetti & Choi, 2005). Meskipun hal ini mendorong 'sisi gelap' dari pemasok pertukaran, hal ini mencerminkan praktik

bisnis aktual di beberapa organisasi (Anand & Goyal, 2009; Rossetti & Choi, 2005).

Perusahaan harus menerapkan penilaian yang cermat dalam mengejar transaksi oportunistik dengan pemasok. Pendekatan ini bukannya tanpa risiko. Pemasok dapat menjadi lebih kuat, perilaku masa lalu dapat mencegah pertukaran di masa depan, pemasok dapat menjual kekayaan intelektual, atau pemasok dapat dengan mudah memilih untuk keluar dari industri (Rossetti & Choi, 2005). Untuk alasan yang sama ini, perusahaan mungkin juga merasa berguna untuk mengamati dan menganalisis hubungan yang dimiliki pemasok saat ini dan yang lalu dengan pesaing. Saingan yang memanfaatkan niat baik pemasok, atau yang secara tidak terduga menghentikan pengaturan pemasok dapat menciptakan peluang yang berguna (misalnya penangkapan intelijen; kekurangan pasokan yang diciptakan dengan menjalin hubungan dengan pemasok yang tersinggung). Organisasi juga dapat mengharapkan bahwa pemasok yang beroperasi dalam kondisi yang sangat kompetitif dapat menggunakan taktik yang sama ini sebagai imbalan. Berdasarkan argumen ini, memahami dan mengelola ekspektasi pemasok dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan yang beroperasi di bawah kondisi pasar yang sangat kompetitif yang ditandai dengan inovasi yang tidak berkesinambungan yang cepat, manuver kompetitif yang agresif, dan kompetitif yang cepat keunggulan. Ini mungkin melibatkan pemasok organisasi sendiri atau mungkin melibatkan pesaing atau pemasok industri lainnya.

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, memahami ekspektasi pemasok dan mengelolanya secara strategis (misalnya mengetahui kapan harus menggunakan pertukaran yang ramah dan sederhana versus kapan harus terlibat dalam oportuniste) memfasilitasi kemampuan untuk mencapai serangkaian keunggulan kompetitif sementara yang terputus-putus. Kumpulkan pesaing dan kecerdasan opsi yang mengganggu *hypercompetitive*.

Strategi adalah berdasarkan aksi dan reaksi (Smith, Ferrier & Ndofor, 2001)). Kompetitif Peristiwa (spesifik, terarah, dan dapat diamati) dapat melibatkan harga, pemasaran, pengenalan produk, pensinyalan, tindakan terkait kapasitas, atau tindakan layanan (Ferrier, 2001). Pengintaian, mahir interpretasi, dan waktu manuver strategis memfasilitasi kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kerentanan pesaing. Pemasok adalah sumber potensial dari informasi yang bernilai secara strategis tentang pesaing yang dapat berguna dalam merencanakan konten tindakan persaingan dan waktu pelaksanaannya. Misalnya, wawasan pemasok tentang rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi (misalnya melalui akuisisi atau investasi dalam peralatan baru) mungkin menyarankan serangan kompetitif berikutnya harus melibatkan pengenalan kompetensi yang menghancurkan inisiatif produk baru begitu pesaing keputusan perluasan tidak dapat diubah. Saingan mungkin akibatnya menemukan aset strategis mereka telah menjadi kewajiban strategis (Arend, 2004).

Perusahaan dapat dengan sengaja mengelola rantai pasokannya untuk mendapatkan informasi tentang pesaing

dan data pasar, pasar baru, dan kemajuan teknologi. Perusahaan dapat memilih pemasok di industri yang sedang berkembang untuk mendapatkan wawasan tentang teknologi baru. Perusahaan juga dapat memilih pemasok yang memiliki kontrak dengan saingan atau telah mengembangkan desain untuk saingan. Desain produk pesaing dan informasi strategis, jika tidak dilindungi secara hukum atau kontrak, adalah ‘permainan yang adil’ untuk didiskusikan dengan pemasok di bawah persaingan ketat. Sebagaimana dicatat, loyalitas pemasok tidak diharapkan. Keuntungan sangat mungkin jika pemasok ditempatkan secara unik untuk memberikan informasi yang relevan. Sebagai ilustrasi, sebuah firma yang merencanakan inventaris musik untuk Wal-Mart dan toko lain mungkin memperoleh keuntungan dalam mengidentifikasi pilihan musik populer karena memiliki akses ke tren data penjualan musik yang dikumpulkan oleh *Sound Scan* (perantara industri yang membantu label musik dan promotor mengidentifikasi artis pelarian) (Anand & Goyal, 2009). Industri musik, sebagai imbalan untuk menyediakan dukungan promosi toko, telah mendorong toko musik untuk menyediakan musik data penjualan ke *Sound Scan*. Namun, *Sound Scan* juga dilaporkan memberikan data ini kepada perusahaan yang menyimpan pilihan musik Wal-Mart dan perusahaan lain. Hal ini menyebabkan rantai musik yang trendi, berhenti menyediakan data penjualan toko *Sound Scan* setelah menyadari pesaing mendapat manfaat dari hubungan ini (Anand & Goyal, 2009). Contoh ini tidak hanya menggambarkan bagaimana pemasok dapat menjadi sumber

data yang berguna tetapi juga memperkuat pentingnya mengelola hubungan yang lemah dan merancang tautan yang menjembatani atau membuat lubang struktural dalam jaringan rantai pasokan untuk memungkinkan akses preferensial ke intelijen kompetitif.

Argumen ini menyarankan pengumpulan pesaing dan kecerdasan opsi yang mengganggu dari pemasok dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan yang beroperasi di bawah pasar yang sangat kompetitif dengan kondisi dicirikan oleh inovasi yang tidak berkesinambungan yang cepat, manuver kompetitif yang agresif, dan keunggulan kompetitif yang cepat berlalu. Ini mengarah ke proposisi saya selanjutnya. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, mengumpulkan pesaing dan mengganggu kecerdasan opsi dari pemasok memfasilitasi kemampuan untuk mencapai serangkaian keunggulan kompetitif sementara yang tidak berkelanjutan.

Prinsip #6: Libatkan pemasok dalam manuver strategis. Manuver strategis di pasar yang sangat kompetitif mencakup perencanaan dan pelaksanaan tindakan kompetitif yang menetapkan lapangan bermain baru, meskipun sementara, dan mengubah aturan untuk persaingan (D'Aveni, 1994). Perusahaan yang menemukan peran pemasok dalam melaksanakan jenis tindakan kompetitif ini dapat memperkuat kemampuan mereka untuk memperkenalkan teknologi yang mengganggu dan membuat pesaing tidak seimbang. Pemasok dapat memegang kekuasaan untuk mengubah aturan yang mengatur persaingan atau akses ke pasar. Distributor, misalnya,

mungkin bersedia bekerja dengan organisasi sumber daya mereka untuk mengumpulkan untuk mendanai serangan pasar domestik atau serangan balik (D'Aveni, 1994). Kelompok pemasok (misalnya koperasi, keiretsus, jaringan guanxi) dapat memungkinkan organisasi dengan cepat, tidak terduga, dan secara efektif mendapatkan akses ke pasar yang tidak aktif atau yang sebelumnya tidak terlayani. Pasokan tindakan rantai mungkin berperan penting dalam menggeser lokasi lapangan permainan dan kumpulan laba (misalnya dari AS ke China dan kemudian ke negara lain) melalui manuver menghindari atau memblokir akses pesaing ke sumber bahan mentah. Ini dapat memberikan peluang untuk menangkap pertama keuntungan penggerak atau untuk menjatuhkan pesaing (Ferrier *et al.*, 1999). Oleh karena itu, penting prinsip untuk mengelola pemasok dalam kondisi yang sangat kompetitif adalah memahami kekuatan yang dimiliki pemasok untuk membentuk lanskap kompetitif. Melibatkan pemasok dalam manuver strategis adalah tindakan yang disengaja dan proaktif. Aktivitas tertentu mungkin sangat terlihat atau terselubung. Sebagai instrumen dalam serangan, pemasok dapat digunakan secara langsung untuk melumpuhkan persaingan. Tindakan terang-terangan dengan pemasok dapat digunakan sebagai sinyal niat sebenarnya, untuk mengalihkan perhatian saingan dari pengejaran yang sebenarnya, untuk menyekat persaingan, atau untuk mencegah penemuan kerentanan. Tindakan rahasia dengan pemasok dapat membantu menutupi maksud strategis yang sebenarnya.

Rantai pasokan juga dapat digunakan untuk menyebarkan gangguan atau mempercepat manuver strategis. Seperti yang diilustrasikan sebelumnya, mengganggu rantai pasokan pesaing yang saat ini sedang digunakan atau merupakan bagian dari portofolio strategis opsi masa depan pesaing dapat dengan cepat dan secara fundamental mengubah dinamika industri. Sebuah organisasi mungkin dapat memperoleh pemasok pesaing utama dan membatasi akses saingan tersebut ke bahan mentah penting. Seperangkat pemasok di seluruh organisasi lini produk dapat diminta secara independen untuk menawarkan harga promosi guna memungkinkan serangkaian terencana serangan yang. Taktik simultan di beberapa titik kontak rantai pasokan berpotensi untuk mempercepat efek. Baik sinyal yang akurat maupun sinyal umpan dapat dengan cepat menyebar melalui industri dan pasar melalui jaringan rantai pasokan.

Pentingnya pemasok untuk pelaksanaan acara kompetitif dijelaskan lebih lanjut dalam empat dimensi tindakan kompetitif Ferrier (2001) (jumlah tindakan dalam serangan, serangan durasi, variasi atau kompleksitas tindakan, ketidakpastian). Pertama, menggunakan taktik yang melibatkan pemasok memberi organisasi lebih banyak pilihan untuk meningkatkan jumlah, variasi, frekuensi, dan kompleksitas serangan (misalnya menciptakan berbagai kekurangan pasokan untuk pesaing di berbagai lini produk).

Kedua, pemasok dapat digunakan untuk memperkenalkan tindakan tunggal, simultan, atau berurutan. Dengan demikian durasi atau intensitas serangan bisa diperkuat dan

dibuat lebih tidak terduga. Ketiga, karena pemasok dapat menjadi sumber pengetahuan pesaing swasta yang berguna dalam perencanaan dan pengaturan waktu serangan, opsi yang tersedia untuk kejutan dapat meningkat dengan melibatkan pemasok dalam proses tersebut.

Berdasarkan argumen ini, melibatkan pemasok dalam manuver strategis (terselubung dan terbuka) dapat juga berkontribusi pada keberhasilan perusahaan yang beroperasi di bawah kondisi pasar yang sangat kompetitif yang ditandai dengan inovasi yang tidak berkelanjutan, manuver kompetitif yang agresif, dan keunggulan kompetitif yang cepat berlalu. Hal ini mengarah pada proposisi berikut:

Proposisi 6a: Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, melibatkan pemasok dalam strategi Maneuver (terselubung dan terbuka) memfasilitasi terciptanya serangkaian sementara yang terputus-putus.

BAB VII

KEUNGGULAN KOMPETITIF

Kemampuan Krusial Ditingkatkan oleh Prinsip-Prinsip Manajemen Rantai Pasokan yang Dirancang untuk Persaingan *hypercompetitive*. Konfigurasi prinsip-prinsip manajemen rantai pasokan yang diusulkan untuk *hypercompetitive* kondisi mendukung pengembangan dua kemampuan penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai serangkaian keunggulan kompetitif sementara yang terputus-putus. Ini adalah: (1) kemampuan untuk menciptakan gangguan pasar, dan (2) strategi dan taktik manajemen portofolio yang mengganggu.

A. Menciptakan Gangguan Pasar

D'Aveni (1994) mengidentifikasi tiga faktor sebagai anteseden gangguan pasar: visi gangguan, kemampuan gangguan, dan taktik gangguan. Memiliki visi gangguan melibatkan pengenalan cara baru, belum pernah terjadi sebelumnya, dan tidak terduga untuk melayani pelanggan baru atau untuk menawarkan nilai pelanggan yang ditingkatkan kepada pelanggan yang sudah ada (misalnya fungsi, biaya, atau fitur kualitas). Kemampuan gangguan melibatkan memiliki kapasitas yang memungkinkan kecepatan tindakan, diskontinuitas, dan kejutan. Taktik untuk gangguan melibatkan

tindakan seperti memberi sinyal, mengubah aturan, dan memperkenalkan dorongan strategis secara simultan dan berurutan. Berdasarkan hal ini, kemampuan untuk menciptakan gangguan pasar menggabungkan: (1) kemampuan untuk mengenali pengetahuan, kompetensi, atau mengganggu industri teknologi yang; (2) kemampuan untuk mengembangkan atau memperoleh pengetahuan, kompetensi, mengganggu industri atau teknologi yang; dan (3) kemampuan untuk dengan cepat dan mengejutkan melaksanakan persaingan yang mengganggu tindakan. Masing-masing dari enam prinsip manajemen rantai pasokan yang diusulkan untuk kondisi hiperkompetitif membantu memperkuat kemampuan organisasi untuk menciptakan gangguan pasar melalui tiga mekanisme ini. Pertama, mempertahankan jaringan pemasok yang luas, tidak terbebani, dan digabungkan secara longgar membantu organisasi tetap mengetahui perkembangan industri yang sedang berkembang, memberikan pengetahuan luas tentang penawaran produk dan layanan alternatif, dan mendukung kemampuan untuk menghentikan lini produk atau layanan saat ini atau dengan cepat menambahkan yang baru. Kedua, mengharap dan mempromosikan pemasok kecepatan, pengembangan teknologi yang terputus-putus, dan persaingan mendukung pengembangan dan ketersediaan nilai pelanggan yang unggul dengan menciptakan opsi yang berguna untuk tujuan yang mengganggu diri Kanibalisasi (mengakhiri keunggulan yang menghasilkan lini produk atau kompetensi sebelum menangkap manfaat pasar penuh) dan perpindahan diri (D'Aveni, 1994; D'Aveni *et al.*, 2010) difasilitasi oleh

ketersediaan berbagai pilihan pemasok. Ketiga, menyangga strategis informasi dari pemasok atau menyimpan informasi pada ‘dasar yang perlu diketahui’ mengurangi risiko bahwa pesaing (termasuk pemasok sebagai pesaing di masa depan) akan mengetahui isi portofolio organisasi tentang kegiatan yang mengganggu dan taktis atau rencana tindakan yang akan datang. Keempat, mengeksploitasi ekspektasi pemasok (misalnya menciptakan transaksi win-win) dapat mengakibatkan akses ke pengetahuan pribadi tentang kebutuhan dan keinginan konsumen yang belum terpenuhi, kelemahan pesaing, atau lainnya wawasan berguna. Kelima, pengawasan dan pengintaian dapat memberikan peringatan dini atas mengganggu yang Tindakan dilakukan oleh pesaing dan dapat menyarankan opsi untuk inisiatif sendiri yang mengganggu. Terakhir, melibatkan pemasok dalam merancang dan menerapkan tindakan kompetitif (misalnya sebagai pembawa sinyal) dapat mempercepat pengenalan teknologi yang mengganggu dan berkontribusi dalam mengejutkan dan membingungkan persaingan.

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, konfigurasi yang diusulkan dari prinsip-prinsip manajemen rantai pasokan (jaringan pemasok yang digabungkan secara longgar; pemasok kecepatan, inovasi, dan fleksibilitas; informasi yang disangga secara efektif; dikelola dengan ekspektasi pemasok yang baik; kecerdasan pilihan pesaing dan yang mengganggu; dan pemasok yang aktif terlibat dalam manuver strategis) memungkinkan organisasi mengenali pengetahuan, kompetensi, dan teknologi yang mengganggu

industri. Mengelola portofolio strategi dan taktik yang mengganggu.

B. Sebuah Gangguan yang Efektif

Strategi membutuhkan kemampuan untuk mengatur berbagai pilihan mengganggu yang menghancurkan kompetensi yang mendukung fleksibilitas strategis dan taktis. Ini melibatkan penentuan rangkaian strategi dan taktik apa yang telah digunakan di masa lalu, sinyal apa yang sangat efektif, tindakan apa yang secara efektif mengubah aturan kompetitif, bagaimana kapabilitas dan taktik baru dapat ditambahkan, dan apa taktik yang siap digunakan perusahaan (D' Aveni, 1994). Sebuah gudang pilihan yang menghancurkan kompetensi (produk, proses, dan serangkaian taktik) memberikan dasar pilihan yang unggul dalam hal nilai pelanggan dan peluang untuk membingungkan saingan atau mengontrol agenda kompetitif. Ketika kondisi persaingan berubah, pilihan dalam gudang senjata perusahaan dapat memperoleh atau kehilangan pengaruh.

Keputusan untuk mengeksekusi opsi didasarkan pada dampak mengganggu dan yang merugikan potensial konsekuensi (misalnya pembalasan, media perhatian negatif, konsekuensi peraturan) relatif terhadap pilihan lain pada waktu tertentu. Beberapa opsi mungkin tidak akan pernah dijalankan. Sementara teori yang digerakkan oleh sumber daya dan kemampuan mendukung pengembangan hubungan yang kuat dengan pemasok, persaingan berlebihan mendukung pengembangan kemampuan untuk mengelola portofolio

opsi, manuver taktis, dan transaksi alternatif strategis yang dapat dihasilkan pemasok. Aktivitas yang relevan termasuk pilihan katalog, mengklasifikasikan kepentingan relatifnya, memantau perubahan dalam kelangsungan opsi dan kekuatan yang mengganggu, memutuskan opsi yang telah kehilangan nilainya, mengeksplorasi celah dan risiko opsi, dan mengatasi inersia repertoar (Miller & Chen, 1994). Ini memfasilitasi manuver kompetitif (D'Aveni *et al.*, 2010). Prinsip-prinsip manajemen rantai pasokan yang diusulkan membantu meningkatkan dan secara efektif mengelola konten portofolio potensial dari tindakan strategis perusahaan.

- Pertama, mempertahankan jaringan luas pemasok yang digabungkan secara longgar dan mendorong pemasok untuk mengembangkan dan menawarkan teknologi dan sumber daya yang menawarkan keuntungan yang tidak berkesinambungan meningkatkan luasnya pilihan mengganggu yang tersedia. Tindakan ini dapat memperkuat gudang pilihan dan secara bersamaan mengurangi risiko.
- Kedua, dengan mengontrol akses pemasok ke informasi strategis atau dengan menggunakan pemasok sebagai pembawa sinyal 'palsu', organisasi mungkin dapat menjaga kerahasiaan portofolio opsi mereka atau kelangsungan sebenarnya dari maksud sebenarnya mereka. Ketiga, intelijen mengenai pelanggan, pesaing, dan kondisi pasar yang dikumpulkan dari pemasok (misalnya, secara sengaja atau melalui limpahan yang tidak disengaja) dapat mengurangi ketidakpastian mengenai waktu yang tepat

untuk tindakan kompetitif atau nilai aktual yang suatu opsi mungkin diciptakan oleh.

C. Pemasok sebagai Pencipta Opsi untuk Gangguan

Singkatnya, konfigurasi prinsip, kemampuan, dan hasil manajemen rantai pasokan dirancang untuk kondisi yang sangat kompetitif. Prinsip-prinsip yang diusulkan memfasilitasi penciptaan opsi-opsi strategis yang dapat digunakan untuk mengganggu pesaing secara bersamaan dan menyenangkan pelanggan. Prinsip-prinsip ini (kopling longgar, diskontinuitas, penyangga, ekspektasi transaksional, intelijen, dan manuver strategis bersama) bergabung untuk menghasilkan kekuatan agresif dan mengganggu utama (pengakuan, pengembangan dan pelaksanaan opsi penghancuran kompetensi, mengganggu manajemen portofolio opsi yang).

Pada gilirannya, kemampuan ini membantu organisasi mencapai diinginkan hasil kinerja yang (penciptaan nilai yang menghancurkan kompetensi, membatasi pilihan untuk saingan, dan membuat saingan tidak seimbang) yang mengarah pada serangkaian keuntungan sementara yang efektif yang mempromosikan keunggulan kompetitif. Sejumlah proposisi disediakan sebagai dasar untuk menguji perspektif *hypercompetition* dari manajemen rantai pasokan yang memandang pemasok sebagai strategis sumber “opsi untuk gangguan” yang berguna secara.

DAFTAR PUSTAKA

- Akkermans, H., Bogerd, P., & Voss, B. (1999). "Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management". *International Journal of Operations & Production Management*, 19(5/6): 565-581.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Anand, K. S., & Goyal, M. (2009). "Strategic information management under leakage in a supply chain". *Management Science*, 55: 438-452.
- Arend, R. J. (2004). "The definition of strategic liabilities, and their impact on firm performance". *Journal of Management Studies*, 41: 1003-1027.
- Barnett, W. P. & Hansen, M. T. (1996). "The red queen in organizational evolution". *Strategic Management Journal*. 17(summer special issue): 139-157.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61.
- Boyaci, T. & Gallego, G. (2004). "Supply chain coordination in a market with customer service competition". *Production and Operations Management*, 13(1): 3-22.
- Boyer, K. K. & Hult, G. T. M. (2005). "Extending the supply chain: Integrating operations and marketing in the online

- grocery industry”. *Journal of Operations Management*, 23: 642-661.
- Bozarth, C., Handfield, R., & Das, A. (1998). “Stages of global sourcing strategy evolution: An exploratory study”. *Journal of Operations Management*, 16(2-3): 241-255.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). “Taking stock of networks and organizations: a multi-level perspective”. *Academy of Management Journal*, 47: 795-817.
- Carr, A. S. & Smeltzer, L. R. (1999). “The relationship of strategic purchasing to supply chain management”. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5: 43-51.
- Chen, H Daugherty, P.J. and Roath, A.S. (2009). “Defining and operationalizing supply chain process integration”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 30 No. 1, pp. 63-84
- Chen, Y. (2011). “Strategic sourcing for entry deterrence and tacit collusion”. *Journal of Economics*, 102: 137-156.
- Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. (1996). “Organizing for innovation: When is virtual virtuous?” *Harvard Business Review*, 74(1): 65-73.
- Choi, T., & Linton, T. (2011). “Don’t let your supply chain control your business”. *Harvard Business Review*, 89(12): 112-117.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2004). *Supply chain management: Strategy, planning and operations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Christopher, M. & Towill, D. (2001). “An integrated model for the design of agile supply chains”. *International Journal*

- of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4): 235-246.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management*, Harlow, U.K.: Financial Times/Prentice Hall.
- Christopher, Martin (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-adding Networks*. FT Prentice Hall.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- Colwell, S. R., Zyphur, M. J., & Schminke, M. (2011). "When does ethical code enforcement matter in the inter-organizational context? The moderating role of switching costs". *Journal of Business Ethics*, 104: 47-58.
- Cooper, M. C. & Ellram, L. M. (1993). "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy". *The International Journal of Logistics Management*, 4(2): 13-24.
- Corbett, C. & Wassenhove, L. V. (1993). "Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy". *California Management Review*, 35(4): 107-122.
- Croson, R. & Donohue, K. (2003). "Impact of pos data sharing on supply chain management: An experimental study". *Production and Inventory Management Journal*, 12(1): 1-11.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.

- D'Aveni, R. A. (1995). "Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework". *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-57.
- D'Aveni, R. A., (1999). "Strategic supremacy through disruption and dominance". *Sloan Management Review*, 40(3): 127-135.
- Daidj, N., Grazia, C., & Hammoudi, A. (2010). "Introduction to non-cooperative approach to coalition formation: the case of the Blu-Ray/HD-DVD standards war". *Journal of Media Economics*. 23: 192-215.
- Davis, T. (1993). "Effective supply chain management". *Sloan Management Review*, 34(4): 35-46.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Evans, R. & Danks, A. (2000). "Strategic supply chain management: Creating shareholder value by aligning supply chain strategy with business strategy. In J. Gattorna (Ed.)" *Strategic supply chain alignment*: 18-37. Aldershot Hampshire England: Gower.
- Ferrier, W. J. (2001). "Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness". *Academy of Management Journal*, 44: 858-877.
- Fine, C. H. (2000). "Clockspeed-based strategies for supply chain design". *Production and Operations Management*, 9(3): 213-221.
- Fisher M.L., Hammond, J., Obermeyer, W. And Raman, A. 1994. "Making supply meet demand in an uncertain world". *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 83-93.

- Fisher, M. (1997). "What is the right supply chain for your product?" *Harvard Business Review*, 75(2): 105-116.
- Frohlich, M. T. & Westbrook, R. (2001). "Arcs of integration: An international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management*, 19(2): 185-200.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). "Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation". *Journal of Business Logistics*, 31(1): 43-62.
- Grant, Robert. (1991). "A Resource Based Theory of Competitive Advantage. Strategy: critical perspectives on business and management". *California Management Review*. 114-135. 10.2307/41166664.
- Green, K. W., McGaughey, R., & Casey, K. M. (2006). "Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance?" *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(5): 407-414.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2008). "Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust". *Managerial and Decision Economics*, 29: 165-190.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. and Puranam, P. (2005). "Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflicts". *Strategic Management Journal*, 26: 415-440.
- Halley, A., Nollet, J., Beaulieu, M., & Roy, J. (2010). "The impact of the supply chain on core competencies and knowledge management: directions for future research". *International Journal of Technology Management*, 49: 297-313.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hammer, M. (2001). "The superefficient company". *Harvard Business Review*, 79(8): 82-91.
- Handfield, R. & Nichols, E. (1999). *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hitt, M. A. (2011). "Relevance of strategic management theory and research for supply chain management". *Journal of Supply Chain Management*, 47: 9-13.
- Houlihan, J. B. (1985). "International supply chain management". *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1): 22-38.
- Houlihan, J. B. (1988). "International supply chains: A new approach". *Quarterly Review of Management Technology*, 26(3): 13-19.
- Hoyt, J., Huq, F. (2000). "From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30: 750-764.
- <http://www.udel.edu/udaily/2013/dec/stretchable-electronics-121112.html>, December, 2012.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr., D. J., & Slater, S. F. (2004). "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance". *Academy of Management Journal*, 47(2): 241-253.
- Ingason, H. T., & Jónasson, H. I. (2009). "Contemporary knowledge and skill requirements in project management". *Project Management Journal*, 40: 59-69.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30: 146-165.

- Iselin, R. I., Sands, J., & Mia, L. (2011). "Multi-perspective performance reporting systems, continuous improvement systems and organizational performance". *Journal of General Management*, 36(3):19-36.
- Jayaram, J. (2008). "Supplier involvement in new product development projects: dimensionality and contingency effects". *International Journal of Production Research*, 46: 3717-3735.
- Jin, Y. H., Fawcett, A. M., & Fawcett, S. E. (2013). "Awareness is not enough: commitment and performance implications of supply chain integration". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3): 205-230.
- Jüttner, U., Christopher, M., & Baker, S. (2007). "Demand chain management – integrating marketing and supply chain management". *Industrial Marketing Management*, 36: 377-392.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function". *Strategic Management Journal*, 23(8): 747-767.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). "Leaning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital". *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- Ketchen, D. J. & Giunipero, L. C. (2004). "The intersection of strategic management and supply chain management". *Industrial Marketing Management*, 33: 51-56.
- Ketchen, D. J. & Hult, G. T. M. (2007a). "Toward greater integration of insights from organization theory and supply

- chain management". *Journal of Operations Management*, 25(2): 455-458.
- Ketchen, D. J. & Hult, G. T. M. (2007b). "Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains". *Journal of Operations Management*, 25(2): 573-580.
- Ketchen, D. J., Rebarick, W., Hult, G. T. M., & Meyer, D. (2008). "Best value supply chains: a key competitive weapon for 21st century". *Business Horizons*, 51: 235-243.
- Ketchen, D.J. & Hult, G. T. M. (2007). "Bridging organization theory and supply chain management". *The case of best value supply chains. J. Oper. Manag.*, 25: 573-580
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope". *Strategic Management Journal*, 19: 193-210.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3: 383-397.
- Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000). "Issues in supply chain management". *Industrial Marketing Management*, 29: 65-83.
- Lambert, D. M. & Pohlen, T. L. (2001). "Supply chain metrics". *The International Journal of Logistics Management*, 12(1): 1-19.
- Lee H. L., So, K. C., & Tang, C. S. (2000). "The value of information sharing in a two-level supply chain". *Management science*, 46(5), 626-643.
- Lee, H. L. (2004). "The triple-a supply chain". *Harvard Business Review*, 82(10): 102-112.

- Lengnick-Hall, C. A., & Wolff, J. A. (1999). "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams". *Strategic Management Journal*, 20: 1109-1132.
- Lengnick-Hall, C. A., & Wolff, J. A. (1999). "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams". *Strategic Management Journal*, 20: 1109-1132.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. (2013). "Strategic human resource management and supply chain orientation". *Human Resource Management Review*, 23: 366-377.
- Li, G., Lin, Y., Wang, S. And Yan, H. (2006a). "Enhancing agility by timely sharing of supply information". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 11 No. 5, pp. 425-435.
- Li, S., Madhok, A., Plaschka, G. & Verma, R. (2006). "Supplier-Switching Inertia and Competitive Asymmetry: A Demand-Side Perspective". *Decision Sciences*. 37. 547 - 576. 10.1111/j.1540-5414.2006.00138.x.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., *et al.* (2006). "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance". *Omega International Journal of Management Science*, v.34, n.2, p.107–124
- Li, S., Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T.S., & Ragu-Nathan, B. (2005). "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices". *Journal of Operations Management*. 23(6), 618–641.
- Lippman, S.A., & R.P. Rumelt. (1982). "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics* 13: 418–438.

- Locke, E. A., & Jain, V. K. (1995). "Organizational learning and continuous improvement". *The International Journal of Organizational Analysis*, 3: 45-68.
- Luo, Y. (2008). "Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 29: 617-637.
- Mabert, V. A. & Venkataramanan, M. A. (1998). "Special research focus on supply chain linkages: Challanges for design and management in the 21st century". *Decision Sciences*, 29(3): 537-552.
- MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1997). "Discovering new points of differentiation". Harvard Business Review.
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2010). "Supplier Integration in complex delivery projects: Comparison between different buyer-supplier relationships". *International Journal of Project Management*, 28: 107-116.
- Melander, L., & Tell, F. (2014). "Uncertainty in collaborative NPD: effects on the selection of technology and supplier". *Journal of Engineering Technology Management*, 31: 103-119.
- Mentzer, J.T, (2001). "Defining supply chain management". *Journal of Business Logistics*. Vol. 22, n.2, p.1- 25
- Mesquita, L. F., Anand, J., Brush, T. H. (2008). "Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances". *Strategic Management Journal*, 29: 913-941.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (2007). "Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective". *Journal of Operations Management*, 25(2): 459-463.

- Miller, D., & Chen, M. -J. (1994). "Sources and consequences of competitive inertia". *Administrative Science Quarterly*, 39: 1-23.
- Min, S., Mentzer, J. T., & Ladd, R. T. (2007). "A market orientation in supply chain management". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35: 507-522.
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). "Supply chain collaboration: what's happening?". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 237-256.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, 15:135-152.
- Narayanan, V. G. & Raman, A. (2004). "Aligning incentives in supply chains". *Harvard Business Review*, 82(11): 94-102.
- Ni, W., & Sun, H. (2009). "The relationship between organizational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective". *Total Quality Management*. 20:1041-1054.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). "Effects of trust and governance on relational risk". *Academy of Management Journal*, 40: 308-338.
- Oliver, C. (1990). "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions". *Academy of Management Review*, 15(2): 241-265.
- Otto, A. & Kotzab, H. (2003). "Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance

- of managing a supply chain”. *European Journal of Operational Research*, 144(2): 306-320.
- Park, S. H. & Ungson, G. R. (2001). “Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure”. *Organization Science*, 12(1): 37-53.
- PC Magazine (PC-Mag). (2008). “Wal-Mart to drop HD-DVD”. *pcmag.com*. <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2261288,00.asp>, February 2012.
- Physorg. (2011). What smart companies can learn from Apple’s supply chain woes. <https://phys.org/news/2011-03-smart-companies-apple-chain-woes.html>
- Porter ME. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985b). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance* New York: The Free Press.
- Power, D. (2005). “Supply chain management integration and implementation: A literature review”. *Supply Chain Management*, 10(3/4): 252-263.
- Power, D. J., Sohal, A. S., & Rahman, S.-U. (2001). “Critical success factors in agile supply chain management an empirical study”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4): 247-265.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). “Co-creating unique value with customers”. *Strategy & Leadership*, 32(3): 4-9.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). “The core competencies of the corporation”, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). "Success factors for integrating suppliers into new product development". *Journal of Product Innovation Management*, 14: 190-202.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*. 19: 90- 118.
- Roberts, K. B. (2012). "Stretchable electronics". *udel.edu*.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). "The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers". *Journal of Operations Management*, 21(4): 437-456.
- Rossetti, C., & Choi, T. Y. (2005). "On the dark side of strategic sourcing: experiences from the aerospace industry". *Academy of Management Executive*, 19(1): 46-60.
- Rumelt, R. P. (1979). "Evaluation of strategy: theory and models. In D. E. Schendel and C. Hofer (Eds.)", *Strategic Management*: 196-212. Boston MA: Little, Brown.
- Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C., & Choi, T. (2003). "Supply-Chain Linkages and Operational Performance: A Resource-Based-View Perspective". *International Journal of Operations & Production Management*. 23. 1084-1099. DOI: 10.1108/01443570310491783.
- Sahin, F. & Robinson, E. P. (2002). "Flow coordination and information sharing in supply chains: Review, implications, and directions for future research". *Decision Sciences*, 33(4): 505-536.
- Sahin, F. & Robinson, E. P. (2005). "Information sharing and coordination in make-to-order supply chains". *Journal of Operations Management*, 23(6): 579-598.

- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?" *Strategic Management Journal*, 30: 1395-1419.
- Simchi-Levi, D., Philip Kaminsky, & Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and managing the supply chain*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). "Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects". *Journal of Management*, 37: 1390-1412.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). "Competitive dynamics research: Critique and future directions". In *Handbook of Strategic Management*, Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. R. (eds). Oxford, U.K: Blackwell Publishers, 315-361.
- Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). "Supply chain management: A strategic perspective". *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6): 614-631.
- Tersine, R. J. (2004). "The primary drivers for continuous improvement: the reduction of the triad of waste". *Journal of Managerial Issues*, 16: 15-28.
- Tummala, V., Phillips, C., & Johnson, M. (2006). "Assessing supply chain management success factors: A case study". *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(2): 179-192.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and re-orientation. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.)".

- Research in Organizational Behavior* (Vol. 7): 171-222, London: JAI Press Inc.
- Tushman, M., & Anderson, P. (1991). "Managing Through Cycles of Technological Change". *Research Technology Management*, 34. 10.1080/08956308.1991.11670739.
- Unites States National Nanotechnology Initiative (USNNI). (2011). www.nano.gov. December 2011.
- Upson, J. W., Ketchen, D. J., Ireland, R. D. (2007). "A key to the effectiveness of strategic supply chain management". *Organizational Dynamics*, 36: 78-92.
- Venkatraman N. (1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, 14(3): 423–444.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. D. (1984). "Exploring the concept of "fit" in strategic management". *Academy of Management Review*, 8: 513-525.
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). "The effect of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships". *Journal of Operations Management*, 21, 523-539. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- Wassmer, U. (2010). "Alliance portfolios: a review and research agenda". *Journal of Management*, 36: 141-171
- Wei, H. – L., & Wang, E. T. G. (2010). "The strategic value of supply chain visibility: increasing the ability to reconfigure". *European Journal of Information Systems*, 19: 238-249.

- Weick, K. E. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems". *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). "Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?" *Strategic Management Journal*, 26: 887-911.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction cost economics: the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22: 233-61.
- Wisner, J. d. (2003). "A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance". *Journal of Business Logistics*, 24(1): 1-26.



✉ zahirpublishing@gmail.com
🌐 www.penerbitzahir.com

ISBN 978-623-7707-87-5



9 786237 707875