

BUSINESS NETWORKING: TRANSFORMASI MENUJU PERUSAHAAN KELAS DUNIA

Oleh:

Lena Ellitan

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya

Abstrak: World class manufacturers which operate in the global market must have a world class performance. In this circumstance, having the right product in the right place, and in the right time will encourage manufacturers to win the global competition, on the other hand they do not have the resources and competencies. In this case, collaboration amongst business partners is needed to support the process of product innovation and to achieve efficiency and effectiveness in their business activities. As a result, customer value creation in business networking becomes an important issue in developing collaboration to improve manufacturing competitiveness. This paper discusses how manufacturers achieve their sustainable competitive advantage through value creation in business networking. Based on the literature review, to become a world class manufacturer, three core strategies are needed; focus on consumer, focus on quality, and focus on many supporting competencies such as employee empowerment, product development through research and development, corporate culture amongst business partners, and radical thinking.

Keywords: Business Transformation, Collaboration, Business Networking, World Class Manufacturer

Pendahuluan

Perusahaan menghadapi tekanan yang makin kuat untuk memperbaiki efisiensi operasional demi tercapainya peningkatan daya saing dan kinerja bisnis secara menyeluruh. Tekanan-tekanan yang harus dihadapi oleh perusahaan tidak hanya dari sisi permintaan konsumen yang tidak dapat diantisipasi dan kemajuan pesat teknologi komunikasi dan teknologi informasi, tetapi juga disebabkan oleh peningkatan kompetisi antar satu jejaring bisnis dengan jejaring bisnis lain dan meningkatnya pengenalan produk pesaing yang mengakibatkan makin pendeknya siklus hidup produk (Browne, 1995). Menghadapi kondisi persaingan yang makin tidak dapat diprediksi diperlukan perencanaan bisnis yang tepat melalui proses transformasi bisnis dari simulasi model sistem pendukung pengambilan keputusan bisnis ke dalam kapabilitas analisis keputusan berkaitan dengan pendapatan dan pembagian keuntungan. Trend globalisasi ekonomi telah menggeser paradigma dalam persaingan bisnis antar perusahaan secara individu menjadi persaingan bisnis antar jejaring bisnis (*business networking*). Kondisi ini berimbas pada perlunya transformasi perusahaan dalam pelayanan dan penciptaan nilai pelanggan melalui jejaring manufaktur, sehingga proses manufaktur mayoritas perusahaan perlu diorientasikan untuk menciptakan nilai jejaring bisnis. (Rudberg dan Olhager, 2003).

Proses penciptaan nilai jejaring bisnis memerlukan dukungan peningkatan efisiensi dan efektifitas operasi bisnis internal seperti pembelian, pergudangan, pengelolaan material dan distribusi. Untuk itu kerjasama yang efektif antar perusahaan baik perusahaan pesaing maupun pemasok dalam suatu jejaring bisnis perlu dibentuk berdasarkan koordinasi sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi sesuai permintaan dan kebutuhan pasar pada waktu yang tepat dalam merespon tantangan bisnis yang ada. Konsep kolaborasi dalam suatu jejaring bisnis menjadi suatu isu yang menarik dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif (Clark & Hammond, 1997). Konsep ini menekankan pada integrasi aliran informasi maupun material melalui jejaring bisnis untuk mendukung proses inovasi perusahaan yang merupakan suatu hal penting untuk mencapai peningkatan kapabilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Lee & Whang, 2000).

Navi Radjou, seorang analis pada Forrester Research menyatakan banyak perusahaan besar mengambil kesimpulan bahwa sukses pada abad 21 menuntut kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain dan juga para peneliti individual guna menciptakan apa yang disebut "jejaring inovasi." Jejaring-jejaring tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan inovasi internal dan eksternal untuk mengoptimalkan laba dan mempercepat peluncuran produk ke pasar (Hamm, 2007). Fleksibilitas dan kapabilitas perusahaan untuk merespon permintaan konsumen terhadap produk yang lebih bervariasi dapat dilakukan dengan menggunakan sistem produksi kustomisasi masa dan dengan menerapkan desain produk untuk mencapai segmentasi pasar yang lebih luas. Perkembangan teknologi dan pertumbuhan lingkungan bisnis, serta siklus hidup produk yang semakin pendek mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk yang berbeda dengan produk lain secara lebih cepat. Kerjasama antar perusahaan dalam jejaring bisnis menjadi suatu isu penting bagi perusahaan karena integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai pelanggan superior dan memperbaiki proses bisnis mereka.

Konsep Penciptaan Nilai dalam Jejaring Bisnis

Perekonomian global dalam era globalisasi telah mengubah peran perusahaan manufaktur tidak hanya memasok produk pada pasar domestik, tetapi juga pasar internasional melalui ekspor. Akibat globalisasi mayoritas pelayanan konsumen diberikan melalui jejaring bisnis. mendefinisikan jejaring bisnis sebagai suatu jejaring fasilitas yang dimiliki oleh organisasi perusahaan yang berbeda-beda, dimana waktu, tempat dan nilai guna ditambahkan pada suatu produk dalam berbagai macam tahapan sehingga nilai pelanggan meningkat (Olhager et al., 2002). Jejaring bisnis merupakan mekanisme koordinasi untuk para pemasok dan perusahaan dalam suatu penciptaan nilai jejaring bisnis. Rudberg dan Olhager (2003) menjelaskan konsep jejaring bisnis sebagai tipe hubungan dimana tanggung jawab dan keuntungan potensial dibedakan dari satu bentuk koordinasi terkait dengan hubungan penjual dan pembeli secara umum dan tingkat investasi spesifik secara khusus.

Aktivitas dan isu dalam jejaring bisnis dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda yaitu *manufacturing network* (jejaring manufaktur) dan *supply chain* (rantai pasokan) yang keduanya memfokuskan pada penciptaan nilai dalam jejaring bisnis

tetapi menggunakan pendekatan yang berbeda. Teori jejaring manufaktur dilihat dari sudut pandang manajemen operasi suatu perusahaan tunggal sedangkan rantai pasokan dilihat dari sudut pandang manajemen logistik. Suatu jejaring bisnis dipandang sebagai keseluruhan perusahaan dan jejaring internal dimana semua fasilitas berada dibawah kontrol finansial. Perspektif rantai pasokan cenderung menganalisa jejaring bisnis sebagai suatu jejaring eksternal dengan fasilitas dari berbagai organisasi yang berbeda.

Penelitian manajemen logistik berakar pada distribusi fisik manajemen material dan memfokuskan pada keterkaitan antar nodes, sedangkan jejaring manufaktur memfokuskan pada *manufacturing nodes*. Perusahaan yang berbasis internasional menyebarkan nilai jejaring perlu mengintegrasikan kedua perspektif tersebut tidak hanya fokus pada perspektif jejaring manufaktur atau rantai pasok saja, tetapi mengintegrasikan kedua perspektif yang berbeda tersebut.

Selama akhir tahun 1970 hingga awal tahun 1980, literatur mencatat pentingnya mengelola tidak hanya perusahaan secara individu tetapi juga multi-plant organization. Penelitian dalam periode ini memfokuskan pada kriteria berbasis lokasi (Shi dan Gregory, 1998) yaitu ketika *multiplant organization* dibentuk, masing-masing perusahaan diperlakukan sebagai suatu perusahaan individu yang terpisah dan isu jejaring bisnis diabaikan, sehingga dapat disimpulkan meskipun pasar telah bersifat global, perusahaan masih berbasis geografis dan penelitian manajemen operasi masih memfokuskan pada perusahaan secara individu dan bukan sebagai suatu jejaring bisnis. Pada akhir 1980-1990an terjadi pergeseran fokus penelitian manajemen operasi dari *multiplant organization* kedalam isu jejaring bisnis dimana perusahaan bersaing pada busis internasional. Fokus penelitian jejaring manufaktur diidentifikasi dalam dua area dominan yaitu penelitian tentang isu-isu konfigurasi dan isu koordinasi. Isu konfigurasi terkait dengan kriteria berbasis lokasi, sedangkan isu koordinasi memfokuskan pada transfer teknologi dan difusi teknologi. Skinner (1969) berpendapat bahwa perusahaan menekankan pada rantai nilai realisasi produk termasuk penelitian dan pengembangan, *procurement*, distribusi, pelayanan konsumen, dan layanan purna jual.

Penelitian rantai pasokan berawal pada manajemen logistik, praktek logistik sebagai suatu bisnis formal hanya berlangsung selama beberapa dekade. Dietl & Royer (2003) mengemukakan bahwa penelitian logistik saat ini lebih menitikberatkan manajemen dan transportasi serta konsep pemasaran. Para peneliti dan praktisi lebih memfokuskan pada manajemen pergerakan material dan penyimpanan barang. Evolusi bisnis logistik dibagi dalam tiga fase yaitu manajemen fungsional (1960-1970), integrasi internal (1980an), dan integrasi eksternal (1990an). Pada fase manajemen fungsional, dibagi dalam dua fungsi yaitu pengelolaan material yang memfokuskan pada pergerakan material dalam organisasi mencakup isu-isu pembelian, *inbound transportation*, persediaan bahan mentah, dan kontrol persediaan. Fungsi kedua memfokuskan pada pergerakan barang atau produk akhir dengan produksi akhir ke konsumen akhir. Kegiatan ini meliputi penyimpanan, penanganan material, pengepakan dan pengendalian persediaan. Selanjutnya kedua fungsi tersebut diintegrasikan dalam manajemen logistik dengan fokus pada integrasi internal pergerakan seluruh material dalam organisasi majemen logistik menekankan pada peningkatan fokus konsumen dan tanggung jawab manajemen. Pengelola material dan distribusi fisik serta perkiraan permintaan, pelayanan konsumen dan proses pemesanan. Integrasi eksternal tidak hanya

memfokuskan pada pergerakan material dan informasi dalam organisasi, tetapi juga pemasok, *downstream customer* dan pihak ketiga yaitu *agen*.

Model Penciptaan Nilai dalam Jejaring Bisnis

Model penciptaan nilai dalam jejaring bisnis menggunakan tiga konsep utama atau konsep inti yaitu kapabilitas inti, nilai pelanggan superior, dan hubungan, yang menjelaskan keterkaitan antara ketiga konsep inti tersebut (Kathandaraman dan Wilson, 2001). Kapabilitas inti merupakan sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya, misalnya kapabilitas teknologi dan proses bisnis. Kapabilitas ini sangat berpengaruh pada cara perusahaan dalam mengelola informasi dari konsumen, sistem logistik, dan sistem data elektronik. Kualitas dalam berbagai hal tersebut, bukan hanya sekedar ketrampilan tetapi merupakan suatu set kapabilitas atau kompetensi yang mempengaruhi proses bisnis perusahaan.

Penjelasan model diawali dengan tujuan utama yang dicapai dalam kemitraan yaitu menciptakan nilai pelanggan superior. Pencapaian tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh kapabilitas inti perusahaan yang menjadi anggota dalam kemitraan atau kerjasama tersebut. Dengan perkataan lain, kapabilitas perusahaan secara bersama-sama dapat menciptakan nilai pelanggan superior. Penciptaan nilai pelanggan superior sangat tergantung pada kemampuan masing-masing perusahaan yang terlibat dalam rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang merupakan sasaran yang hendak dicapai perusahaan.

Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan dukungan teknologi dan proses bisnis yang merupakan salah satu wujud kapabilitas inti perusahaan. Selain itu kerjasama antar perusahaan juga memiliki pengaruh kuat dalam mewujudkan terciptanya nilai pelanggan superior. Jika kerjasama antar perusahaan terdapat masalah akan menyebabkan kapabilitas perusahaan tidak dapat dikombinasikan secara efisien sehingga kerjasama antar perusahaan dalam rantai pasokan tidak dapat menciptakan nilai secara signifikan. Hubungan kerjasama antar perusahaan ini juga membantu perusahaan dalam memelihara dan memperbaiki kapabilitas kompetitif perusahaan.

Semua perusahaan merupakan bagian dari proses penciptaan nilai jejaring bisnis. Beberapa perusahaan mungkin memainkan peran penting dan memiliki pengaruh dalam pembentukan jejaring bisnis, sementara perusahaan lain memiliki peran yang kecil dalam pembentukan jejaring bisnis. Pemahaman peran masing-masing perusahaan dalam jejaring bisnis memerlukan studi yang signifikan tentang bagaimana mereka harus bersaing dengan perusahaan lain yang juga tergabung dalam suatu jejaring bisnis, dan bukan tentang posisi mereka dalam suatu jejaring bisnis. Untuk itu diperlukan analisa penciptaan nilai dalam jejaring bisnis seperti dijelaskan dalam Gambar 3 yang menggambarkan variabel-variabel penentu dalam analisa penciptaan nilai dalam jejaring bisnis yaitu *scope*, *depth*, dan lingkungan kompetitif.

Scope dalam model penciptaan nilai menunjukkan range untuk mempelajari proses penciptaan nilai dalam jejaring bisnis dari bahan material dalam perusahaan hingga konsumen akhir. Kedalaman (*depth*) analisis tingkat kompleksitas analisis, makin dalam analisis yang dilakukan makin kompleks pola aktivitas-aktivitas yang dianalisis dalam menciptakan suatu produk. Dimensi ketiga mempelajari rantai nilai untuk memahami bagaimana perusahaan membandingkan proses penciptaan nilai

dalam perusahaannya dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Output yang dihasilkan dalam analisis penciptaan nilai dalam jejaring bisnis adalah peningkatan pemahaman tentang bagaimana perusahaan menganalisis lingkungan bisnis yang kompetitif. Analisis ini dapat digunakan untuk mendefinisikan posisi perusahaan dalam suatu jejaring bisnis dan untuk memberikan saran strategi yang diperlukan untuk memperbaiki posisi dan dimana kelemahan perusahaan berada, serta bagaimana perusahaan dapat mengatasi kelemahan yang dimiliki.

Kisah Sukses IBM dalam Mengembangkan Jejaring Bisnis

Gambaran riil tentang proses penciptaan nilai dalam jejaring bisnis dapat dijelaskan melalui kisah sukses IBM, perusahaan yang dikenal sebagai raksasa teknologi dan para mitra bisnisnya dalam meningkatkan kapabilitas manufaktur dan desain produknya melalui implementasi jejaring bisnis. Strategi tersebut pertama kali dicetuskan oleh John Kelly pada tahun 2003 ketika memimpin divisi semi konduktor dan IBM sedang mengalami kerugian akibat kegagalan bisnis chip mereka dan menghadapi desakan para investor untuk menghentikan Big Blue. Tetapi ditengah perdebatan sengit untuk menghentikan atau mempertahankan teknologi cip yang inovatif, John Kelly berhasil membangun penelitian dan pengembangan (litbang) cip "ekosistem terbuka" bersama sembilan mitra bisnisnya termasuk Advance Micro Device (AMD), Sony, Toshiba, Freescale Semiconductor, dan Albany NanoTech. Melalui kolaborasi dalam jejaring bisnis ini, para mitra IBM telah menyumbangkan lebih dari \$1 miliar untuk membantu mengembangkan fasilitas perusahaan dan membeli perlengkapan pembuat cip terbaru. Keuntungan lain, IBM memperoleh pasokan sumber daya manusia pemikir lebih dari 250 ilmuwan dan teknisi yang bekerja di East Fishkill. Dan sebagai hasilnya, aktivitas operasi IBM dibidang cip mengalami kemajuan pesat bahkan pada saat industri cip sedang lesu, IBM tetap dapat meraup laba (Hamm, 2007).

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa sukses pada abad 21 menuntut kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain dan juga para peneliti individual guna menciptakan apa yang disebut "jejaring inovasi." Jejaring-jejaring tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan inovasi internal dan eksternal untuk mengoptimalkan laba dan mempercepat peluncuran produk ke pasar (Hamm, 2007). Perusahaan-perusahaan harus memikirkan bagaimana berkolaborasi dalam membangun jejaring bisnis dan tidak hanya memfokuskan pada bagaimana mereka dapat bersaing satu sama lain. Seperti dikemukakan Samuel J Palmisano, CEO IBM bahwa "kita akan menjadi paling inovatif ketika berkolaborasi." Hal ini dikarenakan, melalui kolaborasi perusahaan akan memperoleh banyak hal yang lebih bernilai, seperti ide-ide cemerlang tentang bagaimana mendesain sebuah produk serta komponen-komponennya. Lenovo, sebuah perusahaan komputer China yang berhasil membeli bisnis PC IBM yang berkomitmen untuk membangun sebuah merek global terkenal, telah berhasil menyaingi Apple yang meluncurkan MacBook Air sebuah note book super ramping, dengan meluncurkan produk ThinkPad X300 (Hamm, 2007).

Jejaring bisnis IBM dikembangkan untuk tujuan berbagi biaya dan inovasi. Dalam industri cip, biaya desain, rekayasa, dan manufaktur bisa mencapai miliaran dolar Amerika Serikat. Tetapi dengan berkolaborasi, jaringan inovasi IBM diharapkan dapat mencapai efisiensi dan efektifitas bisnis yang tinggi. Tabel 1 (dikutip dari BusinessWeek, edisi September 2007) menyajikan beberapa proyek

yang dikelola oleh IBM bersama mitra bisnisnya hingga saat ini. Investasi yang dilakukan dalam jejaring bisnis akan memberikan keuntungan besar bagi perusahaan khususnya dalam membiayai adopsi teknologi mutakhir. Dalam, kasus IBM penggunaan teknologi robot bukan hal yang asing, ratusan mesin-mesin pembuat cip raksasa seukuran lokomotif pun bisa kita jumpai. Akan tetapi dibalik penggunaan berbagai macam teknologi canggih, peran sumber daya manusia juga sangat diperlukan. Dalam proses pembuatan cip, peran teknisi dan ilmuwan litbang diperlukan untuk memantau setiap langkah dalam proses dan membuat beberapa penyesuaian untuk meningkatkan jumlah cip yang bisa digunakan dalam tiap lempengan.

Kolaborasi yang dilakukan oleh IBM memberikan keuntungan besar dan sangat berarti karena perusahaan mampu menghemat miliaran dolar. Untuk mencapai kesuksesan kolaborasi dalam jejaring bisnis semua perusahaan yang terlibat harus mau membuat kesepakatan tujuan bersama dan menentukan aturan main sejak awal dibentuknya kesepakatan. Selain itu perlu ditetapkan prosedur interaksi sehari-sehari, termasuk menjelaskan apa yang harus didiskusikan perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam kolaborasi dan apa saja aktivitas perusahaan yang bersifat tertutup. Hal ini mengandung makna bahwa meskipun perusahaan bekerjasama dalam suatu jejaring bisnis tidak berarti mereka harus mengubah cara atau strategi operasi mereka.

Tabel 1. Jaringan Inovasi IBM

Proyek	Mitra	Tujuan
Cip sel	Sony, Toshiba, Albany NanoTech	Dimulai pada 2001, mendesain prosesor multimedia yang dipakai pada playstation 3, TV, dan komputer berkinerja cepat
Manufaktur	Chartered, Samsung	Dimulai pada 2002, mengembangkan teknik manufaktur bersama-sama untuk cip-cip yang dibuat di pabrik pengecoran
Litbang Pengecoran	Chartered, Infineon, Samsung, Freescale, ST Microelectronics	Dimulai pada 2002, mengembangkan proses manufaktur untuk cip yang dipakai dalam ponsel dan alat-alat elektronik konsumen
Litbang Cip Berkinerja Tinggi	AMD, Freescale	Dimulai pada 2003, mengembangkan proses manufaktur cip berkinerja tinggi untuk komputer canggih
Riset Progresif	Applied Materials, AMD, Sony, Toshiba, Freescale, Albany NanoTech	Dimulai pada 2005, meneliti berbagai bahan dan proses paling mutakhir untuk menciptakan terobosan dalam ilmu tentang cip.

Sumber: BusinessWeek, edisi September 2007

Pelajaran Berharga Bagi Perusahaan di Indonesia

Salah satu kunci sukses perusahaan dalam persaingan bisnis adalah memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya dengan pesaingnya dan kemampuan melakukan produksi dengan biaya lebih rendah (Kathandaraman dan Wilson, 2001). Keunggulan kompetitif dapat dicapai saat perusahaan mencapai produktivitas tinggi yaitu jika melakukan produksi dengan volume produksi lebih tinggi sehingga biaya per satuan makin kecil karena biaya tetap makin kecil jika dibagi dengan volume produksi makin besar, sedangkan biaya variabel tetap, sehingga biaya total makin kecil. Beberapa aktivitas yang dapat mendukung pencapaian produktivitas tinggi diantaranya adalah mengurangi persediaan sampai pada tingkat yang direncanakan, menggunakan kapasitas yang ada semaksimal mungkin, melakukan perencanaan bersama dengan semua mata rantai yang ada, mengoptimalkan harga pembelian barang, dan melakukan perencanaan dengan baik yaitu meliputi fungsi pengendalian persediaan, fungsi fabrikasi, dan fungsi distribusi, yang kesemuanya dapat dicapai melalui kolaborasi dengan mitra-mitra bisnis dalam suatu jejaring bisnis.

Beberapa pelajaran berharga yang bisa diambil dari konsep jejaring bisnis yang diterapkan oleh IBM dan beberapa mitra bisnisnya adalah bahwa untuk mencapai kemiripan bisnis yang sukses beberapa hal atau pendekatan yang diperhatikan meliputi: 1) pemikiran yang radikal, 2) meningkatkan kemampuan kompetitif secara bersama-sama, 3) memadukan budaya korporasi atau bahkan budaya bangsa yang berbeda, 4) pengembangan fasilitas litbang atau jaringan riset. Berpikir radikal merupakan pendekatan umum untuk mencapai keberhasilan inovasi dalam jejaring bisnis. Salah satu contohnya adalah Boeing yang mampu memanfaatkan jaringan global para pemasok untuk menangani banyak pekerjaan desain untuk jet Dreamliner 787. Contoh lain adalah strategi Intel dalam membangun jaringan nirkabel yang dikenal sebagai WIMAX (*Worldwide Interoperability for Microwave Access*) yang merupakan teknologi untuk mengirim data digital dalam jumlah besar dengan cepat melalui signal radio. WIMAX dirancang untuk beroperasi hingga 48 km, dan akses internetnya bisa 50 kali lebih cepat dibanding menggunakan Wi-Fi. Ketika pertama kali Intel berkolaborasi dengan perusahaan cip, PC, elektronik, jejaring, dan piranti lunak untuk mengembangkan WIMAX, Intel menghadapi kritik yang menyakitkan dari para analis teknologi, tetapi dengan bermodal pemikiran radikal untuk mengubah masa depan WIMAX, kini Intel sudah menjadi perusahaan terdepan dalam upaya mempercepat pengadopsian teknologi Wi-fi, jaringan dalam ruang terbatas; perumahan, bandara, dan kafe (Edwards, 2007).

Pendekatan kedua, meningkatkan kemampuan kompetitif secara bersama-sama. Contoh perusahaan yang berhasil dalam mengelola jejaring bisnisnya dengan pendekatan ini adalah P&G. Dalam memasarkan Dreamliner 787, P&G mampu meningkatkan produktivitas litbang mereka hingga 60% melalui program Connect and Develop, dimana mereka bekerjasama dengan para penemu perorangan dari seluruh dunia (Hamm, 2007). Pendekatan ketiga, memadukan budaya korporasi atau bahkan budaya bangsa yang berbeda. Kolaborasi antar beberapa perusahaan sudah pasti memerlukan penyesuaian dan kesepakatan karena masing-masing perusahaan memiliki budaya korporasi yang berbeda-beda. Sikap saling terbuka, informatif, saling menghormati, dan memiliki komitmen yang kuat diperlukan untuk menjamin kesuksesan kolaborasi. Misalnya, ketika IBM, AMD, Sony, dan Toshiba bekerja

sama mencari terobosan di bidang semi konduktor yang disebut low-k, metal gate (yang memungkinkan pemasangan sirkuit saling berdekatan dalam sebuah cip). tiap perusahaan memberikan kontribusi sesuai keahliannya.

Pendekatan koempat, pengembangan fasilitas litbang atau jaringan riset. Perusahaan tidak bisa hanya berusaha untuk menjadi yang terbaik saat ini dengan menghasilkan produk yang sudah ada, melainkan perusahaan harus berpikir bagaimana menjadi market leader di masa mendatang dengan cara meninggalkan cara lama yang sudah kuno dan terus melakukan inovasi produk yang berbasis teknologi canggih serta informasi untuk konsumen yang berkaitan dengan kualitas, produktivitas, selera dan efisiensi biaya. Oleh karena itu perusahaan harus mulai mencari terobosan baru dengan memformulasikan strategi-strategi berdasarkan paradigma yang baru serta mengembangkan fasilitas-fasilitas *research and development* (R&D) yang mendukung pada inovasi-inovasi produk. Sebagai contoh, kerjasama IBM dengan mitra bisnis seperti Albany Nanotech, AMD, dan Freescale telah memberikan hasil positif dengan berkembangnya ekosistem inovasi yang melibatkan para pemasok bahan cip, perusahaan kimia, dan perusahaan piranti lunak untuk mendesain cip dengan teknologi yang inovatif.

Konsep Jejaring Bisnis di Indonesia: Kisah Sukses PT Unilever Indonesia Tbk.

Memperbaiki daya saing untuk semua mitra bisnis merupakan tujuan utama dibentuknya jejaring bisnis. Dua alasan utama dibangunnya hubungan antar perusahaan dalam suatu jejaring bisnis berbasis koordinasi adalah: 1) untuk menghadapi perbedaan atau ketidaksesuaian antar produk dalam jejaring bisnis yang berbeda yang mempengaruhi konsumen dan untuk melengkapi sistem bersaing satu sama lain. Peningkatan persaingan antara standar dan implementasi kesuksesan menentukan kesuksesan kemitraan tersebut, 2) untuk meningkatkan efisiensi pemasok dalam mengembangkan strategi yang efektif sehingga tidak berdampak negatif pada kualitas dan reliabilitas produk. Penciptaan nilai dalam jejaring bisnis dapat mencapai kesuksesan jika ada koordinasi antar semua pihak yang terlibat dalam kemitraan.

PT Unilever Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan yang melayani consumer goods selalu melakukan inovasi produk dan mengembangkan kolaborasi dengan beberapa mitra bisnisnya. PT. Unilever Indonesia kini sudah menghasilkan sekitar 400 jenis produk yang hampir seluruhnya merupakan market leader, seperti detergen bubuk Rinso, Ponds, pasta gigi Pepsodent, shampoo Sunsilk, sabun Lux, hingga margarin Blue Band. Dalam kegiatan operasionalnya, kesuksesan PT. Unilever Indonesia Tbk tidak terlepas dari dukungan kerjasama mitra bisnisnya. Dalam hal pasokan bahan baku, PT Unilever Indonesia Tbk menggandeng Texchem Recorces Bernard Malaysia untuk melakukan pengembangan dan distribusi produk-produk kesehatan seperti; obat nyamuk bakar, pembasmi serangga, dan oil spray.

Untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, PT Unilever Indonesia Tbk selalu berupaya berkembang untuk lebih besar melalui fasilitas *research and development* (R&D) serta investasi yang tidak sedikit, bahkan memutuskan untuk memperoleh pasokan bahan baku dan penjualan lebih menggunakan teknologi internet sehingga meningkatkan efisiensi dan pelayanan, serta laba yang bisa diperoleh. Pasokan bahan baku yang selama ini dilakukan secara tradisional, dialihkan dengan memanfaatkan internet. Pengalihan jaringan bisnis lewat internet belakangan ini memang kian marak di Eropa. Teknologi internet terbukti mampu

meningkatkan efisiensi dan pelayanan kepada pelanggan dan pedagang eceran. Dengan pemanfaatan teknologi internet yang ada, dominasi produk-produk PT Unilever Indonesia Tbk. di pasaran kian sulit tergoyahkan oleh para kompetitornya. Dilain pihak, banyaknya inovasi – inovasi yang dilakukan oleh PT Unilever Indonesia Tbk. mengakibatkan semakin banyaknya perusahaan lain yang memproduksi produk-produk serupa. Beberapa produk Unilever yang beredar di Malaysia, Filipina, dan Australia pun sekarang sebenarnya juga sudah berasal dari PT Unilever Indonesia Tbk.

Aktivitas bisnis PT Unilever Indonesia Tbk. didukung dengan litbang yang memfasilitasi proses penelitian secara terus menerus dengan menggunakan jaringan sistem informasi serta peningkatan teknologi dan kompetensi sumber daya manusia. Kondisi ini mendukung pengembangan produk yang dihasilkan sehingga dapat mempertahankan perusahaan menjadi market leader secara terus menerus dan tidak memberi kesempatan kepada perusahaan lain untuk mencuri pangsa pasarnya yang sudah dikuasai oleh PT Unilever. Tak mengherankan jika segmen pasar produk-produk Unilever bisa beragam dapat menjangkau berbagai kalangan, baik kalangan konsumen kelas atas, menengah, maupun bawah.

Dengan pengelolaan bisnis yang tepat, target-target yang sudah ditentukan perusahaan akan dapat tercapai dengan baik (profitabilitas, pangsa pasar yang meningkat dan luas). Untuk itu perumusan strategi efektif berdasarkan pemenuhan kebutuhan konsumen sangat diperlukan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dan mengambil keputusan mendasar yang tepat seperti posisi produk dan posisi perusahaan. Tuntutan konsumen akan pemenuhan kebutuhan telah mendalami perubahan dari lebih menekankan pada produk untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari berkembang menjadi tuntutan konsumen atas produk yang tahan uji, mudah dihasilkan dan biayanya rendah. Saat ini selera dan harapan konsumen atau pelanggan sudah mulai berubah kembali di mana ketahanan dan biaya menjadi tidak penting, konsumen mulai menitik beratkan kepada aspek keamanan, dampak terhadap lingkungan (apakah ramah lingkungan atau tidak) dan memenuhi ergonomis.

Penutup

Trend globalisasi telah menggeser paradigma dalam persaingan bisnis antar perusahaan secara individu menjadi persaingan bisnis antar jejaring bisnis. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak lagi memfokuskan pada *stand alone-competition* tetapi lebih pada *cooperative competition* dalam ekosistem *partnership*. Perusahaan harus mengubah cara perusahaan dalam melayani dan memberikan nilai pelanggan melalui jejaring manufaktur. Konsep jejaring bisnis menawarkan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen melalui penciptaan nilai dalam jejaring bisnis. Penciptaan nilai tersebut menggunakan tiga konsep utama atau konsep inti yaitu kapabilitas inti, nilai pelanggan superior. Untuk mencapai kemitraan bisnis yang sukses beberapa hal atau pendekatan yang diperhatikan meliputi: 1) pemikiran yang radikal, 2) meningkatkan kemampuan kompetitif secara bersama-sama, 3) memadukan budaya korporasi atau bahkan budaya bangsa yang berbeda, 4) pengembangan fasilitas litbang atau jaringan riset.

Referensi

- Browne, J., Sackett, J., Wortmann, J., 1995. Future manufacturing systems—towards the extended enterprise. *Computers in Industry* 25, 235–254.
- Clark, T.H., Hammond, J.H., 1997. Reengineering channel reordering process to improve total supply chain performance. *Production and Operation Management*, 6 (3), 248.
- Dietl, H., & Royer, S. (2003). Intra-system competition and innovation in the international videogame industry. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 5(2–3), 158–169.
- Edwards, C., 2007. Jalan Berliku Menuju WIMAX: Kisah Intel Membangun Jaringan Nirkabel. *BusinessWeek*, no. 25, 19 September 2007, 42-49.
- Hamm, S., 2007. Kolaborasi Radikal: Pelajaran dari pabrik Inovasi IBM. *BusinessWeek*, no. 25, 19 September 2007, 30-39.
- Kathandaraman, P., Wilson, D.T., 2001. The Future of Competition: Value Creating Networks. *Industrial Marketing Management*, 30, 379.
- Lee, H.L., Whang, D., 2000. Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1 (1), 79-93.
- Rudberg, M., Olhager, J., 2003. Manufacturing network and supply chain: an operation strategy perspective. *Omega* (31), 29-39.
- Skinner, W. 1969. Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, p Dp. 136-146.
- Shi Y, Gregory, M., 1998. International manufacturing networks—to develop global competitive capabilities. *Journal of Operations Management* :16(2,3):195–214.
- Olhager J, Rudberg M, Wikner J., (2002). Long-term capacity management: Linking the perspectives from manufacturing strategy and sales and operations planning. *International Journal of Production Economics*, 69(2):215–25.