

Kay's Distinctive Capabilities

Rudy C Tarumingkeng



Rudy C Tarumingkeng: *Distinctive Capabilities (John Kay)*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management, NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University (1991-2000)

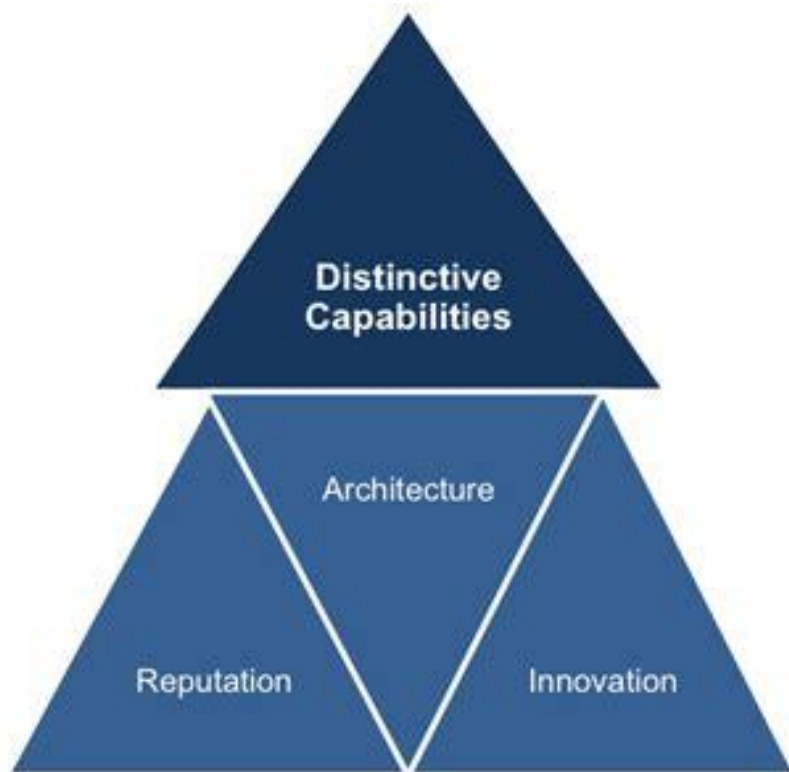
© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

5 May, 2025

Distinctive Capabilities (John Kay)



Sumber: <https://peoplewit.com/strategic-key-management-model-kays-distinctive-capabilities/trackback/>

Model *Distinctive Capabilities* yang dikembangkan oleh ekonom John Kay merupakan kerangka kerja strategis yang menekankan pentingnya kapabilitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Model ini berfokus pada tiga kapabilitas utama: *arsitektur* (architecture), *reputasi* (reputation), dan *inovasi* (innovation). ([People Wit](#))

✿ Tiga Kapabilitas Utama

1. Arsitektur (Architecture)

Arsitektur merujuk pada jaringan hubungan relasional dalam dan sekitar organisasi, termasuk hubungan dengan karyawan, pemasok, dan pelanggan. Kapabilitas ini mencakup struktur organisasi, budaya kerja, serta sistem dan proses yang mendukung kolaborasi dan koordinasi yang efektif. ([People Wit](#))

Contoh: Perusahaan seperti Toyota dikenal dengan sistem produksi *Just-In-Time* dan hubungan jangka panjang dengan pemasok, yang memungkinkan fleksibilitas dan efisiensi tinggi dalam rantai pasokan.

2. Reputasi (Reputation)

Reputasi mencerminkan persepsi pelanggan dan pemangku kepentingan terhadap kualitas, keandalan, dan integritas perusahaan. Reputasi yang baik dapat menjadi penghalang masuk bagi pesaing dan memungkinkan perusahaan menetapkan harga premium.

Contoh: Apple memiliki reputasi sebagai inovator dengan produk berkualitas tinggi, yang memungkinkan loyalitas pelanggan dan margin keuntungan yang tinggi.

3. Inovasi (Innovation)

Inovasi mencakup kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru yang memberikan nilai tambah. Meskipun inovasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, tantangannya terletak pada mempertahankan keunggulan tersebut sebelum ditiru oleh pesaing.

Contoh: Tesla memelopori kendaraan listrik dengan teknologi baterai canggih dan sistem autopilot, memberikan keunggulan awal di pasar kendaraan listrik.

🔵 Kriteria Tambahan: *Sustainability* dan *Appropriability*

Agar kapabilitas dianggap benar-benar *distinctive*, Kay menambahkan dua kriteria penting:

- **Sustainability (Keberlanjutan):** Kapabilitas harus dapat dipertahankan dalam jangka panjang meskipun ada upaya imitasi dari pesaing.
 - **Appropriability (Kepemilikan Manfaat):** Perusahaan harus mampu mengamankan manfaat dari kapabilitas tersebut, misalnya melalui hak kekayaan intelektual atau keunggulan operasional yang tidak mudah ditiru. ([People Wit](#))
-

Aplikasi dalam Manajemen Strategis

Model ini dapat digunakan untuk: ([Value Based Management](#))

- **Analisis Internal:** Mengidentifikasi kapabilitas unik yang dimiliki perusahaan.
 - **Perencanaan Strategis:** Mengembangkan strategi yang memanfaatkan kapabilitas tersebut untuk menciptakan keunggulan kompetitif. ([People Wit](#))
 - **Evaluasi Kompetitor:** Menganalisis kapabilitas pesaing untuk memahami posisi relatif perusahaan di pasar.
-

Diskusi dan Implikasi

Model *Distinctive Capabilities* menekankan pentingnya kapabilitas yang tidak hanya unik tetapi juga sulit ditiru dan memberikan manfaat berkelanjutan. Berbeda dengan pendekatan lain seperti model *Five Forces* dari Porter yang berfokus pada struktur industri, model Kay lebih menekankan pada sumber daya internal dan hubungan relasional sebagai sumber keunggulan kompetitif. ([SlideServe](#))

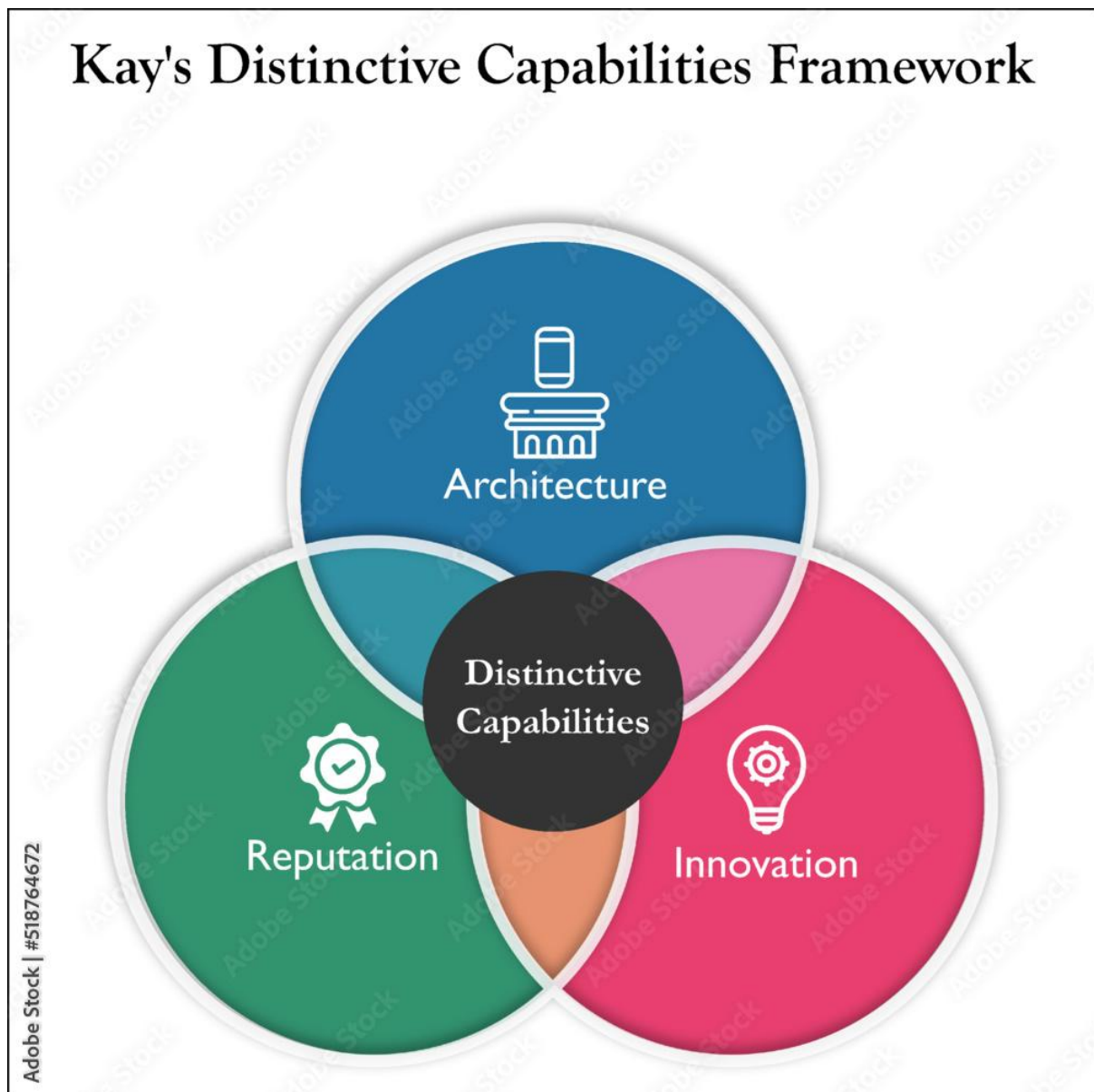
Dalam konteks manajemen modern, terutama dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar yang cepat, perusahaan perlu terus mengembangkan dan memperkuat kapabilitas unik mereka. Ini termasuk membangun budaya inovasi, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, dan menjaga reputasi melalui kualitas dan layanan yang konsisten.

Referensi Tambahan

- [MindTools: Kay's Distinctive Capabilities Framework](#)
 - [B2B Frameworks: Kay's Distinctive Capabilities](#)
 - [Wikipedia: Capability Management in Business](#)
-

Untuk pemahaman lebih lanjut, Anda dapat menonton video berikut yang menjelaskan konsep ini secara ringkas:

[Kay's Distinctive Capabilities Framework - YouTube](#)



Sumber:

https://as1.ftcdn.net/v2/jpg/05/18/76/46/1000_F_518764672_zqB5hFuykBsYrmraNOOqPmR9vgaK68N.jpg

Penjelasan di YouTube: <https://youtu.be/iRI87zvUhsw>

Konsep Dasar dan Latar Belakang

John Kay, seorang ekonom Inggris, memperkenalkan konsep *Distinctive Capabilities* sebagai tanggapan terhadap pendekatan strategi kompetitif yang terlalu fokus pada kondisi eksternal seperti dalam model Porter's Five Forces. Kay berpandangan bahwa **keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari dalam perusahaan**—terutama dari kapabilitas yang unik, tidak mudah ditiru, dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan.

Model ini adalah bagian dari pendekatan **Resource-Based View (RBV)** yang menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Namun, Kay mempersempit fokusnya pada tiga jenis kemampuan yang benar-benar *distinctive*—yakni *Architecture*, *Reputation*, dan *Innovation*.

Penjabaran Masing-Masing Kapabilitas

1. Architecture (Arsitektur Organisasi)

Arsitektur mengacu pada **jaringan hubungan kolaboratif** dalam perusahaan dan dengan pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok, mitra strategis, dan bahkan regulator.

↓ **Komponen dalam Arsitektur:**

- Sistem komunikasi internal yang terbuka dan fleksibel.
- Hubungan jangka panjang yang saling percaya antara karyawan dan manajemen.
- Keterlibatan aktif dari pelanggan dalam pengembangan produk.
- Kolaborasi erat dengan pemasok.

📌 **Contoh nyata:**

- **Toyota:** Sistem *lean manufacturing* dan *Keiretsu* (kemitraan jangka panjang dengan pemasok) menciptakan efisiensi luar biasa dan kecepatan inovasi.
 - **Zappos:** Budaya perusahaan yang inklusif dan fokus pada layanan pelanggan menciptakan loyalitas dan produktivitas tinggi.
-

2. ★ **Reputation (Reputasi)**

Reputasi adalah **aset tidak berwujud (intangible asset)** yang terbentuk dari pengalaman pelanggan, kualitas produk, pelayanan, dan nilai-nilai etika perusahaan. Reputasi yang baik **membangun kepercayaan pasar** dan menciptakan "switching cost" bagi konsumen untuk pindah ke pesaing.

↓ **Manfaat Strategis dari Reputasi:**

- Pelanggan bersedia membayar harga lebih tinggi.
- Menarik investor dan tenaga kerja terbaik.
- Mengurangi biaya akuisisi pelanggan baru.

📌 **Contoh nyata:**

- **Apple:** Reputasi atas desain inovatif dan eksklusivitasnya memberi ruang bagi harga premium.
 - **Rolex:** Dikenal karena presisi dan status sosial, reputasinya menjadi keunggulan utama dibandingkan pesaing.
-

3. 💡 **Innovation (Inovasi)**

Inovasi adalah kemampuan untuk **menghasilkan ide baru dan mewujudkannya menjadi produk, proses, atau model bisnis baru**. Namun, tidak semua inovasi menghasilkan keunggulan kompetitif—

hanya yang **berhasil dikomersialisasikan dan diproteksi secara strategis**.

↓ Tantangan dalam Inovasi:

- Risiko ditiru oleh pesaing (imitability).
- Biaya pengembangan yang tinggi.
- Ketidakpastian pasar.

📌 Contoh nyata:

- **Tesla**: Inovasi dalam baterai, sistem penggerak listrik, dan teknologi autopilot.
- **Dyson**: Produk rumah tangga yang berbasis pada paten dan desain berbeda.

🧠 Syarat Sebuah Kapabilitas Disebut “Distinctive”

Agar benar-benar menghasilkan keunggulan kompetitif, suatu kapabilitas harus memenuhi dua kriteria berikut:

1. Sustainability (Keberlanjutan)

Kapabilitas tersebut **tidak mudah untuk ditiru atau direplikasi oleh pesaing**, atau memiliki *barrier to imitation* yang tinggi—misalnya karena kompleksitas hubungan antar individu, budaya perusahaan, atau hak paten.

2. Appropriability (Pemanfaatan Internal)

Manfaat dari kapabilitas tersebut **harus bisa diklaim dan dimanfaatkan secara langsung oleh perusahaan**. Artinya, keuntungan dari kapabilitas tidak bocor ke pihak luar, misalnya konsultan atau pemasok.

Perbedaan dengan Pendekatan Lain

Model	Fokus Utama	Contoh Sumber Keunggulan	Fokus Strategi
Porter's Five Forces	Eksternal (struktur industri)	Entry barriers, kompetitor, supplier, customer	Menghadapi tekanan kompetitif
RBV (Barney)	Internal (sumber daya & VRIN Resources kapabilitas)		Membangun kapabilitas yang bernilai
Kay's Distinctive Capabilities	Internal (kapabilitas unggul)	Arsitektur, Reputasi, Inovasi	Menumbuhkan keunggulan sulit ditiru

Implementasi di Dunia Nyata dan Indonesia

Studi Kasus: Gojek

- **Arsitektur:** Jaringan mitra pengemudi dan UMKM berbasis ekosistem aplikasi terpadu.
- **Reputasi:** Dianggap sebagai pelopor *super-app* di Asia Tenggara.
- **Inovasi:** Solusi pembayaran digital (*GoPay*) dan ekspansi ke layanan kesehatan (*GoMed*).

Studi Kasus: Kopi Kenangan

- **Arsitektur:** Integrasi teknologi, pelanggan loyal via aplikasi, dan proses produksi cepat.

- **Reputasi:** Terkenal dengan kualitas minuman dan pengalaman digital.
 - **Inovasi:** Model bisnis hybrid (cloud kitchen, pick-up, delivery).
-

Penutup dan Refleksi Strategis

Model *Distinctive Capabilities* dari John Kay mengajarkan bahwa **sumber keunggulan kompetitif yang paling bernilai tidak datang dari persaingan langsung**, tetapi dari **kemampuan unik yang melekat dalam organisasi**—baik itu hubungan internal, kepercayaan dari pelanggan, maupun kemampuan berinovasi yang berkelanjutan.

 Dalam dunia bisnis modern yang sangat dinamis dan digital, perusahaan perlu:

- **Mengidentifikasi kapabilitas unik mereka.**
- **Memastikan kapabilitas tersebut bisa dipertahankan dan tidak mudah ditiru.**
- **Membuat strategi yang mengeksplorasi kapabilitas tersebut untuk pertumbuhan jangka panjang.**

Pembahasan tambahan mengenai **Distinctive Capabilities** dengan fokus pada konteks strategis jangka panjang, pendekatan manajerial, integrasi dengan teknologi, serta tantangan implementasi—terutama di era disrupsi digital seperti sekarang ini.

Bagaimana Distinctive Capabilities Membentuk Strategi Perusahaan

A. Strategi Berdasarkan Arsitektur

Organisasi yang memahami nilai arsitektur akan fokus membangun **sistem kolaboratif yang saling memperkuat antar unit**, antara manusia dan teknologi, serta antar pemangku kepentingan. Dalam era digital, ini berarti:

- Integrasi **sistem ERP dan CRM** untuk memastikan komunikasi lintas fungsi.
- Penguatan **employee engagement** dan budaya kerja berbasis nilai-nilai bersama.
- **Kolaborasi dengan ekosistem startup** untuk mempercepat inovasi terbuka (*open innovation*).

Kasus nyata:

Unilever Indonesia mengembangkan program “Vendor Development” untuk membangun hubungan jangka panjang dengan UKM lokal sebagai bagian dari rantai pasokan mereka. Ini meningkatkan keberlanjutan dan ketahanan pasokan.

B. Strategi Berdasarkan Reputasi

Perusahaan dengan strategi berbasis reputasi akan menempatkan **konsistensi merek, kualitas layanan, dan kepercayaan publik** sebagai prioritas utama. Mereka akan:

- Melakukan **audit merek secara berkala**.
- Mengelola media sosial secara strategis untuk merespons opini publik.
- Mengintegrasikan **nilai-nilai etika, ESG (Environmental, Social, Governance)** ke dalam identitas perusahaan.

✦ **Contoh lokal:**

Bank Syariah Indonesia (BSI) membangun reputasi dengan pendekatan nilai-nilai syariah, profesionalisme layanan, dan keterlibatan sosial di komunitas, yang membedakannya dari bank konvensional.

C. Strategi Berdasarkan Inovasi

Strategi ini difokuskan pada **kemampuan perusahaan beradaptasi dan menciptakan masa depan** melalui ide-ide baru. Pendekatannya antara lain:

- Investasi pada **R&D internal dan inkubasi inovasi**.
- Menerapkan teknologi baru seperti **AI, IoT, blockchain**, atau **robotika** dalam lini produk/jasa.
- Kolaborasi lintas industri untuk menciptakan inovasi lintas disiplin.

✦ **Studi kasus:**

Traveloka bertransformasi dari aplikasi pemesanan tiket menjadi ekosistem gaya hidup digital, termasuk layanan finansial dan kesehatan, melalui inovasi produk dan akuisisi strategis.

⚠ Tantangan dan Kegagalan dalam Membangun Distinctive Capabilities

Tidak semua perusahaan berhasil mengembangkan kapabilitas ini. Kegagalan sering terjadi karena:

1. **Over-standardization**
Terlalu banyak SOP dan birokrasi membuat arsitektur menjadi kaku dan menghambat fleksibilitas inovasi.
2. **Reputasi rusak karena skandal**
Sekali reputasi rusak, dibutuhkan waktu bertahun-tahun untuk

memperbaikinya. Contohnya: kasus pencemaran lingkungan atau manipulasi data produk.

3. **Inovasi tanpa arah pasar**

Banyak inovasi yang gagal karena tidak sesuai dengan kebutuhan pasar (*technology-push* vs *market-pull*).

4. **Kurangnya Appropriability**

Perusahaan gagal mengamankan hak kekayaan intelektual atau tidak memiliki strategi untuk mengkapitalisasi hasil inovasi.

 Integrasi dengan Konsep Manajemen Strategis Modern

Model *Distinctive Capabilities* dapat dikombinasikan dengan beberapa model strategis lain untuk memperkuat daya saing:

Model Kombinasi	Sinergi dengan <i>Distinctive Capabilities</i>
SWOT Analysis	Identifikasi arsitektur, reputasi, dan inovasi sebagai <i>strengths</i> internal.
VRIO Framework	Menilai nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan organisasi dari kapabilitas unik.
Balanced Scorecard	Mengukur hasil strategis dari arsitektur (perspektif internal), reputasi (pelanggan), dan inovasi (pertumbuhan dan pembelajaran).
Blue Ocean Strategy	Memanfaatkan inovasi dan reputasi untuk menciptakan pasar baru yang belum tergarap.

Relevansi di Era Digital, AI, dan Disrupsi Industri

Era transformasi digital menuntut redefinisi kapabilitas yang *distinctive*. Beberapa hal penting:

1. Digital Architecture

Hubungan antar aktor kini dimediasi oleh platform digital (misalnya ekosistem Gojek atau Grab). Maka, arsitektur bukan hanya manusia, tapi juga **API, cloud-based infrastructure, dan data governance**.

2. Reputasi Real-Time

Reputasi saat ini terbentuk dalam **waktu nyata** melalui media sosial. *Netizen* bisa memviralkan pujian atau kritik dalam hitungan jam. Maka diperlukan sistem **reputasi monitoring otomatis**.

3. Inovasi Berbasis Data

Kemampuan menganalisis big data dan menerapkannya secara cepat dalam bentuk layanan baru adalah bentuk inovasi masa kini. Contoh: AI dalam diagnosis medis, prediksi keuangan, atau kurasi konten personal.

Checklist Pengembangan Distinctive Capabilities

Berikut panduan strategis untuk organisasi:

No Langkah Strategis		Indikator Keberhasilan
1	Audit internal atas kapabilitas unik	Dokumentasi aset, relasi, sistem
2	Penilaian sustainability dan appropriability	Daya tahan terhadap kompetisi dan kontrol atas hasil

No	Langkah Strategis	Indikator Keberhasilan
3	Penyusunan strategi penguatan arsitektur	HR, relasi eksternal, digitalisasi hubungan
4	Pemetaan manajemen reputasi	Trust metrics, sentimen publik
5	Pengembangan dan perlindungan inovasi	Portofolio paten, roadmap produk, IP policy
6	Integrasi dengan strategi jangka panjang	Kejelasan arah visi & pembeda pasar

Penutup dan Rekomendasi

Model *Distinctive Capabilities* adalah salah satu kerangka paling relevan untuk menghadapi era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ia mengajak organisasi untuk *berpikir ke dalam sebelum menyerang ke luar*—menguatkan DNA internal sebelum terjun ke medan persaingan global.

Rekomendasi praktis:

1. **Fokus pada kapabilitas yang tidak bisa dibeli atau disalin.**
 2. **Jadikan arsitektur, reputasi, dan inovasi sebagai pilar strategi.**
 3. **Terapkan sistem monitoring berkala atas ketiga kapabilitas tersebut.**
 4. **Kombinasikan model ini dengan model strategi eksternal seperti PESTEL dan Five Forces.**
 5. **Lakukan pelatihan SDM untuk memahami dan menjaga kapabilitas ini.**
-

Berikut adalah **Glosarium untuk topik Distinctive Capabilities** berdasarkan kerangka kerja John Kay. Glosarium ini disusun secara alfabetis dan mencakup istilah inti serta konsep turunannya yang relevan dalam konteks manajemen strategis dan keunggulan kompetitif.

Glosarium: Distinctive Capabilities

Istilah	Definisi
Appropriability	Kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan menguasai manfaat dari kapabilitas atau inovasi yang dimilikinya, seperti melalui hak kekayaan intelektual atau struktur biaya yang efisien.
Architecture (Arsitektur)	Struktur dan sistem relasi antara aktor internal (karyawan, departemen) dan eksternal (pemasok, mitra, pelanggan) yang membentuk jaringan kolaboratif organisasi.
Barriers to Imitation	Hambatan yang membuat kapabilitas perusahaan sulit ditiru oleh pesaing, misalnya melalui kerumitan proses, budaya unik, atau hubungan personal jangka panjang.
Capability (Kapabilitas)	Kumpulan sumber daya, keterampilan, sistem, dan proses yang dimiliki oleh organisasi untuk melaksanakan kegiatan operasional dan strategis.
Competitive Advantage	Kondisi ketika perusahaan memiliki keunggulan relatif dibandingkan pesaing, yang

Istilah	Definisi
(Keunggulan Kompetitif)	memungkinkan pencapaian kinerja superior secara berkelanjutan.
Distinctive Capabilities	Kapabilitas unik yang sulit ditiru, menciptakan nilai berkelanjutan, dan menjadi fondasi utama keunggulan kompetitif menurut John Kay; terdiri dari arsitektur, reputasi, dan inovasi.
Dynamic Capabilities	Kemampuan organisasi untuk merespons, mengadaptasi, dan membentuk ulang sumber daya internal sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal.
Innovation (Inovasi)	Proses penciptaan dan penerapan ide baru yang memberikan nilai tambah, baik dalam bentuk produk, jasa, proses, atau model bisnis.
Intangible Assets	Aset tidak berwujud seperti merek, reputasi, hubungan pelanggan, hak kekayaan intelektual, dan budaya organisasi yang dapat menjadi sumber keunggulan strategis.
Path Dependency	Ketergantungan pada keputusan dan pola masa lalu yang membentuk jalur perkembangan organisasi dan mempengaruhi strategi masa depan.
Reputation (Reputasi)	Persepsi publik dan pemangku kepentingan terhadap kualitas, keandalan, serta integritas suatu perusahaan atau merek.
Resource-Based View (RBV)	Teori strategi yang berfokus pada pentingnya sumber daya internal perusahaan yang bersifat

Istilah	Definisi
	Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized (VRIO) sebagai sumber keunggulan.
Sustainability (Keberlanjutan)	Kemampuan kapabilitas atau strategi untuk bertahan dalam jangka panjang dan tetap relevan meskipun menghadapi kompetisi atau perubahan lingkungan.
Switching Costs	Biaya atau hambatan (baik dalam bentuk uang, waktu, atau psikologis) yang ditanggung pelanggan jika berpindah dari satu penyedia ke penyedia lain.
Tacit Knowledge	Pengetahuan yang tidak terdokumentasi secara formal, bersifat intuitif atau kontekstual, dan sering menjadi bagian dari arsitektur atau budaya organisasi.
Value Creation (Penciptaan Nilai)	Proses di mana organisasi menggunakan sumber daya dan kapabilitasnya untuk menghasilkan nilai yang dihargai oleh pelanggan dan pasar.
VRIO Framework	Kerangka analisis dalam RBV yang mengevaluasi apakah sumber daya perusahaan memiliki nilai (Value), kelangkaan (Rarity), sulit ditiru (Inimitability), dan terorganisir (Organization).

Glossarium: Distinctive Capabilities

Appropriability

The ability of an organization to retain and capture the benefits from its capabilities or innovations.

Architecture

The network of relationships within an organization and with external partners

Capability

The collective skills, resources, and competences that an organization possesses

Competitive Advantage

A condition enabling a company to perform better than its rivals

Distinctive Capabilities

Unique, hard-to-replicate organizational strengths that provide competitive advantage

Dynamic Capabilities

The ability of an organization to adapt, renew, and reconfigure its capabilities

Dynamic Capabilities

The ability of an organization to adapt, renew, and reconfigure its capabilities

Innovation

The process of creating new and valuable products, services, or processes

Intangible Assets

Non-physical assets such as patents, trademarks and brand reputation

Path Dependency

The tendency of past decisions and practices to constrain current and future options

Reputation

The perceptions and evaluations of a company by its stakeholders

Resource-Based View (RBV)

A management framework that focuses on leveraging a firm's internal resources as a source of competitive advantage

Sustainability

The ability of capabilities to endure over the long term despite competitive pressures

Value Creation

The process of generating value for customers and stakeholders

Daftar Pustaka

1. Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford University Press.
2. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
3. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
4. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12th ed.). Pearson Education.
5. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July–August.
6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
7. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
8. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
9. MindTools. (n.d.). Kay's Distinctive Capabilities Framework. Retrieved from: <https://www.mindtools.com>
10. 12Manage. (n.d.). Distinctive Capabilities (Kay). Retrieved from: https://www.12manage.com/methods_kay.html
11. B2B Frameworks. (n.d.). Kay's Distinctive Capabilities. Retrieved from: <https://www.b2bframeworks.com/frameworks/kay%27s-distinctive-capabilities>

12. Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*. Harvard Business Review Press.
13. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
14. ChatGPT 4o (2025). Access date: 7 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account.
<https://chatgpt.com/c/681ab72c-9bb4-8013-a259-bd427ff2cec9>