ARTIKEL

ALIANSI STRATEJIK DALAM MANAJAMEN RANTAI PASOK

Oleh: Dr. Zaroni, CISCP. | Head of Consulting Division at Supply Chain Indonesia

Dalam menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan, perusahaan melaksanakan fungsi pokok manajemen, yang mencakup fungsi pemasaran, produksi, operasi, manajemen sumber daya manusia, dan keuangan. Tidak semua aktivitas fungsi pokok tersebut dijalankan sendiri oleh perusahaan. Banyak perusahaan meng-*outsource* beberapa aktivitasnya ke perusahaan lain.

Perusahaan memerlukan kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki sumber daya khusus, keahlian dan pengetahuan teknis untuk menjalankan beberapa aktivitas fungsi bisnis. Bahkan, bila perusahaan memiliki sumber daya untuk menjalankan aktivitas tertentu, seringkali perusahaan tetap meng-*outsource* aktivitas fungsi bisnisnya ke perusahaan lain, dengan pertimbangan perusahaan lain kadang mungkin lebih baik dalam menjalankan aktivitas fungsi bisnis tersebut karena lokasi atau posisi dalam rantai pasok yang lebih baik.

Ada empat cara yang umumnya ditempuh perusahaan dalam menjalankan aktivitas fungsi bisnisnya.

1. **Aktivitas internal**. Perusahaan menjalankan sendiri aktivitas fungsi bisnisnya dengan sumber daya dan keahlian internal yang dimilikinya. Umumnya, aktivitas-aktivitas yang tetap dijalankan sendiri oleh perusahaan adalah aktivitas-aktivitas yang menjadi *core strenght* perusahaan.
2. **Akuisisi**. Jika perusahaan tidak memiliki sumber daya dan keahlian internal, akuisisi perusahaan untuk menjalankan beberapa aktivitas yang bukan core strenght merupakan keputusan yang tepat. Namun demikian, ketika perusahaan melakukan akuisisi perusahaan lain, perlu dipertimbangkan faktor budaya yang sudah menjadi nilai-nilai personil organisasi perusahaan yang diakuisi.
3. **Transaksi yang wajar**. Perusahaan melakukan kesepakatan transaksi kerjasama untuk pemenenuhan beberapa layanan seperti pengiriman/distribusi produk-produk ke peritel, pemeliharaan kendaraan, desain dan instalasi aplikasi manajemen logistik, dan sebagainya. Seringkali, transaksi yang wajar merupakan pilihan tepat dalam kerjasama manajemen rantai pasok dan logistik. Namun demikian, transaksi ini cenderung kerjasama yang bersifat jangka pendek, yang tidak mendorong peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

4. **Aliansi stratejik**. Ini merupakan salah satu cara perusahaan dalam menjalankan aktivitas fungsi bisnis yang berorientasi pada tujuan, kerjasama jangka panjang antara dua perusahaan dalam mengelola peluang dan risiko. Umumnya, aliansi stratejik mampu meningkatkan manfaat stratejik dalam jangka panjang bagi kedua perusahaan.

Tiga jenis aliansi stratejik yang terkait dengan manajemen rantai pasok adalah: *third-party logistics* (3PL), kerjasama peritel dan pemasok (*retailer-supplier partnership*), dan integrasi distributor (*distributor integrator*).

Keputusan apakah suatu perusahaan perlu melakukan aliansi stratejik dengan perusahaan lain seringkali merupakan keputusan yang sulit. Ada banyak isu stratejik yang perlu menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan aliansi stratejik. Lewis (1990) dalam buku "*Partnership for Profit*", New York – Free Press, memberikan rerangka kerja umum dalam menganalisis analisis aliansi stratejik yang efektif.

Lewis (1990) memberikan panduan bahwa suatu aliansi stratejik akan memberikan manfaat dalam jangka panjang bagi perusahaan bila:

- Menambah nilai produk
  Aliansi stratejik akan memberikan membantu perusahaan dalam menambah nilai produk, sebagai contoh, aliansi ini akan meningkatkan percepatan *time to market* dan distribusi.
- Meningkatkan akses pasar
  Aliansi stratejik mampu meningkatkan akses pasar yang lebih baik dengan cara perluasan saluran pemasaran, dukungan iklan, dan peningkatan penjualan melalui sales force kedua perusahaan.
- Penguatan operasional
  Aliansi antara kedua perusahaan akan mampu memperkuat operasional melalui penurunan biaya per unit dan *cycle time*. Fasilitas dan sumber daya dapat digunakan secara lebih efisien pada kapasitas yang paling optimal. Sebagai contoh, perusahaan dapat melakukan aliansi stratejik dengan perusahaan lain dalam penggunaan warehouse dan truk pada periode *peak season* seperti lebaran dan akhir tahun.
- Meningkatkan kekuatan teknologi
  Penguatan kapasitas teknologi akan dapat diperoleh melalui aliansi stratejik dalam penggunaan dan pengembangan teknologi terkini untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kerjasama dengan perusahaan yang telah memiliki teknologi informasi dan komunikasi canggih akan mampu mengatasi isu-isu pengembangan teknologi perusahaan.
- Meningkatkan strategi pertumbuhan
  Seringkali banyak peluang yang tidak bisa diraih karena beberapa kendala sumber daya dan kapabilitas perusahaan dalam merealiasikan peluang tersebut. Aliansi stratejik akan mampu mengatasi kendala

tersebut melalui sinergi kedua perusahaan dalam memanfaatkan keunggulan sumber daya dan kapabilitas masing-masing.

- Membangun kekuatan finansial
  Pada akhirnya, aliansi stratejik harus mampu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan bagi kedua perusahaan, yang diperoleh dari peningkatan kapabilitas organisasi, perbaikan proses bisnis, peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Aliansi dengan 3PL

Perusahaan menggunakan 3PL untuk mengelola semua aktivitas rantai pasok mulai dari pengelolaan material dari pemasok sampai distribusi produk ke konsumen. Hubungan 3PL dengan perusahaan lebih kompleks dibandingkan dengan penyedia jasa logistik tradisional. 3PL memerankan fungsi aliansi stratejik yang sebenarnya.

Meskipun perusahaan telah lama menggunakan perusahaan lain untuk menyediakan layanan seperti *trucking* dan *warehousing*, namun hubungan kerjasama ini lebih bersifat *transactional based* dan seringkali hanya menjalankan salah satu fungsi tertentu.

Perusahaan 3PL mengelola hampir semua fungsi rantai pasok dan kerjasama yang bersifat jangka panjang untuk memberikan solusi efisiensi dan peningkatan kualitas rantai pasok perusahaan secara keseluruhan.

Karakteristik dan jenis 3PL sangat beragam. Mulai dari perusahaan 3PL dengan omzet ratusan juta, miliaran, sampai dengan triliunan rupiah. Beberapa perusahaan 3PL memiliki aset seperti truk dan gudang. Sementara perusahaan 3PL lainnya tidak banyak memiliki truk dan gudang, mereka dalam menyediakan layanan logistik melakukan koordinasi dan mengelola beberapa perusahaan 3PL lain untuk memberikan solusi layanan logistik ke pelanggan. Perusahaan 3PL seperti ini dikenal dengan nama *fourth-party logistics provider* (4PL).

Manfaat penggunaan 3PL

Perusahaan yang menggunakan 3PL untuk mengelola fungsi aktivitas rantai pasok akan memperoleh manfaat:

- Fokus pada kekuatan inti
  Perusahaan akan lebih fokus pada membangun dan mengembangkan kekuatan inti dan pelayanan pada pelanggan. Perusahaan tidak perlu disibukkan dengan urusan pengelolaan transportasi, pergudangan, dan distribusi produk karena aktivitas ini sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan 3PL.
- Fleksibilitas

Fleksibilitas dalam kapasitas dan kapabilitas pergudangan, transportasi, dan teknologi akan diperoleh perusahaan yang melakukan aliansi stratejik dengan perusahaan 3PL.

Namun demikian, potensi risiko atas penggunaan 3PL akan terjadi. Umumnya perusahaan akan kehilangan kendali dalam pengelolaan operasional rantai pasok, meskipun risiko ini dapat dimitigasi melalui penetapan *service level agreement* (SLA) yang jelas dan komitmen untuk memenuhinya.

Keputusan untuk menggunakan 3PL memerlukan beberapa pertimbangan penting:

- Pemahaman biaya rantai pasok perusahaan
  Salah satu isu penting dalam aliansi stratejik dengan 3PL adalah efisiensi biaya. Biaya rantai pasok mencakup keseluruhan biaya atas aktivitas rantai pasok mulai dari biaya pengadaan material, transportasi material (*inbound logistics*), material handling dalam proses produksi, biaya pergudangan, transportasi produk (*outbound logistics*), dan pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem informasi manajemen rantai pasok. Biaya-biaya ini ada yang bersifat tetap dan sebagian bersifat variabel. Biaya tetap rantai pasok umumnya terkait dengan biaya penyediaan kapasitas, seperti investasi atau sewa kendaraan dan gudang. Sementara biaya variabel umumnya berhubungan dengan perubahan volume atau transaksi dalam aktivitas rantai pasok.

  Perusahaan perlu mengidentifikasi jenis dan karakteristik biaya, *cost driver*, dan upaya *cost reduction* yang dapat diperoleh bila perusahaan melakukan aliansi stratejik dengan perusahaan 3PL.

- Orientasi pelanggan
  Tidaklah cukup hanya mempertimbangkan faktor biaya dalam memilih 3PL. Banyak hasil survei memberikan hasil temuan bahwa isu penting dalam aliansi stratejik 3PL adalah orientasi pelanggan dan keandalan 3PL dalam memberikan service kepada perusahaan untuk meningkatkan kualitas operasional sistem logistik dan rantai pasok perusahaan secara keseluruhan. Fleksibilitas 3PL dalam merespon perubahan dan kebutuhan perusahaan menjadi pertimbangan penting dalam memilih 3PL untuk aliansi stratejik selain faktor biaya.

- Spesialisasi 3PL
  Beberapa 3PL memfokuskan pada segmen bisnis pelanggan dan komoditas tertentu, seperti industri otomotif, consumer goods, oil & gas, konstruksi, farmasi, pertanian, dan lain-lain. Selain segmen industri pelanggan, beberapa 3PL juga melayani dan mengembangkan spesialasi berdasarkan aktivitas logistiknya, seperti pergudangan, transportasi

(*road*, *railway*, *seafreight*, *airfreight*, dan multimoda), *project logistics*, *global freight forwarding*, dan lain.

Bila keputusan pemilihan 3PL telah dilakukan, sejatinya proses aliansi stratejik 3P baru saja dimulai. Detil *service* dan *quality level* harus disepakati dan kedua perusahaan harus berkomitmen untuk memenuhinya. Komunikasi efektif harus dibangun selama proses aliansi ini. Untuk meningkatkan kualitas aliansi strajik dengan 3PL sebagai solusi rantai pasok:

- Perusahaan 3PL harus menjaga kerahasian data atau informasi perusahaan.
- Ukuran kinerja secara spesifik harus disepakati.
- Kriteria spesifik beberapa aktivitas yang di-subkontrakkan harus didiskusikan dan disepakati.
- Metode untuk memastikan tercapainya kinerja logistik harus didiskusikan dan disepakati.

(Referensi: *Levi, Kaminsky, dan Levi, 2009. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies, third edition, McGraw-Hill, USA*)

Sekilas tentang Supply Chain Indonesia

Supply Chain Indonesia (SCI) merupakan lembaga independen yang bergerak dalam kegiatan pendidikan, pelatihan, konsultasi, penelitian, dan pengembangan bidang logistik dan *supply chain* di Indonesia. SCI menjadi wadah informasi, interaksi, dan komunikasi para praktisi, akademisi, birokrasi, peneliti, dan pemerhati bidang logistik dan *supply chain* di Indonesia.

SCI telah berperan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja logistik untuk perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN. SCI juga berkontribusi dalam perbaikan dan pengembangan logistik melalui beberapa kementerian dan lembaga pemerintah terkait, seperti Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Perhubungan, Kementerian Perdagangan, dan lain-lain, termasuk dalam implementasi Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional.