

## KONSEP PEMASARAN AGRIBISNIS : PENDEKATAN EKONOMI DAN MANAJEMEN

Ratna Winandi Asmarantaka<sup>1</sup>, Juniar Atmakusuma<sup>2</sup>,  
Yanti N Muflikh<sup>3</sup>, dan Nia Rosiana<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor  
e-mail : <sup>1</sup>ratna.asmarantaka@yahoo.co.id, <sup>4</sup>niarosiana@gmail.com

### ABSTRACT

*Agribusiness marketing approach can be done through economic or management approach. The economic approach shows the overall presence of marketing channels that will be more efficient and determined by the Structure Conduct and Performance (SCP). The higher the percentage of market share indicates the strength of an enterprise in an industry. If the market share is relatively small and diffuse then the market tends to be in a competitive market reflected by market conduct and market performance. On the other hand, a marketing approach to management is a business strategy of a company (group) to improve the efficiency or profit of a company and its networking. Value chain, supply chain, governance value chain analysis is part of the overall agribusiness marketing analysis, so players who have dominant power or market share will be visible in the marketing channel and the centralized market structure. The cooperation of small firms whose market share is relatively dispersed, the market structure tends to lead to a perfectly competitive market with the performances delivered to the market mechanism.*

**Keywords:** economic, management, marketing.

### PENDAHULUAN

Aktivitas pemasaran merupakan hal yang paling penting dalam sistem agribisnis mulai dari penyediaan sarana produksi pertanian (subsistem input), usahatani (*on farm*), pemasaran dan pengolahan hasil pertanian, serta subsistem penunjang (penelitian, penyuluhan, pembiayaan/kredit, intelijen pemasaran atau informasi pemasaran, kebijakan pemasaran). Tujuan dari pemasaran yaitu menjembatani apa yang diinginkan produsen dan konsumen dalam melengkapi proses produksi. Hampir semua aktivitas pemasaran membantu produsen dalam memahami keinginan konsumen. Jadi, pemasaran membantu menemukan berbagai jawaban dari lima pertanyaan kunci dalam setiap sistem ekonomi, antara lain :

1. Apa yang seharusnya diproduksi ?
2. Berapa banyak produk yang seharusnya diproduksi ?
3. Kapan seharusnya produk diproduksi ?
4. Siapa yang memproduksi ?
5. Siapa yang membuat pasar untuk produk tersebut ?

Ketika pemasaran dilakukan secara efisien dan adil, pemasaran secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi ekonomi, peningkatan keuntungan produsen dan peningkatan kepuasan konsumen (Beierlein *et al* 2014). Adanya perdagangan, *central markets*, *money*, dan perantara telah meningkatkan efisiensi dalam evolusi sistem pemasaran.

Pengertian pemasaran atau tataniaga (*marketing*) dapat didekati melalui dua pendekatan yaitu **pendekatan ekonomi** dan **manajerial**. **Pendekatan ekonomi** merupakan pendekatan keseluruhan pemasaran (pendekatan makro) dari petani atau aliran komoditi setelah di tingkat usahatani sampai komoditi/produk diterima/konsumsi oleh konsumen akhir. Dengan demikian, pendekatan ekonomi melibatkan banyak perusahaan (pendekatan kelembagaan), kegiatan produktif dan nilai tambah (pendekatan fungsi), dan pendekatan sistem (input-output sistem).

Pendekatan yang dapat dilakukan pada analisis pemasaran **perspektif makro** antara lain pendekatan fungsi, kelembagaan, sistem, dan struktur-perilaku-kinerja pasar (*structure*,

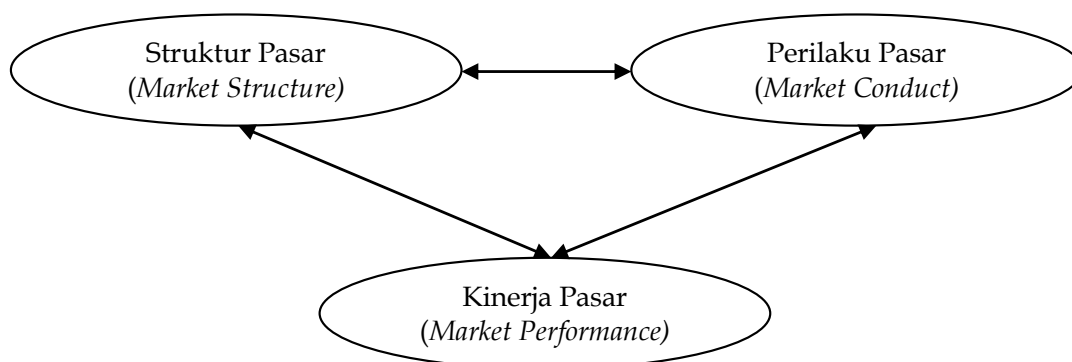
*conduct, performance market-SCP*). **Pendekatan fungsi** merupakan pendekatan studi pemasaran dari aktivitas-aktivitas bisnis yang terjadi atau perlakuan yang ada pada proses dalam sistem pemasaran yang akan meningkatkan dan menciptakan nilai guna untuk memenuhi kebutuhan konsumen. **Pendekatan kelembagaan** merupakan berbagai organisasi bisnis, kelompok bisnis yang melaksanakan atau mengembangkan aktivitas bisnis (fungsi-fungsi pemasaran). **Pendekatan sistem** menekankan pada keseluruhan sistem yang kontinyu dan efisien dari seluruh sub-sub sistem yang ada didalam aliran produk/jasa mulai dari petani produsen primer sampai ke konsumen akhir. **Pendekatan struktur-perilaku-kinerja pasar (SCP, pendekatan industri)** merupakan keseluruhan kajian yang menganalisis keseluruhan sistem dari aspek makro mulai dari pendekatan fungsi, kelembagaan, pengolah/pabrikasi, dan organisasi fasilitas yang terlibat dari sistem pemasaran. Levens (2010), pemasaran merupakan sebuah fungsi organisasi dan kumpulan sebuah proses yang dirancang dalam rangka untuk merencanakan, menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengantarkan nilai-nilai (*values*) kepada pelanggan.

Philips dalam Asmarantaka (2009) mengajukan konsep yang bersifat dinamis, keterkaitan hubungan dua arah yang bersifat timbal balik dan sifat hubungan *endogenous* diantara variabel-variabel SCP serta memperhitungkan waktu. Pendekatannya menunjukkan bahwa *structure* (S), *conduct* (C), dan *performance* (P) dalam suatu waktu berada

pada sistem dimana S dan C adalah faktor penentu dari P, dilain waktu S dan C ditentukan oleh P. Hal ini menunjukkan suatu sistem dinamis yang mengembangkan respon penyesuaian dari perusahaan terhadap kondisi pasar dan keadaan yang memungkinkan.

Struktur pasar yang tercipta dalam suatu pasar akan menentukan bagaimana pelaku industri berperilaku. Akibat dari terbentuknya suatu struktur dan perilaku pasar yaitu adanya penilaian terhadap suatu sistem pemasaran yang disebut sebagai kinerja pasar. Jika struktur pasar yang terjadi adalah pasar persaingan sempurna yang dicirikan dengan banyaknya jumlah pedagang, barang relatif homogen, mudah untuk keluar masuk pasar, dan konsentrasi pasar tidak terletak pada satu orang, maka perilaku pasar yang terjadi adalah akan mencerminkan struktur pasar yang berlaku. Artinya, penetapan harga yang berlaku yaitu berdasarkan mekanisme pasar. Adanya perbedaan harga di tingkat produsen dan konsumen akan menentukan seberapa besar margin pemasaran, *farmer share*, dan integrasi pasar yang merupakan indikator dari kinerja pasar. Adapun hubungan antara struktur, perilaku, dan kinerja pasar dapat dilihat pada Gambar 1.

Purcell (1979) mengemukakan bahwa pemasaran produk pertanian bertujuan menganalisis berbagai aktivitas bisnis yang terjadi dalam komoditas pertanian setelah produsen primer hingga sampai ke konsumen akhir. Pada kondisi ekonomi global saat ini, produk-produk pertanian yang dipasarkan tidak hanya merupakan produk primer pertanian, tetapi juga produk setengah jadi



Gambar 1. Struktur, Perilaku, Kinerja Pasar

atau produk jadi dari pertanian. Berdasarkan hal tersebut, konsep dan pengertian pemasaran pertanian (*marketing of agricultural*) menjadi lebih luas yaitu pemasaran produk-produk agribisnis (*marketing of agribusiness products*) atau *agrimarketing*. *Agrimarketing is the sum of the processes, functions, and services performed in connection with food and fiber from the farms on which they are produced until their delivery into the hands of the consumer* (Ricketts, C dan Omri Rawlins 2001).

Pemasaran dilihat dari aspek ilmu ekonomi menurut Asmarantaka (2012) merupakan suatu proses dari satu pergerakan, serangkaian atau tahapan aktivitas dan peristiwa dari fungsi-fungsi yang juga akan melibatkan beberapa tempat. Selain itu, pemasaran merupakan bentuk koordinasi yang diperlukan dari serangkaian (tahapan) aktivitas atau dalam pergerakan mengalirnya produk dan jasa dari tangan produsen primer hingga ke tangan konsumen akhir. Pengertian lain pemasaran dari aspek ilmu ekonomi yaitu serangkaian fungsi yang diperlukan dalam menggerakkan input atau produk dari tingkat produksi primer hingga konsumen akhir. *Marketing channel* merupakan aliran atau saluran pemasaran mulai dari *farm input processing, wholesalers, retailers, dan consumers* yang menciptakan nilai. Dengan demikian, pemasaran pertanian merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem dari fungsi-fungsi pemasaran (fungsi pertukaran, fungsi fisik, dan fungsi fasilitas). merupakan kegiatan produktif yang pelaksana fungsi tersebut dilakukan oleh lembaga-lembaga pemasaran (Hammond dan Dahl 1977). Rangkaian fungsi-fungsi tersebut merupakan aliran produk/jasa pertanian dalam saluran pemasaran (*marketing channel*) yang juga merupakan aktivitas bisnis dan kegiatan produktif karena proses meningkatkan atau menciptakan nilai (*value-added process*). Nilai tersebut yaitu nilai guna bentuk (*form utility*), tempat (*place utility*), waktu (*time utility*) dan kepemilikan (*possession utility*) yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemasaran atau perusahaan-perusahaan. Dari pendekatan sistem agribisnis, pemasaran agri-

bisnis merupakan salah satu sub-sistem dari sistem tersebut. Sistem agribisnis terdiri dari sub-sistem: sarana produksi pertanian (sub-sistem input), usahatani (*on farm*), pemasaran dan pengolahan hasil pertanian, serta sub-sistem penunjang (penelitian, penyuluhan, pembiayaan/kredit, intelijen pemasaran atau informasi pemasaran, kebijakan pemasaran).

## PEMBAHASAN

### *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM), VALUE CHAIN (VC) VERSUS MARKETING CHANNEL, STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE (SCP)*

Kondisi yang global untuk pemasaran produk pertanian menyebabkan tingkat kompetisi yang tinggi diantara perusahaan-perusahaan yang terlibat, sehingga untuk memenangkan persaingan perusahaan dapat melakukan kerjasama atau koordinasi oleh satu perusahaan penghela (**perspektif mikro**) dalam jejaring yang sama untuk meningkatkan kepuasan konsumen akhir dan meningkatkan persaingan diantara unit entitas. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui strategi bisnis antara lain *supply chain management*. Pendekatan ini merupakan salah satu strategi bisnis perusahaan melalui strategi pemasaran (*price, place, product, promotion*), mengidentifikasi segmen pasar dan memilih pasar **sasaran** dan preferensi konsumen untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan keuntungan. Saat ini dikenal pendekatan pendekatan manajerial antara lain *supply chain, value chain, dan global value chain*.

Jelaslah bahwa mempelajari pemasaran produk dapat didekati melalui pendekatan mikro atau manajemen pemasaran (perspektif manajerial dan pendekatan makro sebagai keseluruhan sistem (perspektif ekonomi). Pendekatan tersebut tergantung dari tujuan yang dicapai dalam melakukan analisis pemasaran sehingga konsekuensi terhadap metode dan hasil analisis berbeda pula.

Lalu muncul istilah *Supply Chain (SC), Value Chain (VC), Supply Chain Management (SCM) dan Value Chain Analysis (VCA)* dan

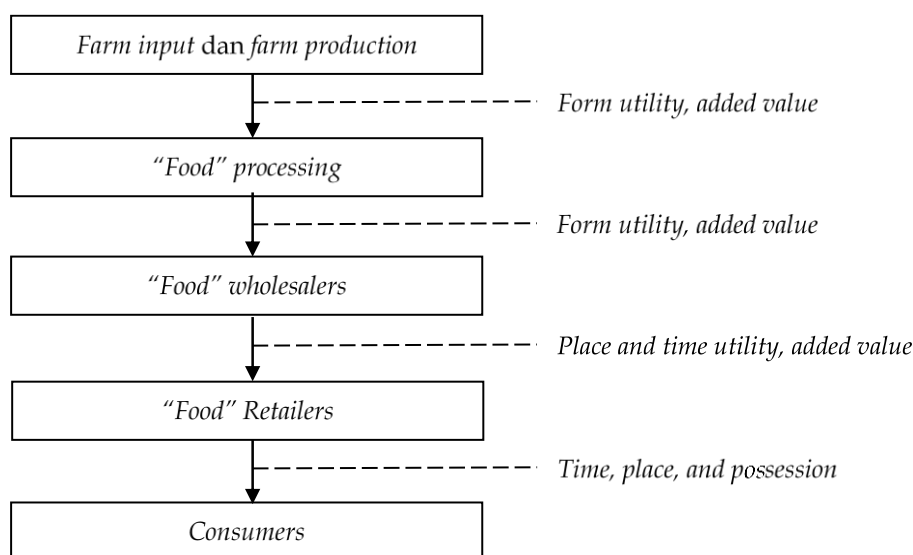
timbul pertanyaan 'Sejauhmana letak perbedaannya dan apa kaitannya dengan saluran pemasaran (*marketing channel*) dan SCP (*Structure-Conduct-Performance*)?' Hal tersebut masih sering diperdebatkan, namun paling tidak melalui tulisan ini dapat ditarik benang merah untuk dapat didiskusikan lebih lanjut. Mari kita mulai dari konsep SCM dan VCA yang telah banyak ditulis oleh berbagai ahli.

### SC, VC DAN MARKETING CHANNEL

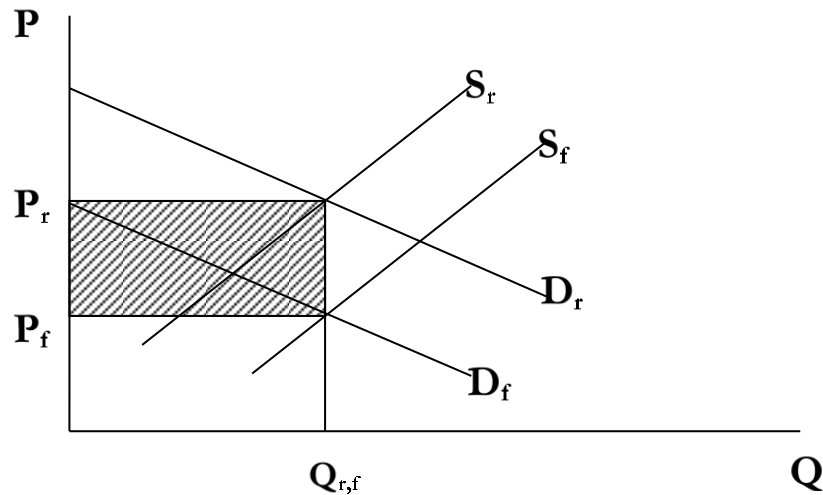
Banyak penulis yang tidak membedakan istilah tersebut seperti van der Vorst et. al. (2007) yang mendefinisikan *supply chain* sebagai "a sequence of (decision making and execution) processes and (material, information and money) flows that aim to meet final customer requirements, that take place within and between different stages along a continuum, from production to final consumption". Berdasarkan definisi tersebut SC dideskripsikan sebagai serangkaian aktivitas mengalirnya produk, informasi dan finansial yang bertujuan untuk memenuhi keinginan konsumen akhir dari produsen hingga ke konsumen akhir. Definisi tersebut juga senada dengan pengertian SC yang dikemukakan Chopra and Meindl (2014) dan serupa dengan pengertian *marketing channel* (*input marketing channel* dan *output marketing channel*) atau rantai pemasaran yang

menggambarkan kumpulan aktivitas mengalirnya produk dari produsen primer hingga ke konsumen akhir (Asmarantaka 2014 dan Khols and Uhl 2002). *Marketing channel* menggambarkan seluruh aktivitas yang memberikan kontribusi terhadap produksi pangan. Saluran yang menekankan pada kebutuhan-kebutuhan dari kepentingan perusahaan yang terlibat dalam lembaga pemasaran dalam produksi pangan dan serat. Sehingga menimbulkan nilai guna atau nilai tambah (*form utility, time utility, place utility, possession utility*) (Bailey and Jayson 2008). *Marketing channel* dapat dilihat pada Gambar 2.

Dalam analisis *marketing channel* untuk peningkatan nilai-nilai tambah banyak dianalisis melalui pendekatan analisis margin pemasaran dan *farmer share*. Konsep **margin** dalam pemasaran (perspektif ekonomi) merupakan perbedaan harga di tingkat petani produsen dengan harga di tingkat konsumen akhir atau di tingkat retail. Pengertian margin ini adalah pendekatan keseluruhan dari sistem pemasaran produk pertanian, mulai dari tingkat petani sebagai produsen primer sampai produk tersebut sampai di tangan konsumen akhir. Oleh sebab itu sering dikatakan Margin Pemasaran Total (MT). Pengertian lebih luas margin dalam produk agribisnis menunjukkan nilai tambah (*added value*) yang terjadi selepas komoditi dari



Gambar 2. Marketing Channel



Keterangan :

Dr = Permintaan di tingkat konsumen akhir (*primary demand*)

Df = Permintaan di tingkat petani (*derived demand*)

Sf = Penawaran di tingkat petani (*primary supply*)

Sr = Penawaran di tingkat konsumen akhir (*derived supply*)

### Gambar 3. Marjin Pemasaran

Sumber : Hammond dan Dahl (1977) dan Tomek dan Robinson (1990)

tingkat petani sebagai produsen primer, sampai produk yang dihasilkan diterima konsumen akhir. Konsep marjin ini merupakan kumpulan balas jasa akibat kegiatan produktif (menambah atau menciptakan nilai guna) dalam mengalirnya produk-produk agribisnis mulai dari tingkat petani sampai ke tangan konsumen akhir. Marjin digunakan sebagai salah satu indikator efisiensi pada sistem pemasaran produk agribisnis yang setara (equivalen). Marjin pemasaran (dari perspektif makro atau sistem pemasaran) menggambarkan kondisi pasar ditingkat lembaga-lembaga yang berbeda, minimal ada dua tingkat pasar yaitu pasar di tingkat petani dan pasar di tingkat konsumen akhir. Pada Gambar 3 struktur pasar di setiap tingkat adalah pasar kompetitif (pasar persaingan sempurna) sehingga kurva *supply* dan *demand* di setiap tingkat pasar mempunyai slope yang sama dan jumlah transaksi di setiap tingkat pasar juga sama.

*Farmer share* merupakan rasio antara harga di tingkat petani terhadap harga di tingkat retail (Hudson 2007). *Farmer share* merupakan bagian harga dari biaya produksi yang dikeluarkan oleh petani ditambah keuntungan yang diterimanya. Besarnya

*farmer share* dipengaruhi oleh: tingkat pemrosesan, biaya transportasi, keawetan produk, biaya transportasi, dan jumlah produk (Kohls dan Uhl 2002). Semakin tinggi *farmer share* menyebabkan semakin tinggi pula bagian harga yang diterima petani. Melalui analisis marjin atau *farm retail price spread* dan *farmer share* dapat diketahui saluran-saluran pemasaran yang efisien. Efisiensi pemasaran harus memperhitungkan fungsi-fungsi pemasaran yang ada, biaya-biaya dan atribut produk. Keseluruhan sistem yang ada ini, meskipun rantai pemasarannya panjang apabila akan meningkatkan kepuasan konsumen dan konsumen puas maka sistem pemasaran tersebut efisien. Dengan demikian kajian efisiensi pemasaran dapat dilakukan **secara relatif** antar sistem atau antar tingkat lembaga pemasaran dari sistem pemasaran produk yang setara (equivalen) (Raju dan Oppen, 1980; Asmarantaka 1994 dan 1999).

Analisis yang dilakukan terhadap struktur pasar meliputi analisis pangsa pasar, konsentrasi pasar, dan hambatan masuk pasar. Pangsa pasar merupakan total produksi suatu perusahaan terhadap total produksi seluruh perusahaan dalam suatu industri. Semakin tinggi persentase pangsa

pasar (*market share*) menunjukkan kekuatan suatu perusahaan dalam suatu industri. Konsep konsentrasi pasar mengukur berapa jumlah output dalam sebuah industri yang diproduksi dari empat perusahaan terbesar dalam sebuah industri (Baye 2010). Konsentrasi pasar berkaitan dengan *market share* yang dikuasai oleh perusahaan-perusahaan dalam satu industri. Baye (2010) dan Jaya (2001) Konsep umum merupakan cerminan dari empat perusahaan besar yang diukur dengan *concentration ratio* (CR4 atau CR8). Jika empat perusahaan tersebut memiliki pangsa pasar lebih dari 60 persen maka pasar cenderung berstruktur monopoli. Namun, jika pangsa pasar relatif kecil dan menyebar maka pasar cenderung berada pada pasar bersaing dengan dicerminkan oleh perilaku pasar (*conduct*) dan kinerja pasar (*performance*). Semakin tinggi hambatan masuk pasar, maka pasar cenderung berada pasar monopoli dan sebaliknya jika pelaku cenderung lebih mudah masuk pasar (hambatan kecil) maka pasar cenderung berada pasar bersaing.

Handfield *et al*, 2002 mengemukakan bahwa SC merupakan suatu aliran dan transformasi produk, aliran informasi dan keuangan dari tahapan bahan baku hingga pengguna akhir. Pengertian lain menurut Summers (2009), SC merupakan jaringan organisasi yang dilibatkan dalam pemindahan material, informasi, dan uang sebagai aliran bahan baku dari sumber masing-masing hingga melewati proses produksi hingga bahan baku dikirimkan sebagai produk akhir atau jasa untuk konsumen akhir. Hal ini senada dengan Monczka *et al* (2002) dalam Chandrasekaran dan Raghuram (2014) yang mengungkapkan bahwa SC mencakup semua kegiatan yang berhubungan dengan aliran dan transformasi barang dari tahap bahan baku untuk konsumsi oleh pengguna akhir, serta informasi terkait antara anggota SC (aliran barang dan arus informasi).

Penambahan kata manajemen dalam SCM tentu saja memiliki implikasi definisi yang berbeda dengan SC. Istilah SCM relatif baru dan pertama kali muncul tahun 1980-an

pada literatur tentang logistik yang menekankan pada pentingnya manajemen logistik untuk meningkatkan daya saing. Manajemen logistik sendiri merupakan bagian dari SCM, dimana logistik didefinisikan sebagai "*part of the supply chain process that plans, implements and controls the efficient, effective flow and storage of goods, services and related information from the point-of-origin to the point-of-consumption in order to meet customer requirements and satisfies the requirements imposed by other stakeholders such as the government (new rules and regulations such as the General Food Law) and the retail community (e.g. Global Food Safety Initiative)*" (Cooper *et al* 1997). Manajemen logistik menekankan pada efisiensi dan efektivitas aliran produk dan informasi dalam satu SC.

Menurut Christopher (1998), SCM bukan hanya manajemen logistik namun merupakan manajemen hubungan antara suatu perusahaan dengan pemasok dan pelanggan untuk memastikan penyampaian nilai-nilai yang superior pada tingkat biaya yang rendah pada seluruh anggota SC. SCM berfokus pada integrasi dari pengelolaan seluruh proses dan aktivitas bisnis penting pada suatu SC seefisien mungkin untuk memenuhi permintaan konsumen, seperti yang diungkapkan oleh Vorst (2007) bahwa '*SCM is the integrated planning, implementation, coordination and control of all business processes and activities necessary to produce and deliver, as efficiently as possible, products that satisfy market requirements*'. Hal yang senada disampaikan oleh Bernard J. Lalonde yang mendefinisikan SCM sebagai '*the delivery of enhanced consumer and economic value through synchronised management of the flow of physical goods and associated information from sourcing to consumption*'. *The design, planning, execution, control and monitoring of supply chain activities with the objective of creating net value, building a competitive infrastructure, leveraging worldwide logistics, synchronizing supply with demand and measuring performance globally*. Hal senada dikemukakan oleh Collins dan Dunne (2002) yang mendefinisikan SCM sebagai strategi bisnis dimana satu SC dipandang sebagai satu unit

kompetitif melalui kerjasama untuk menciptakan nilai bagi konsumen. Definisi tersebut mengandung arti bahwa daya kompetitif suatu SC sangat ditentukan oleh kemampuan masing-masing perusahaan yang terlibat didalamnya untuk saling bekerjasama dan menciptakan nilai. Collins dan Dunne (2002) mendefinisikan nilai (*value*) sebagai segala aspek bisnis yang menjadi sumber kompetitif perusahaan.

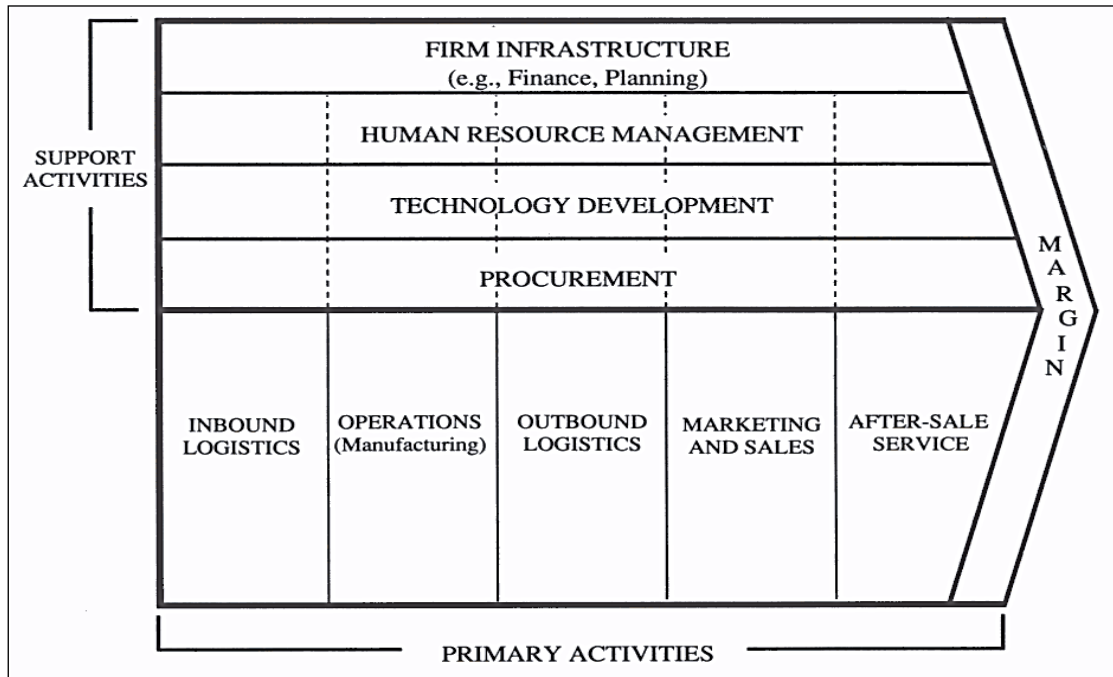
Beberapa definisi SCM tersebut menitikberatkan pada aspek yang relatif sama yaitu kemampuan mengelola SC melalui koordinasi atau kerjasama yang baik antar pelaku dalam SC tersebut untuk memenuhi kepuasan konsumen akhir. Dalam menganalisis SCM, rantai pasok dipandang sebagai satu unit kompetitif artinya manajemen rantai pasok tidak hanya berfokus pada pengelolaan internal perusahaan namun juga melibatkan koordinasi dengan perusahaan lain di dalam satu rantai (SC). Kemampuan bersaing suatu rantai pasok ditentukan oleh rantai yang terlemah (Spekman *et al* 1998). Sehingga berdasarkan definisi SCM dari beberapa ahli tersebut, menurut pandangan tim penulis SCM merupakan ilmu aplikasi dari akar keilmuan pemasaran dalam perspektif manajemen dengan unit analisisnya adalah satu rantai pasok atau satu SC bukan satu perusahaan. Tujuannya pengelolaannya adalah mengembangkan strategi untuk memenangkan persaingan, bukan antar individu dengan individu lain namun antar satu SC dengan SC yang lain.

Levens (2010) memaparkan konsep yang lebih luas dari SC yang melibatkan semua perusahaan atau organisasi yang terlibat dalam pemasaran barang, baik di dalam maupun di luar perusahaan yang berpengaruh pada proses pemasaran (Levens 2010). Sedangkan menurut Chopra dan Meindel (2007) bahwa SCM merupakan keterpaduan antara perencanaan, koordinasi dan kendali seluruh proses dan aktivitas bisnis dalam SC untuk memenuhi konsumen dengan biaya termurah. Vorst (2004) menekankan pada upaya memadukan kumpulan rantai pasok dalam rangka untuk

meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan responsifitas sistem rantai pasok tersebut.

Pandangan tim penulis diperkuat oleh pendapat Dunne (2001) yang mengemukakan bahwa SCM adalah konsep yang multi-disiplin. Teori-teori yang menjadi fondasi utama adalah ilmu ekonomi, manajemen strategis dan **pemasaran**. Aplikasi ilmu ekonomi adalah pada biaya transaksi untuk meningkatkan efisiensi (Williamson 1979). Komponen biaya transaksi tersebut adalah (1) *information cost- the discovery of potential suppliers/buyers and price levels*; (2) *Negotiation costs - all aspects of the sale including time, the employment of specialists and the terms of sale*; (3) *Monitoring costs - activities, which occur after the sale has been negotiated, such as monitoring the behaviour of the other party, checking deliveries against specifications and enforcement costs*. Manajemen strategis berkaitan dengan lima unsur persaingan Porter (1990). Selanjutnya, pemasaran dalam perspektif hubungan pemasaran (perspektif manajemen).

Berdasarkan definisi SCM yang dipandang sebagai **strategi bisnis masa kini**, maka tujuan utama SCM adalah meningkatkan keunggulan bersaing: lebih unggul dari SC lain dalam hal memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar (merespon pasar) - *marketing product to the right target of consumers (segments), at the right price, in the right time, on the right place, and in the most efficient manner*. Penciptaan nilai adalah sumber utama keunggulan bersaing satu unit SC. Karena SC merupakan kumpulan pelaku bisnis, maka masing-masing pelaku harus memiliki keunggulan bersaing. Kuncinya mampu mengelola aktivitas bisnis baik aktivitas penunjang/*supporting activities* maupun aktivitas utama/*primary activities* (Porter 1990). Meskipun istilah Porter (1990) berbeda untuk proses penciptaan nilai pada internal perusahaan yang disebut dengan VC (Gambar 4). Sedangkan rangkaian penciptaan nilai yang dilakukan oleh sekumpulan perusahaan di dalam satu SC disebut dengan *value stream*. Kumpulan SC dalam dalam rangkaian penciptaan nilai dalam satu atau lebih *value stream* disebut marjin.



Gambar 4. Value Chain

Konsep SCM lahir sebagai respon dari berbagai perubahan di dalam lingkungan bisnis global dimana derajat dan intensitas persaingan semakin tinggi seiring menyatunya pasar global yakni dengan semakin banyaknya individu bisnis dan negara yang berpartisipasi di dalam ekonomi dan sistem informasi global (Freedman 2000). Oleh karena itu, semua bisnis perlu untuk merespon keinginan pasar global lebih cepat dan tepat dibandingkan pesaing. Respon tersebut tidak cukup mengandalkan kemampuan individu perusahaan saja namun kemampuan dari pelaku usaha lain yang terkait dengan aktivitas bisnisnya karena berpengaruh terhadap kemampuan bisnis tersebut untuk merespon pasar dengan cepat. Perusahaan yang hebat tanpa didukung oleh *supplier* atau *buyers* yang hebat akan terganggu juga aktivitas bisnisnya. Sadar bahwa individu perusahaan tidak dapat atau mungkin tidak mampu untuk melakukan aktivitas bisnis dari hulu sampai hilir secara individu, pelaku bisnis memerlukan pelaku bisnis lainnya. Ada beberapa alasan ekonomi kenapa individu perusahaan memerlukan *support* dari perusahaan lain; (1) jika biaya transaksi lebih rendah dari biaya memproduksi sendiri; dan

(2) terdapat kecenderungan biaya transaksi tanpa kerjasama (*open market*) cenderung lebih tinggi dibandingkan biaya transaksi dengan menjalin kerjasama. Disitulah diperlukan kerjasama untuk memenangkan persaingan (*cooperate to compete* (Bleeke dan Ernst 1993).

Kemudian bagaimana SCM tersebut dikelola? Siapa yang berkepentingan dalam menginisiasi pentingnya pengelolaan SCM? Tentu saja harus ada *lead firm* atau perusahaan/unit bisnis yang menjadi penghela untuk mengkoordinasikan kerjasama dan penciptaan nilai bagi konsumen akhir. Apakah penghela tersebut harus berada di bagian hilir (*retailers*) atau di tengah (*traders* dan *processors*) atau di bagian hulu (produsen primer) dari SC? Berbagai penelitian SCM pada sektor agribisnis menunjukkan bahwa inisiatif pengelolaan manajemen datang dari pelaku bisnis yang memiliki taruhan paling besar di dalam merespon keinginan konsumen akhir.

SCM adalah strategi bisnis dan strategi bisnis itu adalah pilihan, dan pilihan itu salah satunya tergantung dari karakteristik produk yang selalu dihadapkan pada karakteristik *supply* dan *demand*-nya. Fisher (1997) menjelaskan bagaimana strategi SCM disesuaikan

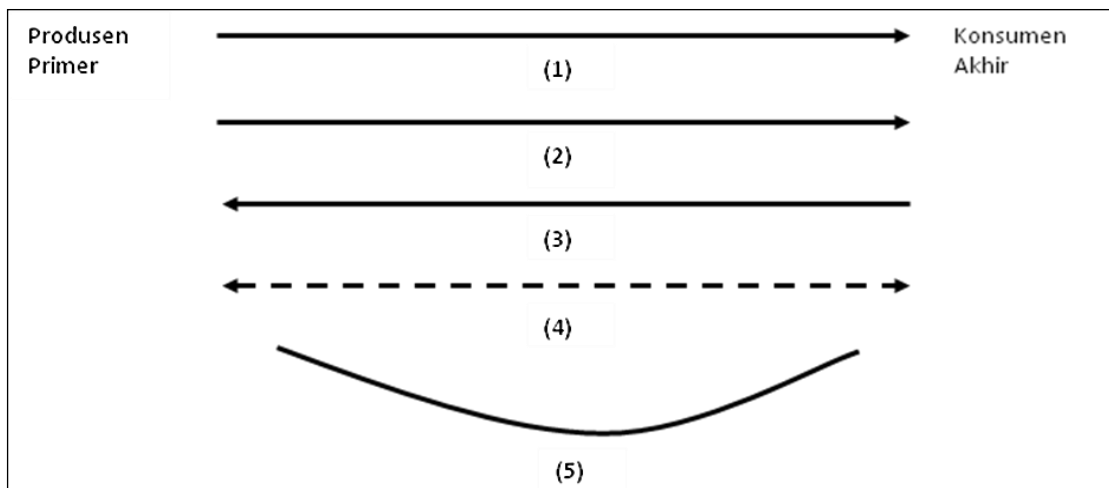


dengan karakteristik ketidakpastian permintaan pada suatu produk, sementara Lee (2002) menambahkan karakteristik ketidakpastian penawaran produk. Apakah produk yang dipasarkan termasuk (1) *primarily 'functional products'* untuk memenuhi kebutuhan dasar yang memiliki permintaan stabil, mudah diprediksi, dan memiliki daur hidup produk yang panjang, di pasar yang sangat kompetitif menghasilkan margin keuntungan yang relatif rendah, ataukah (2) *primarily 'innovative products'* dengan potensi margin keuntungan besar, namun dengan permintaan yang sulit diprediksi dan memiliki daur hidup yang pendek, dan relatif tinggi heterogenitas produknya, misalnya produk-produk *fashion* dan produk-produk pangan dan agribisnis lainnya yang inovatif. Hal ini karena menurut Fisher (1997) sering terjadi ketidaksesuaian antara tipe produk dengan tipe SCM. Untuk produk yang sifatnya fungsional, SCM difokuskan pada efisiensi/kerampingan (*leanness*) untuk meminimalisasi biaya produksi, transportasi dan penyimpanan. Untuk produk yang inovatif, SCM berfokus pada kecepatan (*agility*)/kemampuan merespon keinginan pasar dengan cepat untuk meminimalisasi biaya-biaya terkait dengan kehilangan peluang penjualan karena ketidaksesuaian spesifikasi produk dengan keinginan pasar. Namun kecenderungannya saat ini, hampir semua sektor memiliki kecenderungan terdapat perubahan dari produk-produk fungsional ke produk-produk yang lebih inovatif dengan karakteristik ketidakpastian permintaan, banyak SC yang masih memfokuskan pada efisiensi bukan kecepatan merespon.

Berdasarkan tingkat ketidakpastian penawaran produk (Lee 2002), terdapat: (1) produk yang dihasilkan dari proses yang stabil, menghasilkan volume produksi yang stabil dan tinggi, lebih banyak sumber-sumber penawaran dengan proses produksi yang relatif tidak berubah dan mudah menemukan produk substitusi. Sementara (2) produk yang dihasilkan dari proses produksi yang relatif musiman yang menghasilkan produk yang relatif tidak seragam, ter-

batasnya sumber-sumber penawaran dan lebih sulit untuk mencari produk pengganti, contohnya adalah produk-produk agribisnis. Berdasarkan tingkat ketidakpastian *supply* dan *demand* tersebut, terdapat empat strategi yang dapat diaplikasikan dalam SCM (Lee 2002):

- (1) *Efficient supply chains*; diterapkan untuk karakteristik produk dengan tingkat ketidakpastian *supply* dan *demand* yang rendah. SCM difokuskan pada koordinasi dalam hal biaya dan informasi. Biaya diminimalisasi dengan mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, peningkatan skala ekonomis dan optimalisasi teknologi produksi, contohnya pada produk-produk massal *non-perishable*.
- (2) *Risk-hedging supply chains*; diterapkan untuk produk-produk dengan tingkat ketidakpastian *demand* yang rendah namun dengan ketidakpastian *supply* yang tinggi. Fokus pada minimalisasi biaya penyimpanan melalui kerjasama dengan perusahaan sejenis yang memproduksi produk-produk sejenis yang dipasarkan perusahaan. Contohnya pada industri ritel dan pada SC untuk produk buah-buahan dan sayur-sayuran.
- (3) *Responsive supply chains*; diterapkan pada SC produk dengan karakteristik ketidakpastian *demand* namun ketidakpastian *supply* yang rendah. Berfokus pada kecepatan dan fleksibilitas dalam merespon perubahan keinginan konsumen melalui SC yang efisien, contohnya pada SC produk-produk olahan agribisnis (daging).
- (4) *Agile supply chains*; diaplikasikan pada SC dengan tingkat ketidakpastian *supply* dan *demand* yang tinggi, yang merupakan kombinasi dari SCM pada point (2) dan (3). Berfokus pada kemampuan merespon permintaan yang sulit untuk diprediksi dengan meminimalisasi ketidakpastian *supply*. Contohnya SC untuk produk-produk siap makanan.



Gambar 5. Lima Dimensi Utama Supply Chain

Nampaknya SC yang paling mudah untuk di-manage adalah SC pada point (1) dimana ketidakpastian supply dan demand relatif rendah. SC dengan ketidakpastian permintaan yang tinggi perlu dikelola (di-manage) dengan kolaborasi antara pelaku SC dan sharing informasi seintensif dan sesering mungkin seperti diindikasikan oleh berbagai teori SCM. Tantangan bagi para pebisnis adalah bagaimana mengelola SCM dengan berbagai karakteristik permintaan maupun penawaran. Asumsikanlah pebisnis dihadapkan pada kondisi tersulit yaitu ketidakpastian supply dan demand sehingga fokus perhatian adalah pada semua dimensi yang harus dikelola.

Pada Gambar 5 terdapat lima dimensi utama supply chain yang harus dikelola agar diperoleh keunggulan bersaing (Boehlje, 1999):

1. Aliran fisik produk dari produsen primer ke konsumen akhir (*product flow*)
2. Aliran proses yang berkesinambungan dari produsen ke konsumen akhir (*process flow*)
3. Aliran finansial dari konsumen akhir ke produsen primer (*financial flows*)
4. Aliran informasi baik dari produsen maupun dari konsumen akhir (*information flow*)
5. Koordinasi antar pelaku usaha dalam suatu rantai pasok (*governance*)

Pengelolaan SC memerlukan kerjasama atau koordinasi antar pelaku SC. Semakin tinggi tingkat koordinasi, semakin memungkinkan lancarnya aliran fisik, proses, finansial dan informasi antara pelaku SC. Menurut Spekman (1998) dikuatkan oleh Hobbs dan Young (2000) terdapat 4 (empat) tahapan kerjasama antara pelaku dalam satu SC: (1) *transactional relationship (open-market)*; (2) *cooperation*; (3) *coordination* dan (4) *collaboration*. Kerjasama dalam SC dimulai dari tahap 'cooperation', menuju ke kerjasama kolaboratif semakin membutuhkan tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi dari pelaku SC. Artinya, jika ingin berkolaborasi dalam satu SC harus siap untuk menginvestasikan secara penuh kepercayaan dan komitmen masing-masing untuk bekerjasama dan menciptakan nilai. Kepercayaan dan komitmen sebagai kunci sukses hubungan bisnis (*relationship marketing*), karena dapat mendorong pelaku bisnis untuk: (1) bertindak dalam rangka menjaga hubungan baik yang sudah diinvestasikannya dengan selalu bekerjasama dengan mitra bisnisnya; (2) menolak semua alternatif yang bersifat jangka pendek meskipun menarik untuk memperoleh benefit yang lebih jangka panjang akibat berelasi dengan mitra bisnis; (3) berhati-hati terhadap potensi untuk bertindak oportunistik karena percaya bahwa partner bisnis juga tidak akan bertindak oportunistik. Komitmen diartikan sebagian

keinginan yang sungguh-sungguh untuk menjaga hubungan yang dipandang sangat berharga atau penting (Dawye 1987; Moorman 1992; Morgan dan Hunt 1994). Kepercayaan adalah keyakinan bahwa mitra memiliki integritas dan *reliable* (dapat dipercaya) sehingga memiliki kemauan untuk menggantungkan kepercayaan kepada pihak lain yang diyakini dapat dipercaya (Moorman 1992; Morgan dan Hunt 1994). *Reliability dan integrity* tersebut diasosiasikan dengan ukuran kualitas seseorang dalam hal konsistensi, kompetensi, tanggung jawab, menolong dan terbuka (Larzel 1990).

Menurut Morgan dan Hunt (1994) komitmen mitra tergantung dari adanya: (1) *shared benefit*/ manfaat tersebut sifatnya relatif yang terdiri dari beberapa aspek yaitu keuntungan finansial, kepuasan, kinerja produk. Perusahaan yang menerima manfaat yang superior dari hubungan kemitraan cenderung lebih berkomitmen dalam kemitraan; (2) *shared value* (kesamaan nilai) merupakan dimensi yang menggambarkan seberapa erat/sesuai kepercayaan (*belief*) direfleksikan oleh tindakan, tujuan dan kebijakan-kebijakan atau pandangan diantara para pihak yang bermitra; (3) *switching cost* yang tinggi atau biaya beralih mitra yang relatif besar akan mendorong mitra untuk berkomitmen dalam kerjasama; dan (4) kepercayaan.

Sedangkan kepercayaan selain dipengaruhi oleh (1) *shared value*, juga dipengaruhi oleh (2) *communication* (komunikasi) juga merupakan faktor yang mendorong lahirnya kepercayaan antar para pihak yang bermitra, serta (3) perilaku oportunistik. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan bertukar informasi baik informal maupun formal antara mitra. Namun komunikasi yang meningkatkan kepercayaan adalah komunikasi yang bermakna atau relevan (bermanfaat) dalam isi komunikasi dan dalam waktu yang tepat sehingga bukan informasi yang usang (Anderson dan Narus 1990). Semakin tinggi perilaku oportunistik semakin sulit untuk dipercayai.

Komitmen dan kepercayaan memperlambat kerjasama. Secara spesifik, komitmen mitra berdampak langsung terhadap *acquiescence* (tingkat kepatuhan mitra dan *propensity to stay* (kecenderungan bertahan dalam kemitraan). Kepercayaan berpengaruh terhadap *functional conflict* (konflik fungsional) dan penyelesaiannya dan *uncertainty reduction* (meredakan ketidakpastian). Kepercayaan dan komitmen bersama-sama berpengaruh terhadap *cooperation* (kerjasama) antara pihak-pihak yang bermitra. *Cooperation* (kerjasama) didefinisikan sebagai situasi dimana pihak-pihak yang bermitra bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Anderson dan Narus, 1990). *Cooperation* merupakan hal yang berbeda dengan *acquiescence* dimana *cooperation* bersifat proaktif sedangkan *acquiescence* bersifat reaktif. Dalam suatu hubungan kemitraan hadirnya konflik atau ketidaksepahaman tidak bisa dihindari. Jika konflik tidak dapat diselesaikan dengan cara-cara yang baik atau tidak menemukan kesepakatan akan berdampak pada pengakhiran kemitraan. Sebaliknya, jika konflik tersebut diselesaikan dengan cara-cara yang bijaksana maka hubungan kemitraan akan terjaga dengan baik. Oleh karena itu, ketidaksepahaman yang sifatnya rasional dan normal dan artinya yang mendorong kearah perbaikan kualitas hubungan disebut *functional conflict* sebagai media untuk mengatasi permasalahan bersama. Konflik fungsional ini meningkatkan produktivitas hubungan kemitraan dan dipandang sebagai *another part of doing business*

Pertanyaannya kemudian, bagaimana SCM dimulai? SC dapat dikelola sebagai satu unit kompetitif melalui anggota SC yang relatif dominan (*lead firm*) atau melalui mekanisme kemitraan yang menghendaki kerjasama dan koordinasi yang baik. Lambert dan Cooper (2000) sejalan dengan Collins dan Dunne (2002) menjelaskan tiga determinan kunci yang diperlukan untuk memulai mendesain pengelolaan SC atau SCM yang semuanya tergantung pada tujuan SCM: (1) mendesain proses bisnis; (2) mengidentifikasi anggota SC; (3) mengidentifikasi level

integrasi atau manajemen. Formulasi tujuan SCM bukan hal yang mudah karena melibatkan persamaan persepsi dengan pelaku bisnis lain dalam satu SC. Berikut diuraikan bagaimana SCM dibangun berdasarkan tiga determinan kunci tersebut.

### 1. Anggota SC yang manakah yang akan diajak untuk melakukan kerjasama?

Langkah pertama dalam melakukan koordinasi/ integrasi proses bisnis dalam satu SC adalah menentukan partner bisnis dalam satu SC, termasuk jumlah dan intensitas pengelolaannya. Perusahaan harus memilih level koordinasi atau kerjasama kemitraan dengan masing-masing anggota SC terpilih dengan fokus pada kompetensi anggota SC yang dapat melengkapi kompetensi yang tidak dimiliki oleh perusahaan (Lambert & Cooper 2000). Mungkin untuk beberapa *supplier* penting yang memasok produk yang krusial bagi perusahaan kemitraan yang lebih intensif diperlukan, namun untuk *supplier* produk-produk komplemen mungkin sampai batas monitoring saja.

### 2. Proses bisnis mana yang akan dikoordinasikan atau diintegrasikan dengan anggota SC yang lain?

Keberhasilan SCM memerlukan paradigma perubahan manajemen bisnis dari proses bisnis individual (di dalam perusahaan) ke integrasi proses bisnis kunci antar anggota SC. Lambert dan Cooper (2000) mengidentifikasi delapan proses bisnis kunci yang dapat diintegrasikan dengan anggota SC: (1) manajemen hubungan dengan pelanggan; (2) manajemen pelayanan kepada pelanggan; (3) manajemen permintaan; (4) pemenuhan order/pesanan; (5) manajemen aliran proses; (6) manajemen pengadaan sumberdaya; (7) pengembangan dan komersialisasi produk; dan (8) *reusable item process*. Tidak semua proses bisnis dapat diintegrasikan, misalkan jika fokus utamanya adalah kecepatan merespon keinginan pasar, maka kunci utama dalam integrasi

adalah pada kecepatan pemenuhan order konsumen, namun jika fokus utama adalah pada memenangkan produk-produk inovatif, maka fokus integrasinya adalah pada usaha bersama dalam pengembangan produk.

Van der Vorst dan Beulens (2002) mengidentifikasi beberapa elemen kunci dalam membangun SCM termasuk bagaimana memprofumasi tujuan bersama dan memfasilitasi integrasi proses bisnis: (1) menyusun peran (fungsi) dan proses yang dibutuhkan dalam SCM, termasuk mengubah atau mengurangi anggota SC yang terlibat, realokasi peran dan mengapus aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah; (2) mengurangi *lead times order* bagi konsumen, termasuk mengubah posisi titik pemisah (*decoupling point*), memanfaatkan teknologi informasi untuk *sharing* informasi, mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan fleksibilitas proses; (3) membangun transparansi informasi, termasuk membangun infrastruktur untuk pertukaran informasi berkaitan dengan *supply/demand*/persediaan maupun kodifikasi standar mutu produk antara anggota SC; (4) sinkronisasi proses logistik dengan permintaan konsumen untuk meningkatkan kecepatan proses *delivery* atau distribusi; dan (5) mengkoordinasikan dan menyederhanakan proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan logistik dalam suatu SC.

### 3. Sejauhmana derajat integrasi dan manajemen yang dapat diimplementasikan untuk setiap integrasi proses?

Aspek ini berhubungan dengan manajemen hubungan antara anggota SC untuk memastikan integrasi proses berjalan dengan baik. Lambert dan Cooper (2000) membagi dua kategori manajemen atau pengelolaan. (1) pengelolaan aspek-aspek teknis/fisik/*tangible* atau elemen-elemen proses bisnis yang relatif terukur dan mudah untuk diubah; (2) pengelolaan elemen-elemen yang berkaitan dengan

perilaku dan pengaruh organisasi terhadap pengelolaan. Sejalan dengan Lambert dan Cooper (2000), Collins dan Dunne (2002) mengemukakan bagaimana membangun SCM, yakni dengan menilai kesiapan proses bisnis internal perusahaan dan menilai kesesuaian proses bisnis perusahaan dengan anggota SC, termasuk di dalamnya kesesuaian strategi dan budaya perusahaan yang dimiliki oleh masing-masing anggota SC. Seberapa besar kemampuan atau kapasitas perusahaan untuk menciptakan nilai bagi *customers*. Bagaimana perusahaan tersebut menciptakan nilai bagi pelanggan. Seberapa mendukung budaya dan proses di dalam perusahaan (*right cultures and process*).

Bagaimana SCM diimplementasikan? Collines dan Dunne (2002) mengemukakan terdapat 6 (enam): (1) fokus pada kebutuhan dan keinginan konsumen-seberapa baik kita mengenal partner bisnis kita dan konsumen akhir, bagaimana produk kita dinilai oleh konsumen, segmen konsumen mana yang kita tuju, bagaimana partner bisnis kita menciptakan nilai bagi konsumen akhir; (2) menciptakan dan mendistribusikan nilai-berkaitan dengan proporsi nilai tambah yang diciptakan (*cost*) dengan nilai yang diperoleh akibat penambahan nilai (*revenue*); (3) menciptakan produk yang tepat bagi konsumen- memastikan produk yang tepat bagi konsumen sasaran; (4) memastikan efisiensi dan efektivitas sistem logistik dan distribusi-seberapa cepat dan tepat produk sampai ke tangan konsumen; (5) membangun efektivitas manajemen sistem informasi dan komunikasi berkaitan dengan pentingnya aliran informasi dan komunikasi dua arah; (6) membangun hubungan kemitraan yang efektif dengan mitra dalam SC yang saling memerlukan, saling menghargai dan saling mempercayai sehingga *sense of belonging* kemitraan menjadi lebih tinggi.

Beberapa literatur ada yang membedakan istilah SC dengan VC dan mem-

berikan definisi sendiri mengenai VC namun memiliki konsep yang serupa dengan SC seperti yang dikemukakan oleh Kaplinsky and Morries (2001), Hobbs dan Young (2000), Gerrefi (1994). Berikut merupakan definisi VC yang dipaparkan oleh beberapa ahli.

*Value chain* (VC) didefinisikan sebagai "the full range of activities which are required to bring a product or service from conception through the different phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services) delivery to final consumers, and final disposal after use" (Kaplinsky and Morries 2001). Menurut Gerrefi (1994) *value chain* juga digambarkan sebagai struktur teritorial (geografis) dan teknis yang terdiri dari para aktor (pelaku) mulai dari penyedia input hingga konsumen akhir. Rantai nilai dipandang sebagai media untuk mengembangkan sistem produksi, teknologi, logistik, sumberdaya manusia, relasi organisasi dan jejaring (*networks*) (Trienekens 2012). Dengan demikian rantai nilai mendeskripsikan keterlibatan dari seluruh pelaku bisnis yang terlibat pada suatu komoditi atau produk tertentu mulai dari penyedia input sampai dengan konsumen akhir.

#### VALUE CHAIN (VC) ANALYSIS

Namun demikian, berkembang konsep VC Analysis (VCA) dengan menganalisis keterlibatan aktor pendukung yang terlibat di dalam VC. Analisis VC berfokus pada daya saing VC dengan memperhatikan aspek keberlanjutan bisnis (*business sustainability*). VCA semakin berkembang seiring dengan perubahan tuntutan konsumen pasar global selain menghendaki kualitas produk, juga menghendaki kepedulian pelaku bisnis terhadap aspek *fair trade* (berkeadilan bagi pelaku bisnis kecil demi keberlanjutan bisnis) serta memperhatikan kelestarian lingkungan.

Trienekens (2012) mengemukakan bahwa kerangka analisis rantai nilai di negara-negara berkembang meliputi tiga aspek

penting: (1) struktur jejaring pada rantai nilai; (2) nilai tambah dari proses produksi; dan (3) posisi tawar antara pelaku bisnis pada rantai nilai serta distribusi keuntungan dan biayanya. Selanjutnya Gereffi (1994) menyatakan bahwa VC merupakan pendekatan untuk menganalisis struktur teknis dari suatu VC (*value chain mapping*), para pelaku (*actor*) yang terlibat, wilayah teritorial (geografis) dari pergerakan input dan output dan juga relasi diantara para pelaku. Analisis dari kelima dimensi tersebut dapat menjawab pertanyaan mengenai bagaimana proses produksi dilakukan, siapa pelakunya, dimana perbedaannya, bagaimana keterkaitan dari masing-masing proses dan siapa yang mendapatkan manfaat.

### STRUKTUR TEKNIS DAN TERITORIAL SERTA PELAKU PADA VC (VALUE CHAIN MAPPING)

Menurut Schipmann (2006) struktur VC terdiri dari aktivitas penyediaan input, proses produksi primer (misalnya on-farm), proses pengolahan produk, pemasaran produk sampai ke tangan konsumen akhir. Proses yang berbeda dapat dilakukan oleh pelaku usaha yang sama ataupun pelaku usaha yang berbeda sangat tergantung dari jumlah, kualitas dan kerumitan proses produksi suatu produk. Penyediaan input berkaitan dengan penyediaan kebutuhan sumberdaya yang digunakan untuk kegiatan *on-farm* antara lain penyediaan bibit, pupuk, peralatan pertanian, pestisida dan lahan. Pelaku bisnis pada proses ini bisa produsen besar input maupun pengecer. Produsen primer berperan sebagai penyedia produk segar (primer) yang menjadi kebutuhan para pelaku bisnis lainnya atau konsumen akhir. Selanjutnya adalah pemasaran produk. Pada proses ini transportasi dan proses distribusi memegang peranan kunci. Aktivitas pemasaran dapat dilakukan oleh produsen primer ataupun pengolah langsung. Namun demikian semakin besar volume dan semakin tinggi kualitas yang diinginkan pasar akan cenderung semakin membutuhkan lembaga perantara pemasaran.

Menurut Stamm, (2004) struktur teritorial pada VC mengacu pada konsentrasi atau dispersi geografis dari produksi dan pemasaran produk. Struktur teritorial berkaitan dengan cakupan wilayah geografis dari VC apakah mencakup wilayah geografis lokal, regional, nasional atau internasional. Struktur tersebut memberikan gambaran mengenai lokasi dari setiap proses pada VC, misalnya untuk pasar nasional maupun pasar global.

### VC GOVERNANCE ATAU TATAKELOLA

Menurut Humphrey dan Schmitz (2001), dimensi utama dari analisis VC adalah *Governance* (tatakelola) yang berkaitan dengan kontrol dari aktor dan pelaksanaan atas kekuatan (*power*) yang dimiliki. *Governance* (tatakelola) menunjukkan mekanisme hubungan antara pelaku pada VC apakah melalui *non adversarial market* atau melalui koordinasi antar pelaku mengenai penetapan dan implementasi kriteria-kriteria pada suatu proses bisnis dalam VC. Contoh pada VC, *suppliers (actors)* di negara berkembang merupakan pelaksana kriteria-kriteria nilai yang ditentukan oleh *buyers (actors)* di negara maju. *Buyers* atau pembeli menetapkan sejumlah kriteria-kriteria nilai bagi produk yang harus dihasilkan *suppliers* (produsen) demi mengurangi risiko kegagalan produk baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu *governance* (tatakelola) penting terutama bagi *buyers* untuk mengurangi risiko bisnis yang berkaitan dengan konsistensi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu pengiriman terutama untuk produk akhir dimana kualitas yang menjadi prioritas bukan harga. Risiko juga berkaitan dengan reputasi *buyers* di pasar global yang berkaitan dengan kepeduliannya terhadap kesejahteraan pekerja dan kelestarian lingkungan.

Dua parameter kunci pada VC *governance* (tatakelola) adalah (1) spesifikasi produk apa yang harus produksi; dan (2) bagaimana memproduksi produk sesuai spesifikasi yang diinginkan. Aktor (pelaku bisnis) yang mempunyai kontrol terhadap aktor lain

dalam VC mengenai produk apa yang harus dihasilkan dan bagaimana melakukannya disebut sebagai *a lead firm* atau pemimpin VC. Terdapat dua jenis VC berdasarkan siapa pemimpinnya (Gereffi 1994), yaitu: (1) *producer-driven global VC (GVC)* dan (2) *buyer-driven GVC*. Pada *producer-driven chains*, spesifikasi standar kualitas produk ditentukan oleh perusahaan yang mempunyai kontrol atas teknologi proses produksi dan produk. Pada *buyer-driven chains*, parameter standar kualitas ditentukan oleh *retailer* besar dan perusahaan besar yang memiliki merek bereputasi yang berfokus pada perancangan dan pemasaran produk. Di masa mendatang diprediksi akan semakin banyak *suppliers* di negara-negara berkembang terlibat dalam GVC melalui kontrak kerjasama dengan *buyers* di negara maju (Humphrey dan Schmitz 2001).

Menurut Keesing and Lall (1992) bahwa produsen di negara berkembang dituntut untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh *buyers* di negara berkembang yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk pasar domestik. Hal ini menciptakan perbedaan tuntutan kualitas di pasar domestik dan pasar internasional. Seringkali perusahaan pembeli (*buyers*) mengatasinya dengan menginvestasikan standar kualitas tersebut pada beberapa *suppliers* terpilih dan membina dan meningkatkan kapasitas *suppliers* tersebut. Pada tahap awal hubungan koordinasi antara *buyers* dan *suppliers* adalah pemberian instruksi dan memonitor kinerja *suppliers*. Namun demikian, seiring peningkatan kemampuan atau kapasitas *suppliers* kebutuhan untuk menetapkan mengkoordinasikan dan mengontrol implementasi parameter atau standar kualitas di sepanjang VC akan berkurang.

Jika sistem sertifikasi atau standarisasi nasional atau internasional dipatuhi oleh pelaku bisnis pada VC termasuk standar proses, kualitas produk, kesejahteraan pekerja dan kelestarian lingkungan, **maka akan dapat menggantikan kontrol atau pengawasan kualitas dari pemimpin VC (*lead firm*)**. Namun demikian, menurut Humphrey dan

Schmitz (2001) ada beberapa alasan mengapa pengawasan langsung atas standar kualitas yang dilakukan oleh pemimpin VC **sangat dan akan terus** menjadi hal yang penting: (1) perusahaan mungkin mengharapkan kualitas produk dengan spesifikasi khusus yang tidak diatur dalam standarisasi umum; (2) belum cukup bukti bagaimana standarisasi dan sertifikasi dapat menjamin kualitas produk yang dihasilkan oleh *suppliers* jika tidak ada pengawasan; (3) sertifikasi tidak dapat mengidentifikasi perilaku dari *suppliers* terutama yang berkaitan dengan konsistensi dan keinginan untuk membina hubungan bisnis dalam jangka panjang.

Spesifikasi kualitas produk dan proses juga dapat ditetapkan oleh instansi pemerintahan atau organisasi nasional atau internasional yang mengatur standar kualitas produk, kualitas kerja dan kesejahteraan pekerja dan standar kelestarian lingkungan. Misalnya ISO, SNI (nasional) dan lembaga sertifikasi dunia lainnya seperti 4C Alliance. Semakin diakui dan berkembang pelaksanaan standar internasional di pasar global, semakin berkurang kebutuhan bagi *buyers* untuk mengontrol proses produksi dan produk yang dihasilkan oleh *suppliers* (Humphrey dan Schmitz (2001), karena *suppliers* sudah secara sadar memenuhi standar sesuai ketentuan umum yang berlaku. Dikemukakan pula oleh Kaplinsky (2000) bahwa standar nasional atau internasional suatu produk dibuat bukan hanya untuk keamanan konsumen namun juga sebagai upaya menciptakan pasar yang lebih transparan.

## TIPOLOGI GOVERNANCE (TATAKELOLA) PADA VC

Terdapat tiga parameter penting dari tipologi *governance* (tatakelola) pada VC (Gereffi et.al 2005) yaitu: (1) kompleksitas informasi dan transfer pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan transaksi terutama yang berhubungan dengan spesifikasi produk dan proses; (2) kemudahan mengkodifikasi (menyeragamkan) informasi dan pengetahuan sehingga efisien didalam pe-

nyebarannya antar *actors*; (3) kemampuan dari *suppliers* ataupun *suppliers* potensial dalam merespon permintaan *buyers*. Berdasarkan kriteria tersebut ada lima jenis mekanisme pengelolaan hubungan *governance* (tatakelola) pada VC menurut (Gereffi et.al. 2005):

**(1) Market Governance--Transaksional Marketing**

Merupakan tipe hubungan jual-beli-putus (*adversarial*) antar *actors* (*buyers* dan *sellers*). Penjual dan pembeli bebas melakukan transaksi dengan *actors* manapun dalam GVC artinya biaya berpindah pelanggan (*switching cost*) relatif rendah, informasi mengenai spesifikasi produk relatif mudah ditransmisikan, produsen dapat menghasilkan produk dengan sedikit sekali masukan dari *buyers*. *Market governance* (tatakelola) tidak atau sedikit ada kerjasama formal. Mekanisme *governance* (tatakelola) digerakkan oleh **harga bukan** oleh *powerful lead firm*. Kondisi ini identik dengan mekanisme pasar atau pasar bersaing.

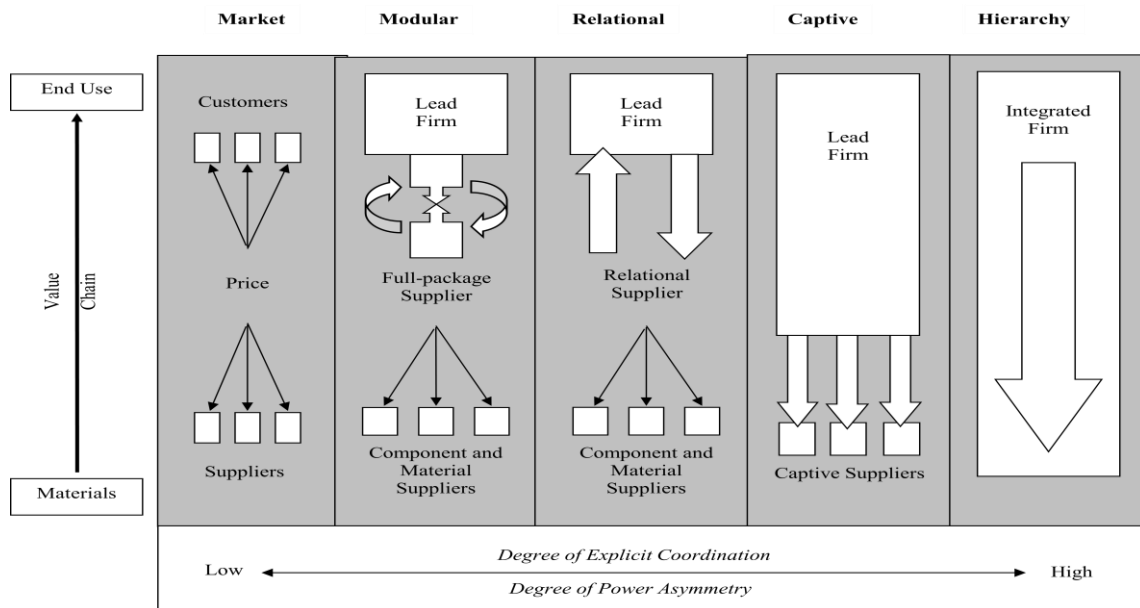
**(2) Modular Value Chain**

*Modular governance* (tatakelola) terjadi ketika transaksi yang kompleks relatif mudah untuk dikodifikasi. Pada tipe ini, *suppliers* menciptakan produk

sesuai spesifikasi yang diinginkan *buyers* dan bertanggung jawab sepenuhnya atas kompetensi yang dimilikinya untuk melakukan proses produksi dan teknologi yang digunakan yang dirancang lebih fleksibel dan generik. Hal ini membuat *switching cost* (biaya berpindah pelanggan) tetap rendah karena *suppliers* tidak terlalu bergantung pada *buyers*. Hubungan antar pelaku bisnis menjadi lebih penting dibandingkan pada *market governance* (tatakelola) karena tingginya aliran informasi antara pelaku pada VC, sehingga teknologi informasi dan mekanisme pertukaran informasi merupakan kunci sukses pada tipe ini.

**(3) Relational Value Chain**

Hubungan ini dicirikan dengan adanya saling membutuhkan antara pelaku (*buyers* dan *sellers*) pada lingkup tertentu. *Suppliers* dapat menegosiasikan hubungan dengan *buyers* secara lebih setara dengan arus informasi dua arah mengenai kondisi pasar, teknologi dan spesifikasi produk dan proses produksi. Hubungan ini membutuhkan kepercayaan yang dibentuk melalui ikatan reputasi bisnis, sosial, kedekatan, kekerabatan ataupun *ethnic* dan kesukaan. Meskipun



**Gambar 6. Kerangka Berfikir dalam analisis Global Value Chain**  
Sumber: (Gereffi et.al. (2005) 'Tipologi Governance (Tatakelola) pada Global Value Chain'



hubungan ini mencirikan saling membutuhkan antara *actors*, pemimpin VC masih dapat mengemukakan mengenai spesifikasi produk yang diinginkan, sehingga masih memiliki kemampuan untuk menggunakan sedikit kontrol atau pengawasan terhadap *suppliers*. Produsen pada tipologi *relational* ini cenderung untuk memasok produk pada berbagai kualitas, daerah asal tumbuh, atau karakteristik unik lainnya. Hubungan ini membutuhkan waktu lebih lama untuk dibangun. Oleh karena itu *switching cost* relatif lebih tinggi.

**(4) Captive Value Chain**

Pada VC ini pelaku usaha kecil sebagai *suppliers* sangat tergantung pada satu atau beberapa *buyers* yang memiliki kekuatan (*power*) yang sangat besar. *Buyers* sebagai *lead firms* melakukan pengawasan dan kontrol yang besar terhadap *suppliers*. Ketidakseimbangan kekuatan atau posisi tawar menyebabkan *suppliers* tergantung pada *buyers* sehingga *switching cost* bagi kedua belah pihak tinggi. Sehingga kepemimpinan dari *buyers* sebagai *lead firms* yang beretika sangat penting untuk menjamin bahwa tidak ada penyalahgunaan kekuatan dan *suppliers* mendapatkan perlakuan yang adil dan memperoleh harga yang wajar sesuai dengan aktivitas

produktif yang dilakukannya (kontribusi nilainya).

**(5) Hierarchy Value Chain**

Hubungan ini dideskripsikan sebagai bentuk integrasi vertikal dan kontrol manajerial di dalam internal perusahaan untuk mengembangkan dan memproduksi produk sendiri. Integrasi ini terjadi ketika spesifikasi produk tidak dapat dikodifikasi, terlalu kompleks dimana *suppliers* yang sangat berkompoten tidak dapat ditemukan. Meskipun semakin berkurang bentuk integrasi vertikal ini namun masih merupakan bentuk yang penting pada GVC.

Dari *market* ke *hierarchy governance* (tatakelola) tingkat koordinasi dan ketidakseimbangan kekuatan (*power*) semakin tinggi. Kelima tipologi *governance* (tatakelola) tersebut dapat berubah seiring perkembangan industri pada komoditas atau produk bersangkutan dan bentuk *governance* (tata-kelola) di dalam satu industri dapat beragam di dalam berbagai level pada VC. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa banyak GVC dicirikan dengan banyak struktur *governance* (tatakelola) dan hal tersebut berdampak pada peluang dan tantangan untuk melakukan perbaikan ekonomi dan sosia (Dolan & Humphrey, 2004;

**Tabel 1. Perubahan yang Mungkin Terjadi pada GVC Governance (Tatakelola)**

Governance Type	Complexity of Transaction	Ability to Codify Transaction	Capabilities in the Supply -Base
Market	Low	High	High
Modular	① High ②	High ④	High
Relational	High	③ Low	⑤ High ⑥
Captive	High	High	Low
Hierarchy	High	Low	Low

Sumber: (Gereffi et.al. 2005)

Keterangan:

- ① Peningkatan kompleksitas transaksi (sulit untuk mengkodifikasi transaksi, penurunan pada kompetensi *suppliers*)
- ② Penurunan pada kompleksitas transaksi (kemudahan dalam mengkodifikasi transaksi, peningkatan kompetensi *suppliers*)
- ③ Kodifikasi transaksi yang lebih baik (standar yang lebih transparan, terkomputerisasi)
- ④ Dekodifikasi transaksi (perubahan teknologi, produk dan proses baru)
- ⑤ Peningkatan kompetensi *suppliers* (penurunan kompleksitas, kodifikasi yang lebih baik dan pembelajaran)
- ⑥ Penurunan kompetensi *suppliers* (peningkatan kompleksitas, teknologi baru dan pemain/ kompetitor baru)

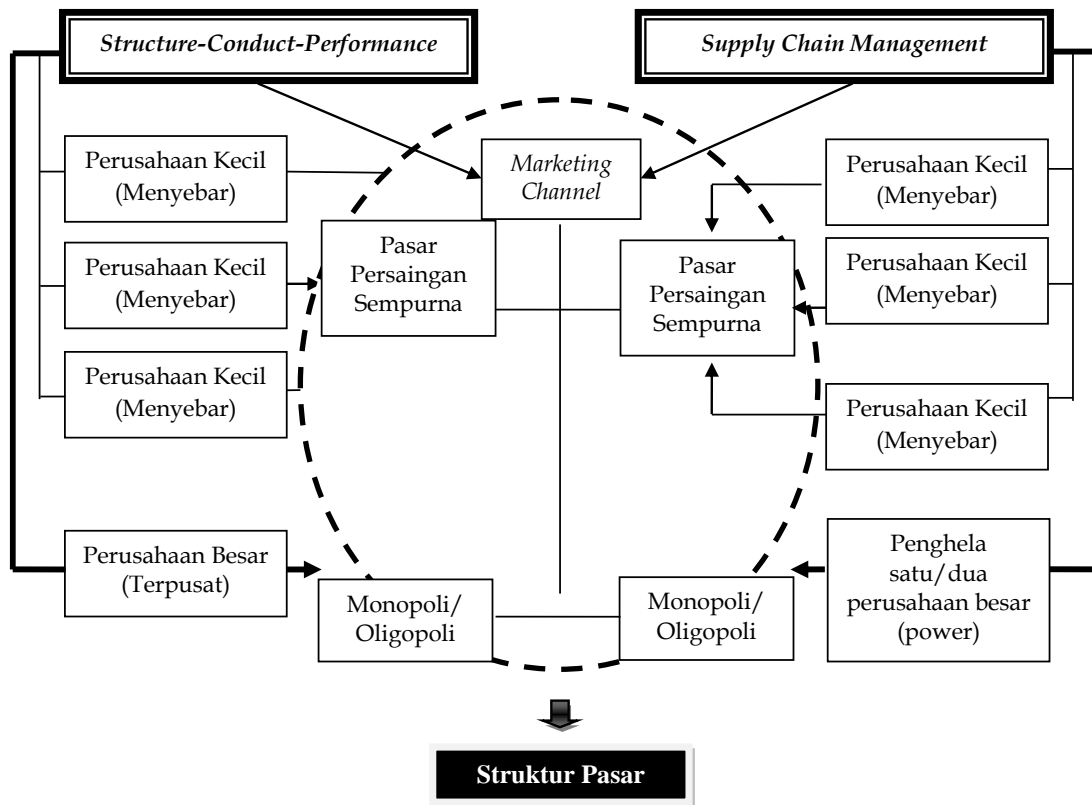
Gereffi, Lee et al 2009). Oleh karena itu, analisis GVC selain untuk mengidentifikasi tipologi *governance* (tatakelola) namun juga dapat digunakan untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin pada GVC itu sendiri. Penelitian terdahulu juga telah menunjukkan bagaimana struktur *governance* (tatakelola) pada GVC berubah sepanjang waktu (Gereffi et.al 2005). Nampaknya perdebatan mengenai perbedaan analisis mengenai SCM, VCA dan GVC layak untuk kita diskusikan lebih lanjut. Tulisan ini sebagai stimulasi untuk membuka ruang diskusi.

(SCP) dan *supply chain management* (SCM) dapat dilihat pada Gambar 7. Perusahaan-perusahaan kecil yang terdapat didalam pasar cenderung menyebar sehingga dapat dikatakan bahwa pasar berada dalam kondisi pasar persaingan sempurna. Jika terdapat satu atau beberapa perusahaan dengan tingkat konsentrasi yang tinggi maka cenderung menguasai pasar atau dengan kata lain pasar berada pada kondisi monopoli atau oligopoli. Hal inilah yang menjadi persamaan dalam analisis SCP dan SCM. Keduanya akan mengarah pada struktur pasar tertentu tergantung karakteristik pasar tersebut.

**IRISAN DIAGRAM SCP DAN SCM**

Analisis yang dilakukan pada pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hal penting untuk ditekankan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan antara *stucture-conduct-performance* (SCP) dan *supply chain management* (SCM). Irisan diagram keterkaitan antara *stucture-conduct-performance*

Hal ini akan cukup berbeda jika kita menganalisis pemasaran secara ekonomi (makro) dengan margin pemasaran (mikro). Ekonomi pemasaran merupakan sistem keseluruhan fungsi-fungsi dari petani produsen sampai dengan konsumen akhir atau banyaknya perusahaan-perusahaan (lembaga-lembaga) yang terlibat dalam aktivitas pemasaran. Sedangkan margin perusahaan merupakan nilai yang diperoleh dari satu atau kelompok tertentu perusahaan



**Gambar 7. Keterkaitan SCP dengan SCM**

yang diperoleh dalam kegiatan pemasaran produk didalam keseluruhan sistem pemasaran (ekonomi).

## KESIMPULAN

1. Pendekatan pemasaran (aspek ekonomi) atau studi pemasaran merupakan keragaan dari seluruh aktivitas bisnis (produktif) dalam aliran atau saluran pemasaran komoditi/produk dari petani produsen primer sampai dengan konsumen akhir. Tujuan analisis ini melihat keseluruhan keragaan yang ada di dalam marketing channel akan terlihat mana yang lebih efisien dan hal ini akan ditentukan oleh SCP. Selain itu, kebijakan-kebijakan dalam pemasaran yang akan meningkatkan margin, farmer share, rasio biaya. Dalam SCP, Semakin tinggi persentase pangsa pasar menunjukkan kekuatan suatu perusahaan dalam suatu industri. Jika empat perusahaan memiliki pangsa pasar lebih dari 60 persen maka pasar cenderung berstruktur monopoli. Namun, jika pangsa pasar relatif kecil dan menyebar maka pasar cenderung berada pada pasar bersaing dengan dicerminkan oleh perilaku pasar (*conduct*) dan kinerja pasar (*performance*). Semakin tinggi hambatan masuk pasar, maka pasar cenderung berada pasar monopoli dan sebaliknya jika pelaku cenderung lebih mudah masuk pasar (hambatan kecil) maka pasar cenderung berada pasar bersaing.
2. Pendekatan manajemen pemasaran merupakan strategi bisnis perusahaan (grup) untuk meningkatkan efisiensi/profit perusahaan dan jaringannya (*networking*). Dengan demikian analisis value chain, SC, GVC merupakan bagian dari keragaan analisis pemasaran agribisnis secara keseluruhan. Apabila didalam analisis *value chain governance* dilakukan oleh pemain-pemain yang memiliki power atau pangsa pasar yang dominan (empat perusahaan memiliki pangsa pasar > 60 persen) maka akan terlihat dalam *marketing channel* dan struktur pasar yang

memusat (terkonsentrasi) dengan strategi bisnis (SCM) yang akan terlihat pada keragaan pasar, volume dan kualitas oleh pelaku yang memiliki *power* tersebut (SCM). Sebaliknya kerjasama (SCM atau VC) jika dilakukan oleh perusahaan kecil yang pangsa pasarnya relatif menyebar maka struktur pasar (SCP) cenderung mengarah ke pasar persaingan sempurna dengan keragaan yang diserahkan pada mekanisme pasar. Dengan demikian, pendekatan pemasaran agribisnis dapat dilakukan melalui pendekatan ekonomi atau manajemen dan atau gabungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmarantaka, Ratna Winandi. 2012. Pemasaran Agribisnis (*Agrimarketing*). Penerbit : Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. Bogor.
- Barratt, M., 2004. Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 30-42.
- Baye, Michael. 2010. *Managerial Economics and Business Strategy*. Seventh Edition. McGraw-Hill /Irwin. Singapore.
- Beierlein, et al. 2014. Principles of Agribusiness Management. Waveland Press, Inc. The United State of America
- Bezuidenhout, C.N., Bodhanya, S., Brenchley, L., 2012. An analysis of collaboration in a sugarcane production and processing supply chain. *British Food Journal*, Vol. 114 Iss: 6 pp. 880 – 895.
- Boehlje M., 1999. Structural Change in the Agricultural Industries: How do we measure, analyse and understanding them?. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 81, No. 5, pp. 1028-1041.
- Canavari, M., Centonze, R., Hingley, M., Spadoni, R., 2010. Traceability as part of competitive strategy in the fruit supply chain. *British Food Journal*, Vol. 112 Iss: 2 pp. 171 – 186.

- Chopra S, Meindl P. 2007. Supply chain management: strategy, planning and operations. Ed ke-3. Upper Saddle River, NJ (US): Pearson Prentice Hall. Handfield *et al*, 2002.
- Collins and Dunne (CD) 2002. Forming and Managing Supply Chain in Agribusiness: Learning from others. *Department of Agriculture, Forestry and Fisheries, Canberra*.
- De Boer, D and Tarimo, L. 2012. Business-Community Partnership In: Global Value Chain: Linking Local Producers to International Markets. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Dunne, A. J. 2001. Supply Chain Management: Fad, panacea or opportunity?, *Australian Agribusiness Perspectives*, Paper 48.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., 2003. The Governance (Tatakelola) of global value chains. *Forthcoming in Review of International Political Economy*, available from <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/govgvcfinal.pdf>.
- Gerrefi, G. 1999. International trade and institutional upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, pp. 37-70.
- Grande J., 2011. New venture creation in the farm sector e Critical resources and capabilities. *Journal of Rural Studies* No. 27 pp.220-233.
- Gereffi, G. 1994. 'The Organisation of Buyer-driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks', in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger: 95-122.
- Hobbs J.E. dan Young, L.M. 2000. Closer vertical coordination in agri-food supply chain: a conceptual framework and some preliminary evidance, *Supply Chain Manajemen: An International Journal*, vol. 5, pp.131-143.
- Hudson, Darren. 2007. *Agricultural Markets and Prices*. Blackwell Publishing, United Kingdom.
- Humphrey, J. and Schmitz, H., 2001. Governance (Tatakelola) in global value chains. *IDS Bulletin*, Vol. 32 No. 3, pp. 1-17.
- Ingram and Kirwan J. 2011. Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures: Insights from the Fresh Start Initiative in Cornwall, UK Julie. *Land Use Policy* No.28 pp.917- 927.
- Jaya, W.K. 2001. *Ekonomi Industri*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Jiao, W., Fu Z., Mu, W., McLaughlin, N., Xu, M., 2012). Influence of supply chain model on quality and safety control of table grape and performance of small-scale vinegrowers in China. *British Food Journal*, Vol. 114, Iss: 7 pp. 978 - 996.
- Kohls dan Uhl. 2002. *Marketing of Agricultural Products*. Ninth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Kaplinsky, R and Morris, M. 2002. The globalization of product markets and immiserizing growth: Lesson from the South African furniture industry. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), pp.7-22.
- Levens M. 2010. *Marketing: Defined, Explained, Applied*. International Edition. Pearson: Prentice Hall.
- Lim, G. 2015. Value chain upgrading: Evidence from the Singaporean aquaculture industry. *Marine Policy*. Elsevier Ltd.
- Mai N., Bogason S.G., Arason S., Árnason S.V., Matthiasson, T.G., 2010. Benefits of traceability in fish supply chains - case studies. *British Food Journal*, Vol. 112 Iss: 9 pp. 976 - 1002
- Maine Pieter van Dijk and Jacques Trienekens, 2012 (eds.). *Global Value Chain: Linking Local Producers to International Markets*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Maine Pieter van Dijk and Jacques Trienekens, 2012. *Global Value Chain: Linking Local Producers to International*

- Markets. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Manos, B., and Manikas, I. 2010. Traceability in the Greek fresh produce sector: drivers and constraints. *British Food Journal*, Vol. 112 Iss: 6 pp. 640 – 652.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994, 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Morgan, S.L., Marsden T., and Miele A., and Morley A., 2010. Agricultural Multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: A study of Tuscan and Welsh farmers. *Journal of Rural Studies* no. 26, pp.116-129.
- Morries, M. H., Brunyee, J. and Page, M. 1998. Relationship Marketing in Practice: myths and realities. *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 359-371.
- N, F. Bailey and Jayson L. 2008. *Agricultural Marketing and Price Analysis*. Pearson Prentice Hall. ISBN- 13:978-0-13-221121-5
- Purcell. 1979. *Agricultural Marketing: System, Coordination, Cash and Future Prices*. A Prentice-Hall Company, Virginia.
- Rademakers, M.F.L., McKnight, P.J., 1998. Concentration and inter-firm co-operation within the Dutch potato supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 4 pp. 203 – 213.
- Raghuram dan Chandrasekaran N (2014). *Agribusiness Supply Chain Management* CRC Press. London. New York.
- Reynolds, N., Fischer, C., Hartmann, M., 2009. Determinants of sustainable business relationships in selected German agri-food chains. *British Food Journal*, Vol. 111 Iss: 8 pp. 776 – 793.
- Spekman, Robert E.; Kamauff, John E. and Myer, Niklas 1998. An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnership, *Supply Chain Management*, Vol. 3, No.2, pp. 53-67.
- Williamson, O. (1979). Transaction Cost Economics: the governance of contractual relation. *Journal of Law and Economic*, Vol. 22, pp.232-62
- Williamson, O. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking a head. *Journal of Economics Literature*, 38, pp.595-613.

