

PERAN TINDAKAN STRATEGI DAN PENGORGANISASIAN PADA *PRIVATE* BISNIS DAN BUMN UNTUK MERAIH HASIL BISNIS

Prihatin Tiyanto P.H.

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

ABSTRACT

The modern context, firms have to combine sets of scarce resources, competencies and customers. Demanding customers and competent employees enable firms to deliver more services, a higher degree of customization, and more co-specialized interaction between supplier and customers. Mayor managerial challenges results, as neither customers nor knowledge workers accept standardized solutions. Yet there are still possibilities for improved value creation through processes of strategizing and organizing

Keywords: *knowledge intensive firms, professional forms, organizational complexity, strategizing organizing.*

PENDAHULUAN

Masyarakat Indonesia telah masuk jaman modern dan menghadapi tantangan baru dimana solusi lama banyak yang sudah tidak relevan dan tidak berfungsi. Pada tingkat perusahaan pe-bisnis berjuang mencari model dan teori yang tepat untuk memahami pengaruh dari tantangan baru ini. Tantangan baru yang serba cepat membutuhkan pemikiran strategi dan pengorganisasian baru. Contohnya pe-bisnis berusaha membentuk konsep organisasi baru, ingin mengetahui teori-teori baru yang sangat kompleks, dan mempublikasikan keterkaitan sejumlah besar pengetahuan sebagai landasan sumberdaya baru. Banyak perusahaan menjalankan perubahan dengan memantapkan pengetahuannya untuk memahami, membuat prediksi, dan memberikan *advice* kepada komunitas bisnisnya. BUMN berusaha menyusun SOTK (Susunan Organisasi dan Tata Kelola) pemerintahan yang mengacu pada *Good and clean governance* untuk mengantisipasi tantangan keterbukaan dan demokrasi. Tujuannya untuk menata dan menciptakan tata kerja pemerintahan yang efisien di satu sisi namun juga efektif di sisi yang lain. Tulisan ini, berusaha menguraikan berbagai kemungkinan pola pola respons perusahaan maupun BUMN terhadap komposisi dan lingkungan tugas, dan kebutuhan perubahan angkatan kerja secara simultan. Menurut Pettigrew *et al.*, (2002) jawaban yang mengemuka adalah meningkatkan pada fokus dan proses dinamika institusi sebagai salah indikasi banyaknya penggunaan ungkapan tindakan strategi dan pengorganisasian.

Pada argumen awal lebih banyak perusahaan dan institusi berhadapan dan mengkaitkannya dengan kompleksitas pertumbuhan, baik secara

'external', terutama di "pasar" produk dan jasa, dan secara "internal" terutama meningkatnya permintaan kontrak individual, dengan derajat tertinggi dukungan otonomi dan individu, dan paket remunerasi khusus yang dihadirkan bagi "karyawan" yang memiliki bakat tinggi (Lawendahl and Revang, 1998). Di lingkungan BUMN karena terbatas dan lemahnya kemampuan serta pengetahuan SDM sampai saat ini belum mampu merespons dan menyesuaikan dengan kebutuhan pelayanan masyarakat. Banyak kegiatan yang dilaksanakan mengacu dengan sistim kontrak dan melakukan *outsourcing*, sehingga menimbulkan kecemburuan bagi tenaga kerja yang sudah bekerja lama menagani bidang yang *outsourcing*-kan.

Banyaknya pergeseran kebutuhan mendorong perusahaan dan BUMN memfokuskan kembali pemikiran strategi yang mempengaruhi perusahaan dan industri. Polanya memperlihatkan dan menjadikan pergeseran kebutuhan sebagai basis untuk memformulasikan strategi dan menggerakkan rumusan mulai dari asset fisik (*tangible*) ke pelanggan yang tidak nampak (*invisible*) menuju pada ciri ciri konteks modern dengan asset yang tidak nampak (*invisible*) ke pelanggan yang nampak (*visible*) (Lowendahl and Revane, 2000). Atau, meletakkan cara lain, dari *market share* terhadap hubungan atas nama pelanggan, dari situasi di mana hanya mesin mesin yang nampak yang memiliki nilai sebagai *asset* perusahaan, sampai dalam konteks modern di mana kompetensi personal yang memiliki nilai sangat penting bagi pelanggan, kolega, dan manajemen. Walaupun nilai dari *asset* ini jarang dilaporkan atau diumumkan pemilik dan pemerintah – *asset* kompetensi personal ini adalah *intangible* dan karena ketatnya kriteria dari *asset* ini lebih banyak di kontrak daripada dimiliki secara penuh. *Department accounting* secara khusus melihatnya sebagai kompetensi individual angkatan kerja (*manpower*), mengingat penekanan pengaruhnya pada biaya. Pada dunia kerja menekankan aspek penciptaan nilai. Di dalam konteks modern, hal tersebut dinamakan *assets* yang dituntut oleh klien untuk menciptakan nilai bagi perusahaan dan BUMN dengan menggunakan kompetensi di dalam aktivitas yang relevan, untuk menciptakan produksi bersama dengan klien (Ramirez, 1999).

Alasan umum pada konteks modern adalah kebenaran pada sebelah sisi, dengan sebelah sisi yang lain satu hal yang baru. Adanya perbedaan keadaan yang dihadapi, menciptakan kedua situasi tersebut, atau keadaan yang berlawanan dengan keadaan sebelumnya. Contohnya, pengetahuan para pekerja menjadi *assets* yang menghasilkan bagi perusahaan dan BUMN, tetapi pada saat yang sama mewakili biaya. Perubahan di dalam arena persaingan mendahulukan tuntutan strategi dan adaptasi organisasi, tetapi tidak menyukai proses urutan modern stabilitas (*unfreeze*) – perubahan (*change*) – menstabilkan kembali (*refreeze*), proses perubahan permintaan manajemen modern simultan di dalam stabilitas dan beberapa dimensi yang lain. Contoh nyata adalah pencapaian efektivitas atau efisiensi. Secara khusus organisasi modern memperlihatkan situasi ini. Birokrasi adalah efisien tetapi lambat merespons perubahan eksternal. Stabilitas menguntungkan efisiensi, tetapi efektivitas menuntut adaptabilitas.

Pada saat ini banyak organisasi menghadapi tekanan efektivitas dan efisiensi pada saat yang bersamaan. Kedua situasi efektivitas dan efisiensi sudah dimanage, tetapi keduanya juga tidak dapat ditangani secara mudah - atau ditata di dalam cara cara berurutan. Pada kondisi modern memperlihatkan, hal yang luar biasa besar, melibatkan pengelolaan dua logika kinerja yang pada saat bersamaan tidak mampu memecahkan kebuntuan atau mendapatkan “*stuck in the middle*”.

Contoh nyata di dalam tataran makro, sistem ekonomi Indonesia terayun ayun diantara dua kutub strategi yaitu antara kapitalisme dan sosialisme, namun di dalam prakteknya lebih dekat dengan kapitalisme atau liberal dengan mengedepankan posisi pragmatisme yaitu keuntungan jangka pendek lebih banyak mengimport barang dan jasa. Barang di pasaran tersedia dalam jumlah banyak, di satu sisi memberikan manfaat karena harga menjadi murah dan menguntungkan pelanggan, namun sisi lain menimbulkan dampak negatif, konsumen bersifat konsumtif dan selalu dimanja kondisi. Bila hal ini di ibaratkan obat “mujarab” untuk jangka pendek, memberi efek menyegarkan dalam jangka pendek, namun jangka panjang memberi efek negatif. Di dalam konteks lain menimbulkan akumulasi dampak negatif bagi masyarakat, pertama masyarakat kurang terbiasa membuat barang dan jasa karena menyukai barang dan jasa yang berbau instant sehingga pondasi ekonomi Indonesia sangat resisten, ke dua mengesampingkan membangun struktur ekonomi yang melandasi pondasi jangka panjang, ke tiga menciptakan quasi ekonomi atau ekonomi semu sehingga tidak memiliki kemandirian ekonomi, menciptakan gap antara orang kaya dan miskin semakin jauh, sehingga dampaknya kemiskinan tetap menghantui bangsa ini.

Di sisi lain bila mempraktekkan strategi sosialisme, atau berbasis kemandirian ekonomi bangsa juga menyebabkan dua hal yang berlawanan. Ekonomi kerakyatan memberikan manfaat bagi kemandirian ekonomi, menciptakan banyak lapangan pekerjaan, meningkatkan daya beli, serta mampu menurunkan gap antara orang yang kaya dan miskin. Namun sistem ini tidak bisa dilakukan dalam sekejap atau tempo yang singkat, karena terbatasnya sumber pendanaan, padahal biaya yang diperlukan untuk ekonomi kerakyatan itu sangat mahal. Disini dibutuhkan infrastruktur, peningkatan jumlah SDM terdidik, serta lebih banyak menciptakan entrepreneur baru. Dan hal ini yang diperlukan adalah kesinambungan sistem ekonomi politik pemerintahan, yang dilakukan secara terencana dan sistematis sesuai visi jangka panjang. Padahal masyarakat biasanya tidak sabar dalam kondisi kemiskinan dan kekurangan bahan makanan. Masyarakat berkeinginan produk dan jasa tersedia di mana-mana, harga murah dan dalam jangka pendek yang mampu mencukupi semua kebutuhannya, suatu hal yang sangat dilematis.

Di dalam tataran mikro pada ekonomi liberal banyak pe-bisnis menginginkan keuntungan jangka pendek yaitu profit sebesar besarnya, mereka melupakan hubungan dengan para pelanggan dalam jangka panjang.

Mereka juga menekankan harga kompetitif namun melupakan perbaikan kualitas sehingga banyak konsumen yang akhirnya beralih pada produk produk baru yang lebih berkualitas, khususnya pada produk import, sehingga produk dalam negeri menjadi terkesampingkan. Selain itu juga pe-bisnis sering memainkan distribusi sehingga harga jual ditentukan oleh produsen, yang memberatkan konsumen. Pada ekonomi sosialisme dalam jangka pendek harga menjadi mahal karena bangsa masih berjuang untuk menciptakan dan mengadakan barang sendiri karena terbatasnya SDM yang mampu menciptakan barang dan jasa secara mandiri, hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang akan terjalin, harga akan bisa dikendalikan serta dalam jangka panjang akan mampu memperbaiki kualitas barang dan jasa karena berangsur angsur banyak masyarakat berlomba menciptakan produk dan jasa baru. Namun kendalanya adalah masalah *scarcity* barang dan jasa yang dikebangkan secara mandiri, karena kemampuan berinovasi masih kurang akibatnya harga dalam jangka pendek menjadi relatif tinggi.

Tulisan ini berusaha mengorganisir sebagai berikut: pertama memberikan pandangan ringkas bagaimana melihat konteks bisnis modern, dengan menekankan teristimewa pada tantangan teoritik. Di dalam urutan berikutnya, mendiskusikan implementasi tantangan manajerial, dengan fokus pada bagaimana proses tindakan strategi dan pengorganisasian untuk mengimbangi tekanan dari meningkatnya kompleksitas keduanya internal dan eksternal. Dan ketiga mendiskusikan beberapa tema yang dibutuhkan untuk penelitian empirik lebih jauh.

KONTEKS MODERN

Revolusi industri membawa perekonomian barat menjadi modern, pasar di dominasi oleh agrikultur, memanen, dan kerajinan tangan ke dunia produksi massa. Investasi menjadi modal utama, pembagian kerja, spesialisasi, standarisasi, routinitas, dan cara cara terbaik pengorganisasian kerja, dikedepankan dengan mempercepat pertumbuhan produktivitas dan meningkatkan kemakmuran. Cerita sukses Bangsa Amerika secara luas, seperti korporasi multidivisional (e.g. Chandler, 1962), dimana produktivitas dan profitabilitas meningkat dengan cara cara yang canggih karena pengaruh pengorganisasian, dengan melipat gandakan lapisan manajer (hirarki dan birokrasi), dan merancang secara hati-hati proses alokasi sumberdaya keuangan (e.q. Bower, 1970), memperlihatkan besarnya puncak pertumbuhan ekonomi, dan selanjutnya barang dan jasa yang dihasilkan diekspor secara luas ke negara-negara lain di dunia (Whittington and Mayer, 2001). Namun kini model-model ini sudah tidak mampu menjawab permasalahan yang ada. *Bubble* ekonomi yang terjadi di AS yang berawal dari *subprime mortgage* menimbulkan krisis finansial global, sehingga secara teoritik model kapitalisme modern dan ekonomi liberal tidak mampu mengatasi ekonomi dunia. Secara teoritik Indonesia seharusnya terkena dampak akibat krisis yang terjadi di AS, namun kenyataannya dampak itu tidak begitu besar karena ekonomi lokal tumbuh cukup signifikan dan pasar domestik relatif masih sangat besar peranannya.

Bagaimanapun model yang sebelumnya diasumsikan valid menimbulkan rasa frustrasi, namun secara umum telah mendapatkan momentum keuntungan bagi perekonomian Indonesia seperti diperlihatkan dan bertambahnya kekritisian penerapan model-model keberhasilan lokal yang lebih sempurna di dalam konteks lembaga berbeda (e.g. Whittington dan Mayer, 2001), paling akhir memunculkan tiga tantangan fundamental perlakuan hegemony dari bentuk modern ideal. Kondisi ini harus dimanfaatkan untuk menumbuhkan kepercayaan bangsa Indonesia dan kembali pada basis ekonomi kerayatan khususnya kemandirian ekonomi. Kemampuan melakukan tindakan strategi dan pengorganisasian bagi *private business* dan BUMN berdasarkan kemampuan sendiri harus terus di dorong dan ditumbuh kembangkan, sehingga bangsa ini mampu memperoleh hasil *business* yang signifikan. Hal ini dapat terjadi dengan anggapan, pertama menurunnya tingkat kepercayaan pengambilan keputusan rasional, bahkan di dalam masyarakat (*community*) penelitian ekonomi (Kay,2003). Kedua pergeseran fundamental di dalam kunci sumberdaya, secara khusus dihubungkannya pergeseran hubungan kebergantungan kekuasaan antara kapitalis dan pengetahuan para pekerja (e.g. Lowendhal dan Revang, 1998; Handy, 2001, 2002). Dan Ketiga kecepatan perubahan di dalam landasan persaingan, membuat keberagaman norma perusahaan, bukan hanya sekedar kekecualian. Di dalam hal ekstrem jika penelitian tidak terdapat populasi (secara relatif) perusahaan yang serupa untuk digeneralisasi, berarti tidak terdapat model umum. Untuk itu di dalam bahasan berikut menguraikan secara ringkas bagaimana mengeksplorasi implikasi masing masing pada tiga tantangan teoritik.

PERAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN RASIONAL

Selama dekade pengembangan keberhasilan ekonomi pada awal tahun 1980 an penelitian ilmiah dan universitas didasarkan pada investasi luas, kepercayaan pengambilan keputusan rasional dan kebenaran universal, yang saat ini mulai memudar (e.g Schon, 1983; Crozier, 1984). Pada saat ini, ilmu pengetahuan diterima tidak sempurna, ilmu pengetahuan lebih banyak menemukan, lebih banyak merealisasikan pekerjaan yang tidak diketahui. Di sini sangat membingungkan diibaratkan seperti sebuah “ruang kumaran jatuh” atau obat penyembuh menjadi memudar kurang efektif seperti diharapkan. Tetapi hal yang sama dan sangat menakutkan pada saat ahli ekonomi mengakui bahwa model mereka tidak tepat lagi untuk menjelaskan dan memprediksi kunci variabel ekonomi semacam tingkat suku bunga, kurangnya lapangan kerja, dan inflasi, untuk menciptakan pertumbuhan. Agar dapat memperbaiki pemahaman, banyak ahli ekonomi terbaik di dunia sekarang ini lebih banyak berhubungan dengan pengamatan peristiwa aktual dan menganalisisnya melalui kemajuan metode statistik, daripada dengan model berdasarkan pada asumsi pilihan rasional (Kay, 2003:384).

Tantangan lain terhadap model-model berdasarkan pada asumsi rasional datang dari peningkatan fokus pada perilaku manusia yang secara sosial sangat kompleks. Contohnya, Ghoshal dan Moran (1996) mengkritisi

teori transaksi biaya menggunakan asumsi peluang sebagai variabel exogenous, pada situasi kehidupan riil mengasumsikan di mana observasi meningkatkan peluang dengan mendahulukan pengembangan mekanisme pengendalian, hasilnya meningkatkan tingkat peluang lebih besar di banding tingkat penurunannya. Contoh lain pengetahuan adalah awal penemuan Mayo (1949) di pabrik harthorne (Roethlisberger dan Dickson, 1939); pada percobaan tersebut asumsi rasional yang diketemukan pertama kali menjadi tidak tepat karena bukan untuk memahami percobaan perilaku manusia, melainkan hanya pengetahuan an sich.

Ketiga berkaitan dengan ketakutan para sarjana tentang meningkatnya pengaruh ekonomi pada penelitian teori manajemen dan organisasi. “Banyak model ekonomi secara eksplisit mendorong pandangan mereka bahwa model analisis bermaksud menempatkan kembali model ekonomi, bukan hanya sekedar pelengkap, bentuk lain dari analisis organisasi (Pfeffer, 1997: 192, *emphasis in original*). Assumsi pengambilan keputusan rasional, seperti peluang potensial, *problem agency*, dan motivasi individual terutama dikendalikan oleh persetujuan keuangan (Kay, 2003) sebagian besar barangkali kurang tepat untuk memahami dan memperbaiki penciptaan nilai di dalam konteks modern. Karena di dalam konteks modern persetujuan keuangan hanya sebagai salah satu pendorong penciptaan nilai ekonomi.

PENGETAHUAN DAN HUBUNGANNYA SEBAGAI SUMBERDAYA LANGKA

Chadler’s multidivisional corporation (1962) merancang *output* produksi maksimum pada waktu yang tepat di mana saat harga terendah adalah *crucial*, dan saat investasi pabrik berskala luas sebagai modal utama kunci keberhasilan ekonomi. Pada saat itu sejumlah besar penulis mengungkapkan bahwa modal tersedia secara bebas, mengingat pelanggan dan karyawan memiliki kompetensi langka (e.g Lowendhal dan Revang, 1998, 2000, Handy, 2002). Pada saat sumberdaya langka kritis terhadap banyaknya penciptaan nilai perusahaan menjadi bergantung pada karyawan kunci dari pada modal investors. Sebagai hasilnya hirarki wewenang menjadi tantangan, dan manajer yang memiliki karyawan kehilangan wewenang yang relatif *legitimate* dibandingkan para ahli “siapa” yang lebih baik pada saat menyelesaikan persoalan klien. Organisasi profesional, sama seperti halnya undang-undang dan auditing perusahaan, selalu memiliki karakteristik, dan secara khusus memiliki kepemilikan secara internal, contohnya sebagai *partnerships* (Greenwood *et al.*, 1990, Maister, 1993; Lowendhal, 1997). Pada saat ini tantangan cara mencapainya melampaui konteks perusahaan profesional. Lippman dan Rumelt (2003) memberi saran bahwa strategi penelitian memberi kebebasan meneliti secara bersama sama keunggulan kompetitif dan sewa ekonomi, difokuskan pada penciptaan nilai dan pembayaran sumberdaya. Semua revenue dilihat sebagai pembayaran terhadap *bundle* sumberdaya perusahaan, sehingga perusahaan sering mengungkapkan tidak mendapatkan “residual”, tidak mendapatkan “profit”, dan tidak mendapatkan “sewa”. Kasus-kasus nyata yang dihadapi BUMN kita sangat ironis karena menerapkan pola ini

dimana mereka memiliki konsesi monopoli namun kenyataannya selalu rugi, contoh nyata PLN, PT KAI, GIA, PDAM dan lain lain.

Kenyataannya distribusi pembayaran terhadap sumberdaya adalah pertanyaan kelangkaan dan tawar menawar (*bargaining*) sumberdaya yang tersedia secara bebas di pasar yang dihargai pada harga pasar kompetitif, mengingatkan bahwa sumberdaya langka memiliki tawar menawar (*bargain*) mampu mendapatkan bagian mereka yang adil (“*fair*”). Sumberdaya langka jelas memperlihatkan memiliki banyak analisis, pada saat ini *investors* tidak berkemampuan melakukan tawar menawar dengan cara-cara mereka untuk melanjutkan pada tingkat *rumeration* tertinggi, hal ini ternyata sudah disadari oleh perusahaan lain dengan resiko serupa. Padahal sumberdaya langka adalah modal perusahaan. Modal adalah harga (yang secara relatif) terdapat pada pasar kompetitif, kompetensi yang relatif unik terutama untuk membayar klien yang “adil”, barangkali lebih sulit dibandingkan menentukan harga standard.

HETEROGINITAS PERUSAHAAN MENJADI NORMA

Model ekonomik neoklasik diasumsikan bahwa di dalam jangka panjang, praktek terbaik mengurangi efisiensi operasi diluar persaingan. Didalam jangka panjang, diharapkan terdapat homogenitas diantara (kelompok) perusahaan. Didalam ekonomi mikro, suku bunga (*interest*) terutama difokuskan pada pasar atau rata-rata respons perusahaan, mengingat dalam strategi ini, suku bunga utama ditetapkan perusahaan dibentuk diatas rata-rata, untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, karena mendapat sewa ekonomi. Sesungguhnya, asumsi dasar sebagian besar studi perilaku mencakup rata-rata pada praktek terbesar perusahaan, mengingat minoritas perusahaan dibatasi diluar bentuk rata-rata. Hoopers *et al.*, (2003) menawarkan pandangan berbasis sumberdaya (*Resources Based View - RBV*) memperluas persaingan perusahaan pada suku bunga yang mapan dan baik, dengan menawarkan sejumlah alasan mengapa perusahaan berkelanjutan diluar bentuk persaingan mereka. Faktor faktor yang mampu menjelaskannya meliputi keunggulan (*superior*) dan tidak dapat ditiru (*inimitable*) sumberdaya dan kemampuan, seperti disarankan RBV, sama baiknya seperti akses yang murah, lebih banyak factor inovasi pasar (clusters - Porter, 1990), akses jaringan sumberdaya (Gulati *et al.*, 2000), segmentasi pasar, dan perbedaan didalam evolusi perusahaan setiap waktu. Ditambahkan, faktor tradisional seperti halnya kekuatan pasar, halangan masuk dan mobilitas, dan skala ekonomi, menjelaskan ruang lingkup yang mungkin menyumbangkan keberagaman kinerja. Bagaimanapun, argumentasi pada konteks modern lebih ekstrem lebih disukai menjadi aturan heterogenitas dari pada sekedar kekecualian. Di sini perusahaan menyampaikan standard barang dan menyelesaikan didalam pasar persaingan sempurna menjadi jauh dan sedikit, dan persaingan diantaranya menjadi sengit. Didalam meningkatnya jumlah pasar, bagaimanapun dilihat dari dinamika dan kecepatan perubahan yang mungkin untuk mendahului meningkatnya heterogenitas dan kesulitan

lebih lanjut, seperti mampu memperbandingkan dengan harga supplier “yang mana” sama seperti pada “nilai” yang disampaikan. Perkembangan dinamika tingkat perusahaan, perubahan industri, teristimewa perubahan di dalam *preferences* pembeli untuk mengendalikan banyaknya perubahan, dan bahkan jika perusahaan melanjutkan dengan berusaha meniru atau melakukan *benchmarking* “praktek terbaik”, kecepatan perubahan mungkin memberi keberagaman pada setiap titik tertentu setiap waktu.

Kita menggaris bawahi argumentasi dinamika perubahan ini sebagai perubahan fundamental di dalam perilaku pembeli, karena teristimewa pembeli telah menjadi pendidik terbaik dan banyak memberi informasi terbaik. Kunci kendali lain adalah meningkatkan isi layanan didalam sebagian besar kemampuan menyampaikan (Lowendahl 1997, Normann, 2001), sering didahulukan dibandingkan banyaknya evaluasi subyektif kualitas, yaitu nilai dari kemampuan menyampaikan, sama baiknya seperti meningkatkan kepentingan supplier - pelanggan - produksi bersama (Ramirez, 1999). Tantangan lain yang menjadi pegangan, bentuk yang disebut “bisnis berhadapan dengan bisnis” pasar (*B2B - business - to - business*), dimana asumsi tradisional dari perilaku pelanggan pasar massa sebenarnya secara jelas tidak pernah bisa dipegang. Pada hal yang berlawanan, pembelajaran menunjukkan bahwa supplier masih secara aktif memanage keduanya memilih klien dan proses interaksi *supplier - client* di dalam pelayanan produksi bersama (e.g. Betten-court, *et al.*, 2002), agar mampu menjamin keamanan profitabilitas, kepuasan klien, dan keunggulan kompetitif. Semua faktor ini mendahulukan derajat tertinggi pada kebiasaan dan meningkatkan heteroginitas didalam nilai aktual yang disampaikan, dan membuat perbandingan secara ekstrem sulit antara nilai - harga bagi pembeli. Sebagai hasilnya bahkan sedikitnya pertukaran yang mengambil tempat di pasar, dimana logika persaingan sempurna dapat disajikan sebagai sebuah perkiraan kasar (*a crude approximation*).

Sehingga pertanyaannya adalah apa yang dapat dilakukan manajer, jika manajer berkeinginan tetap survive di dalam kompleksitas tinggi ini dan konteks persaingan yang tidak bisa diprediksi agar dapat dipahami dan diketemukan jawabannya lebih lanjut kita mengeksplere beberapa kemungkinan response organisasi, yang mampu menjawab permasalahan tersebut.

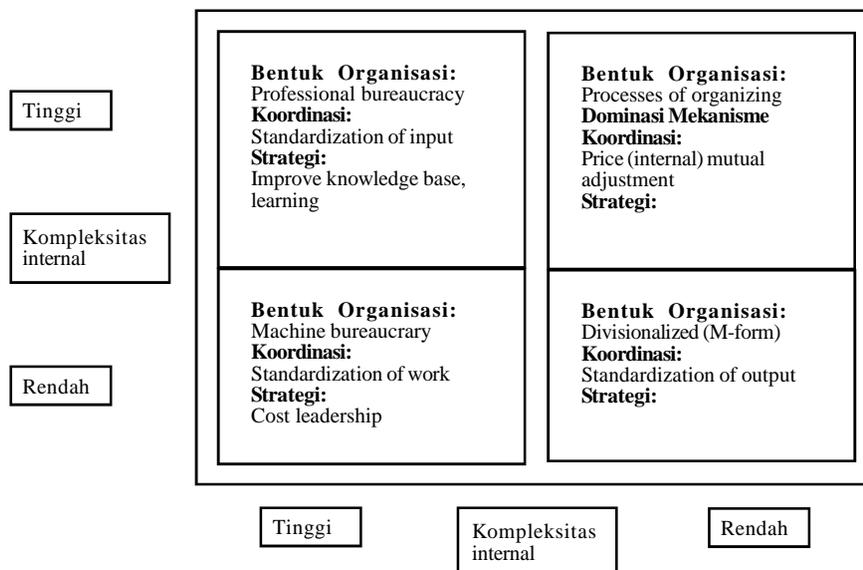
TINDAKAN STRATEGI DAN PENGORGANISASIAN UNTUK MEMANAGE KOMPLEKSITAS

Strategi modern dan bentuk organisasi dirancang untuk meminimkan kompleksitas eksternal dengan beroperasi didalam lingkungan yang stabil dimana kunci sumberdaya dapat di kooptasi atau diinternalisasikan, secara internal dengan *standardizing*, *routinitas*, dan membuat karyawan dapat dipertukarkan (*substitutable*). Pada saat kompleksitas tidak dapat dihindari, perusahaan berusaha untuk mengisinya menyertakan unsur logika dimana kompleksitas eksternal (contohnya *market orientation*) diakomodasi, sebagai biaya otonomi dan fleksibilitas internal, atau kompleksitas internal adalah prioritas tertentu, pada biaya persaingan. Perusahaan hanya

memperhatikan pembayaran biaya terhadap kebutuhan kompleksitas eksternal untuk dapat dipertukarkan selain kepatuhan karyawan, dan jika hal tersebut tidak ter-sedia secara langsung pada pasar faktor, *training* mungkin menjadi satu pilihan. Perusahaan hanya memperhatikan pembayaran terhadap kompleksitas internal, tidak memiliki pesaing yang secara signifikan lebih efisien (dan efektif) dan secara khusus menemukan celah khusus dimana organisasi memikirkan agar menjadi unik dan dalam arti melampaui “keuangan” dibandingkan dengan kemurnian mekanisme orientasi pasar.

Isi tantangan ekstrem meningkat ketika keduanya secara kompleks internal dan eksternal adalah tinggi, dan penyelesaiannya tidak dapat membenahi dari satu atau ke dua types kompleksitas, tetapi lebih untuk manage keduanya dengan memanfaatkan karyawan yang sama baiknya seperti halnya *customers*. Pada Gambar 1, kita meringkas 4 type keterkaitan persyaratan sebelum membentuk keduanya dominasi organisasi dan strategi. Keterkaitan rendah - rendah, tinggi - rendah, rendah - tinggi dan keterkaitan tinggi-tinggi. Seperti keterkaitan tinggi-tinggi, yang mempunyai persyaratan pada konteks modern, mengerjakan sesuatu yang tidak diketahui jika terdapat struktur dan strategi dominan. Tantangan Kita pada struktur dan strategi yang relative lebih stabil. Karena organisasi lebih menyukai untuk melihat proses berkelanjutan berdasarkan tindakan strategi dan pengorganisasian. Bandingkan dengan keterkaitan rendah - rendah pada organisasi tradisional dan konvensional yang menekankan pada mesin birokrasi, standarisasi kerja serta biaya murah untuk menarik pelanggan.

Gambar 1
Bentuk Organisasi dan Strategi pada 4 Konteks Berbeda



Berdasarkan Gambar 1 dapat didiskusikan beberapa kunci pengendalian peningkatan kompleksitas dan respons managerial potensial, pertama bentuk dimensi “eksternal”, kemudian “internal”.

KOMPLEKSITAS TINGGI DARI TEKANAN EXTERNAL

Sebagian besar aspek penting dari dimensi ‘eksternal’ dilakukan dengan menghubungkan dengan pelanggan. Hubungan terpenting lainnya melibatkan *partners* contohnya, *suppliers*. Ditambahkan, manajemen dalam hubungan perusahaan terhadap lingkungan eksternal melibatkan pemerintah, pesaing, *public relation*, dan seterusnya. Disini difokuskan terutama pada hubungan dengan pelanggan.

Pada saat pelanggan ikut menciptakan nilai menjadi kebiasaan didalam produksi bersama akan menjadi lebih baik, seperti halnya pemisahan proses produksi, penyampaian, dan konsumsi, dan bagian terbesar dari nilai yang dihadirkan dari layanan *intangible*, sehingga batasan antara perusahaan dan pelanggan menjadi kabur. Bahwa mengapa menggunakan *quotation marks* sebagai syarat “eksternal”. Batasan penataan menjadi tantangan, seperti halnya mengerjakan kolaborasi dengan types yang benar bagi pelanggan. “*Analysis external*” juga menjadi tantangan seperti batasan industri dan persaingan dapat diketemukan kabur di dalam sejumlah industri berbeda. Satu contoh barangkali perusahaan profesional menawarkan untuk menganalisis di luar *due dilligence* sebelum melakukan merger, di mana pesaing menemukan diantara auditing perusahaan, hukum perusahaan (*law firms*,) konsultan manajemen perusahaan (*management consulting firms*), dan investasi bank (*investment banks*). Analisis industri menjadi kompleks (*complicated*) dan jumlah pesaing sangat relevan, sehingga sangat mungkin analisis benar benar bisa berubah dalam satu malam.

Untuk perusahaan, satu dari sebagian besar kendali penting kompleksitas adalah proporsi aktivitas penciptaan nilai yang tidak dapat direncanakan sebelumnya. Lebih banyak yang tidak bisa diprediksi dan tidak dapat direncanakan, aktivitas dituntut untuk menyampaikan apakah permintaan pelanggan lebih banyak yang tidak dapat dimanage di dalam organisasi. Hal yang berlawanan, lebih banyak klien merespons organisasi menjadi seperti yang diinginkan, berkurangnya tugas yang diprediksi secara internal. Pada saat ini, pada saat *respons client* perusahaan bersaing masing masing berhadapan dengan lainnya, mereka tetap menginginkan menjadi lebih efisien sama baiknya seperti efektif. Sehingga pertanyaan berikutnya adalah apakah perusahaan dapat mengerjakan efisiensi dan efektivitas dalam waktu bersamaan?.

TINDAKAN STRATEGI DAN PENGORGANISASIAN UNTUK MEMANAGE KOMPLEKSITAS DARI TEKANAN EKSTERNAL

Satu response dari strategi dan rancangan organisasi adalah terfokus dan lebih banyak dibatasi pada tanggungjawab unit terkecil, yang ruang lingkup dari unit ini tidak diputuskan oleh management *corporate*. Inti

keterampilan untuk tindakan strategi adalah akar kedalaman didalam menggabungkan pemahaman pelanggan dengan pengalaman dan keahlian menghormati apa yang ditawarkan perusahaan. Persaingan di dalam konteks ini adalah semua tentang kepuasan pelanggan, dan bukan pada harga produk yang terendah, melainkan berarti lebih banyak solusi berarti lebih baik dengan menyempurnakan ketepatan dengan kebutuhan pelanggan. Disini teristimewa benar di dalam *business* yang berhadapan dengan *business* pasar (B2B-markets).

Paling sedikit empat tingkat yang barangkali biasanya membuat kompleksitas dapat dikendalikan secara eksternal bisa di manage: pertama, mempersempit basis pelanggan. Pada saat bersaing berdasarkan pada kedalaman pemahaman pelanggan, adalah tidak mungkin untuk mengetahui semua pelanggan secara baik, dan dengan mempersempit basis bawah terhadap jumlah yang terbatas teristimewa dengan pelanggan dari kelompok-kelompok yang relative mempunyai pelanggan yang sama barangkali hanya ada satu cara untuk menangani kompleksitas. Ke dua, mempersempit penataan produk atau jasa yang ditawarkan barangkali juga menyumbangkan untuk memperjelas fokus, konsistensi sepanjang waktu, dan kesiapan untuk memperbaiki reputasi. Ke tiga, kompleksitas mungkin dapat dikurangi melalui pemberian batasan type keahlian dan type teknologi karyawan di dalam menyampaikan nilai kepada klien. Di sini terdapat 3 poin yang barangkali dapat diringkas secara jelas dengan mendefinisikan domain pilihan (Levine and White, 1961), Thompson, 1967; Lowendahl *et al.*, 2001). Untuk perusahaan yang relative stabil, rendahnya konteks kompleksitas, dimana investasi finansial tinggi dan skala efisiensi minimum juga tinggi adalah nyata. Perusahaan tidak dapat merubah produk utama dan target pasar dalam semalam. Untuk mengurangi aktivitas sebelum direncanakan, banyak konsistensi internal yang tidak dapat dicapai melalui pasar yang mapan, *sunk costs*, dan rutinitas yang dikembangkan dengan baik, konsistensi menuntut kesadaran perhatian manajer pada basis hariannya. Teknologi lebih fleksibel, lebih lanjut hal yang menjadi lebih penting strategi pengambilan keputusan dan konsistensi manajemen menjadi prioritas sepanjang waktu. Ke empat, Paling Akhir permintaan yang tidak dapat diprediksi dan lebih banyak berubah ubah, lebih penting hubungan jangka panjang menjadi mapan dengan baik, teristimewa terhadap permintaan klien, tetapi juga terhadap partner external lainnya, meliputi *suppliers*. Hubungan dalam jangka panjang mungkin menyediakan stabilitas semu (*a quasi stability*), bahkan di mana stabilitas atau konsistensi di dalam persyaratan pilihan domain adalah sulit untuk dicapai.

KOMPLEKSITAS TINGGI DARI TEKANAN INTERNAL

Respons lain untuk permintaan yang tidak dapat diprediksi adalah menyewa manusia yang mampu menangani kompleksitas ini. Scott menjelaskan ini sebagai berikut: ‘ satu cara untuk memmanage kompleksitas tugas terbesar adalah tidak membagi pekerjaan ke dalam

bingkai tersebut di luar di antara kelompok kerja berbeda atau departemen, tetapi untuk menghadapi kompleksitas dengan kualifikasi yang lebih tinggi dan membentuk fleksibilitas dengan *professionals* (Scot, 1981: 222). Scot memisahkan di antara apa yang dia sebut “organisasi profesional otonomous”, seperti hukum di perusahaan dan dokter independen pada klinik, di mana di sana hanya sedikit ketergantungan diantara actor, dan “Organisasi profesional heteronomous” di mana karyawan profesional adalah secara jelas sebagai karyawan bawahan terhadap sebuah kerangka administrative,’ (Scot, 1981, 1981: 223) seperti halnya perusahaan *reengenering* dan akuntan public perusahaan. Tantangannya sudah terlihat, bahwa kelihatannya di sana menumbuhkan komponen profesional di dalam jumlah besar perusahaan, dan bahwa di sana juga terlihat menjadi kabur (*blurring*) antara batasan antara *organisasi profesional autonomous* dan *heteronomous*. Sebagai contohnya, Lebih banyak dan lebih banyak hukum perusahaan, karyawan manajer administrasi untuk memange secara aktive memproses tindakan strategi dan pengorganisasian, terutama di dalam syarat pengembangan jangka panjang dari kompetensi kritis dan koordinasi melawan keterlibatan profesional di dalam beberapa proyek. Profesional yang biasanya otonomi dan derajat tinggi dari *independence* di dalam pemenuhan tugas dan penanganan klien, sekarang dihadapkan lebih banyak dan lebih banyak elaborasi system internal dan struktur yang dirancang untuk menangani reputasi jangka panjang dan kinerja dengan cara terbaik yang dimungkinkan perusahaan (Hinings, *et al.*, 1996; Greenwood and Empson, 2003).

Tantangan utama di banyak organisasi adalah bahwa sejumlah besar profesional yang memiliki alternative pilihan kesempatan kerja, khusus jika mereka berasal dari organisasi profesional otonom. Jika mereka meninggalkan, mereka sering membawa serta dengannya dengan sejumlah besar kelompok besar dari klien “personal”. Klien sering meminta nama individual, dan banyak perusahaan menemukan kesulitan yang serius karena tidak mampu menuruti banyaknya permintaan. Sebagai hasilnya teristimewa bergantung pada, pertumbuhan para ahli yang tidak bisa digantikan, dan kebalikannya, kekuatan personal mereka, untuk mengatur dengan meningkatnya persyaratan mereka. Di dalam meningkatnya kecepatan kompleksitas internal, seperti halnya permintaan para ahli individual, dan sering berhak mendapat - kontrak “jahitan” secara individual, skema kompensasi, dukungan fungsi, dan sebagainya. Lebih banyak otonomous para pakar kurang toleransi, sehingga menyebabkan *overhead costs* yang tinggi, meliputi marketing, recruiting, dukungan untuk para kolega dengan banyaknya jam kemampuan tanpa biaya yang jelas (contoh staf ahli), dukungan staff melampaui kebutuhan personal yang mereka miliki dan seterusnya. Mereka mengetahui alternative pendapatan mereka dimanapun mereka berada tantangan untuk organisasi adalah untuk menawarkan lebih daripada itu; untuk menambah nilai qua organization. Kadang kadang solusi modern pada investasi modal agar dapat bekerja, untuk contohnya, investasi dalam sistem manajemen pengetahuan dan data

base (Hansen, et al., 1999), tetapi lebih sering dari pada perusahaan tidak mendatangkan nilai tambah organisasi dan tindakan strategi. Keberhasilan perusahaan didalam membangun banyaknya keunikkan setiap waktu barangkali lebih banyak menikmati keunggulan kompetitif, tidak hanya pada pasar untuk proyek klien, tetapi juga di pasar untuk profesional unggul.

TINDAKAN STRATEGI DAN PENGORGANISASIAN UNTUK MEMANAGE KOMPLEKSITAS TEKANAN INTERNAL

Pertama-tama barangkali sebagian besar faktor penting didalam membuat persyaratan kompleksitas internal agar dapat dimanage, adalah pengendalian input ("*input-control*") – fokus yang secara jelas mendefinisikan basis pengetahuan yang relatif sempit. Perusahaan profesional tunggal (mono) yaitu perusahaan yang hanya mempekerjakan satu type tunggal dari profesional (Lawendhal, 1997), akan menghadapi berkurangnya kompleksitas internal dibandingkan dengan perusahaan profesional multi. Di sini, seharusnya kita tidak terkejut ketika, perusahaan auditing international secara luas memisahkan aktivitas konsultan mereka ke luar untuk perusahaan independen, dan hal menarik adalah pertanyaan empiric apakah tidak ada hukum perusahaan dalam praktek auditing di dalam jangka panjang tertuju pada kesejahteraan.

Pengukuran perusahaan intra organisasi mungkin menjadi efektif didalam persyaratan kompleksitas isi, secara khusus dengan meningkatkan team kerja dan saling ketergantungan interpersonal di dalam aktivitas penciptaan nilai team kerja dengan klien. Di sini berarti menggeser strategi menuju proyek yang luas menuntut lebih banyak kolaborasi team, sama baiknya seperti pergeseran di dalam bentuk organisasi, dari organisasi profesional otonomous sebelum dominan menjadi organisasi heteronomous. Usaha usaha untuk membangun sebuah identitas tingkat dan reputasi perusahaan dapat juga dilakukan untuk menghadapi keseimbangan kekuasaan individu yang dinamakan ahli atau pakar, dan sama benar untuk aktivitas internal ganda yang dirancang untuk mendukung sharing pengetahuan, sosialisasi, dan pengembangan dari bagian penataan nilai nilai dan norma. Semua di sini menuntut keterlibatan aktivitas manajerial.

Bagaimanapun, wewenang manajerial adalah sering menjadi problem organisasi ini, sebagai profesional hanya menghormati keputusan manajerial yang secara jelas mendukung penciptaan nilai yang dimiliki klien. Hirarki manajerial yang memegang posisi memiliki pengaruh kecil. Agaknya, organisasi berdasarkan pengetahuan secara alamiah memiliki sejumlah tempat hirarki, dan disini barangkali *overlap* atau menjadi konflik dengan masing-masing lainnya, tetapi tidak secara otomatis berkaitan dengan posisi kedudukannya. Organisasi profesional memiliki kehormatan dan pengakuan hirarki berdasarkan keahlian, kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan klien, sales, harga per jam dan pada harga berapa, dan

kadang-kadang – tetapi tidak selalu – senioritas. Pada saat banyaknya hirarki secara luas berdasarkan pada pekerjaan apa, secara khusus berhadapan dengan klien, mereka berubah ubah (*fluid*) dan multidimensional. Ditambahkan, peran dan hubungan ekspektasi menentukan banyaknya cara cara yang berubah ubah daripada apa yang biasa dilakukan organisasi modern. Seseorang yang sama mungkin bisa melakukan pertemuan dengan manajer proyek di dalam proyek tertentu, namun bisa menjadi *specialist* ahli dengan peran sebagai bawahan (*subordinate*) di dalam proyek yang lainnya, dan seterusnya. Contoh di atas jelas bahwa proses tindakan strategi dan pengorganisasian adalah penting, meliputi benarnya pilihan domain, jelasnya prioritas, dan pengembangan jangka panjang dari ketepatan kompetensi.

EMPAT KECENDERUNGAN KEBUTUHAN PENYEIMBANG

Keberagaman pelanggan dan hubungan kebiasaan jangka panjang, serta nilai produksi bersama menjadi “*assets*” di dalam persyaratan pengetahuan para pekerja yang tidak bisa disubstitusi dengan jejaring kerja (*net works*) dalam hubungan mereka disini semua faktor tradisional menjadi tantangan model rancangan dan strategi organisasi. Mereka teristimewa sangat menantang karena banyaknya kasus yang terlibat menjadi dilemma kesepakatan, keduanya melibatkan situasi yang tidak dapat disepakati secara berurutan. Sekurang-kurangnya terdapat empat dilema dari kecenderungan kesepakatan yang dimiliki dengannya (disadur dari Thurow, 1999, telah didiskusikan pada tingkat nasional); Pertama kita membutuhkan pengetahuan pekerja individual dan kebutuhan tingkat organisasi. Kedua, Menciptakan nilai sesuai dengan tuntutan pelanggan yang kehadirannya dibutuhkan melawan keseimbangan masa depan. Untuk contohnya: harga keseimbangan seharusnya untuk satu macam kegiatan dapat memaksimalkan *cash flow*, atau seharusnya menjadikan pelanggan sebagai bagian dari investasi agar mampu mengulangi pembelian dalam hubungan jangka panjang?. Ketiga kompensasi dan kerjasama harus diseimbangkan di dalam proses penciptaan nilai. Dan *last but not least*, kecenderungan diantara perintah dan kreativitas yang telah disepakati dengannya. Solusi inovasi jarang diterapkan. Pencapaian solusi kreatif sering menimbulkan sejumlah kekacauan (*chaos*) tertentu dan berantakan (*disorder*). Tetapi kurangnya perintah dapat menyumbangkan keduanya rendahnya produktivitas dan kurangnya kreativitas. Sesungguhnya inovasi organisasi mungkin menghadapi sebuah pertentangan internal di antara karyawan, *specialist* dan kelompok pencari kekuasaan, efisiensi, pada tangan yang lain, menuntut perintah dan kemampuan memprediksi. Sehingga pertanyaan akhir apakah akan Lebih banyak membunuh inovasi atau kreativitas.

Hal yang berlawanan, manajer organisasi di dalam konteks modern memiliki sedikit wewenang otoritas kecuali itu pendapatan karyawan yang mereka miliki sama pentingnya seperti halnya pelanggan, pada saat sekarang tanggung jawab manajerial lebih luas. Manajer yang berhasil

mampu mengembangkan proses pembelajaran yang bagus untuk melakukan tindakan strategi dan pengorganisasian di dalam konteks kebutuhan yang jelas. Untuk itu berikutnya perlu menguji beberapa area penelitian lebih lanjut seperti bagaimana menjadikan “buah menjadi tetap lebih segar”.

BEBERAPA ARAH UNTUK PENELITIAN LEBIH LANJUT

Penciptaan nilai melalui proses kelihatannya dibatasi hanya sebelum perencanaan, mewakili satu area di mana kebutuhan besar kerangka kerja dan model baru harus diperbaiki. Elemen ini akan menjadi aktivitas dan teknik penelitian yang mempunyai konsep menggabungkan konstruk teknologi yang mendukung keseimbangan di antara kekacauan (*chaos*) dan perintah (*order*) yang didiskusikan di depan.

Kedua issu berhubungan dengan sumbu antara individu dan organisasi, dan teori yang dikembangkan di dalam konteks modern dimana tujuannya mengendalikan peluang. Didalam konteks modern, barangkali telah memiliki konsep terhadap penemuan kembali dan peluang sama seperti model untuk memahami system agar dapat dimanage. Untuk contohnya, di dalam organisasi tanpa *shareholders external* atau *investors*, siapa yang akan mengimbangi serikat buruh? Pemimpin serikat barangkali meminta lebih banyak secara personal sehingga akan menjadi “pencuri” dari pada mengikuti masyarakat yang sama. Pertanyaan yang lain adalah bagaimana pembayaran terbaik dialokasikan terhadap *bundles* yang berbeda dari sumberdaya didalam keterkaitan perusahaan ini. Bagaimana *bargaining* kekuasaan ditentukan? Apakah peluang yang dibutuhkan cenderung menjadi terkontrol?

Ketiga, kita secara jelas membutuhkan lebih banyak penelitian empirik bagaimana manajer dan ukuran strategi perusahaan di dalam keberagaman, berubah ubah dan kecepatan perubahan pasar. Apakah faktor faktor yang mereka tekankan pada analisis eksternal? Apakah macam alat alat yang mereka kembangkan? Bagaimana kerja yang mereka kembangkan memerlukan konsensus di antara pengetahuan kunci pekerja?

Yang lainnya daya tarik penataan dari issues yang menghormati syarat keberhasilan jangka panjang dalam hubungannya dengan pelanggan; apakah karakteristik kunci dari banyaknya hubungan? Dapatkah pelanggan dan supplier menyetujui kriteria untuk menilai derajat kesuksesan? Bagaimana target pelanggan terseleksi? Bagaimana mereka dipertahankan? Bagaimana memperlakukan pelanggan seimbang dalam kerjasama dan persaingan?

Kesemuanya menimbulkan sederetan pertanyaan yang masih memerlukan bukti empirik. Semoga bermanfaat bagi para pengambil kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bettencourt, L.A., Ostrom, A.L., Brow, S.W. and Roundtree, R.I. (2001). Client co-production in knowledge intensive business services. *California Management Review*, 44(4):100-128.
- Bower, J.B. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chadler Jr, A.D. (1962). *Strategy and structure- chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Crozier, M. (1984). *The Trouble with America*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Ghoshal, S. and Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21:13-47.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. and Brown, J. (1990). P2-form strategic management: Corporate practice in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, 13:725-756.
- Greenwood, R. and Empson, I. (2003). The Professional partnership: Relic or exemplary form of governance? *Organization Studies* (Special Issue), 24:909-933.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal* (Special Issue) 21:203-216.
- Handy, C (2001). *The Elephant and the flea - Looking Backwards to the Future*. London: Hutchinson.
- Handy, C. (2002). What's a business for? *Harvard Business Review*, 80 (12): 49-55.
- Hansen, M.T., Nohria, n and Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard business review*, 77 (2):106-116.
- Hining, C.R., Brown, J. and Greenwood, R. (1996). Change in an autonomous professional organization, *Journal of Management Studies* 28:375-393.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.I. and Walkers, G (2003). Why is there a resource based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal* (Special Issue), 24 : 889-902.
- Kay, I. (2003). *The truth about Markets: Their Genius, their Limits, their Follies*. London: Penguin.
- Levine, S. and White, P.E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5:583-601.
- Lippman, S.A. and Rumelt, R.P. (2003). The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal* (Special Issue), 24:903-927.

- Lawendahl, B.R. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Lawendahl, B. and Revang, (1998). Challenges to existing strategy theory in a post industrial society. *Strategic Management Journal*, 19: 755-773.
- Lawendahl, B. and Revang, and Fossten lokken, S.M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms – A framework for analysis. *Human relations*, 54: 911-931.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press.
- Mayo, E (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business- When The Map Changes the Landscape*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Pettigrew, A., Thomas, H. H and Whittington, R. (2002). Strategic Management; The Strengths and Limitations of a Field, in A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (eds). *Handbook of Strategy and Management*. London: sage Publication.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organizations Theory*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and the implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20 (1):49-65.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schon, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*, New York; Basic Books.
- Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Thompson, J.D. (1967). *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thurow, I.C. (1999). *Building Wealth – The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a knowledge- Based Economy*. New York: Harper Collins Publishers.
- Whittington, R. and Mayer, M (2001). *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*. London: Oxford University Press.