

Akselerasi Pergerakan Rantai Suplai

Bencana alam yang terjadi secara beruntun di beberapa daerah di negara kita Indonesia membuktikan betapa penting dan bergantungnya bangsa kita pada pergerakan suplai (supply chain velocity) barang dan jasa yang efisien dan tepat waktu. Pergerakan suplai yang tidak lancar atau terhambat dapat memberikan efek negatif yang berimbas kepada sektor-sektor kehidupan lainnya, terutama di sektor ekonomi dan sosial. Nah, bagaimana caranya kita mengakselerasi dan mengamankan pergerakan rantai suplai tersebut agar tidak terpengaruh oleh peristiwa-peristiwa seperti bencana alam, serangan teroris, atau lainnya, di satu sisi, dan di sisi lain mengelola jaringan rantai suplai agar ia menjadi fleksibel dan efisien?

Memahami Pergerakan Rantai Suplai

Sebelum kita menjelaskan lebih jauh bagaimana mengakselerasi pergerakan rantai suplai, ada baiknya kita memahami apa itu pergerakan rantai suplai.

Dari sejak awal adanya manajemen produksi dan distribusi modern, setiap perusahaan dihadapkan pada persoalan bagaimana mengoptimisasi penyebaran barang dan jasa di pasar. Ketika jarak antara produsen dan konsumen sangatlah dekat, sinyal-sinyal permintaan yang ada dapat segera ditangkap oleh produsen, dan barang dan jasa yang diminta dapat langsung dikirimkan ke konsumen. Namun, sejalan dengan perkembangan waktu dan jarak yang semakin besar yang memisahkan antara titik-titik produksi dan konsumsi, perusahaan dituntut untuk memperluas jaringan suplai dan inventornya agar dapat mencapai konsumennya yang tersebar di mana-mana. Oleh karena itu, manajemen pergerakan barang dan jasa yang baik di antara poin-poin distribusi memegang peranan yang sangat penting.

Untuk memudahkan pemahaman, pergerakan rantai suplai diibaratkan sebuah pipa yang dilalui oleh barang dan jasa. Semakin besar pipa yang digunakan, semakin banyak produk yang dapat ditampung dan disalurkan. Begitupula dengan permasalahan yang bakal dihadapi. Sebagai contoh, ketika inventori berkembang, begitu pula dengan biaya untuk pemesanan, penyimpanan dan distribusi. Pada saat permintaan dan jumlah produk bertambah, dengan kondisi pipa yang juga semakin panjang, respon terhadap perubahan-perubahan yang ada menjadi lambat dan membutuhkan waktu respon yang lama. Rantai suplai yang fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di pasar menjadi landasan fundamental untuk dapat mengakselerasi pergerakan barang dan jasa.

Hanya saja di dalam lingkungan kompetisi yang sangat ketat dewasa ini, tidak banyak perusahaan yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang pergerakan pipa-pipa rantai suplai mereka. Perusahaan-perusahaan seperti Dell, Home Depot dan Wal-Mart, mereka semua telah mengerti dengan baik bagaimana cara mengelola pergerakan barang dan jasa mereka. Tapi di sisi lain, masih banyak perusahaan yang belum atau tidak fokus serta memiliki jangkauan pandangan yang terbatas tentang apa yang terjadi pada rantai suplai mereka. Keterbatasan pandangan ini akan menjadi tantangan yang berat jika perusahaan mulai meningkatkan ketergantungan mereka pada outsourcing, siklus hidup produk yang semakin menurun, loyalitas konsumen yang rendah dan permintaan layanan yang melebihi fleksibilitas rantai suplai yang ada.

Sebagai hasil dari perkembangan dunia bisnis yang sangat cepat, jurang antara pergerakan rantai suplai dan siklus permintaan konsumen pun semakin melebar. Kebanyakan perusahaan mengatasi jurang tersebut dengan mencoba meningkatkan keakuratan prakiraan dan menambah inventori tambahan dalam pipa-pipa suplai mereka. Sayangnya, walau mereka telah menerapkan teknik-teknik yang

canggih, prakiraan yang dihasilkan kadangkala tidak tepat. Menambah inventori di setiap node suplai akan menyebabkan efek “bullwhip” yang ditandai dengan menurunnya kemampuan rantai suplai melayani permintaan konsumen karena waktu pengisian yang semakin lama. Dengan demikian solusi untuk mengakselerasi pergerakan suplai tidak terletak pada prakiraan dan inventori, tapi lebih mengarah kepada hal-hal lain yang akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

Menutup Jurang Pemisah

Untuk mengurangi risiko terganggunya rantai suplai sembari meningkatkan pergerakan produk, kita membutuhkan rantai suplai yang kuat dan cukup cepat untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Rantai suplai yang demikian hendaknya memiliki atribut-atribut berikut:

Mengetahui keinginan konsumen

Aturan pertama dalam mengelola pergerakan rantai suplai adalah mengenali sepenuhnya konsumen dengan keinginan-keinginan mereka dan pengalaman yang diharapkan dari satu produsen. Untuk itu prakiraan bisnis saja tidaklah memadai, kita juga butuh pengetahuan yang mendalam tentang solusi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh konsumen.

Meningkatkan fleksibilitas produsen dan penyedia (supplier)

Faktor kritis dalam meningkatkan pergerakan rantai suplai adalah memperbaiki relasi antar produsen atau penyedia. Para penyedia yang terintegrasi dalam satu jaringan dapat bekerja sama dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk merespon secara cepat perubahan-perubahan yang terjadi pada produk di pasar dan saling komitmen untuk lebih transparan dan terbuka.

Meningkatkan fleksibilitas internal

Yaitu dengan cara mengeliminasi semua fungsi yang tidak memiliki nilai tambah yang pada akhirnya dapat memperlama waktu dan meningkatkan volatilitas rantai suplai.

Memanfaatkan teknologi

Untuk memperluas jangkauan pandangan dan sekaligus mengelola pergerakan rantai suplai secara efektif, pemanfaatan teknologi dalam rantai suplai memegang peranan yang sangat penting. Adapun tujuan utamanya adalah meningkatkan kinerja dari segala aspek mulai dari on-time delivery, self-service order configuration, delivery synchronization dan lain sebagainya. Teknologi yang digunakan dalam hal ini dapat dibagi ke dalam beberapa bidang seperti: teknologi yang dapat memperbaiki efisiensi operasional dan jangkauan pandangan (enterprise resource planning, electronic data interchange, web and radio frequency identification); teknologi yang menyediakan konektivitas, information sharing, event tracking, exception management dan dynamic optimization untuk mengurangi waktu pengisian dan buangan, dan meningkatkan agilitas rantai suplai (collaborative planning, forecasting and replenishment; advanced planning and scheduling, and sales and operations planning); dan teknologi yang fokus pada peningkatan customer experience, customer order, dan service management solutions, shipment tracking, channel disruption management, supply chain improvements, dan regulatory functions.

Bagaimana keempat atribut tadi mampu meningkatkan pergerakan rantai suplai?

Rantai suplai yang fleksibel, kolaboratif dan adaptif dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas rantai suplai dengan mengurangi bahkan membuang berbagai hal yang tidak diperlukan dalam suatu jaringan suplai. Rantai suplai yang fleksibel mampu menciptakan customer-winning value dengan biaya yang serendah mungkin melalui real-time synchronization kebutuhan barang dan jasa dengan para penyedia yang optimal. Untuk meraih tujuan-tujuan di atas dibutuhkan rantai suplai yang

responsif terhadap perubahan-perubahan kebutuhan konsumen seperti penyediaan alternatif delivery dan transportasi; yang selanjutnya fleksibel dalam mengadaptasi aset, outsourcing, penerapan sistem harga yang dinamis dan promosi-promosi. Pada akhirnya rantai suplai yang dimaksud di atas diharapkan dapat memberikan sumbangsih pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan proses di seluruh jaringan rantai suplai.

Kompetensi Pergerakan Rantai Suplai yang Cepat

Di atas telah dijelaskan tentang empat atribut yang menjadi fondasi dari pergerakan rantai suplai yang cepat dan fleksibel. Jika diinvestigasi lebih lanjut, pergerakan rantai suplai ini dapat dipahami dengan baik bila dipecah ke dalam enam kompetensi.

Implementasi Process Kaizen Tools

Menjadi fleksibel dengan mengurangi hal-hal yang tidak diperlukan dalam segenap aspek rantai suplai. Hal-hal yang tidak dibutuhkan tadi atau selanjutnya kita sebut “sampah” dapat terjadi tidak hanya di dalam inventori dan proses, tapi juga dalam waktu dan gerak, bahkan dalam dunia digital sekalipun. Pemahaman akan “sampah” memicu aksi untuk mencari dan meraih sesuatu yang dapat memberikan nilai tambah. Rantai suplai dikatakan memberikan nilai tambah bila dapat membuang segala kelebihan yang tidak diperlukan, mengurangi waktu pengisian barang, mengoptimisasi aliran barang dan jasa, memproduksi sesuai dengan kebutuhan konsumen dan selalu berusaha meningkatkan mutu diri. Adapun metode-metode yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan di atas adalah “5S” system of improvement, single minute exchange of dies (SMED)/quick changeover, process flow analysis, total productive maintenance (TPM), Six Sigma dan metode statistik.

Standarisasi Proses

Pergerakan rantai suplai yang cepat dan fleksibel hendaknya mengaplikasikan process kaizens di setiap kesempatan guna memastikan kesinambungan dalam mengeliminasi “sampah” dan menghilangkan semua hambatan demi kelancaran aliran barang dan informasi. Oleh karenanya standarisasi proses dibutuhkan dan perlu diterapkan dalam setiap proses yang berulang, termasuk di dalamnya proses-proses produksi, pengiriman barang dan jasa, dan manajemen inventori. Dengan standarisasi perusahaan dapat mengimplementasikan metode-metode kaizen tadi secara efektif ke dalam setiap proses, dan kemudian melacak, mengukur dan mendemonstrasikan efek-efek yang dihasilkan.

Channel Partnership

Pemanfaatan jaringan penyedia (suppliers) secara efektif merupakan inti dari pergerakan rantai suplai yang cepat dan fleksibel. Peran para penyedia adalah mengisi kekosongan produktivitas perusahaan dengan menyediakan kompetensi-kompetensi strategis dan operasional tambahan yang dapat mengurangi biaya produksi, distribusi dan jasa, meningkatkan fleksibilitas, tetap fokus dengan kompetensi-kompetensi utama perusahaan, memiliki akses ke jaringan global dan teknologi canggih, meningkatkan kualitas dan pelayanan, mengurangi modal investasi dan meningkatkan cash flow.

Demand Management

Dewasa ini semua sistem yang didasarkan pada “push” systems terbukti tidak dapat mengakomodasi pergerakan rantai suplai yang cepat. Rantai suplai yang fleksibel merespon tantangan ini dengan mendesain “demand pull” systems yang dapat memacu tingkat suplai dan mengumpulkan informasi dari tiap-tiap poin distribusi untuk dikirim kembali ke produsen. Tujuan utamanya adalah memberikan peringatan pada kemampuan jaringan penyedia untuk merespon permintaan dan kebutuhan konsumen secara efektif. Demand management yang efektif mengakselerasi pergerakan dengan mengurangi ketidakpastian dalam proses dan suplai, sekaligus menggabungkan kekuatan para penyedia untuk

merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar.

Implementasi yang Fleksibel

Agar rantai suplai dapat bergerak dengan baik dibutuhkan rencana implementasi yang menyeluruh dan terinci. Rencana tersebut dimulai dengan value stream mapping yang kemudian dilanjutkan dengan pendefinisian kompetensi utama dan merancanginya. Rencana yang matang akan menjamin implementasi efektif dari supplier management, value stream mapping dan process kaizen.

Komunikasi yang Kuat

Rantai suplai yang fleksibel menghendaki semua jaringannya bekerja sama sebagai satu “virtual enterprise” dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada konsumennya. Mungkin yang menjadi faktor penggerak utama dari rantai suplai yang fleksibel adalah kemampuan para pemimpin jaringan dalam mengintegrasikan semua visi menjadi satu persepsi yang diterima bersama.

Kesimpulan

Hampir semua rantai suplai terbaik saat ini telah menerapkan keenam kompetensi di atas. Implementasi yang efektif memberikan perusahaan kemampuan untuk merealisasikan tiga faktor keberhasilan. Dimulai dengan implementasi kaizen tools dan standarisasi proses, perusahaan dapat mengurangi hal-hal yang tidak diperlukan dalam setiap level rantai suplai. Kerjasama antar rantai suplai yang terintegrasi dengan baik dan pemanfaatan teknologi canggih yang memberikan informasi secara real-time menjaga semua jaringan suplai tetap fokus pada pengembangan diri untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Terakhir, dengan pengaplikasian rantai suplai yang terencana dengan sempurna, didukung dengan kemampuan mengembangkan dan memperkaya komunikasi antar jaringan perihal kualitas, change management, kesempatan berkolaborasi dan joint metrics, perusahaan dapat terus memelihara rantai-rantai suplainya agar tetap kompetitif dan menghasilkan keuntungan.

*

Disadur bebas oleh Kemas Yunus Antonius*

Jakarta, September 3, 2007

dari

Accelerating Supply Chain Velocity by David Ross

Published by Supply & Demand Chain Executive on June 1, 2007

Penulis



Kemas Yunus Antonius adalah konsultan Teknologi Informasi independen yang aktif dalam komunitas dan pengembangan Free/Open Source Softwares di Indonesia. Informasi lebih lanjut tentang penulis dapat dilihat di <http://www.kyantoni.us.com>