

TAMPILAN DINAMIS PADA SUMBER DAYA STRATEGIS DAN KEMAMPUAN MENERAPKAN LITERATUR STRATEGI MANUFAKTUR

Affandy Agusman Aris*)
STIE Wira Bhakti Makassar
Email : ir.affandy_agusmanaris@yahoo.com

Abstract : *The purpose of this paper is to demonstrate the usefulness of dynamic analysis of the development and management of strategic capabilities and resources in the field of manufaktur. Hal aims to bring the resource system / dynamic capability as a means to understand the problems of the manufacturing strategy. The strategy used to describe an approach that is mainly based on the dynamics of strategy Warren. Extension of this approach diperkenalkan. Temuan - Diagram of dynamic resource / systems capability is a valuable tool to understand the issues that are interconnected and changing the strategic resources and capabilities. Resources and capabilities can be defined as a share in a dynamic simulation model to follow the idea of the dynamics of research sistem. Keterbatasan/implications - The nature of strategic capabilities and relationships they need to be investigated further. The approach needs to be developed to measure and to measure these concepts. The relationship between the winner of order / qualifications and the inflow / outflow of capabilities and resources stocks should be examined more practical lanjut. Implikasi - static analysis of strategic issues that are often difficult to interpret. The dynamic nature of strategic issues that need to be reflected in the tools used to analyze them. Originality / value - Applies dynamic analysis to manufacturing strategy and use a textbook example of this new way to describe the relevance of the approach.*

Keywords: *Strategic Manufacturing, Paper dynamic type of case study*

Abstrak : *Tujuan dari karya ilmiah ini adalah untuk menunjukkan kegunaan dari analisis dinamis dari pengembangan dan pengelolaan kemampuan strategis dan sumber daya di bidang manufaktur. Hal ini bertujuan untuk menyajikan sistem sumber daya/kemampuan dinamis sebagai sarana untuk memahami masalah dari strategi manufaktur. Strategi yang digunakan untuk menggambarkan pendekatan yang terutama didasarkan pada dinamika strategi Warren. Ekstensi untuk pendekatan ini diperkenalkan. Temuan - Diagram dari sumber daya yang dinamis/sistem kemampuan adalah alat berharga untuk memahami isu-isu yang saling berhubungan dan mengubah sumber daya strategis dan kemampuan. Sumber daya dan kemampuan dapat diartikan sebagai saham dalam model simulasi dinamis mengikuti ide dari dinamika sistem. Keterbatasan penelitian/implikasi - Sifat dari kemampuan strategis dan hubungan mereka perlu diteliti lebih lanjut. Pendekatan perlu dikembangkan untuk mengukur dan untuk mengukur konsep-konsep ini. Hubungan antara pemenang order / kualifikasi dan arus masuk/ arus keluar dari kemampuan dan sumber daya saham harus diperiksa lebih lanjut. Implikasi praktis - analisis statis isu-isu strategis yang sering sulit untuk menafsirkan. Sifat dinamis dari isu-isu strategis yang perlu tercermin dalam alat yang digunakan untuk menganalisis mereka. Orisinalitas / nilai - Berlaku analisis dinamis untuk strategi manufaktur dan menggunakan contoh buku teks dalam cara baru untuk menggambarkan relevansi pendekatan.*

Kata kunci : *Manufaktur Strategis, Kertas dinamik jenis Studi kasus*

PENDAHULUAN

Meskipun banyak penulis mengakui bahwa isu strategis memiliki sifat dinamis, yang paling pendekatan dan

metode dalam manajemen strategis secara inheren statis. Oleh karena itu, dalam makalah ini kemungkinan dibahas untuk melakukan analisis dinamis diterapkan untuk masalah dari strategi

manufaktur. Lebih konkret, tujuan dari makalah ini adalah untuk menunjukkan efektivitas mengidentifikasi sumber daya yang dinamis/sistem kemampuan (Warren, 2002) ketika berhadapan dengan isu-isu strategis di bidang manufaktur. Makalah ini mencontohkan ini didasarkan pada studi kasus yang diambil dari buku teks standar pada strategi manufaktur. Dengan bantuan dari kasus ini, nilai dari analisis dinamis mengikuti strategi/sistem dinamika pendekatan untuk isu-isu strategis manufaktur didirikan.

Domain manufaktur adalah arena utama untuk membahas sumber/kemampuan strategis karena pangsa penting itu telah mengenai kegiatan penciptaan nilai perusahaan yang memproduksi barang fisik. Dengan demikian, perusahaan industri dunia

Kinerja secara substansial ditentukan oleh sumber daya strategis yang dimilikinya dan dengan kemampuan yang dapat diturunkan dari mereka. Penerapan sumber daya internal dan kemampuan untuk konteks eksternal pasar dan persaingan merupakan faktor penting yang berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Dua masalah adalah pusat untuk konsep ini, yang dieksplorasi lebih lanjut dalam makalah ini: sumber daya strategis / kemampuan dari suatu perusahaan membangun sebuah sistem, yaitu mereka bergantung satu sama lain, dan sistem ini perubahan, yaitu sumber daya dan kemampuan mengembangkan dan pembusukan dari waktu ke waktu. Salah satu tugas utama manajemen adalah untuk merencanakan dan mengontrol proses dinamis ini. Mengidentifikasi dan menggambarkan sistem sumber daya/kemampuan dinamis adalah metode yang berguna untuk mendukung manajemen dalam usaha ini.

Tulisan ini didasarkan pada dua domain penelitian dengan yang penulis akrab: dinamika sistem (Forrester, 1961;

Sterman, 2000) dan strategi manufaktur (Hill, 2000; Slack dan Lewis, 2003). Makalah ini disusun sebagai berikut: Bagian selanjutnya secara singkat ulasan perspektif pasar dan sumber daya berbasis strategi. Kemudian, pemahaman yang berbeda dari sistem sumber daya/kemampuan strategis dijelaskan dan dibahas mengapa perspektif dinamis tampaknya tak terelakkan. Setelah itu, contoh menunjukkan bagaimana tampilan yang dinamis pada sumber daya dan kemampuan secara signifikan dapat meningkatkan pemahaman situasi yang kompleks dalam strategi manufaktur. Untuk tujuan ini, studi kasus disajikan bersama-sama dengan solusi berbasis pasar. Solusi ini kemudian diubah menggunakan perspektif dinamis, membayar perhatian khusus pada sistem sumber daya/kemampuan perusahaan kasus. Makalah ini ditutup dengan integrasi ide-ide dari pasar dan pandangan berbasis sumber daya dalam sistem dinamis yang komprehensif sumber daya perusahaan dan kemampuan.

Pasar vs pandangan berbasis sumber daya kebutuhan untuk mengembangkan strategi yang komprehensif telah ditekankan oleh banyak studi empiris. Misalnya, proyek PIM terkenal menghasilkan wawasan bahwa sekitar 70 persen dari perbedaan varians pengembalian investasi antara perusahaan yang sukses dan berhasil dapat dikaitkan dengan faktor-faktor strategis (seperti pangsa pasar, kualitas, integrasi vertikal, dan inovasi). Hanya sekitar 30 persen dapat dikaitkan dengan perbedaan dalam efisiensi operasional (Buzzell dan Gale, 1987; untuk gagasan yang sama lihat juga Skinner, 1986). Berdasarkan bukti yang mendukung kegunaan umum strategi, banyak pendekatan untuk membuat strategi dan implementasi dapat diidentifikasi (Mintzberg et al, 1998, sepuluh hadir "sekolah" strategi;. Cummings dan Wilson 2003, berbicara tentang 13 "gambar" dari Strategi).

Untuk alasan singkatnya, dalam makalah ini hanya dua pendekatan penting untuk manajemen strategis, baik di perusahaan dan tingkat fungsional (misalnya, dalam strategi manufaktur), selanjutnya dibahas: pasar berbasis dan perspektif berbasis sumber daya.

Pengembangan strategi pasar yang berorientasi analisis perusahaan dari perspektif eksternal. Kinerja diharapkan tergantung terutama pada situasi pasar. Berdasarkan "struktur-perilaku-kinerja" paradigma, kinerja dan perilaku kompetitif didorong oleh struktur pasar (Bourgeois dan Astley, 1979). Keuntungan adalah hasil dari baik situasi kompetitif yang menguntungkan atau persaingan dibatasi (misalnya monopoli). Strategi dirumuskan sebagai berikut analisis yang komprehensif dari lingkungan. Meskipun lingkungan "relevan" terdiri dari banyak domain (termasuk isu-isu ekonomi, teknologi, lingkungan dan sosial), domain yang paling penting bagi suatu perusahaan dari perspektif berbasis pasar adalah industri yang bersaing.

Keberhasilan Sebuah perusahaan berpendapat dari perspektif berbasis pasar adalah fungsi dari pengaruh kekuatan kompetitif, yang hasil dari spesifik industri. Porter (1980) menggambarkan lima kekuatan, yang dapat diperiksa dalam analisis struktur industri: tingkat persaingan dalam industri, daya tawar pelanggan, daya tawar pemasok, ancaman pendatang baru dan ancaman produk pengganti. Dengan mengevaluasi semua lima faktor penentu, posisi strategis saat ini serta peluang masa depan dan risiko dapat diselidiki.

Meskipun perspektif berbasis pasar berfungsi sebagai langkah penting dalam analisis strategis, itu terbatas. Misalnya, tidak memberikan jawaban yang memuaskan atas pertanyaan penting seperti "karakteristik Apa yang harus dimiliki suatu perusahaan untuk mencapai posisi terkemuka dalam

industri?" Dan "Apa fitur tidak perlu tegas untuk mempertahankan posisi pasar?" Pertanyaan yang penting dalam dinamis, pasar bergejolak (Subba Narasimha, 2001).

Perspektif berbasis sumber daya memegang sebagai prinsip utama bahwa keberhasilan organisasi hanya sekunder ditentukan oleh posisi di pasar. Dari "sumber daya perilaku-kinerja" perspektif, penentu utama keberhasilan adalah bundel sumber daya dan kemampuan yang mencirikan organisasi (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959; Selznick, 1957). Sumber daya strategis adalah sumber daya yang diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan posisi pasar, sumber daya yaitu hanya dapat dianggap strategis jika mereka dianggap di pasar oleh pelanggan dan / atau pesaing. Pengembangan strategi, dari perspektif berbasis sumber daya, ditandai dengan penilaian berkelanjutan dari kemungkinan untuk menerapkan sumber daya dan kemampuan yang dihasilkan dari mereka untuk perubahan lingkungan (Mahoney dan Pandian, 1992) dan untuk memusatkan perhatian manajemen pada sumber daya yang diperlukan untuk sukses (hanya tumbuh semua sumber daya yang tidak efisien; Mishina et al., 2004).

Sumber [1] adalah aset dimana perusahaan memiliki, menguasai atau yang memiliki akses. Sumber membuatnya layak bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini dimungkinkan untuk membedakan antara yang nyata (misalnya, pelanggan, staf, atau kapasitas produksi) dan sumber daya tak berwujud (misalnya, gambar, budaya perusahaan, atau keterampilan khusus). Berwujud sering dapat ditemukan digabungkan dengan tangibles (misalnya, jumlah staf ditambah dengan tingkat pengalaman staf). Sumber berwujud biasanya lebih sulit untuk mengukur dan mengelola daripada sumber yang nyata - misalnya,

proses membangun loyalitas pelanggan merupakan tantangan tahan lama.

Kemampuan yang mode perilaku yang organisasi mampu melakukan untuk mendukung strategi. Sebaliknya, sumber daya sesuatu yang perusahaan memiliki, kemampuan kegiatan - sesuatu suatu perusahaan baik di lakukan (yaitu semacam "pengetahuan prosedural" dari suatu organisasi; Anderson, 1983). Biasanya, perusahaan membutuhkan sumber daya untuk dapat mengambil keuntungan dari kemampuan. Kemampuan Sebuah perusahaan diciptakan oleh interaksi yang kompleks dari sumber yang dikombinasikan dengan implisit atau eksplisit pengetahuan tentang kombinasi yang efektif dari sumber daya ini (Amit dan Schoemaker, 1993).

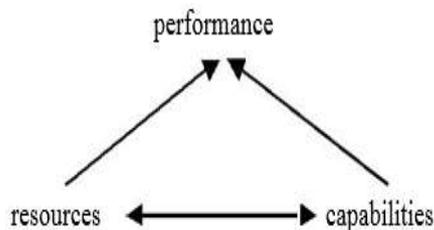
Berdasarkan kemampuan ini, faktor input untuk proses produksi berubah (secara harfiah atau kiasan) menjadi produk dan jasa (Warren, 2002). Hubungan antara sumber daya dan kemampuan adalah objek utama dari kepentingan dalam pengembangan strategi berikut pandangan berbasis sumber daya (Grant, 1995). Sementara kemampuan strategis selalu dibangun di atas satu atau lebih sumber daya, perusahaan dapat memiliki sumber daya strategis yang tidak berhubungan dengan kemampuan seorang. Dengan kata lain, mode perilaku dari suatu perusahaan bergantung pada aset internal yang perusahaan memiliki dan kombinasi yang efektif; Namun, ini aset internal dapat menjadi strategis di alam (yaitu mereka yang relevan mengenai tujuan strategis perusahaan) tanpa dikaitkan dengan satu atau lebih kemampuan. Ini biasanya terjadi ketika kepemilikan semata sumber daya membuat perbedaan dalam kompetisi atau ketika sumber daya langsung diterjemahkan ke dalam ukuran kinerja organisasi. Selain itu, sumber daya strategis mungkin penting untuk lebih dari satu kemampuan strategis untuk datang menjadi ada.

Misalnya, sumber daya "tenaga kerja terampil" menambah kemampuan untuk menghasilkan kualitas tinggi serta kemampuan untuk cepat mengubah program produksi.

Baru-baru ini, perspektif sumber daya dan kemampuan berbasis strategi juga telah diterapkan untuk masalah produksi dan manajemen operasi (Ketokivi dan Schroeder, 2004;. Schroeder et al, 2002; Swink dan Hegarty, 1998; Bates dan Flynn, 1995). Proposisi dasar sebagian besar makalah ini adalah bahwa sumber daya dan kemampuan bergantung satu sama lain dan keduanya menentukan kinerja (seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1).

Namun, diskusi sering gagal untuk mengatasi dua masalah mengenai gagasan pengembangan strategi berbasis sumber daya (Sanchez dan Heene, 1997). Pertama, sumber daya strategis dan kemampuan dari suatu perusahaan membangun sistem, yang berarti bahwa mereka bergantung pada satu sama lain dan saling mempengaruhi. Dependensi ini mungkin membangun loop umpan balik, sehingga sumber daya dan kemampuan akhirnya mempengaruhi dirinya. Kedua, sistem sumber daya dan kemampuan yang tidak stabil dari waktu ke waktu, yang berarti bahwa sumber daya dan kemampuan mengembangkan danpembusukan dinamis dan hubungan mereka berubah. Dengan demikian, dinamika masing-masing sumber daya dankemampuan masing-masing serta dinamis dan kompleks interaksi antara mereka dapat dipengaruhi dan harus dikelola [2]. Tulisan ini berkaitan dengan masalah ini dengan menawarkan lebih banyak diskusi tentang dinamika sumber daya dan kemampuan yang mendalam. Untuk itu, studi kasus disajikan yang menunjukkan bagaimana tampilan yang dinamis pada sumber daya dan kemampuan dapat memberikan wawasan besar ke dalam masalah dari strategi manufaktur.

Sifat sistemik dan dinamis sumber daya strategis dan kemampuan klasik, perspektif linear hubungan antara sumber daya, kemampuan, dan kinerja yang ditunjukkan pada Gambar 1. Dari sudut pandang sistemik pandang, namun, gambar ini perlu ditingkatkan berkaitan dengan dua poin penting. Pertama, harus dibuat jelas bahwa sumber daya strategis dan kemampuan mempengaruhi sumber lain dan kemampuan dan - sering melalui beberapa variabel perantara - sendiri. Contoh dari ini adalah ketergantungan yang dapat diamati antara pasangan sumber berwujud dan tidak berwujud.



Gambar 1. Hubungan antara sumber daya, kemampuan dan kinerja (lihat linear)

Misalnya, dua sumber daya strategis "jumlah staf" dan "pengalaman staf" terkait satu sama lain. Dengan demikian, menambahkan lebih banyak staf untuk tenaga kerja perusahaan mengurangi rata-rata pengalaman staf karena staf baru sering tidak memiliki keterampilan yang diperlukan sudah dari awal; namun, dalam jangka panjang, hal itu memungkinkan ketinggian "pengalaman staf" ke ketinggian baru ketika staf baru sepenuhnya terlatih dan ketika menambahkan bakat untuk pengetahuan yang ada (Morecroft, 2002). Contoh dari sumber daya strategis yang langsung mempengaruhi sendiri adalah basis pelanggan dari sebuah perusahaan bersaing di pasar dengan eksternalitas permintaan yang kuat positif. Misalnya, di pasar untuk layanan pesan instan (Großler dan Thun, 2002), memiliki basis nasabah yang besar menarik

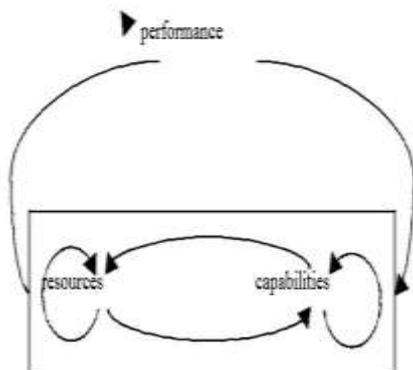
pengguna lebih potensial untuk produk juga, dengan demikian, memperbesar basis pelanggan yang sudah ada. Tentu saja, efek jaringan ini, umpan balik positif, dibatasi oleh jumlah pelanggan potensial dan kejenuhan pasar akhirnya.

Sebuah perangkat kedua yang dapat ditambahkan ke Gambar 1 adalah hubungan umpan balik antara kinerja di satu sisi dan sumber daya dan kemampuan di sisi lain. Selain itu, fakta bahwa sumber daya strategis dan kemampuan mempengaruhi kinerja organisasi (jika tidak, mereka tidak akan strategis) proses timbal balik ada: kinerja perusahaan juga mempengaruhi sumber daya dan kemampuan. Contoh dari hal ini adalah hubungan antara kemampuan untuk memproduksi dengan kualitas produk yang tinggi dan pendapatan penjualan sebagai indikator kinerja. Memproduksi dengan kualitas tinggi (antara faktor-faktor lain) mempengaruhi penjualan, yang menentukan pendapatan penjualan. Namun, pendapatan penjualan juga menentukan berapa banyak usaha (tentang uang dan waktu) dapat dimasukkan - ceteris paribus - ke dalam perbaikan lebih lanjut dari kemampuan kualitas produk, setidaknya dalam jangka panjang. Mengambil dua modifikasi ini menjadi pertimbangan, versi yang disempumakan dari hubungan antara sumber daya, kemampuan dan kinerja dapat diturunkan (Gambar 2).

Pemahaman sumber daya strategis selain hubungan mereka dengan kemampuan dan kinerja dapat ditingkatkan juga. Dalam literatur, ia berpendapat bahwa sumber daya strategis harus memiliki empat karakteristik utama (Peteraf, 1993; Mahoney dan Pandian, 1992; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Itu harus:

1. tahan lama: memiliki efek positif jangka panjang pada posisi strategis dari suatu perusahaan;

2. non-tradable: tidak mungkin bagi pesaing untuk dengan mudah membelinya;
3. non-ditiru: tidak mungkin bagi pesaing untuk menduplikasi atau menyalin; dan
4. non-disubstitusikan: tidak mungkin bagi pesaing untuk dengan mudah menemukan pengganti untuk itu



Gambar 2. Umpan pandangan sumber daya, kemampuan dan prestasi

Catatan: Ada lebih penentu kinerja suatu organisasi dari sumber daya dan kemampuan, misalnya, karakteristik pasar, perilaku pesaing, politik dan perkembangan sosial. Fitur dalam daftar ini berarti bahwa sumber daya dapat digunakan untuk membangun "hambatan masuk" di sekitar pasar, karena baik perusahaan memiliki mereka (maka ia memiliki potensi untuk menjadi pemain pasar) atau tidak memiliki mereka (maka pada dasarnya terkunci di luar pasar).

Namun, rabun untuk mengasumsikan bahwa sumber daya strategis, diidentifikasi oleh sebuah perusahaan menggunakan pendekatan berbasis sumber daya, dapat memastikan hambatan masuk ditembus. Sebagai sejarah ekonomi menunjukkan, entri pasar yang berhasil dari perusahaan telah terjadi berkali-kali. Pendatang biasanya hanya memiliki sumber daya untuk tingkat yang terbatas yang tersedia. Oleh karena itu, sumber daya yang mungkin tidak begitu banyak hambatan masuk sekitar pasar tetapi "hal-hal yang berguna untuk memiliki"

untuk bersaing di pasar. Dengan demikian, meskipun banding dari empat karakteristik, mereka megambat eksploitasi penuh dari pandangan berbasis sumber daya untuk "menyusun strategi" (Eisenhardt dan Martin, 2000) karena asumsi ini menganggap bahwa hasil kinerja dari sumber daya yang langka bukan dari kombinasi baru dari sumber daya untuk baru peluang (sewa Schumpeter; Mollona, 2002).

Dari sudut pandang dinamis pandang, kategoris menempel empat karakteristik menyebabkan tiga masalah utama (Warren, 2002):

1. Karakteristik sumber daya terjadi di sepanjang kontinum bukannya mutlak. Dengan kata lain, "sangat sedikit sumber daya yang benar-benar tahan lama, benar-benar non-tradable, atau benar-benar tidak mungkin untuk menyalin atau pengganti" (Warren, 2002, hal 18.); bukan mereka menunjukkan beberapa elastisitas mengenai karakteristik ini (Makadok, 2001).
2. Sumber daya perlu dipertahankan atau menyerah; mereka dibuat usang, disalin atau diganti. Semua ini dapat dicapai dalam waktu nol; itu adalah tugas yang dinamis. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk membangun atau menghancurkan sumber daya dan apa delay kali perlu dipertimbangkan adalah pertanyaan penting. Definisi biasa sumber daya strategis tidak mempertimbangkan sifat dinamis ini.
3. Sumber sering saling terkait (seperti yang sudah disebutkan di atas). Selain itu, hubungan antara sumber daya mungkin berubah dari waktu ke waktu tergantung pada konfigurasi lalu atau saat ini sumber daya, gangguan eksternal, dependensi jalan atau keputusan manajemen. Pandangan statis mengabaikan perubahan struktural dan perilaku.

Terlepas dari isu-isu yang berhubungan dengan pemahaman sumber daya secara statis, identifikasi sumber daya membangun titik awal dari setiap analisis strategis sumber daya dan kemampuan berdasarkan [3]. Oleh karena itu, juga digunakan dalam contoh yang disajikan dalam bagian berikutnya. Kemudian, bagaimanapun, pandangan statis ditingkatkan dan diperluas menggunakan ide dari metodologi yang dinamis, dalam sistem dinamika tertentu (Forrester, 1961; Sterman, 2000).

Menerapkan sumber daya yang dinamis dan melihat kemampuan untuk kasus dari strategi manufaktur. Bagian ini berlaku pandangan berbasis sumber daya dinamis strategi sebagaimana digariskan oleh Morecroft (1997) dan Warren (1999) untuk kasus yang khas dari strategi manufaktur yang diambil dari buku teks standar pada topik (Hill, 2000). Dalam ekstensi untuk pendekatan awal Morecroft dan Warren beberapa penekanan lebih diletakkan pada konseptual membedakan antara sumber daya dan kemampuan. Setelah prosedur ini, itu menunjukkan bahwa pandangan dinamis sistem sumber daya (yaitu fokus pada sumber daya strategis) dapat ditambah dan disederhanakan agak mudah oleh pertimbangan simultan kemampuan strategik. Namun, dari sudut pandang praktis baik, sumber daya strategis dan kemampuan diperlakukan sangat mirip, yaitu sebagai saham dalam sistem dinamis.

Pada bagian pertama sub-bagian, kasus disajikan. Selain itu, "konvensional" berbasis pasar solusi seperti yang disediakan oleh Bukit dibahas. Ini mengikuti analisis berbasis sumber daya statis situasi, yaitu identifikasi sumber daya, kemampuan dan ukuran kinerja. Kemudian, analisis statis ini dimodifikasi oleh perspektif dinamis pada sumber daya strategis dan kemampuan.

Presentasi kasus dan analisis berbasis pasar kasus yang digunakan sebagai contoh dalam makalah ini adalah "Jackson Presisi Coran (JPC)" diambil dari Hill (2000, hlm. 348-63). Seperti kebanyakan studi kasus, kasus JPC terdiri dari kualitatif dan informasi kuantitatif. Kedua jenis informasi yang digunakan dalam pembahasan berikut kasus dan dalam penerapan perspektif sumber daya yang dinamis. Dimanapun nilai numerik yang diberikan, mereka berasal dari atau diperkirakan berdasarkan kasus narasi.

Singkatnya, JPC menghasilkan mati-coran untuk pasar Eropa; pendapatan penjualan tahunan 19.8m. Riset pasar (mengunjungi lima pelanggan utama) menyebabkan tiga kesimpulan yang disajikan dalam kasus narasi:

1. Pasar menjadi kurang sensitif terhadap harga;
2. Perusahaan harus mencoba untuk meningkatkan pangsa pasar di pasar Inggris yang mapan; dan
3. Penjualan di Eropa harus diperluas.

Berdasarkan informasi lebih lanjut yang diperoleh selama studi pasar, manajemen JPC memutuskan untuk melaksanakan program berkelanjutan perbaikan (CIP) dan skema insentif baru. CIP didirikan empat bidang utama untuk memungkinkan perbaikan: manufaktur metode, sistem administrasi, waktu set-up, dan kualitas. Skema insentif baru terdiri dari standar baru yang akan digunakan, pengenalan pembayaran kelompok terkait, dan menawarkan pembayaran bonus terkait dengan nomor output. Tujuannya seperti yang dirumuskan pada awal kasus ini adalah untuk mencapai peningkatan penjualan dan profitabilitas dengan bantuan dari CIP dan skema insentif.

Pendekatan strategi manufaktur terutama yang berbasis pasar, yang telah dikritik (Slack et al., 2001). Analisis kasus, seperti yang disarankan oleh Hill (2000) dalam catatan

pengajaran untuk bukunya, didasarkan pada paradigma pemenang order/kualifikasinya. Konsep ini mengatakan bahwa, dari perspektif strategis, produk/jasa yang ditandai dengan dua jenis fitur. Jenis pertama dari fitur yang diperlukan untuk produk/jasa yang akan dirasakan dan dianggap oleh klien potensial ("kualifikasi"); fitur dari jenis kedua diperlukan untuk benar-benar mendapatkan pesanan pelanggan ("memesan pemenang").

Dalam kasus JPC, informasi tentang pemenang ketertiban dan kualifikasi terutama dikurangkan dari laporan tentang kunjungan pelanggan. Ketika membandingkan pemenang urutan ini dan kualifikasi dengan apa yang didukung oleh CIP dan skema insentif, terungkap bahwa persimpangan agak kecil. Analisis pasar menunjukkan bahwa pemenang perintah utama untuk hampir semua pelanggan adalah waktu pengiriman yang cepat dan/atau keandalan pengiriman. Ini, bagaimanapun, tidak banyak didukung oleh CIP atau dengan skema insentif baru: hanya satu dari empat bidang target penawaran CIP dengan waktu ("set-up pengurangan waktu"); cepat dan handal pengiriman tidak termasuk sebagai faktor dalam skema insentif baru sama sekali.

Akibatnya, insentif tidak mendukung tujuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan penjualan (Kaufman, 1992). Meringkas ini menemukan itu dapat dinyatakan bahwa masalah yang signifikan dapat diharapkan dalam mencapai tujuan bisnis pertumbuhan karena program dimulai di perusahaan tidak mendukung apa yang benar-benar dibutuhkan untuk menarik perintah tambahan. Selanjutnya, kasus ini menekankan pentingnya waktu sebagai faktor strategis (Milling et al, 2000; Batang dan Hout, 1990; Blackburn, 1990).

Identifikasi sumber daya, kemampuan dan ukuran kinerja sebuah analisis statis

kasus membantu untuk mengidentifikasi sumber daya, kemampuan organisasi dan ukuran kinerja. Namun, hanya mengidentifikasi benda-benda ini tidak memberikan semua wawasan yang diperlukan untuk mengatasi masalah dan menyarankan solusi. Sebaliknya, analisis statis - karena akan berubah - masalah yang dinamis hanya menjadi langkah pertama dari solusi. Namun demikian, analisis statis yang disajikan dalam sub-bagian ini menetapkan batas pada ruang lingkup analisis dinamis sebelumnya.

Untuk awal, ukuran kinerja hanya berasal dari pernyataan masalah dibesarkan di awal kasus narasi: penjualan dan laba. Jika diasumsikan bahwa:

$Laba = \frac{1}{4} \text{ Penjualan} - 2 \text{ Biaya};$

Daftar ukuran kinerja dapat disesuaikan dengan cara yang tidak baik faktor yang perlu dipertimbangkan:

Baik.

1. Biaya diyakini tetap dan tidak berubah-ubah dalam waktu cakrawala pengaturan kasus. Dalam hal ini, penjualan akan cukup sebagai indikator kinerja.
2. Atau. Penjualan dan biaya dapat dipengaruhi dan kemudian keduanya harus ukuran kinerja yang relevan. Dalam keadaan ini, keuntungan dapat dihitung secara langsung dan tidak benar-benar perlu dipertimbangkan sebagai tujuan strategis.

Karena kasus tersebut berisi informasi bahwa pasar tidak terlalu sensitif terhadap harga dan kasus narasi tidak memberikan data yang tepat tentang situasi biaya, biaya diabaikan dalam analisis lebih lanjut dan hanya kemungkinan (1) dianggap berikut ini, sehingga penjualan sebagai indikator kinerja yang relevan.

Berdasarkan program perbaikan terus-menerus dan skema insentif daftar

kemampuan berikut tampaknya menjadi penting untuk pengelolaan JPC:

1. Memproduksi dengan kesesuaian tinggi kualitas produk (diukur dalam persentase produk tanpa cacat, kualitas);
2. Memproduksi dengan produktivitas yang tinggi, yaitu biaya sedikit per unit (diukur dalam jam standar yang dihasilkan dibandingkan dengan jam yang sebenarnya bekerja, produktivitas); dan
3. Memproduksi dengan singkat lead time dan waktu pengiriman (diukur dalam waktu pengiriman dan rata-rata waktu pengiriman, waktu).

Selain itu, ada satu sumber daya strategis dimaksud dalam deskripsi kasus: perintah dasar (diukur dalam nilai moneter, basis order).

Pertanyaannya tetap bagaimana kemampuan dan sumber daya dapat dikelola untuk meningkatkan kinerja. Sebuah pandangan sistemik dan dinamis pada sumber daya dan kemampuan membantu untuk lebih memahami masalah ini.

Analisis dinamis dari sumber daya dan kemampuan sistem sumber daya, kemampuan dan ukuran kinerja yang diidentifikasi dalam sub-bagian terakhir yang dimasukkan ke dalam kerangka kerja yang dinamis berdasarkan pendekatan Warren (1999) dari sistem sumber daya yang dinamis. Matematika dasar metode ini dibahas di Warren (2002, Lampiran). Metodenya sangat dipengaruhi oleh konsep dinamika sistem, yang dikembangkan oleh Forrester (1961). Beberapa karakteristik dapat dianggap penting untuk pendekatan ini:

Umpan loop dianggap sebagai blok bangunan dari semua sistem ekonomi dan sosial karena alasan mono-kausal abstrak terlalu banyak dari kenyataan. Dua jenis loop umpan balik dapat dibedakan: positif (atau memperkuat) loop dan negatif (atau balancing) loop. Umpan loop sering

menyebabkan perilaku nonlinear dari sistem di mana mereka hadir.

Ada saham (atau tingkat) dalam setiap sistem yang menumpuk masa lalu perilaku sistem. Secara matematis, saham dapat dipahami sebagai integrasi. Mereka hanya dapat diubah oleh arus yang sesuai; sering, proses ini dipengaruhi oleh penundaan.

Kualitatif atau "lunak" variabel tidak dihilangkan dari analisis tetapi diperkirakan seakurat mungkin karena menghilangkan mereka pasti akan menyebabkan kesalahan.

Berdasarkan Dierickx dan Cool (1989), sumber daya strategis yang direpresentasikan sebagai saham dalam pandangan berbasis sumber daya dinamis Warren. Mengelola sumber daya karena berarti untuk mengubah mereka dengan mempengaruhi tingkat yang sesuai. Berbagai koneksi yang kadang-kadang membuat loop umpan balik ada antara sumber dan tarif mereka. Sumber sering berwujud, yaitu faktor "lunak" yang dimasukkan dalam analisis.

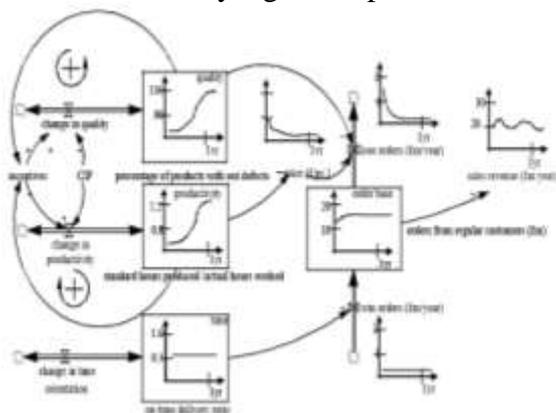
Namun, pendekatan Warren berjalan lebih jauh dari sekedar membayangkan hubungan antara sumber daya dan indikator kinerja. Setiap koneksi melambangkan tidak hanya fakta bahwa satu objek adalah penyebab lain; tetapi juga mengatakan bahwa nilai satu objek dapat dihitung dari nilai yang lain dan menuntut definisi nilai pengukuran. Selanjutnya, unit dimensi, rentang nilai numerik dan diperkirakan mode perilaku yang melekat pada variabel penting. Sistem sumber daya / kemampuan dinamis untuk kasus JPC ditunjukkan pada Gambar 3, yang adalah gambaran grafis dari sumber daya strategis dan kemampuan dan interkoneksi mereka.

Dalam (1999) pendekatan asli Warren, persegi panjang melambangkan saham sumber daya strategis saja. Namun, dalam makalah ini diusulkan bahwa

mereka lebih logis mewakili baik sumber daya atau kemampuan. Misalnya, saham kualitas pada Gambar 3 dapat dipahami sebagai kemampuan "memproduksi dengan kesesuaian kualitas tinggi dari produk". Dimasukkannya kemampuan strategis dalam diagram memiliki dua keuntungan:

Dalam uraian kasus, ada referensi langsung ke kemampuan, tidak ke sumber daya. Ini berarti bahwa sumber daya yang benar-benar membuat kemampuan yang belum diketahui atau menduga ketika kemampuan secara langsung dimasukkan dalam diagram. Keuntungan ini bisa menjadi suatu kerugian jika sumber daya set mendasari kemampuan suatu perlu ditangani, yang tidak peduli dalam kasus yang disajikan di sini.

Pengaruh, misalnya, kualitas pada dasar agar menjadi lebih jelas daripada langsung dari sumber daya yang sesuai. Tentu saja, ada sumber daya terkait dengan kemampuan kualitas, seperti "karyawan" kemauan dan kemampuan untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. Namun, tidak sifat sumber daya itu sendiri menyebabkan perubahan dalam basis rangka namun kemampuan sistem manufaktur untuk memproduksi dengan tertentu, standar yang diharapkan.



Gambar 3. sumber daya/sistem kemampuan Dinamis

Tindakan dan kemungkinan jalur perilaku saham sumber daya/kemampuan digambarkan (perilaku aktual dibahas di bawah). Panah ganda dan simbol katup mewakili variabel tingkat yang dapat digunakan untuk mengubah saham. Sebuah panah tunggal singkatan kemungkinan untuk menghitung nilai satu variabel dengan nilai yang lain. Umpan loop secara khusus disebutkan: "p" "Untuk positif, memperkuat loop;" - "Untuk loop negatif, balancing (tidak terjadi pada contoh).

Identifikasi sumber daya dan kemampuan yang dijelaskan dalam sub-bagian sebelumnya. Dengan demikian, dalam Gambar 3, empat saham yang akan ditampilkan. Tiga kemampuan di sisi kiri mempengaruhi dasar agar sumber daya, yang merupakan variabel saham keempat dalam diagram. Perintah dasar langsung menentukan pendapatan penjualan yang merupakan indikator kinerja dalam kasus tersebut. Karena mereka adalah saham, sumber daya dan kemampuan hanya dapat diubah melalui harga yang sesuai mereka: misalnya, kehilangan order dipicu oleh masalah kualitas atau biaya terlalu tinggi; mendapatkan perintah dilakukan dengan ketergantungan yang tinggi pengiriman. Perhatikan bahwa dalam rangka untuk menyederhanakan diagram hanya pengaruh seperti pada variabel digambarkan bahwa materi dalam kasus khusus ini. Misalnya, membangun kapasitas produksi dapat meningkatkan rasio pengiriman tepat waktu dan dengan demikian mengubah kemampuan saat JPC. Namun, ukuran seperti itu tempat dibahas dalam uraian kasus dan karena itu tidak dipertimbangkan dalam analisis ini (dan tidak termasuk dalam diagram). Unit dimensi hanya diberikan untuk variabel di sisi kanan grafik karena variabel di sebelah kiri adalah baik berdimensi (sebagai tiga saham kemampuan) atau

alam abstrak murni (seperti, misalnya, insentif atau variabel CIP) [4] .

Masalah mendasar dari situasi kasus dibuat jelas dalam struktur tingkat mengubah kemampuan kualitas, produktivitas, dan waktu. Sementara kegiatan manajemen berdasarkan program perbaikan terus-menerus atau skema insentif baru positif mempengaruhi kualitas dan produktivitas, hampir tidak tindakan apapun yang dilakukan yang bertujuan untuk meningkatkan orientasi waktu perusahaan. Dengan kata lain, kemampuan waktu (memproduksi dengan memimpin pendek kali dan waktu pengiriman) tidak diperbaiki, baik secara langsung maupun melalui sumber daya yang mendasari. Sebaliknya, untuk ini, insentif baru Skema bersama dengan kualitas dan produktivitas dengan membangun loop memperkuat yang lebih mendorong pertumbuhan mereka: misalnya, skema insentif mengarah ke lebih banyak pertimbangan dari aspek kualitas dengan karyawan yang mengarah ke produk yang kurang cacat yang mengarah ke insentif yang lebih tinggi lebih memicu produksi non produk - defective (Senge, 1990). Sayangnya untuk JPC, dari analisis kasus dapat disebabkan bahwa kualitas dan produktivitas kualifikasi saja, yaitu keberadaan mereka hanya menghalangi kerugian dalam pesanan. Untuk mendapatkan pesanan, faktor urutan pemenang dibutuhkan, yang waktu dalam kasus JPC.

Apa yang terjadi dalam pengaturan ini digambarkan dalam grafik perilaku kecil yang ditunjukkan pada gambar. Perhatikan bahwa semua grafik menunjukkan dimensi dan skala untuk variabel terkait (semua nilai numerik dikurangkan dari kasus narasi, namun beberapa perkiraan karena kasus tidak memberikan data rinci). Kedua, kualitas produk dan produktivitas proses meningkat oleh program aksi

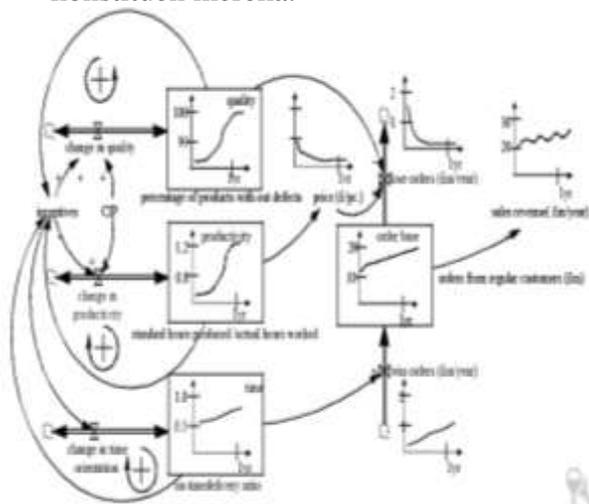
dan umpan balik memperkuat loop mereka memulai, yang mengakibatkan kerugian penurunan pesanan. Orientasi waktu adalah konstan dan, dengan demikian, pada waktu rasio pengiriman tidak berubah. Hal ini menyebabkan konstan, tapi kira-kira nol keuntungan dalam pesanan baru. Secara total, ukuran dasar untuk menunjukkan perubahan hanya diabaikan. Pendapatan penjualan juga memiliki pertumbuhan minimal (kecuali untuk beberapa fluktuasi musiman atau acak), yang berbeda dengan tujuan manajemen JPCFs. Jauh lebih baik daripada verbal, analisis berbasis pasar yang disajikan di atas, gambar ini dari sistem sumber daya / kemampuan dinamis memvisualisasikan masalah di tangan. Poin maksimal dapat diidentifikasi dengan mudah, berbaring di tingkat perubahan sumber daya yang jelas mempengaruhi kinerja. Apa yang perlu dilakukan dalam hal ini agak sederhana untuk melihat sekarang: mekanisme diperlukan yang mendorong pertumbuhan orientasi waktu, yang sebagai pemenang urutan akan menghasilkan dalam mendapatkan lebih banyak pesanan, basis rangka peningkatan dan, pada akhirnya, lebih banyak penjualan. Sistem sumber daya/ kemampuan dinamis dapat berfungsi sebagai dasar untuk analisis skenario (Wack, 1985): pengaruh perubahan tertentu pada beberapa sumber dapat mental simulasi. Grafik mengetengahkan bahwa semua saling ketergantungan yang relevan dianggap dan asumsi tentang alam mereka dibuat eksplisit.

Sebuah jalur perilaku yang lebih menguntungkan dari sistem ditunjukkan pada Gambar 4 (seperti pada gambar sebelumnya, grafik dihasilkan mental disimpulkan dari struktur sumber daya / sistem kemampuan). Dengan masuknya rasio pengiriman tepat waktu sebagai faktor yang insentif didasarkan, waktu sekarang juga tumbuh. Dalam situasi ini, skema insentif dan waktu membangun positif,

memperkuat lingkaran yang memungkinkan untuk pertumbuhan. Hal ini menyebabkan keuntungan besar dalam pesanan dan peningkatan basis rangka. Akhirnya, pendapatan penjualan tumbuh juga.

Beberapa komentar mengenai metode memeriksa sumber daya yang dinamis/sistem kemampuan menyimpulkan bagian ini:

Untuk analisis yang lebih rinci, kemampuan dan sumber daya mereka merupakan juga bisa diselidiki secara terpisah (misalnya, kemampuan "memproduksi dengan kesesuaian kualitas tinggi dari produk" mungkin dibangun di atas "karyawan" kemauan dan kemampuan untuk menghasilkan "produk berkualitas tinggi" "akurasi dari sistem produksi "dan" kualitas tinggi pemasok "sebagai sumber daya strategis). Dengan cara ini, interaksi sumber daya yang berbeda yang mengakibatkan kemampuan strategis dapat diperiksa dan lebih kebijakan halus dapat diuji. Dalam rangka untuk menyederhanakan representasi grafis, untuk tetap dekat dengan deskripsi kasus, dan karena tidak mengubah hasil, dalam makalah ini jalan ini tidak diambil. Sebaliknya, kemampuan diperiksa sebagai agregat dari semua sumber daya yang konstituen mereka.



Gambar sistem 4. Dinamis sumber daya /kemampuan dengan perilaku yang menguntungkan

Pembusukan kemampuan dan sumber daya dari waktu ke waktu sengaja tidak disertakan. Namun, dalam kenyataannya sebagian besar kemampuan dan sumber daya berkurang jika mereka tidak aktif dikelola. Misalnya, kualitas produk memburuk jika tidak ada langkah-langkah aktif yang diambil, seperti memotivasi staf untuk menjaga kualitas, meningkatkan proses untuk mengamankan kualitas, dll

Penjualan sebagai ukuran kinerja mungkin itu sendiri mempengaruhi sumber daya dan kemampuan (jenis umpan balik yang dibahas di atas). Selain itu, dapat dibayangkan bahwa hubungan antara variabel tambahan ada dalam diagram (misalnya, efek dari kualitas CIP). Namun, karena kasus ini tidak melaporkan efek ini, mereka diabaikan. Dalam proyek-proyek dunia nyata, dibayangkan seperti tetapi hubungan tidak digambarkan menyiratkan perlunya penyelidikan empiris lebih lanjut.

Dari sistem poin teori pandang, s berbentuk pertumbuhan (seperti misalnya, digambarkan dalam kemampuan kualitas) tidak dapat terjadi oleh memperkuat umpan balik saja. Selalu tambahan umpan balancing loop diperlukan yang membatasi pertumbuhan tak terbatas loop positif (dalam contoh, persentase produk tanpa cacat tidak bisa lebih besar dari 100 persen, ketika mendekati batas ini menjadi semakin sulit untuk meningkatkan lebih lanjut).

Dalam diagram, menjadi jelas bahwa analisis berbasis sumber daya seperti yang dipahami dalam makalah ini tidak mengabaikan karakteristik pasar, kompetisi, pelanggan, dll Sebaliknya pendekatan menekankan ketergantungan timbal balik antara perspektif eksternal dan internal pada strategi. Misalnya, perilaku pelanggan mengenai pemesanan berfungsi sebagai masukan mendasar untuk diagram.

Perspektif mengintegrasikan pasar dan analisis berbasis sumber daya

Sebagai implikasi praktis penelitian ini, manajer harus memperingatkan bahwa analisis statis isu strategis seringkali sulit untuk menafsirkan atau bahkan menyesatkan. Sifat dinamis dari isu-isu strategis yang perlu tercermin dalam alat yang digunakan untuk menganalisis mereka, seperti misalnya, diagram sistem sumber daya/kemampuan menawarkan cara untuk memperhitungkan sifat dinamis dari strategi manufaktur. Seperti yang telah ditunjukkan, menganalisis sumber daya yang dinamis dan sistem kemampuan adalah intuitif, tetapi metode yang kuat untuk melambangkan dependensi dan jalan saat faktor-faktor strategis. hubungan Penyebab-dan-efek yang diamati, umpan balik loop dapat diidentifikasi dan potensi perilaku sistem dapat dikurangi. Selanjutnya, sistem dinamis sumber daya dan kemampuan membantu untuk membangun skenario yang berbeda dari mode perilaku masa depan dari sistem. Dengan cara ini, sumber daya dan kemampuan sistem dinamis adalah berharga alat untuk mendukung pembelajaran manajemen melalui perencanaan dan skenario-bangunan proses (De Geus, 1988). Melalui proses berulang perencanaan skenario, evaluasi hasil dan perubahan kebijakan, wawasan ke dalam sifat dinamis dari organisasi dan pasar dapat diperoleh. Karena komponen kuantitatif pendekatan (dimensi dan skala variabel), juga prognosis kasar mengenai perkembangan variabel kinerja penting yang mungkin.

Meskipun semua keunggulan ini, ada perbedaan yang ditemukan antara klaim untuk menggambarkan sistem sumber daya yang dinamis dan metode, bagaimana hal ini dilakukan. Sistem sumber daya digambar di atas kertas secara inheren statis. Dengan kata lain, dinamika yang mereka miliki harus dibayangkan dalam pikiran pengguna. Ada bukti kuat bahwa proses-proses kognitif sering bias dan cenderung kegagalan sistematis

(Frensch dan Funke, 1995). Pemikiran dan keputusan proses individu hanya dibatasi rasional (Simon, 1979). Terutama perilaku dinamis variabel terhubung membangun loop umpan balik sulit untuk memperkirakan (Forrester, 1994). Hal ini dapat diasumsikan bahwa penggambaran grafis dan terstruktur sistem meringankan bahaya ini, tetapi pendekatan ini tidak sepenuhnya mencegah terjadi. Simulasi perilaku sistem dengan bantuan perangkat lunak simulasi karena datang sebagai perpanjangan logis dengan pendekatan dibahas di sini [5].

Dengan demikian, langkah lebih alami untuk sistem sumber daya/kemampuan dinamis akan mengembangkan mereka dengan bantuan perangkat lunak simulasi komputer. Secara khusus, program untuk membangun dan mensimulasikan model dinamika sistem tampaknya tepat karena: pandangan berbasis sumber daya dinamis berasal dari metodologi ini; dan terdapat beberapa program aplikasi yang telah teruji dan mendirikan [6].

Ketika mendefinisikan sistem sumber daya dinamis dalam aplikasi tersebut, sangat mudah dan sederhana untuk mensimulasikan perilaku mereka. Dengan dukungan dari program simulasi, banyak skenario yang berbeda dapat diuji dengan memvariasikan parameter dan fungsi. Metode seperti analisis sensitivitas dan algoritma optimasi dapat digunakan untuk menyelidiki lebih lanjut perilaku sistem sumber daya/kemampuan (misalnya, untuk mengidentifikasi titik-titik kritis atau keterbatasan). Dengan melakukan banyak eksperimen simulasi tersebut (lebih cakrawala lama), pembelajaran dapat lebih efektif daripada ketika menggambar sistem sumber daya yang dinamis di atas kertas saja (Pidd, 1993). Selain itu, melalui formalisasi dan kuantifikasi proses bahkan lebih kaku semua asumsi yang terbuka dan dapat

dibahas (Vennix, 1994). Namun, proses kuantifikasi ini bukan sepele satu; penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran dan kuantifikasi konsep abstrak seperti kemampuan strategis dan sumber daya (terutama ketika mereka tidak berwujud) yang dibutuhkan.

Kasus yang disajikan di atas juga menunjukkan cara yang menarik untuk mengintegrasikan analisis strategis pasar dan sumber daya berbasis. Ada hubungan erat antara Pemenang order / konsep kualifikasi dan Warren Hill sumber dinamis. Seperti dapat dilihat pada Gambar 3 dan 4, yang kemampuan yang diidentifikasi sebagai kualifikasi oleh Hill (produktivitas dan kualitas) mempengaruhi proses kerusakan dasar agar langsung menentukan variabel kinerja, pendapatan penjualan. Dimasukkan ke dalam cara yang berbeda, sumber daya yang kualifikasi tidak dapat membantu meningkatkan variabel pasar atau pelanggan; mereka hanya menghambat bahwa mereka menurun. Berbeda dengan itu, urutan pemenang waktu kemampuan membantu untuk tumbuh variabel kinerja. Penelitian masa depan perlu fokus pada masalah ini dalam rangka untuk mengidentifikasi dan membangun hubungan lebih lanjut antara analisis berbasis pasar dan sistem sumber daya / kemampuan dinamis. Secara umum, sifat yang tepat dari kemampuan strategis dan hubungan mereka perlu diteliti lebih lanjut. Ini harus mencakup pengembangan pendekatan untuk mengukur dan mengukur konsep-konsep ini.

Catatan : Dalam tulisan ini, kecuali dinyatakan lain istilah "sumber daya" selalu berarti "sumber daya strategis", yaitu faktor yang bertanggung jawab untuk keberhasilan saat ini dan masa depan perusahaan di pasar, bukan hanya sesuatu yang diperlukan untuk memenuhi perusahaan Ini operasi rutin. Dalam nada yang sama, "kemampuan"

selalu berdiri untuk "kemampuan strategis".

Manajemen yang efektif dari sumber daya dan kemampuan sistem dapat dilihat sebagai kemampuan strategis juga, sehingga menunjukkan berbagai tingkat abstraksi mengenai kemampuan dan interaksi kompleks antara tingkat abstraksi ini (Mollona, 2002).

Analisis strategis berikut pendekatan berbasis pasar biasanya dibatasi untuk tampilan statis juga. Misalnya, portofolio saham pertumbuhan pasar / pasar terkenal adalah instrumen statis dalam cara yang menggambarkan arus dan (kadang-kadang) yang diinginkan, keadaan masa depan unit bisnis strategis (Henderson, 1979). Dinamika yang tergabung dalam asal-usul (kurva yaitu siklus hidup produk dan pengalaman) portofolio hanya implisit diperhitungkan. Untuk tampilan yang dinamis pada strategi berbasis pasar, melihat Markides (1999).

Pendekatan ini menyimpang dari praktek dinamika sistem konvensional dan tidak memiliki kekakuan metodologis. Selain itu, analisis yang ketat unit konsistensi antara variabel akan menunjukkan variabel atau mis-ditentukan unit hilang (misalnya, perintah dasar dengan satuan £ m langsung menghasilkan pendapatan penjualan dengan satuan £ m / tahun). Namun, demi presentasi yang jelas dari kasus dan metode - dan karena solusi yang dihasilkan tidak berbeda - penyederhanaan ini dipilih untuk dapat diterima dan sesuai dalam konteks tulisan ini.

Isu-isu ini juga dibahas secara singkat oleh Warren (2002). Namun, ia tidak menempatkan penekanan khusus pada kuantifikasi terlibat dan proses formulasi matematika dalam tulisan-tulisannya.

Tiga paket perangkat lunak komersial untuk membangun model dinamika

sistem yang ada: Vensim, Powersim dan iThink / Stella. Semua dari mereka adalah keturunan dari program dinamo yang digunakan oleh Forrester dan rekan-rekannya ketika mereka mendirikan dinamika sistem pada tahun 1960. Selain itu, program perangkat lunak tertentu (myStrategy) berkonsentrasi pada pemetaan dan simulasi sistem sumber daya yang dinamis.

DAFTAR RUJUKAN

- Amit, R. dan Schoemaker, PJH (1993), "Aset Strategis dan sewa organisasi", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, hlm. 33-46.
- Anderson, JR (1983), *The Architecture of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barney, J. (1991), "sumber Firm dan berkelanjutan keunggulan kompetitif", *Jurnal Manajemen*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Bates, K. dan Flynn, J. (1995), "Sejarah Inovasi dan keunggulan kompetitif: analisis pandangan berbasis sumber daya manufaktur inovasi teknologi", *Akademi Manajemen Journal*, Best Paper Prosiding, hlm 235-9.
- Bourgeois, LJ dan Astley, WG (1979), "Sebuah model strategis perilaku organisasi dan kinerja", *Studi Internasional Manajemen dan Organisasi*, Vol. 9 No 3, pp. 34-66.
- Cummings, S. dan Wilson, D. (2003), *Potret Strategi*, Blackwell, Malden, MA.
- De Geus, AP (1988), "Perencanaan sebagai pembelajaran", *Harvard Business Review*, Vol. 66 No 2, hlm. 70-4.
- Dierickx, J. dan Cool, K. (1989), "akumulasi saham Aset dan keberlanjutan keunggulan kompetitif", *Manajemen Ilmu*, Vol. 35 No 12, pp. 1504-1511.
- Eisenhardt, KM dan Martin, JA (2000), "kemampuan Dinamis: apa yang mereka? ", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 1105-1121.
- Forrester, JW (1961), *Industri Dynamics*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Forrester, JW (1994), "Kebijakan, keputusan, dan sumber informasi untuk pemodelan", di Morecroft, JDW dan Sterman, JD (Eds), *Modeling untuk Organisasi Belajar*, Produktivitas Press, Portland, OR, hlm. 51-84.
- Frensch, PA dan Funke, J. (Eds) (1995), *Kompleks Problem Solving - Eropa Perspektif*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Grant, RM (1995), *Kontemporer Analisis Strategi: Konsep, Teknik, Aplikasi*, 2nd ed, Blackwell, Cambridge, MA.
- Grossler, A. dan Thun, JH (2002), "Kebijakan yang mempengaruhi difusi pesan instan",
- Prosiding Konferensi Internasional ke-20 dari System Dynamics Society, Palermo. Henderson, BD (1979), *Henderson pada Strategi Perusahaan*, Abt Buku, Cambridge, MA.
- Hill, T. (2000), *Manufaktur Strategi: Teks dan Kasus*, 2nd ed, Palgrave, Basingstoke.

- Kaufman, RS (1992), "Mengapa program peningkatan operasi gagal: empat kontradiksi manajerial", *Sloan Management Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 83-93.
- Ketokivi, M. dan Schroeder, R. (2004), "praktek Manufacturing, fit strategis dan kinerja: pandangan rutin berbasis", *International Journal of Operations & Manajemen Produksi*, Vol. 24 No 2, hlm. 171-91.
- Mahoney, J. dan Pandian, JR (1992), "The berbasis sumber daya pandangan dalam percakapan manajemen strategis", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-80.
- Makadok, R. (2001), "Menuju sintesis dari pandangan berbasis sumber daya dan dinamis-kemampuan penciptaan sewa", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, hlm. 387-401.
- Markides, CC (1999), "Pandangan dinamis strategi", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No 3, pp. 55-63.
- Penggilangan, P., Schwellbach, U. dan Thun, J.-H. (2000), "Waktu sebagai faktor keberhasilan untuk manajemen operasi", di Van Dierdonck, R. dan Vereecke, A. (Eds), *Crossing Borders dan Batas: Perubahan Peran Operasi*, Academic Press Ilmiah Penerbit, Ghent, pp. 431-8.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. dan Lampel, J. (1998), *Strategi Safari: A Guided Tour melalui Wilds Manajemen Strategis*, The Free Press, New York, NY.
- Mishina, Y., Pollock, TG dan Porac, JF (2004), "Apakah lebih banyak sumber daya selalu lebih baik untuk pertumbuhan? Lengket sumber daya dalam ekspansi pasar dan produk ", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 1179-1197.
- Mollona, E. (2002), "Pandangan kompetensi perusahaan sebagai sistem akumulasi sumber daya: sintesis dari model berbasis sumber daya dan evolusi dari strategi pembuatan", di Morecroft, JDW, Sanchez, R. dan Heene, A. (Eds), *Sistem Perspektif Sumber Daya, Kemampuan, dan Proses Manajemen*, Pergamon, Amsterdam, hlm. 93-125.
- Morecroft, JDW (1997), "Kebangkitan dan kejatuhan dari orang mengungkapkan: berbasis sumber daya tampilan yang dinamis", di Barlas, Y., Diker, VG dan Polat, S. (Eds), *Pendekatan Sistem Belajar dan Pendidikan ke dalam Abad 21, Prosiding 15 International Conference System Dynamics*, Istanbul, hlm. 579-86.
- Morecroft, JDW (2002), "Manajemen sumber daya di bawah kompleksitas dinamis", di Morecroft, JDW, Sanchez, R. dan Heene, A. (Eds), *Sistem Perspektif Sumber Daya, Kemampuan, dan Proses Manajemen*, Pergamon, Amsterdam, pp. 19-39.
- Penrose, ET (1959), *Teori Pertumbuhan Firm*, Blackwell, Oxford.
- Peteraf, MA (1993), "The pilar keunggulan kompetitif: berbasis sumber daya pandangan",

- Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-91.
- Pidd, M. (1993), *Komputer Simulasi Manajemen Ilmu*, 3rd ed., Wiley, Chichester.
- Rumelt, RP (1991), "Berapa pun industri? ", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-85.
- Sanchez, R. dan Heene, A. (1997), "Reinventing manajemen strategis: Teori dan praktek baru untuk kompetisi berbasis kompetensi", *Eropa Manajemen Journal*, Vol. 15 No 3, pp. 303-17.
- Schroeder, RG, Bates, KA dan Junttila, MA (2002), "Pandangan berbasis sumber daya strategi manufaktur dan hubungan untuk manufaktur kinerja", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 105-17.
- Selznick, P. (1957), *Kepemimpinan dalam Administrasi: Sebuah Interpretasi Sosiologis*, Harper & Row, New York, NY.
- Senge, PM (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday Mata, New York, NY.
- Skinner, W. (1986), "The produktivitas paradoks", *Harvard Business Review*, Vol. 64, pp. 55-9.
- Slack, N. dan Lewis, M. (2003), *Operasi Strategi*, Financial Times, Harlow.
- Slack, N., Chambers, S. dan Johnston, R. (2001), *Manajemen Operasi*, 3rd ed., Financial Times, Harlow.
- Sterman, JD (2000), *Bisnis Dinamika - Sistem Berpikir dan Pemodelan untuk Dunia Kompleks*, Irwin / McGraw-Hill, Boston, MA.
- SubbaNarasimha, PN (2001), "Strategi di lingkungan bergolak: peran kompetensi dinamis", *Ekonomi Manajerial dan Keputusan*, Vol. 22, pp. 201-12.
- Swink, M. dan Hegarty, WH (1998), "kemampuan inti manufaktur dan hubungan mereka dengan diferensiasi produk", *International Journal of Operations dan Manajemen Produksi*, Vol. 18 No. 4, pp. 374-96.
- Teece, DJ, Pisano, G. dan Shuen, A. (1997), "kemampuan dinamis dan manajemen strategis", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-33.
- Vennix, Jac AM (1994), *Kelompok Bangunan Model - Memfasilitasi Pembelajaran Team Menggunakan Sistem Dynamics*, Wiley, Chichester.
- Wack, P. (1985), "Skenario: perairan yang belum dipetakan ke depan", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No 5, pp. 72-89.
- Warren, K. (1999), "Dinamika strategi", *Strategi Business Review*, Vol. 10 No 3, pp. 1-16. Warren, K. (2002), *Kompetitif Strategi Dynamics*, Wiley, Chichester.
- Wemerfelt, B. (1984), "Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171

