

Daya Saing Kultural dan Pemenuhan Kebutuhan Pasar Tenaga Kerja Berdasar Siklus Waktu Dengan *Supply Chain*

Oleh: Damayanti¹⁾

Abstract

Supply chain really necessary for organization to pass on value added to consumer via optimalisasi time, allocating, and product amount flow fast one and on the nose. With supply chain, cultural competitiveness is engaged based order accomplishment cycle time, which is durasi time to pass on customer requisition to goods or service product, in this case is accomplish to see dammed hell first firm will grad of college. With supply chain, cultural competitiveness that covers: entrepreneurship, innovativeness, and learning, can to order fulfillment labor market based on cycle time; and is the cultural competitiveness negatively related to order fulfillment labor market based on cycle time.

Keyword : supply chain, cultural competitiveness, fulfillment labor market based on cycle time

Pendahuluan

*S*upply chain sangat penting bagi organisasi untuk menyampaikan nilai tambah kepada konsumen melalui optimalisasi waktu, pengalokasian, dan aliran kuantitas produk yang cepat dan tepat. Perusahaan global saat ini mengakselerasikan usaha mereka untuk menyesuaikan dengan proses dan arus informasi melalui jaringan yang memberikan nilai tambah dalam memenuhi harapan dari permintaan *marketplace* (Quinn, 1993).

Pandangan tersebut sesuai dengan Porter (1985) yang mendukung koordinasi jaringan global yang kompleks dari aktivitas perusahaan yang dapat mendatangkan sumber utama dari keunggulan kompetitif. Untuk mencapai perubahan dan meningkatkan keahlian anggota dari jaringan dalam memberikan nilai tambah dilakukan melalui sistem yang ada. Usaha untuk mengintegrasikan jaringan yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan keunggulan kompetitif dikaitkan dengan *supply chain management*

(Spekman, Kamauff, dan Myhr, 1998).

Dalam pandangan *resources based view*, *outcomes supply chain* dapat dipengaruhi oleh daya saing kultural yang bersifat *unobservable* atau *intangible* dari sumberdaya yang strategik (Godfrey dan Hill, 1995). Derajat dari *chain* dapat mempengaruhi dalam menemukan dan mengisi *gap* antara apa yang diinginkan oleh pasar dan apa yang dapat diberikan oleh perusahaan saat ini (Slater dan Narver, 1995). Pengaruh tersebut akan muncul ketika anggota rantai berbagi dalam membangun nilai dan kepercayaan untuk melayani pasar (Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002).

Fokus *supply chain* dari daya saing kultural adalah memberikan gambaran yang lebih luas tentang ketidakpastian yang harus dikelola organisasi, dimana kultur organisasi selalu konsisten dengan norma, nilai, ritual, dan kepercayaan (Martin, 1992). Dengan *supply chain*, daya saing kultural berhubungan dengan pemenuhan pesanan berdasar siklus waktu, yaitu durasi waktu untuk menyampaikan permintaan pelanggan terhadap produk

(Nichols, Retzlaff-Robert, dan Frolick, 1996).

Selama ini banyak penelitian empiris tentang *supply chain* memberi gambaran yang sempit, dimana hanya mengambil data dari *single* partisipan saja (Hult, 1998; Narasimhan dan Jayaram, 1998; Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) dengan menguji daya saing kultural untuk memenuhi pesanan berdasar siklus waktu dengan *supply chain* fokus pada perusahaan jasa transportasi Fortune 500 dengan mengambil data dari *multiple* partisipan yaitu: *internal customer*, *corporate buyer*, dan *external supplier*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan *supply chain*, *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* merupakan indikator utama sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural dan daya saing kultural berhubungan negatif dengan pemenuhan pesanan berdasar siklus waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) fokus pada industri jasa transportasi pengiriman barang, dan masih sedikit penelitian tentang *supply chain* pada jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi. Permasalahan yang muncul pada perguruan tinggi Indonesia adalah masih banyak lulusan yang belum terserap oleh pasar tenaga kerja. Data dari

Depnakertrans (2008) menunjukkan bahwa jumlah sarjana yang menganggur di Indonesia naik drastis dari 183.629 orang pada tahun 2006 menjadi 409.890 orang pada tahun 2007. Ditambah dengan pemegang gelar diploma I, II, dan III yang menganggur pada tahun 2007 lebih dari 740.000.

Supply Chain dan Resources Based View

Supply chain merupakan proses penyampaian barang atau jasa dalam suatu jaringan dimana didalamnya terdapat penawaran, transformasi, dan permintaan (Davis, 1993). *Supply chain* sebagai suatu alat yang strategis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengurangi investasi tanpa mengorbankan kepuasan pelanggan (Lee dan Billington, 1992).

Bila masing-masing level dari *supply chain* fokus pada suatu tujuan yang kompatibel, lebih-lebih pada aktivitasnya, maka usaha untuk dapat ditiru dapat dikurangi. Hal tersebut sesuai dengan teori *resources based view*. Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada kemampuan mengelola aset yang dimiliki. Barney (1991), menyatakan bahwa aset merupakan sumberdaya strategik yang sangat penting bagi organisasi karena memiliki keunikan yaitu: sebagai

sumberdaya yang berharga, langka, dan sulit ditiru.

Sumberdaya dan kapabilitas organisasi dapat menjadi keberlanjutan keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi organisasi jika mampu memenuhi empat karakteristik: *durability*, *transparency*, *transferability*, dan *replicability* (Grant, 1991). Sumberdaya dan kapabilitas yang ada di organisasi mampu untuk mendeskripsikan aset yang *tangible* dan *intangible* sehingga dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan (Ray et al., 2004).

Fokus organisasi dengan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki adalah bagaimana dapat lebih baik dalam mengatur *supply chain* dan membuat jaringan *supply* yang dapat mengurangi biaya dan siklus waktu, serta meningkatkan *innovation* dan waktu untuk memasarkan produk dan jasa yang baru (Handfield et al., 1999).

Organisasi harus dapat menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan dengan cepat sesuai pesanan dan mampu berkomunikasi dengan cepat dan efektif dengan *supplier*. Hal tersebut dipengaruhi oleh keterlibatan sikap dan kemampuan organisasi dalam mengkolaborasikan kapabilitas organisasi dan *supplier* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Dyer dan Singh, 1998).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif,

organisasi harus menawarkan produk dengan kualitas yang lebih tinggi dan harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing. Maksudnya adalah bahwa yang dibutuhkan oleh organisasi tidak hanya meningkatkan teknik produksi tetapi fokus pada integrasi dari aktivitas *supply* dengan apa yang dibutuhkan pelanggan (Frohlich dan Westbrook, 2001; Stump et al., 2002).

Adanya peningkatan integrasi pada aktivitas *supply* menunjukkan bahwa penyampaian produk yang berkualitas tinggi, tepat waktu, dan biaya rendah dapat memaksimalkan keuntungan. Selain itu, juga menunjukkan adanya integrasi hubungan antara pemasok, organisasi, dan pelanggan (Calantone et al., 2002). Hal lain yang penting bagi organisasi adalah dapat menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dengan memasukkan nilai ke dalam *supply chain* sehingga dapat menyampaikan nilai yang superior bagi pelanggan untuk membedakan dari pesaing (Ragatz et al., 2002).

Indikator Daya Saing Kultural

Daya saing kultural dapat menjadi sumberdaya strategik dengan *supply chain*. Daya saing kultural *supply chain* disusun sebagai dasar pendekatan untuk mengembangkan interaksi antar anggota *supply chain*. Daya saing kultural merupakan

sumberdaya yang *intangible* (Godfrey dan Hill, 1995).

Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) dengan mengadopsi teori RBV dalam penelitiannya menemukan bahwa *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* merupakan indikator dari daya saing kultural *supply chain*. *Entrepreneurship* dan *innovativeness* merupakan salah satu dari empat tipe kultur organisasi yang disebut sebagai “*adhocracy*” atau sesuatu yang unik (Quinn dan Kimberly, 1984). Kultur yang *adhocracy* merupakan sesuatu yang dinamis dan unit spesial dari organisasi yang dapat dikelola ulang dengan sendirinya secara cepat ketika muncul kondisi baru (Cameron, 1979).

Entrepreneurship pada perusahaan merupakan suatu tambahan *innovation* dengan tujuan untuk meremajakan atau mendefinisikan kembali tujuan organisasi, pasar, atau industri dalam menciptakan keberlanjutan kompetitif yang *superior* (Covin dan Miles, 1999). *Entrepreneurship* merupakan sejumlah *innovation* dari perusahaan yang berusaha untuk berspekulasi dan melakukan pembaharuan (Zahra, 1995). Esensi dari *entrepreneurship* adalah kemampuan untuk mengembangkan *adhocracy* dalam mengelola perubahan (Cameron dan Freeman, 1991).

Kepercayaan dan nilai organisasi dipandang sebagai

sesuatu yang penting dari *entrepreneurship* sebab dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perusahaan (Antoncic dan Hisrich, 2001; Zahra, 1991). Pada kasus *entrepreneurship* perusahaan, *innovativeness* dijelaskan sebagai adanya kemauan perusahaan untuk mendukung ide yang baru dan juga memperkenalkan produk, proses produksi, dan sistem organisasi yang baru (Lumpkin dan Dess, 1996). Sesuai dengan pandangan *resource based view*, sumberdaya *entrepreneurial* merupakan sesuatu yang lebih *intangible*, secara sosial kompleks sulit untuk dipahami dan ditiru (Bratnicki, 2005).

Covin dan Slevin (1991) menyatakan bahwa pendekatan *entrepreneurship* sebagai fasilitator dalam praktek manajemen. Beberapa peneliti telah mencatat, bahwa ide yang mendasari *entrepreneurship* adalah suatu masukan baru, yang masuk pada pasar baru atau pasar yang telah ada dengan produk baru atau yang sudah ada (Schendel 1990; Slater dan Narver 1995).

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Zammuto dan Krakower (1991) pada 332 institusi perguruan tinggi menunjukkan adanya hubungan antara *entrepreneurship* dengan *adhocracy*, dimana *adhocracy* berhubungan negatif dengan formalisasi, perencanaan jangka panjang, dan resisten terhadap perubahan. Penelitian Hult,

Ketchen, dan Nichols (2002) menunjukkan bahwa dengan *supply chain*, *entrepreneursip* sebagai indikator utama dari sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural.

Terdapat hubungan antara membangun orientasi pasar dengan budaya *innovativeness* dan organisasi *innovativeness* (Deshpande dan Webster, 1993). Menon dan Varadarajan (1992), menjelaskan bahwa budaya *innovation* dapat memfasilitasi *sharing* dan penggunaan informasi. *Innovation* menekankan pada strategi yang diadopsi oleh *adhocracy* (Cameron dan Freeman, 1991).

Innovativeness adalah prinsip keterbukaan pada ide baru sebagai salah satu aspek budaya perusahaan. *Innovativeness* merupakan suatu ukuran dari orientasi organisasi ke arah *innovation*. *Innovativeness* sebagai salah satu karakteristik budaya organisasi yang menekankan pada pembelajaran, pembuatan keputusan partisipatif, dukungan dan kolaborasi, dan berbagi kekuatan, yang berpengaruh pada orientasi *innovation*. *Innovativeness* pada budaya perusahaan dilakukan secara bersama-sama dengan berbagai level struktural perusahaan untuk mempengaruhi kapasitas *innovation* dari organisasi (Hurley dan Hult, 1998). Kapasitas *innovation* berhubungan dengan apa yang

oleh Cohen dan Levinthal (1990) disebut sebagai *absorptive capacity*, yaitu kapasitas yang dapat diukur dengan jumlah dari *innovation* suatu organisasi yang mampu untuk diadopsi atau diimplementasikan dengan sukses.

Innovativeness dari budaya organisasi ketika dikombinasikan dengan sumberdaya dan karakteristik organisasi yang lain dapat menciptakan kapasitas yang lebih besar untuk *innovation*. Perusahaan yang memiliki kapasitas yang lebih besar dalam *innovation* mampu untuk mengembangkan suatu keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. *Innovativeness* pada suatu budaya organisasi dapat terjadi, ketika sumberdaya yang ada saat ini dapat dengan mudah mengimplementasikan *innovation*. Perusahaan dengan kapasitas yang lebih besar untuk *innovation* akan mejadi lebih sukses dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kapabilitas yang lebih besar sehingga dapat menunjukkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang *superior* (Hurley dan Hult, 1998). *Innovation* merupakan suatu konsep yang lebih luas yang menunjukkan implementasi dari ide, produk, atau proses baru (Thompson, 1965).

Berdasarkan penelitian Zammuto dan Krakower (1991) yang menemukan adanya hubungan positif antara

adhocracy dengan strategi yang proaktif dan berhubungan negatif dengan strategi yang reaktif, serta hasil penelitian Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) yang menemukan dengan *supply chain*, *innovativeness* sebagai indikator utama dari sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural.

Slater dan Narver (1995) menyatakan bahwa budaya *entrepreneur* dapat meningkatkan *learning* organisasi. *Learning* merupakan suatu fenomena pada level sistem yang terdapat pada organisasi meskipun individunya berganti (Nevis, Dibella, dan Gould, 1995). Kunci dari *learning* adalah bagaimana dan dimana proses organisasi dapat belajar dari pengalaman mereka (Huang, 1998). *Learning* dibangun dari pengetahuan yang baru atau dapat dimengerti secara mendalam potensi yang dapat berpengaruh terhadap perilaku (Huber, 1991).

Learning dapat memfasilitasi perubahan perilaku yang dapat menunjukkan peningkatan kinerja. Semua bisnis bersaing dalam lingkungan yang dinamis dan *turbulance* sehingga harus mengejar proses *learning*, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja (Fiol dan Lyles 1985; Sinkula 1994).

Learning terjadi ketika komponen organisasi memperoleh pengetahuan yang lebih dan mengenalinya sebagai

potensi yang berguna. Lebih spesifik lagi, anggota organisasi dapat belajar dari kesuksesan dan kegagalan dalam mengembangkan daftar kompetitif yang lebih besar pada organisasinya (Sitkin, 1992). *Learning* penting bagi organisasi dan keberlanjutan perilaku baru yang merupakan faktor sentral pada model orientasi pasar (Huber, 1991).

Sebagaimana *entrepreneurship* dan *innovativeness, learning* sendiri tidak cukup digunakan sebagai sumberdaya untuk mengembangkan keberlanjutan keunggulan kompetitif, tetapi ketiganya harus ada dalam organisasi (Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002). Artinya bahwa ketiganya diperlukan oleh

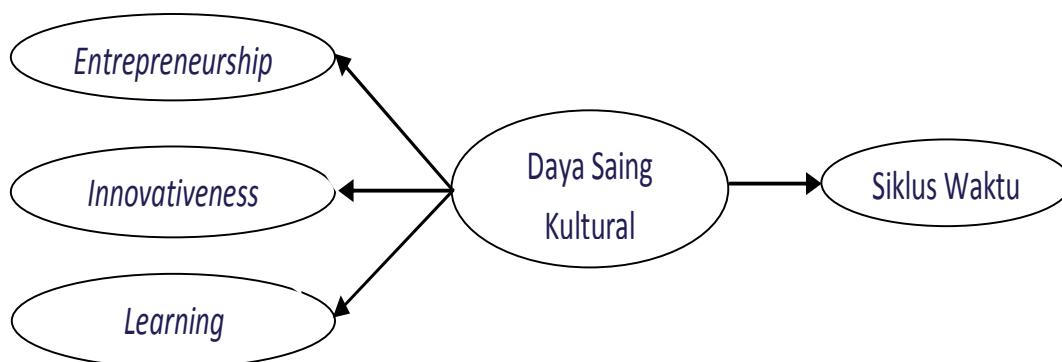
organisasi untuk memproses produk yang *superior* dalam mencapai keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) menjelaskan bahwa dengan *supply chain, learning* sebagai indikator utama dari sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural.

Daya Saing Kultural dan Siklus Waktu

Teori *resource based view* dapat menjadi dasar dalam menjelaskan daya saing kultural yang dapat mereduksi siklus waktu dalam memenuhi pesanan dan sumberdaya yang strategis dapat membantu menjelaskan pentingnya

outcomes bagi organisasi (Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002), khususnya *leveraging* sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing seperti kultur yang unik (Barney, 1986), dan dapat memberikan keberlanjutan keunggulan kompetitif sehingga dapat menambah *outcomes* (Wernerfelt, 1984). Teori *resources based view* dapat digunakan sebagai cara untuk menjelaskan hubungan antara organisasi yang tradisional dengan *supply chain* (Hauser, Simester, dan Wernerfelt, 1996).

Siklus waktu menunjukkan waktu tunggu mahasiswa dalam mendapatkan pekerjaan. Sesuai dengan hasil penelitian Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) yang menemukan dengan *supply*



Gambar 1. Model Daya Saing Kultural Terhadap Siklus Waktu

Sumber: Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002

chain sumberdaya strategik disebut sebagai daya saing kultural berhubungan negatif dengan siklus waktu dalam memenuhi pesanan.

Simpulan

Dari uraian dan hasil penelitian di atas bahwa fokus *supply chain* dari daya saing kultural memberikan gambaran yang lebih luas tentang ketidakpastian yang harus dikelola organisasi, dimana kultur organisasi selalu konsisten dengan norma, nilai, ritual, dan kepercayaan. Daya saing kultural dapat menjadi sumberdaya strategik dengan *supply chain*. Daya saing kultural *supply chain* disusun sebagai dasar pendekatan untuk

mengembangkan interaksi antar anggota *supply chain*. Daya saing kultural merupakan sumberdaya yang *intangible*. Dengan mengadopsi teori RBV (*resource based view*) bahwa *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* merupakan indikator dari daya saing kultural *supply chain*. *Entrepreneurship* dan *innovativeness* merupakan salah satu dari empat tipe kultur organisasi yang disebut sebagai “*adhocracy*” atau sesuatu yang unik. Teori *resource based view* dapat menjadi dasar dalam menjelaskan daya saing kultural yang dapat mereduksi siklus waktu dalam memenuhi pesanan dan sumberdaya yang strategis, sehingga dapat

membantu menjelaskan pentingnya *outcomes* bagi organisasi, khususnya *leveraging* sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing seperti kultur yang unik, dan dapat memberikan keberlanjutan keunggulan kompetitif sehingga dapat menambah *outcomes*. Siklus waktu menunjukkan waktu tunggu mahasiswa dalam mendapatkan pekerjaan. Dengan demikian, perguruan tinggi yang memiliki daya saing kultural dengan *supply chain* seperti *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* akan dapat menghasilkan lulusan yang cepat terserap oleh lapangan kerja.

Daftar Pustaka

- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5): pp. 495–527.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: pp. 99-120.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11: pp. 56-65.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(1): pp. 15–33.
- Calantone, R.J., et al. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31: pp. 515–524.

- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5: pp. 23-28. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, K.S. (1979). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23: pp. 604-627
- Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: pp. 128-52.
- Cooper, D.R. and Pamela, S.S. (2006), *Business Research Methods*, 9th ed., New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Covin, J.G., and Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4): pp. 47-63.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1): pp. 7-25.
- Davis, T. (1993). Effective Supply Chain Management. *Sloan Management Review*, Summer: pp. 35-46.
- Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans). (2008). *Analisis Profil Ketenagakerjaan Nasional*.
- Deshpande, C. and Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57: pp. 23-37.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23: pp. 660-679.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10: pp. 803-13.
- Frohlich, M.T. and Westbrook, R. (2001). Arcs Of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*, 19: pp. 185-200.
- Godfrey, P.C. and Hill, C.W. (1995). The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 16: pp. 519-533.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33: pp. 114-135.
- Handfield, R.B., et al. (1999). Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review*, 41: pp. 59-82.
- Hauser, J.R., Simester, D.I., and Wernerfelt, B. (1996). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, 33: pp. 268-280.

- Huang, A. H. (1998). Intranets for Organizational Memory Building: An Exploratory Study. *Association for Information System 1998 Americas Conference*. Retrieved January 10, 2000 from the World Wide Web: http://www.isworld.org/ais.ac.98/proceedings/learning_rip.htm.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature. *Organization Sciences*, 2: pp. 88-115.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.F, and Nichols, E.L. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 3: pp. 577-586.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C., and Nichols, E.L. (2000). Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*, 31: pp. 293-325.
- Hult, G.T.M. (1998). Managing The International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29: pp. 193-216.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3): pp. 42-54.
- Lee, H. and Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventories: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*, Spring: pp. 65-73.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 97: pp. 135-72.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Menon, A. and Varadarajan, P.R. (1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, 56: pp. 53-71.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 14: pp. 137-153.
- Narasimhan, R. and Jayaram, J. (1998). Causal Linkages in Supply Chain Management: An Exploratory Study of North American Manufacturing Firms. *Decision Sciences*, 29: pp. 579-606.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., and Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Winter: pp. 73-85.
- Nichols, E.L., Retzlaff-Robert, D., and Frolick, M.N. (1996). Reducing Order Fulfillment Cycle Time in an International Supply Chain. *Cycle Time Research*, 2: pp. 13-28.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Quinn, J. (1993). *The Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York, NY.
- Quinn, R.E., and Kimberly, J.R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In J.R. Kimberly and R.E. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Translations*: pp. 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin

- Ragatz, G.L., et al. (2002). Benefits Associated With Supplier Integration Into New Product Development Under Conditions of Technology Uncertainty. *Journal of Business Research*, 55: pp. 389–400.
- Ray, G., et al. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 25: pp. 23–37.
- Schendel, D. (1990). Introduction to The Special Issue of Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: pp. 1-3.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58: pp. 35-45.
- Sitkin, S.B. (1992). Learning Trough Failure: The Strategy of Small Losses. In B.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 14: pp. 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3): pp. 63-74.
- Spekman, R.E., Kamauff, J.W., and Myhr, N. (1998). An Empirical Investigation Into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *Supply Chain Management*, vol. 3 no. 2: pp. 53–67.
- Stump, R.L., et al. (2002). Managing Seller–Buyer New Product Development Relationships for Customized Products: A Contingency Model Based on Transaction Cost Analysis and Empirical Test. *The Journal of Product Innovation Management*, 19: pp. 439–454.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5: pp. 1-20.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resources-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5: pp. 171-180.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3): pp. 225–47.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6: pp. 259–85.
- Zammutto, R., and Krakower, J. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5: pp. 83-114. Greenwich, CT: JAI Press