

2

SUPPLY CHAIN STRATEGY

Strategi Rantai Pasok

- Strategi bukan sebuah keputusan atau aksi tunggal melainkan kumpulan berbagai keputusan dan aksi yang dilakukan oleh suatu organisasi/beberapa organisasi secara bersama-sama.
- Strategi harus mampu menerjemahkan kebutuhan pasar ke dalam keputusan-keputusan operasi dan mampu mengeksploitasi kemampuan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

Strategi Rantai Pasok

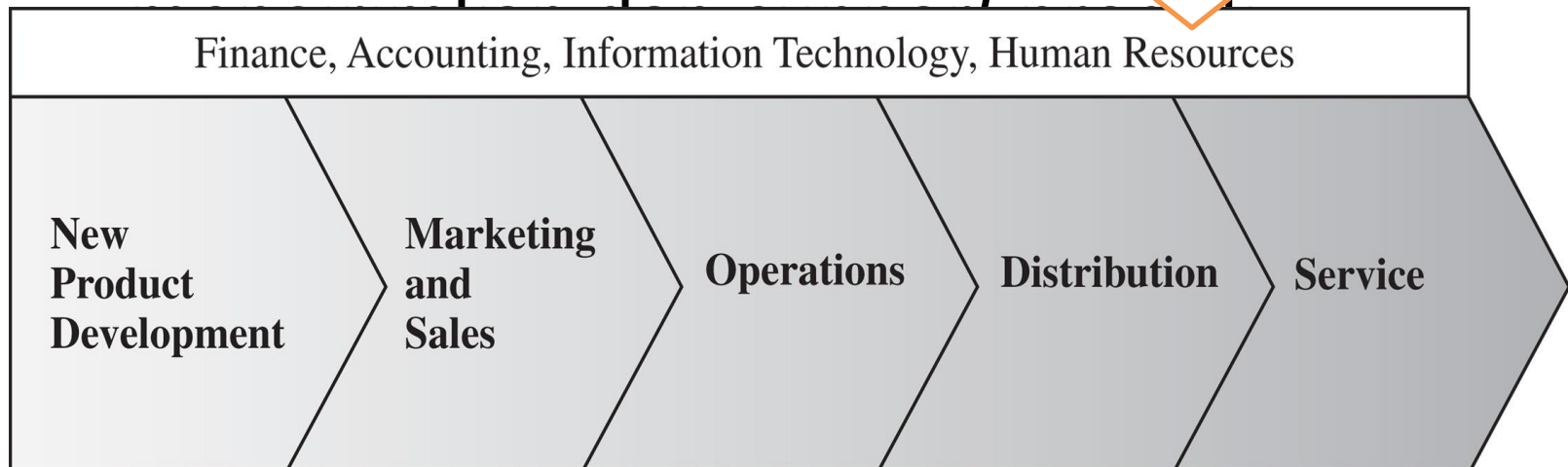
- Semua pihak supply chain tergantung sepenuhnya dengan pemakai akhir dari produk yang mereka buat sehingga dalam konteks supply chain mengacu pada end customer. Contoh pabrik chips tidak akan bertahan lama kalau produk komputer yang dihasilkannya tidak disukai di pasar.

Definisi Strategi SCM

Kumpulan kegiatan aksi strategis di sepanjang Supply Chain yang menciptakan rekonsiliasi antara apa yang dibutuhkan pelanggan akhir dengan kemampuan Sumber daya yang ada pada Supply Chain tersebut.

The Value Chain

- **Value Chain** adalah kumpulan aktivitas atau kegiatan dalam sebuah perusahaan yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan



Aktivitas utama

Strategi Rantai Pasok

- Strategi bersaing mendefinisikan bagaimana suatu perusahaan memenuhi sejumlah kebutuhan pelanggan melalui produk dan layanannya.
- Strategi pengembangan produk menentukan portofolio produk baru dan perusahaan akan mencoba untuk mengembangkan.
- Strategi Pemasaran dan penjualan menentukan bagaimana pasar disegmentasikan, bagaimana produk diposisikan dan dipromosikan dan bagaimana harganya.

Strategi Rantai Pasok

- Strategi rantai pasok menentukan **sifat pengadaan** bahan, **transportasi** bahan, **pembuatan** produk atau **penciptaan** layanan dan **distribusi** produk.
- Semua strategi fungsional harus saling mendukung dan bersaing.

Strategi SCM saat ini

- Kondisi ekonomi saat ini :
 - meningkatnya volatilitas ekonomi
 - resesi ekonomi global
 - permintaan pelanggan tidak stabil
 - gerakan cepat bahan baku, bahan bakar & harga komoditas
- Rantai Pasokan Eksekutif harus **mengembangkan rantai pasokan yang lebih efisien** dan menemukan **cara inovatif untuk mengurangi biaya**, sementara harus tetap **mengambil keuntungan** dan **mengambil peluang bisnis**.

Strategi SCM saat ini

- Perusahaan memprioritaskan proyek-proyek dengan mengurangi biaya persediaan dan logistik.
- Safe untuk jangka pendek, mengabaikan resiko jangka panjang.
- Solusi : **strategi yang efektif** ditambah dengan **rencana yang jelas** dan **alat yang tepat**.

Strategi SCM saat ini

- Strategi 1: Membuat perencanaan permintaan berdasarkan wawasan real-time dan arus yang terbentuk.

Prediksi dan perencanaan yang tepat memastikan **respon yang efektif terhadap risiko**, seperti pemasok akan keluar dari bisnis, pergolakan politik, dan bencana alam yang mempengaruhi manufaktur.

Perusahaan dapat menyesuaikan harga dan strategi promosi untuk membentuk permintaan, dengan pasokan pasar yang terbatas.

Strategi SCM saat ini

- Strategi 2 : Membangun rantai pasokan adaptif dengan perencanaan yang cepat dan pelaksanaan terpadu.

Perusahaan harus menempatkan **perencanaan dinamis** untuk merespon perubahan pasar dengan cepat dan terus menyempurnakan operasinya

.

Hal ini dapat mengurangi guncangan di seluruh jaringan pasokan , menciptakan visibilitas yang lebih baik, bahkan peningkatan kolaborasi di seluruh rantai nilai.

Strategi SCM saat ini

- Strategi 3 : mengoptimalkan desain produk dalam rangka untuk mempercepat inovasi yang menguntungkan.

produk harus diproduksi dengan **biaya yang tepat**, sehingga desain produk harus dioptimalkan dengan perhitungan biaya yang akurat.

inovasi produk dan keunggulan kompetitif berasal dari **pemilihan pemasok dan teknologi**.

Keberhasilan dalam pengelolaan informasi, orang, proses, dan keputusan mengenai produk sepanjang siklus hidupnya, akan membuat perusahaan mencapai dividen yang kuat dan kepemimpinan pasar.

Strategi SCM saat ini

- Strategi 4 : Menyelaraskan rantai pasokan dengan tujuan bisnis, dengan cara menghubungkan penjualan dan perencanaan operasi vs perencanaan bisnis perusahaan.

perencanaan bisnis yang terintegrasi mengintegrasikan sistem penganggaran dan peramalan strategis dengan perencanaan operasi.

Perencanaan bisnis yang terintegrasi, memungkinkan perusahaan untuk mencapai **keseimbangan** penawaran dan permintaan, selaras dengan tujuan bisnis strategis.

Strategi SCM saat ini

- Strategi 5 : menanamkan keberlanjutan operasi rantai pasokan

Studi menunjukkan bahwa perusahaan berusaha membangun hubungan sosial dan lingkungan yang keberlanjutan demi mencapai keunggulan kompetitif utama, khususnya yang berkaitan dengan efisiensi produksi, keterampilan manajemen pemasok, dan daya tarik kepada karyawan.

Strategi Pembelian

- Strategi yang paling sulit dan aspek paling penting dari rantai pasokan
- Hubungan dengan pemasok bisa menjadi hal sensitif untuk manajemen.
 - Perusahaan enggan memberitahu banyak Informasi kepada pemasok, karena takut informasi akan disampaikan ke pesaing atau pemasok tsb akhirnya bisa menjadi kompetitor
 - perusahaan dan pemasok saling berusaha mendapatkan kesepakatan terbaik untuk masing-masing perusahaan.

Strategi Pembelian

- Banyak perusahaan membangun hubungan yang lebih erat dengan pemasok dengan maksud untuk memastikan pemasok beroperasi dengan lancar.
- Perusahaan lain memperlakukan pemasok sebagai musuh dan mereka tidak harus dipercaya oleh pemasok.

Strategi Pembelian

Strategi pembelian kepada supplier :

1. Banyak Pemasok (*Many Supplier*)
2. Sedikit Pemasok (*Few Supplier*)
3. *Vertical Integration*
4. *Kaizetsu Network.*
5. Perusahaan Maya (*Virtual Company*)

Strategi Pembelian

Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

- Para pemasok saling bersaing secara agresif untuk memenuhi permintaan pembeli.
- Pemasok akan mempertahankan harga dan meningkatkan layanannya karena berada dalam persaingan dengan pemasok lain.
- Pemasok bertanggungjawab atas teknologi, keahlian, kemampuan ramalan, biaya, kualitas dan pengiriman.
- Tidak bertujuan untuk menjalin hubungan jangka panjang.

Strategi Pembelian

Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

- Tidak mendukung sistem just-in-time
- Perusahaan tidak dapat memperoleh banyak informasi tentang pemasok
- Tidak ada informasi yang dibagi dengan pemasok karena mereka tidak dianggap sebagai bagian dari organisasi

Strategi Pembelian

Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

- Marks and Spencer, produsen tekstil Inggris, meninggalkan pendekatan banyak pemasok karena penurunan laba 43% pada tahun lalu. Hal ini disebabkan lambatnya reaksi terhadap kebutuhan pelanggan. Pendekatan sedikit pemasok lebih cocok karena dapat mengetahui keinginan pelanggan lebih efisien.

Strategi Pembelian

Sedikit Pemasok (*Few Supplier*)

- Perusahaan mengadakan hubungan **jangka panjang** dan membangun **komitmen** dengan para pemasok.
- **Pemasok memahami sasaran** luas dari perusahaan dan konsumen akhir.
- Menggunakan sedikit pemasok **menciptakan nilai** karena pemasok mempunyai **skala ekonomis** dan **kurva belajar** yang berdampak pada biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah.
- Pertukaran informasi dan ide-ide dengan pemasok menciptakan lingkungan untuk prestasi bersama.

Strategi Pembelian

Vertical Integration

Pengembangan kemampuan memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli, atau dengan membeli pemasok atau distributor.

Integrasi vertical dapat berupa:

- Integrasi ke belakang (*Backward Integration*) berarti penguasaan kepada sumber daya, misalnya Perusahaan Mobil mengakuisisi Pabrik Baja.
- Integrasi kedepan (*Forward Integration*) berarti penguasaan kepada konsumennya, misalnya Perusahaan Mobil mengakuisisi Dealer yang semula sebagai distributornya.

Strategi Pembelian

Kairetsu Network.

- Jalan tengah antara sedikit pemasok dan integrasi vertikal, dengan cara misalnya mendukung pemasok secara finansial melalui kepemilikan atau pinjaman.
- Pemasok menjadi bagian dari koalisi perusahaan yang lebih dikenal dengan *Kairetsu*.
- Keanggotaannya bersifat jangka panjang, sehingga diharapkan dapat berfungsi sebagai mitra, menularkan keahlian teknis dan kualitas produksi yang stabil kepada perusahaan manufaktur.

Strategi Pembelian

Perusahaan Maya (*Virtual Company*)

- Mengandalkan **banyak hubungan pemasok** untuk memberikan pelayanan pada saat diperlukan.
- Perusahaan maya mempunyai batasan organisasi yang tidak tetap dan bergerak sehingga memungkinkan terciptanya perusahaan yang unik agar dapat memenuhi permintaan pasar yang cenderung berubah.
- Hubungan bisa bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, mitra sejati atau kolaborasi, pemasok atau subkontraktor.
- Keuntungan yang bisa diperoleh : keahlian manajemen yang terspesialisasi, investasi modal yang rendah, fleksibilitas dan kecepatan.
- Hasil yang diharapkan adalah efisiensi.

Strategi Pembelian

Perusahaan Maya (*Virtual Company*)

- Perusahaan membentuk jaringan dengan perusahaan lain.
- Semua perusahaan tergantung satu sama lain.
- Masing-masing anggota jaringan melakukan fungsi penting untuk proyek.
- Teknologi sistem dan layanan keuangan merupakan kontributor utama ke jaringan.
- Perusahaan Virtual bekerja dengan baik dalam situasi proyek jangka pendek dari perusahaan.

Tujuan Strategis Rantai Pasok

- Tujuan MRP adalah **menyelaraskan permintaan dan penawaran** seefektif dan seefisien mungkin.
- Menurut Pujawan, **supply chain memiliki tujuan strategis** yang perlu dicapai untuk membuat supply chain **menang** atau setidaknya **bertahan** dalam persaingan.
- Untuk bisa memenangkan persaingan pasar maka supply chain harus bisa menyediakan produk yang: Murah, Berkualitas, Tepat waktu, Bervariasi

Tujuan Strategis Rantai Pasok

- Menurut Hitt, dkk (2001), **semua tindakan** yang diambil oleh perusahaan dimaksudkan untuk membantu perusahaan **mencapai daya saing strategisnya** dan **menghasilkan laba di atas rata-rata**.
- Daya saing strategis dicapai ketika sebuah perusahaan berhasil **memformulasikan** dan **menerapkan strategi penciptaan nilai**.
- Ketika perusahaan mengimplementasikan suatu strategi yang **tidak dapat ditiru** oleh perusahaan lain / **terlalu mahal untuk menirunya**, perusahaan ini memiliki keunggulan persaingan dan **mampu mencapai tujuannya**: mendapatkan laba di atas rata-rata, yaitu kelebihan penghasilan yang diharapkan oleh seorang investor dari investasi.

Tujuan Strategis Rantai Pasok

Kemampuan SC

Beroperasi secara efisien
Menciptakan kualitas
Cepat
Fleksibel
inovatif

Aspirasi pelanggan

Murah
Berkualitas
Tepat waktu
bervariasi

Mencapai strategi yg cocok

- Strategi yang cocok - strategi rantai pasokan yang kompetitif dan selaras dengan tujuan
- Sebuah perusahaan mungkin gagal karena kurang cocoknya strategi atau karena proses dan sumber daya tidak mampu untuk menjalankan strategi yang diinginkan

Mencapai strategi yg cocok

- Strategi kompetitif dan semua strategi fungsional harus bersama-sama membentuk strategi keseluruhan yang terkoordinasi.
- Fungsi yang berbeda dalam sebuah perusahaan harus memiliki struktur proses dan sumber daya yang tepat untuk menjalankan strategi ini supaya berhasil.
- Desain rantai pasokan secara keseluruhan dan peran setiap tahap harus selaras untuk mendukung strategi rantai pasokan.

Karakteristik Produk dan Pasar

- Produk dibuat untuk mencerminkan aspirasi pasar yang berbeda.
- Menurut Fisher, M (1997, dimuat dalam harvard business review), produk dibagi menjadi 2 kategori : **produk fungsional** dan **produk inovatif**

Karakteristik Produk

Aspek	Fungsional	Inovatif
Siklus hidup	panjang	pendek
Variasi per kategori	sedikit (10-20 variasi)	banyak, bisa ribuan
Volume	tinggi	rendah
Peramalan permintaan	relatif mudah, akurasi tinggi	sangat sulit, kesalahan peramalan tinggi
Stockout rate	rendah	tinggi
Kelebihan persediaan akhir musim jual	jarang , musim jual panjang	sering terjadi di
Margin keuntungan	rendah	tinggi
Markdown	rendah	tinggi

Karakteristik Produk dan Pasar

Keputusan taktis:

- Lokasi fasilitas
- Sistem produksi
- Persediaan
- Transportasi
- Pasokan
- Pengembangan produk

Kesesuaian Strategi dengan Kebijakan Taktis

Keputusan taktis	Efisien	Responsif
Lokasi fasilitas	Pabrik di negara yang ongkos tk murah	Cari lokasi dekat pasar, akses tenaga terampil, teknologi
Sistem produksi	Tingkat utilisasi tinggi	Fleksibel dan ada kapasitas ekstra
Persediaan	Upaya minimasi tingkat persediaan	Perlu persediaan pengaman di lokasi yg tepat
Transportasi	Pengiriman TL/CL, subkontrakkan pihak lain	Transport cepat, Pengiriman LTL/LCL
Pasokan	Pilih supplier kriteria harga dan kualitas	Pilih supplier dgn kecepatan, fleksibilitas dan kualitas tinggi
Pengembangan produk	Fokus minimasi biaya	Postponement/modular design

Strategi SC yang Dikembangkan

- Mengurangi mata rantai
- Memesan komponen hanya apabila sudah menerima pesanan
- Menentukan waktu standar bagi anggota supply chain
- Menciutkan jumlah pemasok
- Mengutamakan pemasok yang dekat dengan pabrik
- Mengembangkan JIT manufacturing
- Mengembangkan e-commerce Melakukan kemitraan

Strategi SC yang Dikembangkan

- Untuk menciptakan sinergi, fokus pengembangan produk pada supply chain yang ingin responsif harus didukung dengan kemampuan di atas.
- Fleksibilitas dan kecepatan dalam merancang produk baru bisa ditingkatkan dengan menggunakan modul-modul standar.
- Menunda konfigurasi akhir produk sampai ada permintaan yang definitif bisa mengurangi terjadinya kekurangan atau kelebihan produk yang tidak terkendali (*postponement*)

Strategi SC (Make - to - Stock)

◉ Fokus :

- Pengiriman produk segera dengan kualitas yang baik
- Harga yang wajar dan barang yang umum (standar)
 - Dalam lingkungan seperti ini konsumen tidak akan mentolerir untuk menunggu kedatangan produk
 - Pihak manajemen dituntut untuk memelihara persediaan produk jadi
 - Tidak jarang persediaan produk jadi ini berjumlah banyak sebagai akibat adanya variasi produk berupa ukuran, warna dan fasilitas

Strategi SC (Assemble - to - Order)

◉ Fokus :

- Menyediakan produk jadi yang berkualitas tinggi
- Harga yang bersaing dalam jumlah variasi yang besar dari komponen-komponen standar dan
- Waktu siklus (lead time) yang relatif pendek
 - Dengan menyediakan persediaan komponen dalam jumlah yang kecil, pabrik dapat melakukan perakitan dengan konfigurasi yang diinginkan konsumen

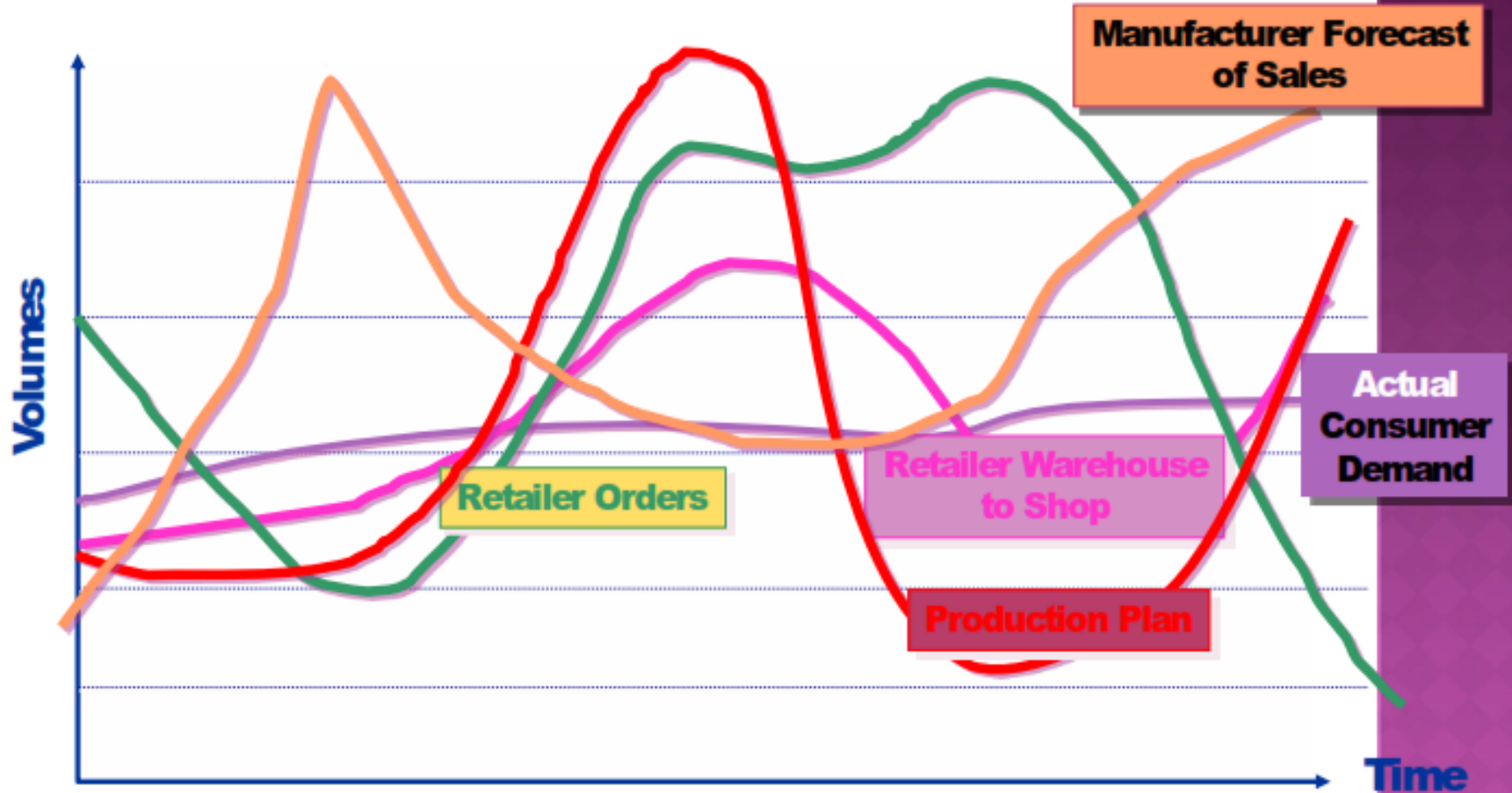
Strategi SC (Make - to - Order)

- ◉ Fokus :
- ◉ Menyediakan kemampuan teknis untuk memproduksi produk khusus.
 - Produk akhir biasanya merupakan kombinasi komponen standard dan komponen khusus lainnya

Strategi SC (Engineering - to - Order)

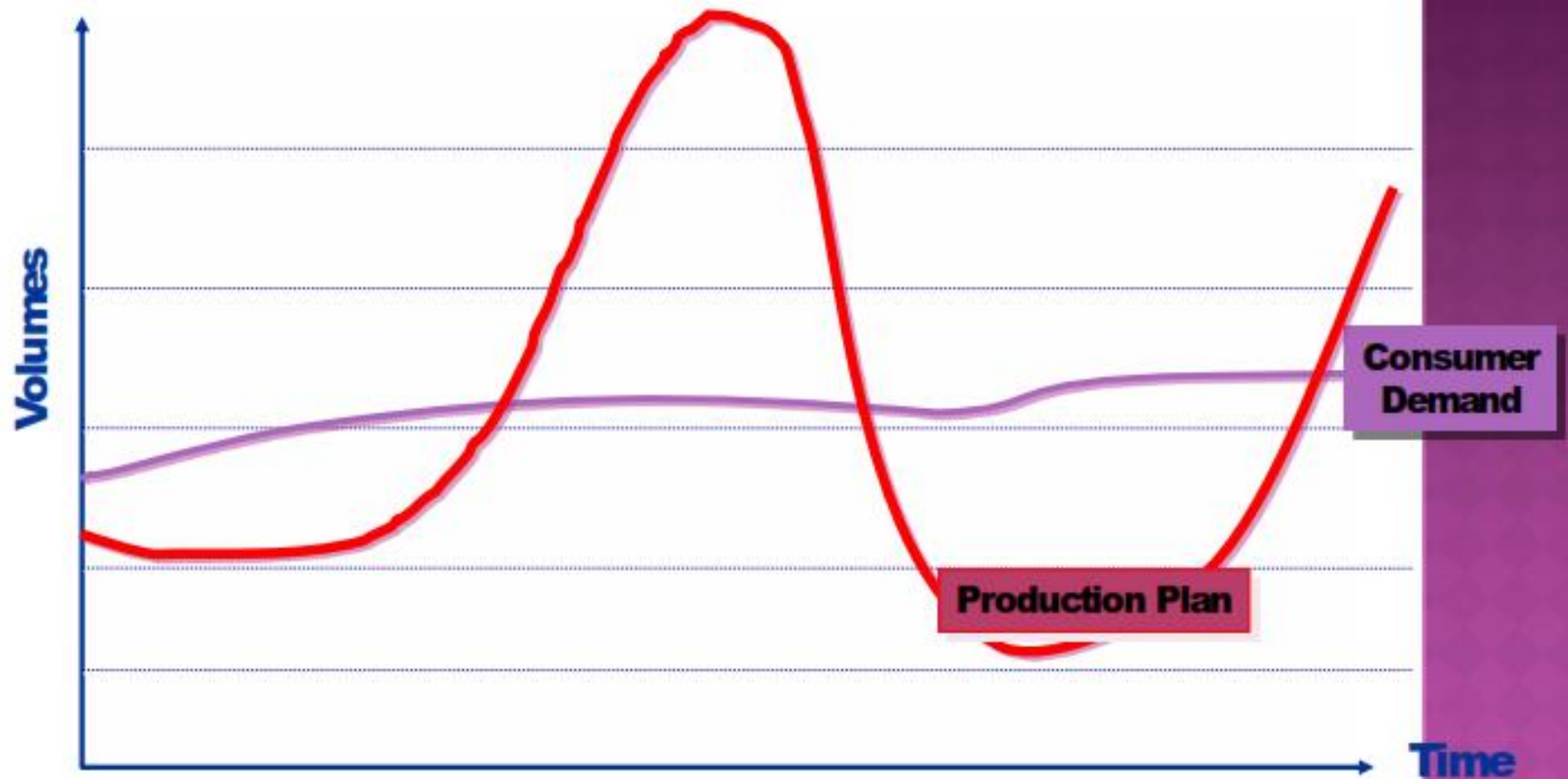
- ◎ Fokus :
- ◎ Menyediakan kemampuan teknis untuk merancang produk khusus
- ◎ Menyediakan kemampuan teknis untuk memproduksi produk khusus
 - Produk akhir biasanya merupakan produk kompleks dan merupakan kombinasi standar dan komponen khusus lainnya

SUPPLY CHAIN VARIABILITY



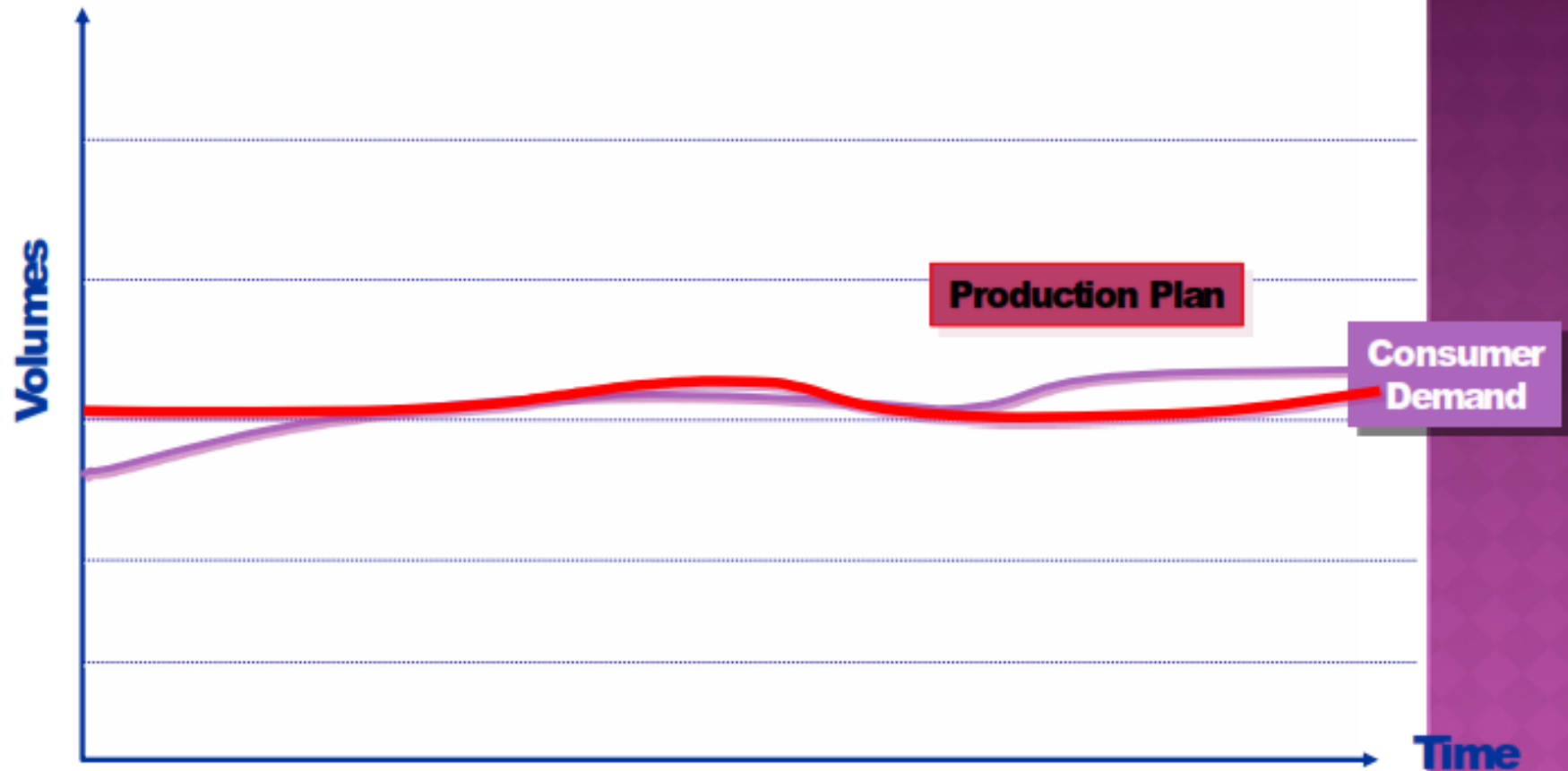
Source: Tom Mc Guffry, *Electronic Commerce and Value Chain Management*, 1998

APA YANG DIDAPAT OLEH MANAGEMENT...



Source: Tom Mc Guffry, *Electronic Commerce and Value Chain Management*, 1998

APA YANG DIHARAPKAN MANAGEMENT ...



Source: Tom Mc Guffry, *Electronic Commerce and Value Chain Management*, 1998