ANALISIS *VALUE CHAIN* DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Doddy Setiawan

Abstrak

Analisis *value chain* merupakan suatu alat analisis untuk mengetahui posisi perusahaan dalam rantai yang membentuk nilai suatu produk atau jasa. Analisis *value chain* dapat dibagi menjadi analisis hubungan dengan supplier (*supplier linkages*) dan hubungan dengan konsumen (*customer linkages*). Analisis *value chain* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi posisi perusahaan dalam rantai nilai tersebut, kemudian menganalisis aktifitas-aktifitas yang terjadi. Aktifitas yang terjadi harus memberikan nilai tambah bagi nilai produk. Setelah itu perusahaan dapat menentukan strategi kompetitif yang digunakan, apakah menggunakan *low cost* atau diferensiasi. Perusahaan juga harus menyadari bahwa rantai nilai suatu produk dapat dimaksimalkan dengan menggunakan internet.

Kata kunci : *value chain, supplier linkages, customer linkages, strategi kompetitif, low cost,* diferensiasi.

PERSAINGAN yang semakin ketat, antara lain karena dampak globalisasi (pemberlakuan AFTA, NAFTA, Uni Eropa dan WTO) dan kesadaran konsumen yang semakin meningkat, mengharuskan perusahaan memilih strategi yang tepat. Strategi yang menempatkan perusahaan dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Bedeian dan Zammuto, 1991). Fungsi manajemen biaya adalah memberikan informasi yang berguna bagi manajer dalam mengambil keputusan strategis dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan (Blocher, Chen dan Lin, 1999). Salah satu alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk memberi informasi guna mengambil keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat adalah analisis *value chain*. Keputusan untuk menentukan strategi kompetitif yang akan diaplikasikan, apakah menggunakan strategi: *low cost* atau diferensiasi (Porter, 1985), untuk berkompetisi di pasar.

Doddy Setiawan,
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Kedua strategi tersebut mempunyai penekanan yang berbeda. Strategi *low cost* menekankan pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan kompetitor untuk menarik konsumen. Konsekuensinya perusahaan harus melakukan kontrol *cost* yang ketat. *Cost* ditekan serendah mungkin sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Hal ini akan menjadi insentif bagi konsumen untuk membeli produk tersebut. *Cost* yang rendah merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Strategi ini banyak dilakukan dengan baik, antara lain oleh: Ramayana dari Indonesia yang bergerak di bidang retail, Airasia dari Malaysia yang begerak di bidang penerbangan, Easyjet yang bergerak di bidang penerbangan di Eropa.

Strategi kompetitif diferensiasi menekankan pada keunikan produk. Produk tersebut berbeda dibandingkan dengan produk pesaing, sehingga konsumen mau berpaling kepada produk perusahaan. Produk yang dihasilkan mempunyai nilai yang lebih di mata konsumen. Perusahaan dapat mengenakan harga jual yang lebih tinggi, karena konsumen mau membayar lebih untuk hal yang unik tersebut. Strategi diferensiasi biasanya menekankan pada kualitas yang unggul. Beberapa perusahaan yang sukses melakukan hal ini, antara lain: Aepico dari Thailand yang bergerak di bidang otomotif berhasil menempatkan produknya mempunyai nilai yang unggul, dalam hal kualitas dan presisi mesin yang sangat baik, sehingga perusahaan seperti: Mercy dan BMW mau menggunakan jasanya dibandingkan pesaing yang menawarkan harga murah. Harley Davidson yang berhasil menanamkan image-nya, sehingga mempunyai pelanggan yang fanatik, begitu juga dengan BMW. Nokia yang terus menerus mengeluarkan inovasi, sehingga konsumen terus tertarik. Nokia menguasai 35% pangsa pasar dan menjadi pemimpin di bisnis *hand phone* (Far Eastern Economic Review, 26 Desember 2002).

Analisis *value chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan puma jual. Rantai nilai ini mencakup aktifitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok *(supplier linkages)* dan hubungan dengan konsumen *(customer linkages)*. Aktifitas ini merupakan kegiatan yang terpisah tapi sangat tergantung satu dengan yang lain (Porter, 2001). Analisis *value chain* membantu manajer untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Artikel ini bertujuan mengungkapkan kegunaan analisis *value chain* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Pembahasan artikel ini akan dibagi sebagai berikut: bagian kedua membahas pengertian *value chain* mencakup *supplier linkages* dan *customer linkages*. Bagian ketiga membahas cara menggunakan analisis *value chain* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Bagian terakhir berisi kesimpulan artikel.

Analisis *Value Chain*

Analisis *value chain* merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai dengan ke tangan konsumen, termasuk juga pelayanan puma jual (Shank dan Govindarajan, 1992; Porter 2001). Dalam suatu rantai produk yang lengkap, sup-

plier, manufaktur dan pemasaran serta penanganan purna jual dilakukan oleh perusahaan yang berbeda. Bahkan mereka bisa saja independen antara satu dengan yang lain. Akan tetapi, aktifitas yang dilakukan oleh masing-masing tahap harus dilihat dalam konteks yang luas. Aktifitas-aktifitas ini memang terpisah tapi mereka mempunyai suatu hubungan yaitu pembentukan nilai untuk produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, aktifitas-aktifitas tersebut tidak independen tapi interdependen. Masing-masing pihak memerlukan nilai dari pihak lain untuk memaksimalkan nilai produk yang dihasilkan. Perusahaan harus mengidentifikasi posisi perusahaan pada rantai nilai tersebut, apakah berada di bagian supplier, manufaktur, bagian pemasaran atau penangan purna jual. Hal ini penting untuk memahami karakteristik industri tersebut dan saingan yang ada.

Konsep *value chain* harus dibedakan dengan konsep *value added*. Konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi. Konsep *value added* menekankan pada penambahan nilai produk selama proses di dalam perusahaan. Semua biaya yang *non-value added* akan dihilangkan dan perusahaan fokus pada hal-hal yang mempunyai nilai pada produk. Konsep ini mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena analisisnya terlalu lambat dimulai, analisis dimulai saat bahan baku dibeli dan tidak memperhatikan saat pembentukan nilai yang terjadi pada aktifitas yang dilakukan pemasok bahan baku tersebut; dan terlalu cepat selesai, analisis berakhir saat produk selesai diproses dan mengabaikan proses distribusi produk ke tangan produk dan penanganan setelah itu (Shank dan Govindarajan, 1992). Hal ini mengakibatkan perusahaan kehilangan kesempatan untuk mengeksplorasi hubungannya dengan pemasok dan konsumen untuk memantapkan posisinya dalam persaingan pasar. Survey yang dilakukan terhadap para manajer di Selandia Baru menunjukkan perusahaan mereka mempunyai kelemahan dalam hal: kualitas bahan baku yang kurang bagus, saat pengantaran bahan baku yang tidak tentu, manajemen bahan baku yang masih kurang dan penanganan kepuasan konsumen yang masih kurang (Robb, 2001). Kelemahan ini terjadi karena perusahaan tidak mengeksplorasi hubungan dengan pemasok dan konsumen. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu pengantaran bahan baku yang tepat dan biaya yang lebih rendah. Sedangkan hubungan dengan konsumen dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Di lain pihak analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas dibandingkan *value added* dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*.

Analisis rantai nilai dapat dilakukan dengan membagi aktifitas tersebut menjadi: aktifitas yang dilakukan di luar perusahaan untuk menciptakan nilai dan aktifitas yang dilakukan di dalam perusahaan untuk menciptakan nilai. Aktifitas yang dilakukan di luar perusahaan dapat dibedakan lagi menjadi aktifitas yang berasal dari hubungan dengan suplier (*supplier linkages*) dan aktifitas yang berasal dari hubungan dengan konsumen (*customer linkages*) baik distribusi maupun penanganan purna jual. Berikut ini akan dibahas *supplier linkages* dan *customer linkages*.

Supplier Linkages

Hubungan dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena meanwarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal pengurangan cost atau peningkatan kualitas. Perusahaan di Jepang telah lama meyadari hal ini. Mereka membentuk *Keiretsu*, yaitu: suatu jaringan kompleks yang dipimpin oleh satu perusahaan besar (Tezuka, 1997). *Keiretsu* dibagi dua, yaitu: *Keiretsu* horisontal dan *Keiretsu* vertikal. *Keiretsu* horisontal, merupakan suatu jaringan yang terdiri dari perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama. Mereka bersaing tetapi juga bekerjasama dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk. Sedangkan *Keiretsu* vertikal merupakan suatu jaringan yang terdiri dari satu perusahaan dengan pemasok-pemasoknya: *Keiretsu* vertikal dipimpin oleh satu perusahaan besar, seperti: Nissan, Toyota dan Honda. *Keiretsu* vertikal merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mrngaplikasikan teknik *Just in Time* dalam pengelolaan persediaan. *Just in Time* meminimalkan biaya persediaan dan memastikan kebutuhan bahan baku dapat dipenuhi tepat waktu dan dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Toyota melibatkan para pemasok dalam pengembangan produk, sehingga mereka memahami dengan baik produk tersebut dan mempunyai kebanggaan terhadapnya. Dengan demikian para pemasok mau bekerja keras untuk mencapai suatu standar yang telah ditetapkan, karena mereka juga merupakan bagian dari tim dan bertanggung jawab terhadap produk tersebut. Selain itu, Toyota dan Nissan membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang (Kamath dan Liker, 1994). Konsep *Keiretsu* vertikal memberikan nilai yang lebih bagi perusahaan dalam rantai nilai produk tersebut. *Keiretsu* vertikal dapat dipandang merupakan suatu hubungan dengan pemasok yang sangat bagus. *Keiretsu* vertikal merupakan salah satu faktor kesuksesan perusahaan Jepang (Tezuka, 1997).

Perusahaan-perusahaan di Jepang juga berusaha mendekatkan pabrik mereka dengan supplier secara geografis. Letak perusahaan dengan suplier berdekatan. Tindakan ini dapat mempermudah koordinasi, memperlancar komunikasi dan merupakan sarana yang menunjang dalam menjalankan manajemen *just in time*. Selain itu, dipandang dari segi biaya, dengan memperpendek jarak antara produsen dan supplier ternyata mengurangi biaya yang terjadi (Dyer, 1994).

Chrysler mengadopsi konsep *Keiretsu* untuk mengembalikan posisinya sebagai produsen yang kompetitif. Chrysler melakukan perubahan yang radikal dalam membina hubungan dengan pemasok, mereka mengurangi jumlah pemasoknya. Hanya menggunakan pemasok yang memberikan nilai tambah. Chrysler juga memberikan tanggung jawab kepada pemasok untuk melakukan suplai tepat waktu sesuai dengan mutu yang ditetapkan sehingga

mengurangi persediaan di tangan, mengurangi produk rusak dan meningkatkan lini produksinya (Dyer, 1994). Konsep ini berhasil meningkatkan keuntungan Chrysler pada tahun 1992-1994 melebihi rivalnya.

Hubungan dengan pemasok juga dapat dilakukan dengan konsep *outsourcing*, yaitu menjalankan aktivitas di luar perusahaan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan jasa perusahaan di India atau Pakistan untuk menangani sistem informasi, karena mereka menyediakan jasa dengan harga yang murah. Begitu pula perusahaan komputer Sun Microsystem, menjalankan konsep *outsourcing* mulai dari manufaktur sampai dengan distribusi produknya kepada konsumen (Drtina, 1994).

Kegagalan mengenali konsep *value chain* merupakan hal yang merugikan bagi perusahaan. Perusahaan Amerika yang mencoba mengadopsi konsep JIT malah menambah biaya karena gagal mengadopsi pemasok yang mampu menambah nilai bagi perusahaan (Kamath dan Liker, 1994; Dyer, 1996). Robb (2001) juga mengidentifikasi hal yang sama pada perusahaan di Selandia Baru. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi nilai dari hubungan dengan pemasok yang mampu meningkatkan nilai produk.

Customer Linkages

Perusahaan juga harus mampu membangun hubungan yang baik dengan distributor dalam hal memasarkan produk mereka dan terus menjaga kepuasan konsumen. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi distributor yang dapat memberikan nilai bagi produk mereka. Kumar (1996) menyatakan manufaktur dan retailer harus memandang pihak yang lain sebagai partner yang sederajat, supaya masing-masing pihak merasa sama-sama memiliki keuntungan dari hubungan tersebut. Hubungan sebagai partner mensyaratkan adanya rasa percaya kepada partner, sehingga mereka bisa bekerjasama untuk meningkatkan nilai produk tersebut dan dapat menawarkan produk dengan yang rendah. Kepercayaan tersebut mencakup *dependability*, yaitu mereka yakin partner mereka dapat dipercaya dan memegang kata-katanya. Perusahaan-perusahaan Jepang menduduki tingkat tetinggi dalam hal kepercayaan yang diberikan oleh retailer.

Kumar (1996) menunjukkan retailer yang mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi kepada manufaktur ternyata menghasilkan volume penjualan yang lebih tinggi 78% dibandingkan retailer yang mempunyai tingkat kepercayaan rendah kepada manufaktur. Secara umum kinerja perusahaan yang mempunyai tingkat kepercayaan tinggi kepada produsen secara signifikan lebih baik dibandingkan perusahaan yang mempunyai kepercayaan yang rendah. Hubungan yang baik dengan distributor yang dicerminkan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan nilai produk, sehingga produk tersebut mempunyai keunggulan kompetitif.

Saturn, yang dibentuk oleh General Motor sebagai usaha terpisah, mempunyai bidang usaha pelayanan purna jual mobil. Usaha ini sangat terkait dengan membentuk hubungan yang baik dengan konsumen. Saturn menerapkan standar yang tinggi dan melakukan berbagai inovasi dalam penanganan servis. Usaha ini berhasil membentuk kepercayaan konsumen kepada *brand* Saturn (Cohen et al., 2000). Tentu saja hal ini sangat menguntungkan bagi Saturn, karena konsumen menjadi loyal pada jasa yang dilakukan. Secara umum, General Motor juga memperoleh keuntungan karena *customer linkages* terjalin mulus, sehingga produknya mempunyai nilai yang lebih bagi konsumen.

Nilai yang berasal dari hubungan dengan konsumen dapat membedakan antara perusahaan yang mampu menguasai pasar dengan perusahaan yang gagal. Hal ini dapat dilihat pada pasar sepeda motor di Indonesia. Motor-motor yang berasal dari Cina menyerbu ke Indonesia, mencoba untuk merebut pangsa pasar yang didominasi motor-motor keluaran Jepang. Perusahaan motor yang berinduk ke Jepang, seperti: Honda, Suzuki dan Yamaha bereaksi dengan cara memberikan pelayanan purna jual yang baik kepada konsumen. Mereka menyediakan bengkel untuk merawat sepeda motor yang tersebar banyak di berbagai tempat dan suku cadang yang terjamin serta gampang dicari. Pelayanan yang baik kepada konsumen menyebabkan konsumen menjadi loyal kepada sepeda motor Jepang. Rantai nilai yang terjalin dengan baik pada saat berhubungan dengan konsumen merupakan hal yang menguntungkan bagi perusahaan karena dapat membentuk nilai yang unggul.

Analisis *Value Chain* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dan persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktifitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus.

Perusahaan dapat menggunakan *activity based costing* untuk menganalisis aktifitas. ABC mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktifitas tersebut. ABC menerapkan pembebanan biaya ke produk berdasarkan pemakaian sumber daya yang disebabkan oleh aktifitas tersebut. Metode ini mampu mengalokasikan biaya kepada produk secara lebih baik dibandingkan sistem akuntansi tradisional (Cooper, 1990; Cooper dan Kaplan, 1992). Informasi yang diberikan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

Langkah selanjutnya adalah menentukan strategi kompetitif untuk bersaing. Strategi kompetitif adalah berbeda dengan pesaing. Esensi strategi terletak pada aktifitas, yaitu memilih aktifitas yang berbeda dari rival (Porter, 1996). Perusahaan menentukan strategi kompetitif: *low cost* atau diferensiasi setelah memperoleh pemahaman mengenai posisinya dalam rantai nilai produk. Sangat menarik mencermati strategi Haier (Forbes Global, 8 Agustus 2001) dalam menembus pasar Amerika. Haier membuat rantai nilai yang baik untuk meningkatkan keunggulan kompe-

titifnya. Strategi dasar yang digunakan adalah menjual produk dengan harga yang rendah (*low cost*) untuk memasuki pasar di Amerika. Haier mengangkat desainer yang merancang produk dari Amerika dengan tujuan supaya produk mereka sesuai dengan selera konsumen. Desain produk dikirim ke China, kemudian diproduksi di Cina. Sedangkan pemasaran produk ditangani oleh manajer lokal yang berasal dari Amerika. Aktiftas yang dilakukan Haier untuk meningkatkan nilai produknya berhasil dengan baik, sehingga produk Haier yang pada awalnya dianggap sebelah mata berhasil dengan baik menembus pasar Amerika. Rantai nilai Haier terbentuk mulai dari saat perancangan produk oleh desainer Amerika, produksi di China sampai dengan penanganan pelayanan purna jual.

Aepico, merupakan perusahaan otomotif yang berasal dari Thailand, berhasil menjalankan strategi diferensiasi dengan baik. Aepico merupakan bagian dari rantai dalam pembentukan nilai mobil yang berkualitas bagus, yang diproduksi oleh Marcedes Benz dan BMW. Aepico menyadari bahwa mereka merupakan bagian dari rantai nilai yang lebih menekankan pada kualitas untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, Aepico menawarkan jasa dengan kualitas yang terjamin kepada kedua perusahaan tersebut. Aepico bahkan ikut terlibat dalam membangun Marcedes E-Class (Far Eastern Economic Review, 12 September 2002). Aepico menjadi yang terdepan secara regional dalam menyediakan jasa pembuatan *spare parts* mobil dibandingkan pesaingnya.

Analisis *value chain* dapat menggunakan internet untuk menambah kekuatannya dalam membantu perusahaan meningkatkan strategi kompetitif. Airasia dan Easyjet memanfaatkan internet untuk menambah daya saingnya dalam bersaing dengan perusahaan penerbangan lainnya. Airasia merupakan perusahaan penerbangan yang bermarkas di Malaysia, sedangkan Easyjet beroperasi di Eropa. Kedua perusahaan tersebut melakukan strategi penjualan tiket dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaingnya. Mereka memotong distribusi penjualan tiket, dengan memanfaatkan internet untuk memasarkan tiketnya. Tindakan ini jelas dapat memangkas *cost* yang berasal dari penjualan tiket. Internet menawarkan suatu kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang dengan baik, sebab perusahaan dapat langsung berinteraksi dengan pelanggan secara langsung. Hal ini sangat berguna untuk memantau perkembangan selera konsumen.

Internet merupakan suatu pelengkap dalam rantai nilai (Porter, 2001). Internet juga dapat meningkatkan keeratan suatu rantai nilai. Pihak-pihak yang saling terkait dalam suatu rantai nilai bisa meningkatkan kerja samanya, karena mereka dapat berhubungan secara langsung dan cepat. Mereka dapat mengidentifikasi suatu masalah dan secara bersama-sama mencoba memecahkannya. Pihak supplier, manufaktur dan distributor dapat berkomunikasi secara baik, sehingga masalah yang terjadi dapat dicari solusinya secara cepat dan efisien. Internet menawarkan kesempatan untuk melakukan penghematan di berbagai tempat, oleh karena itu perusahaan sebaiknya memperhatikan potensi ini.

Kesimpulan

Analisis *value chain* merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami posisi perusahaan dalam suatu rantai yang membentuk nilai suatu produk. Analisis *value chain* harus dipandang dalam skala yang luas, skala industri. Pembentukan nilai suatu produk dimulai pada saat penanganan bahan baku oleh supplier, kemudian proses manufaktur, penjualan suatu produk sampai dengan penanganan pelayanan purna jual. Aktifitas-aktifitas yang terjadi pada suatu rantai nilai walaupun terpisah tapi merupakan satu kesatuan dan mereka saling tergantung satu dengan yang lainnya.

Perusahaan harus mampu memahami posisinya dalam rantai nilai tersebut, kemudian menentukan strategi kompetitifnya: *low cost* atau diferensiasi untuk bersaing dengan pesaingnya. Perusahaan harus mengeksploitasi hubungan dengan supplier dan distributor untuk memaksimalkan nilai produknya. Selain itu, perusahaan sebaiknya menimbulkan rasa percaya dari supplier dan distributor supaya dapat tercipta hubungan yang baik, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing produk.

Perusahaan juga dapat mengeksploitasi kesempatan yang berasal dari penggunaan internet. Internet dapat meningkatkan keeratan hubungan antara pihak yang terkait dengan rantai nilai. Internet juga dapat mendekatkan hubungan perusahaan dengan konsumen. Sudah banyak perusahaan yang berhasil menggunakan internet untuk meningkatkan daya saingnya, contohnya: Airasia dan Easyjet. Oleh karena itu, internet merupakan suatu kesempatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan.

Referensi

Bedelan, Arthur G. And Raymond F. Zammuto, 1991, *Organizations: Theory and Design*, The Dryden Press:Orlando.

Cohen, Morris A., Carl C., Hans L.Lee, and Don Willen, 2000, Saturn Supply-Chain Innovation: High Value in After Sales Services, *Sloan Management Review* (Summer):93-101.

Cooper, Robin, 1990, Cost Classification in Unit Based-Based and Activity-Based Manufacturing Cost System, *Journal of Cost Management* (Fall):4-13.

_____ and Robert S. Kaplan, 1992, Activity-Based Systems: Measuring the Cost of Resource Usage, *Accounting Horizons* (September):1-13.

Drtina, Ralph. E., 1994, The Outsourcing Decisions, *Management Accounting* (Maret):56-62.

Dyer, Jeffrey H., 1994, Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge, *Harvard Business Review* (November-Desember):174-178.

_____, 1996, How Chrysler Created an American *Keiretsu*, *Harvard Business Review* (Juli-Agustus):42-56.

Far Eastern Economic Review, 2002, *Fast Lane to Success*, (12 September):36-40.

_____, 2002, *The Sky's The Limit*, (5 Desember):34-36.

_____, 2002, Special Report: 200 Asia's Leading Companies, (26 Desember):43-86.

Forbes Global, *China Goes Global*, (8 Agustus 2001):36-38.

Kamath, Rajan R. and Jeffrey K. Liker, 1994, A Second Look at Japanese Product Development, *Harvard Business Review* (November-Desember):154-170.

Kumar, Nirmalya, 1996, The Power of Trust in Manufactur-Retailer Relationship, *Harvard Business Review* (November-Desember):92-110.

Porter, Michael, 1985, *Competitive Strategy*, Free Press:USA.

_____, 2001, The Internet and the Value Chain, *Harvard Business Review* (Maret):74-75.

_____, 1996, What is Strategy?, *Harvard Business Review* (November-December):61-78.

Robb, David, 2000 ,Managing Business Operations: How New Zealand Organisations Can Get Better and Better, *Auckland University Business Review* (2):38-48.

Shank, John K. Dan Vijay Govindarajan, Strategic Cost Management and the Value chain, *Journal of Cost Management* (Spring):5-21.

Tezuka, Hiroyuki, 1997, Success as the Source of Failure? Competition and Cooperation in the Japanese Economy, *Sloan Management Review* (Winter):83-93.