

DINAMIKA BARU PEMILIHAN LOKASI BAGI PERUSAHAAN RITEL DENGAN SISTEM FRANCHISE

Jefri Heridiansyah (Dosen Tetap STIE SEMARANG)

Dwi Prawani Sri Redjeki (Dosen DPK STIE SEMARANG)

ABSTRAK

Lokasi sebuah perusahaan merupakan literatur perencanaan strategis. Pendekatan-pendekatan sering menekankan data kuantitatif seperti biaya transport, angka pertukaran, pajak, angka tenaga kerja, dan variabel-variabel lainnya yang berbasis biaya. Namun, keputusan-keputusan lokasi yang terutama berdasarkan biaya mengabaikan pentingnya faktor-faktor kualitatif yang agaknya lebih memberikan manfaat jangka panjang. Ketika memformulasikan strategi lokasi, perusahaan perlu menekankan faktor-faktor kualitatif yang diperlukan untuk menegaskan bahwa strategi tersebut bisa mendukung strategi bisnis perusahaan. Hanya setelah menetapkan serangkaian pilihan lokasi yang diinginkan, perusahaan perlu meninjau ulang pilihan-pilihan yang menggunakan algoritma biaya. Persaingan global mempengaruhi strategi produksi perusahaan yakni secara dramatis meningkatkan kompleksitas pembuatan keputusan. Pasar-pasar dunia bisa dilayani dengan banyak cara; misal, dengan ekspor, rakitan lokal, atau produksi yang terintegrasi secara penuh.

Kata Kunci : Lokasi, Perusahaan Ritel Dan Franchise

PENDAHULUAN

Lokasi perusahaan telah menerima pembukaan yang terbatas dalam literatur perencanaan strategis. Pendekatan-pendekatan sering menekankan data kuantitatif seperti biaya transport, angka pertukaran, pajak, angka tenaga kerja, dan variabel-variabel lainnya yang berbasis biaya. Namun, keputusan-keputusan lokasi yang terutama berdasarkan biaya mengabaikan pentingnya faktor-faktor kualitatif yang agaknya lebih memberikan manfaat jangka panjang. Tulisan ini untuk mengetahui dampak lokasi dari kecenderungan terakhir dalam lingkungan perdagangan global, sistem produksi, dan teknologi baru. Hal ini menunjukkan

bahwa perusahaan-perusahaan global masa depan akan mengembangkan sebuah jaringan pabrik dari perusahaan-perusahaan yang terdesentralisasi berdasarkan pasar yang luas, modern, dan regional. Setiap perusahaan akan menjadi lebih kecil dan fleksibel daripada umumnya yang ada dewasa ini. Lokasi perusahaan-perusahaan seperti ini akan lebih didasarkan pada infrastruktur regional dan level keahlian lokal dari pada faktor-faktor yang murni berdasarkan pada biaya.

Persaingan global mempengaruhi strategi produksi perusahaan yakni secara dramatis meningkatkan kompleksitas pembuatan keputusan. Pasar-pasar dunia bisa dilayani dengan banyak cara; misal, dengan ekspor, rakitan lokal, atau produksi yang terintegrasi secara penuh. *Underpinning* faktor-faktor ini merupakan konfigurasi yang optimal dari sumber-sumber produksi perusahaan. Lokasi merupakan bagian yang penting dari gambaran tersebut, kecuali seseorang yang biasanya hanya diberikan perhatian terbatas. Keputusan-keputusan seringkali murni didasarkan pada analisis-analisis kuantitatif yang memperhitungkan biaya-biaya transport, ekonomi-ekonomi skala, dan variabel-variabel lain yang berdasar atas biaya. Namun, praktek ini bisa memberikan hasil suboptimal, sebab para pembuat keputusan cenderung hanya fokus pada faktor-faktor yang mudah dihitung (*quantifiable*). Isu-isu kualitatif seringkali diabaikan atau digunakan hanya untuk mempertegas hasil. Faktor-faktor tersebut seringkali merupakan pusat yang mendukung atau menciptakan sebuah manfaat kompetitif. Misal, lokasi mendikte level pengetahuan yang tertanam atau melekat pada tenaga kerja; ia bisa mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi-teknologi proses yang berbasis keahlian, atau hal itu bisa membatasi keefektifan program-program yang berkualitas.

PERMASALAHAN

Perusahaan ritel pada sistem franchise membutuhkan perluasan usaha dengan membuka lokasi-lokasi baru yang menguntungkan. Untuk itu, bagaimana strategi yang dapat diterapkan dalam perluasan usaha untuk membuka lokasi baru pada perusahaan ritel sistem franchise ?

PEMBAHASAN

Ketika memformulasikan strategi lokasi, perusahaan perlu menekankan faktor-faktor kualitatif yang diperlukan untuk menegaskan bahwa strategi tersebut bisa mendukung strategi bisnis perusahaan. Hanya setelah menetapkan serangkaian pilihan lokasi yang diinginkan, perusahaan perlu meninjau ulang pilihan-pilihan yang menggunakan algoritma biaya.

Dalam makalah ini, kami menulis bagaimana kecenderungan level ekonomi makro dan bisnis/perusahaan mempengaruhi keputusan lokasi. Kami mendeskripsikan bagaimana dinamika dalam sistem, teknologi, dan filosofi manajemen produksi telah mengubah syarat-syarat lokasi. Terakhir, kami mengajukan sebuah kerangka kerja baru untuk membantu pembuatan keputusan lokasi serta model perusahaan produksi global yang akan datang.

Kehadiran pasar-pasar luar negeri yang sangat besar menunjukkan bahwa ada manfaat ruang lingkup bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan penjualan secara global. Namun, kecenderungan dalam pola perdagangan dan investasi menunjukkan bahwa cara yang paling efektif untuk melayani pasar global adalah dengan sebuah pendekatan regional, yang mengurangi biaya, memberikan

customer feedback yang lebih baik, dan meminimalisasi resiko yang berasal dari fluktuasi angka pertukaran dan faktor-faktor politik lainnya.

Perusahaan global tak bisa mengabaikan pasar-pasar besar berpotensi yang telah muncul di luar negeri. Banyak negara yang sekali dianggap sebagai negara kurang maju atau berkembang, kini merupakan pasar-pasar yang luas bagi produk-produk berkualitas. Perusahaan-perusahaan Amerika tak lama menjadi pasar terbesar dan modern di dunia. Pendapatan kolektif Eropa sekarang melebihi pendapatan kolektif Amerika Utara. Konsumen Jepang mempunyai pendapatan per kapita terbesar dari negara industri besar yang ada. Di samping itu, ekonomi-ekonomi yang tumbuh paling cepat bukan merupakan raksasa industri yang ada tetapi pada pasar yang muncul dan berkembang, dan khususnya, wilayah-wilayah Asia Tenggara yang secara historis telah menjadi basis bagi pengekspor dengan biaya rendah.

Perkembangan pasar-pasar modern berarti bahwa *lead users* tak lama berada di suatu tempat tetapi harus dikeluarkan di pasar yang paling banyak permintaannya (misal, dalam *consumer electronics*, Jepang; dalam komputer modern, Amerika Serikat). Penempatan produksi pada pasar-pasar seperti itu akan memberi fasilitas *customer feedback* yang lebih cepat, yang akan memberikan perusahaan sebuah batas perkembangan produk dan memungkinkan perusahaan tersebut mengambil manfaat dari basis industri lokal. Hal ini juga mengijinkan adanya penyesuaian selera lokal.

Secara khusus di Eropa, telah ada peningkatan aturan-aturan yang restriktif akan persyaratan kandungan lokal dan asli, yang memaksa perusahaan-perusahaan menempatkan lebih banyak bagian rantai nilai produksi mereka. Produk-produk

yang berasal dari dalam EC mempunyai kualifikasi bagi status asli dan manfaat-manfaat persaingannya *Voluntary Exports Restraints (VERs)* juga telah menemukan alat restriktif lokal. Nilai perdagangan yang dipengaruhi oleh VERs meningkat 60 persen selama tahun 1980an, yang merepresentasikan sebagian pertumbuhan dalam intervensi pemerintah.

Kebijakan-kebijakan tersebut 'menghukum' strategi berbasis ekspor; kebijakan itu memaksakan sebuah pergeseran terhadap investasi asing dan selanjutnya mempromosikan strategi produksi terdesentralisasi. Bagi perusahaan-perusahaan yang telah membuat fasilitas dalam sebuah wilayah, kebijakan-kebijakan tersebut membentuk ciri pengoperasian, yang memperluas ruang lingkup aktivitas lokal. Lebih banyak komponen yang bersumber dari penyedia lokal, atau perusahaan meningkatkan nilai tambahan lokal dalam proses produksinya. Kecenderungan ini diilustrasikan oleh sebuah penelitian terakhir pada perusahaan-perusahaan Jepang yang beroperasi di Eropa; lebih dari 40 persen yang telah meningkatkan kandungan lokal selama 12 bulan sebelumnya.

Evolusi sistem perdangan dunia yang berbasis pada blok-blok regional menciptakan dorongan atau rangsangan bagi perusahaan-perusahaan agar mengikuti strategi-strategi investasi langsung yang memberikan kehadiran produksi kepada mereka dalam setiap wilayah permintaan yang signifikan dan perdagangan yang tak terbatas. Ciri formal teratur pada perdagangan yang lebih banyak di antara blok-blok tersebut berarti bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi berbasis ekspor akan menghadapi rintangan administratif tambahan dan *regulatory barriers* yang berpotensi merusak.

Pembukaan terhadap resiko menjadi kritis karena perusahaan-perusahaan mengembangkan jaringan-jaringan global dengan fasilitas multi yang melayani pasar. Jika sebuah perusahaan menjual di sebuah pasar tertentu, tidak dengan memproduksi karena pasar mengeksposnya hingga ke sebuah resiko turunnya nilai mata uang, maka akan menurunkan penghasilan. Sebaliknya, adanya lokasi produksi yang luas dalam sebuah perusahaan membuka perusahaan terhadap resiko peningkatan nilai mata uang. Di samping itu, perusahaan tersebut mungkin akan menghadapi resiko-resiko politik dari ketidakstabilan politik menjadi *barriers* (penghalang) perdagangan yang meningkat.

Jelasnya, kecenderungan terhadap pengoperasian global telah meningkatkan dampak resiko ekonomi tersebut. Dari sudut pandang keuangan dan operasional, fleksibilitas yang meningkat bisa mengurangi resiko dan bahkan juga bisa mengurangi biaya rata-rata. Dari sudut pandang produksi, fleksibilitas seperti itu bisa dicapai dengan adanya sejumlah perusahaan yang melayani permintaan, dengan kemampuan membuat variasi muatan perusahaan berdasarkan kecenderungan angka pertukaran.

Flexible manufacturing system (FMS) mengintegrasikan peralatan yang dikendalikan oleh komputer dan sistem-sistem penanganan materi dengan fungsi *monitoring* dan penjadwalan yang terintegrasi. Sistem-sistem tersebut adalah yang paling efisien jika berbagai bagian yang berbeda perlu diproduksi dalam jumlah yang relatif kecil. Sistem-sistem tersebut menawarkan manfaat signifikan di atas metode-metode produksi lainnya ketika ciri permintaan produk memerlukan diferensiasi. Penetrasi FMS telah meningkat. Di Eropa, basis yang dibangun telah

tumbuh sekitar 33 persen setiap tahunnya. Di Amerika dan Jepang, difusi bahkan lebih cepat; jumlah FMS yang dipakai tampak berlipat ganda setiap dua tahun.

Dua ahli dinamika menunjukkan ketertarikan FMS yang meningkat. Pertama, siklus kehidupan produk dengan sangat cepat mengalami penurunan, dan para *customer* lebih memilih sendiri daripada produk-produk generik. Implikasinya adalah bahwa perusahaan yang lembur akan terpaksa memproduksi varietas produk yang lebih besar dalam jangka waktu yang lebih singkat. Kedua, kemajuan-kemajuan teknis dalam FMS akan membuat mereka semakin atraktif terhadap para produsen bervolume rendah dan lebih kompetitif dengan otomasi yang kuat untuk produksi bervolume besar.

Produksi *just-in-time (JIT)* merupakan sistem produksi yang menarik permintaan yang pertama kali diadopsi oleh perusahaan-perusahaan Jepang dan kini digunakan di berbagai industri dan negara. Berdasarkan jadwal permintaan harian, bagian-bagian ditarik melalui setiap langkah produksi, setiap proses yang hanya memproduksi permintaan dari proses yang berhasil. Proses produksi sinkron dengan permintaan konsumen, pemborosan dalam proses inventaris dihindari, waktu perputaran selanjutnya dikurangi. Salah satu manfaat dari produksi JIT adalah bahwa manfaat tersebut bisa direalisasikan dengan investasi yang sangat kecil – dan dengan kemampuan aplikasi yang lebih besar untuk sebuah basis industri yang beragam.

Industri otomotif dan elektronik merupakan *torchbearer* dari implementasi JIT non Jepang. Pada tahun 1986, sebuah penelitian menunjukkan bahwa 71 persen perusahaan produk otomotif telah menjalankan JIT, atau setidaknya sebuah program pilot, dan bahwa 87,5 persen bermaksud melakukannya juga dalam satu

tahun. Demikian juga, pada tahun 1988, sebuah penelitian terhadap perusahaan-perusahaan elektronik top menunjukkan bahwa 71 persen menggunakan JIT untuk beberapa tingkatan. Kecenderungan ini tidak terbatas pada industri oto dan elektronik. Sebuah penelitian tahun 1990 terhadap 260 perusahaan teknologi tinggi (*high-tech*) menemukan bahwa setengah perusahaan telah menggunakan program JIT. JIT juga bisa diaplikasikan pada perusahaan-perusahaan yang lebih kecil, yang menunjukkan bahwa skala bukanlah prasyarat penting.

Manajemen kualitas keseluruhan (*total quality management/TQM*) merupakan filosofi yang mengubah ciri sebuah organisasi atau perusahaan prinsip-prinsipnya berbeda dengan kontrol kualitas klasik karena ia lebih menggunakan pendekatan proaktif daripada reaktif terhadap peningkatan kualitas. Jantung metodologi TQM merupakan konsep peningkatan yang berlanjut. Dengan berputar secara konstan melalui langkah-langkah "rencana, pengecekan, tindakan", maka peningkatan-peningkatan bisa dibuat untuk sebuah proses. Tambahan pula, penekanan yang berat diberikan pada pemahaman dan persyaratan konsumen yang bekerja sama dalam rutinitas pekerjaan harian pada setiap level. Pada tahun 1989, 26 persen perusahaan Jepang telah mengadopsi TQM. Pada tahun 1990, sebuah penelitian terhadap para manajer senior di 260 perusahaan teknologi tinggi Amerika menunjukkan bahwa 22 persen telah menggunakan program-program TQM di semua area produksi.

Semua dari tiga pendekatan yang ada cenderung mengubah konfigurasi optimal dari sumber-sumber produksi; mereka mengurangi manfaat-manfaat terhadap skala; mereka mempersyaratkan tenaga kerja yang berpendidikan baik,

berketrampilan/berkeahlian tinggi; dan mereka bergantung pada infrastruktur lokal modern yang terpelihara dengan baik.

Manfaat FMS bisa diperoleh hanya melalui sebuah perubahan dramatis pada ciri tenaga kerja. FMS sangat otomatis dan oleh sebab itu mengurangi tenaga kerja langsung, yang tergantung pada para insinyur berkualifikasi. Dalam sebuah sistem yang umum, para insinyur lebih besar jumlahnya daripada karyawan produksi, tiga banding satu. Dalam mempertimbangkan sebuah lokasi untuk FMS atau fasilitas produksi otomatis lainnya, maka perusahaan harus mempertimbangkan tempat tenaga kerja teknis lokal.

Keberhasilan FMS, JIT, atau TQM juga tergantung pada kualitas tenaga kerja (*direct labor*). Semua karyawan harus fleksibel dan *multiskilled*. Untuk FMS, kemampuan untuk memahami mesin yang kompleks dan komputer sangat esensial. Produksi JIT yang sukses mempersyaratkan agar para karyawan melakukan kegiatan perawatan, perbaikan, dan perencanaan yang kompleks. TQM juga mempersyaratkan tenaga kerja yang berskill tinggi, karena peralatan peningkatan memanfaatkan matematika dan statistika yang ekstensif. Skill-skill yang agak *lembut* seperti dinamika tim dan teknik-teknik pemecahan masalah proaktif juga penting.

Beberapa perusahaan telah mengasumsikan tanggung jawab bagi karyawan yang sedang mendapatkan pendidikan melalui program-program pelatihan internal. Motorola, sebuah perusahaan yang komitmen terhadap TQM dan JIT, menghabiskan sekitar \$60 juta setiap tahunnya untuk pelatihan internal. Sebagai persentase gaji, hal ini melebihi anggaran rata-rata perusahaan. Namun, Motorola mengatakan bahwa tenaga kerja harus memiliki dasar pengetahuan

untuk meningkatkan keefektifan program pelatihan internal. Semua karyawan baru diwajibkan untuk mengikuti tes masuk dan harus memiliki setidaknya ijazah diploma sekolah tinggi.

Pentingnya filosofi keahlian tenaga kerja dan manajemen yang efektif telah menguatkan penelitian empiris baru-baru ini yang membandingkan industri ”matang” pilihan di negara-negara kurang maju (LDCs) dengan industri-industri di NICs. Para peneliti menunjukkan bahwa biaya keseluruhan yang tersimpan dari penempatan di NICs melebihi *saving* biaya tenaga kerja dari penempatan di LDCs. Dampaknya, para peneliti menunjukkan bahwa NICs lebih kompetitif dibandingkan LDCs walaupun keduanya memiliki biaya faktor yang lebih tinggi.

Pengadopsian kebijakan JIT meningkatkan ketergantungan perusahaan pada jaringan *supplier* dan layanan pendukung. Penghentian produksi yang komplit bisa terjadi bila bahan baku, komponen, atau rakitan dikirim terlambat. Oleh sebab itu, infrastruktur institusional yang bisa dipercaya sangatlah genting. Dalam perusahaan-perusahaan besar seperti produksi otomobil, sangatlah mungkin untuk mengembangkan infrastruktur seperti itu karena otomobil Jepang melakukan transplantasi di Amerika yang didemonstrasikan ketika keduanya menarik *supplier* komponen ke ”koridor transplantasi” dari Ontario hingga Tennessee. Namun, hampir semua perusahaan tidak memiliki skala ataupun pengaruh untuk menciptakan jaringan *supplier* mereka sendiri di mana mereka memilih lokasi. Pada umumnya lebih mudah memilih lokasi produksi di mana sebuah infrastruktur telah ada. Apakah ada atau tertarik pada fakta tersebut, infrastruktur seperti itu sangat kritis.

Pertimbangan-pertimbangan ini telah mempengaruhi keputusan lokasi produksi Motorola dalam industri telepon seluler. 80 hingga 90 persen *vendor* (penjual) Motorola mengirimkan secara langsung. Dalam mempertimbangkan lokasi dari fasilitas produksi, kehadiran infrastruktur *supplier* modern sangatlah penting. Tak semua lokasi produksi global memenuhi kriteria ini. Sebuah usaha sebelumnya yang memanfaatkan produksi berbasis biaya, melalui lokasi di Puerto Rico, tidak berhasil. Ketika dihadapkan dengan keputusan tentang bagaimana melayani pasar Eropa, Motorola memilih memproduksi telepon seluler di Easter Inch, Skotlandia. Terletak di wilayah "Silicon Glen" Skotlandia, kedekatan *vendor* dan tempat tenaga kerja yang berpendidikan tinggi telah tersedia.

Bahwa produksi JIT mempersyaratkan kontak tetap dengan *suppliers* juga menempatkan permintaan pada infrastruktur lokal. Perusahaan-perusahaan seringkali meminta *supplier* untuk melakukan pengiriman beberapa kali setiap hari. Pertimbangan ini cenderung menggunakan fasilitas produksi berbasis JIT di negara-negara industri dengan sistem transportasi dan komunikasi yang maju.

Hal terpenting dalam penciptaan organisasi yang sedang belajar adalah kesadaran akan perkembangan-perkembangan global, yang menunjukkan bahwa jaringan-jaringan informasi internasional merupakan sebuah faktor kunci dalam pembelajaran organisasi dan teknis. Pentingnya penciptaan "penyelidikan global" seringkali diabaikan. Sebagai contoh bisa dikatakan bahwa jika perusahaan-perusahaan Amerika telah memiliki keberadaan yang lebih kuat di pasar-pasar Jepang, maka nilai filosofi JIT dan TQM akan segera dilirik dan diadopsi.

Pentingnya penciptaan organisasi yang sedang belajar menunjukkan bahwa desentralisasi bisa memberikan manfaat bagi perusahaan. Perusahaan-

perusahaan seperti itu akan memiliki jaringan penyelidikan (penelitian) yang bisa menghargai kecenderungan-kecenderungan teknologi, pasar, dan manajemen baru. Walaupun penyebaran pengetahuan melalui sebuah organisasi *far-flung* terdesentralisasi ini sulit, perusahaan-perusahaan yang telah mengalami kesulitan tersebut dan merangkul kembali lebih banyak kontrol tersentralisasi akan kehilangan kesempatan. Mereka yang memanfaatkan desentralisasi untuk menciptakan sebuah organisasi belajar yang dinamis akan mendapatkan sumber manfaat yang berat dan bisa mendukung.

Pendekatan-pendekatan tradisional terhadap lokasi produksi tak lama diaplikasikan. Fasilitas produksi yang besar dan tersentralisasi di negara-negara dengan tenaga kerja yang berskill buruk dan biaya rendah tak bisa mendukung. Kecenderungan-kecenderungan yang telah kami diskusikan menimbulkan struktur produksi yang lebih terdesentralisasi dengan pabrik-pabrik yang berskala lebih kecil dan lebih rendah. Lokasi akan semakin tergantung pada infrastruktur pendidikan dan institusional.

Kecenderungan-kecenderungan tersebut harus ditempatkan dalam konteks lingkungan secara keseluruhan, baik dengan hambatan internal maupun eksternal. Secara internal, strategi perusahaan, ketersediaan modal, karakteristik jaringan lokasi yang ada, dan strategi pertumbuhan perusahaan akan mempengaruhi keputusan ini. Secara eksternal strategi-strategi lokasi para pesaing juga memiliki dampak.

Faktor-faktor tersebut bisa disintesis ke dalam sebuah kerangka kerja untuk kebijakan penempatan lokasi. Kami mengajukan sebuah prosedur empat fase untuk membantu para pembuat keputusan.

FASE 1

Tentukan faktor-faktor keberhasilan kritis perusahaan, tingkat pentingnya orientasi global, dan peranan pendukung produksi yang diperlukan.

Langkah pertama dalam pembuatan strategi lokasi adalah dengan meneliti bagaimana perusahaan tersebut bersaing. Para manajer perlu memberikan penilaian terhadap tingkatan di mana strategi bisnis memerlukan penampilan utama dalam setiap area berikut ini: biaya, kualitas, inovasi (*time-to-market*), dan fleksibilitas. Perbedaan-perbedaan dalam penekanan antara setiap faktor tersebut akan memiliki dampak signifikan dalam aspek-aspek strategi lokasi.

Langkah kedua adalah memprediksikan evolusi industri dalam persyaratan pasar global. Yang berarti apakah perusahaan-perusahaan bisa bertahan dengan jalan hanya melayani pasar-pasar yang dilokalisasikan, atau akankah mereka akhirnya menyerahkan kepada perusahaan-perusahaan yang secara finansial kuat yang beroperasi secara global? Untuk menjawab pertanyaan ini, akan sangat berguna jika kita meneliti tiga *outcome* (hasil) untuk evolusi industri: konsolidasi *scale-driven*, konsolidasi *scope-driven*, dan fragmentasi *market-driven* lokal. Faktor-faktor yang menentukan evolusi ini merupakan landasan dasar kompetisi, strategi pesaing, dan struktur biaya industri.

Langkah ketiga adalah peninjauan ulang terhadap hambatan-hambatan internal yang bisa membatasi kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi lokasi yang optimal – khususnya ketersediaan sumber-sumber modal investasi dan manajerial. Batasan-batasan tersebut harus dipahami sepenuhnya dan ditentukan di awal. Misal, ketika para dinamika industri mengatakan bahwa skala global merupakan kebutuhan untuk bisa sukses,

maka batasan-batasan finansial dan manajerial bisa menghalangi pilihan-pilihan yang ada untuk perluasan. Dalam kasus-kasus seperti itu, perusahaan lebih baik dilayani oleh perserikatan yang tengah mendari untuk meningkatkan volume produk.

Langkah terakhir dalam fase ini adalah dengan melakukan sintesis terhadap dampak semua faktor tersebut pada semua strategi produksi. Strategi bisnis, misalnya, akan mendikte tambahan yang besar pada tipe proses dan teknologi produksi: di satu sisi, pasar-pasar dengan biaya sensitif mungkin memerlukan sistem transfer *line* yang besar; di sisi lain, pasar-pasar responsif secara lokal mungkin memerlukan pengoperasian yang lebih fleksibel, yang ada di dalam pasar, dan dengan kemampuan untuk menyesuaikan produk bagi konsumen individual.

Hasil dari fase satu adalah sebuah penilaian yang komprehensif terhadap dasar persaingan perusahaan dan kemampuan produksi untuk mendukungnya. Faktor-faktor tersebut akan menjadi penentu utama terhadap apakah sebuah jaringan produksi global cocok, dan pada tingkatan apakah jaringan tersebut bisa memberikan serta mendukung manfaat yang kompetitif.

FASE 2

Berikan penilaian terhadap pilihan-pilihan bagi konfigurasi produksi regional, pertimbangan akses pasar, manajemen resiko, karakteristik permintaan konsumen, dan dampak teknologi produksi pada skala perusahaan.

Langkah pertama adalah memberikan penilaian terhadap persyaratan akses politik dan pasar. Untuk menghindari tarif dan batasan penjualan nontarif lainnya, maka perusahaan sebaiknya berada di dalam blok penjualan. Perusahaan

sharusnya memahami ciri dan komposisi blok tersebut, dan juga perkembangannya. Di samping itu, persyaratan pasar untuk status yang dibebaskan seperti ketentuan-ketentuan kandungan lokal, sebaiknya ditentukan dengan baik. Perusahaan-perusahaan perlu memberikan penilaian terhadap isu-isu politik lainnya, seperti insentif untuk investasi lokal dalam fasilitas atau perjanjian kontrak pengganti kerugian, untuk sebuah tinjauan imperatif politik. Jelasnya, level stabilitas politik jangka panjang juga sangat kritis.

Langkah berikutnya adalah memberikan penilaian terhadap tingkatan pasar regional. Penilaian resiko dan pilihan-pilihan untuk mengaturnya mencakup pemrediksian pergerakan angka pertukaran dan perkembangan skenario pada *product sourcing*. Fluktuasi yang sangat cepat bisa dihindarkan dalam jangka pendek dengan instrumen-instrumen finansial, tetapi nilai fleksibilitas produksi perlu ditingkatkan untuk perubahan-perubahan jangka yang lebih panjang, di dalam dan di antara negara atau wilayah yang melakukan permintaan. Nilai kapasitas produksi yang fleksibel akan mempengaruhi penilaian terhadap jumlah lokasi yang optimal dan lokasi-lokasi khusus mereka.

Langkah ketiga menentukan karakteristik permintaan regional: level homogenitas dalam persyaratan konsumen yang melewati sebuah wilayah, ukuran permintaan di setiap negara, dan prediksi untuk perkembangan yang akan datang. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melayani permintaan dari satu poin dalam sebuah wilayah versus manfaat sumber-sumber yang berlipat ganda. Misal, dalam industri-industri dengan premi untuk pasar-pasar diferensiasi lokal mungkin lebih baik dilayani oleh perusahaan-perusahaan multi, di mana setiap perusahaan memiliki tingkat fleksibilitas produksi yang

tinggi. Jika dikombinasikan dengan dasar kompetisi, karakteristik seperti itu akan menentukan area prioritas permintaan, jumlah perusahaan potensial, dan area-area tersebut dianggap sebagai pilihan-pilihan lokasi potensial.

Langkah terakhir adalah menciptakan dampak teknologi produksi pada skala perusahaan dalam rangka menentukan jangkauan parameter produksi, seperti jumlah lokasi yang potensial di setiap wilayah, jangkauan volume produksi, dan kapasitas untuk setiap tahap produksi. Seperti yang telah didiskusikan di depan, perkembangan-perkembangan dalam teknologi proses produksi secara signifikan telah mengurangi manfaat bagi skala pada level perusahaan, sehingga menjadikan perusahaan-perusahaan yang lebih kecil untuk bisa melayani pasar secara efektif. Bagi sebuah perusahaan yang tengah bersaing, katakanlah dalam hal inovasi dan *time-to-market*, yang memaksimalkan jumlah perusahaan yang ditujukan untuk skala minimum mungkin cocok. Namun, perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi tersebut harus mempertimbangkan biaya kompleksitas dibanding memprediksi manfaat pasar.

FASE 3

Tentukan sejumlah lokasi yang potensial, terutama berdasarkan infrastruktur yang cukup mendukung strategi-strategi bisnis dan produksi.

Langkah pertama dalam fase ini adalah memberikan penilaian terhadap metodologi produksi untuk setiap lokasi. Penilaian ini akan mendikte permintaan akan tenaga kerja, basis *supplier* yang diperlukan, dan persyaratan jaringan transportasi/komunikasi. Seperti yang telah didiskusikan, teknik-teknik baru seperti JIT, FMS, dan TQM memberikan lebih banyak tanggung jawab untuk menyalurkan karyawan dibanding sistem-sistem tradisional. Teknik-teknik

tersebut juga membuat permintaan yang lebih banyak pada *supplier* lokal dan infrastruktur fisik.

Langkah kedua adalah meneliti, pada basis pro forma, tingkatan perkembangan infrastruktur bagi setiap pilihan lokasi yang luas yang ditentukan pada fase-fase sebelumnya. Misal, kebutuhan untuk staff teknis terlatih mungkin saja menunjukkan bahwa sebuah lokasi yang dekat dengan institusi-institusi khusus atau taman-taman ilmu pengetahuan. Dengan dasar ini, jangkauan lokasi yang berpotensi bisa dipersempit menjadi area-area khusus dalam sebuah wilayah. Secara praktis, akan ada banyak faktor seperti ini yang masuk dalam analisis. Pilihan-pilihan yang dihasilkan adalah yang terbaik, yang bisa memenuhi jangkauan parameter infrastruktur, tetapi tidak gagal dalam memenuhi jangkauan yang bersifat kritis.

Output (hasil) dari fase ini adalah evaluasi yang sangat detail terhadap lokasi-lokasi khusus yang memiliki infrastruktur cukup untuk mempertahankan dasar kompetisi perusahaan.

FASE 4

Urutkan solusi-solusi biaya yang paling efektif, dengan menggunakan analisis kuantitatif tentang pilihan lokasi yang masih ada, serta tentukan cara pengoperasian.

Setelah menentukan jangkauan lokasi dengan infrastruktur yang sesuai, begitu juga dengan jangkauan potensial aktivitas untuk setiap lokasi, maka perusahaan perlu membuat ukuran fasilitas, lokasi-lokasi yang spesifik, aliran produk dari sumber ke pasar, dan *sourcing* serta lokasi produk dan proses-proses khusus. Model-model yang berbasis komputer sebaiknya digunakan untuk merinci

jaringan produksi. Perusahaan sebaiknya memutuskan fasilitas apa saja yang akan digunakan serta kegiatan produksi dan distribusi apa untuk setiap periode yang akan ditangani pada lokasi tersebut. Secara spesifik, perlu ditentukan tingkat keputusan untuk setiap kombinasi perusahaan, pasar, dan tahap produksi bagi sebuah produk yang ada. Begitu juga dengan jalan distribusi. Untuk skenario angka pertukaran dan pilihan fasilitas, sebuah algoritme numerik bisa mengidentifikasi tingkat aktivitas. Perusahaan selanjutnya perlu mengevaluasi skenario mata uang dan pilihan-pilihan strategi utama. Jika rincian pendekatan seperti itu melebihi ruang lingkup makalah ini, maka sebuah contoh bisa memberikan *sense of the nature* dari variabel-variabel keputusan.

PENUTUP

Bagi perusahaan ritel sistem franchise adanya perluasan usaha merupakan suatu keharusan yang harus dilakukan. Untuk itu perusahaan membutuhkan suatu strategi yang tepat untuk menunjang dalam membuka gerai baru. Strategi yang dapat dilakukan selain pemilihan lokasi secara kualitatif adalah strategi *Flexible manufacturing system (FMS)*, *Just-In-Time (JIT)* dan *total quality managemen (TQM)*.

Flexible manufacturing system (FMS) mengintegrasikan peralatan yang dikendalikan oleh komputer dan sistem-sistem penanganan materi dengan fungsi *monitoring* dan penjadwalan yang terintegrasi. Sistem-sistem tersebut adalah yang paling efisien jika berbagai bagian yang berbeda perlu diproduksi dalam jumlah yang relatif kecil. Sistem-sistem tersebut menawarkan manfaat signifikan di atas metode-metode produksi lainnya ketika ciri permintaan produk memerlukan

diferensiasi. Penetrasi FMS telah meningkat. Di Eropa, basis yang dibangun telah tumbuh sekitar 33 persen setiap tahunnya. Di Amerika dan Jepang, difusi bahkan lebih cepat; jumlah FMS yang dipakai tampak berlipat ganda setiap dua tahun.

Produksi *just-in-time (JIT)* merupakan sistem produksi yang menarik permintaan yang pertama kali diadopsi oleh perusahaan-perusahaan Jepang dan kini digunakan di berbagai industri dan negara. Berdasarkan jadwal permintaan harian, bagian-bagian ditarik melalui setiap langkah produksi, setiap proses yang hanya memproduksi permintaan dari proses yang berhasil. Proses produksi sinkron dengan permintaan konsumen, pemborosan dalam proses inventaris dihindari, waktu perputaran selanjutnya dikurangi. Salah satu manfaat dari produksi JIT adalah bahwa manfaat tersebut bisa direalisasikan dengan investasi yang sangat kecil – dan dengan kemampuan aplikasi yang lebih besar untuk sebuah basis industri yang beragam.

Manajemen kualitas keseluruhan (*total quality management/TQM*) merupakan filosofi yang mengubah ciri sebuah organisasi atau perusahaan prinsip-prinsipnya berbeda dengan kontrol kualitas klasik karena ia lebih menggunakan pendekatan proaktif daripada reaktif terhadap peningkatan kualitas. Jantung metodologi TQM merupakan konsep peningkatan yang berlanjut. Dengan berputar secara konstan melalui langkah-langkah "rencana, pengecekan, tindakan", maka peningkatan-peningkatan bisa dibuat untuk sebuah proses. Tambahan pula, penekanan yang berat diberikan pada pemahaman dan persyaratan konsumen yang bekerja sama dalam rutinitas pekerjaan harian pada setiap level. Pada tahun 1989, 26 persen perusahaan Jepang telah mengadopsi TQM. Pada tahun 1990, sebuah penelitian terhadap para manajer senior di 260 perusahaan teknologi tinggi

Amerika menunjukkan bahwa 22 persen telah menggunakan program-program TQM di semua area produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdinand, Augusty Tae, 2000, "Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan Strategik", **Research Paper Series**, No, 01, Maret, Hal. 1-55.
- Ferdinand, Augusty Tae, 2002, "Kualitas Strategi Pemasaran : Sebuah Studi Pendahuluan" , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. 1, No. 01, Mei, Hal. 107-119.
- Ferdinand, Augusty Tae, 2002, "Marketing Strategy Making, Proses dan Agenda Penelitian", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia** , Vol. 1, No. 01, Mei, Hal. 1-22.
- Gorat, Bataris, 2003, "Inovasi : Suatu Bentuk Kesadaran", **Usahawan** No. 10 Tahun ke-33, Oktober Hal 3-8.
- Karjantoro, 2002, "Usaha Kecil dan Problem Pemberdayaannya", **Usahawan** No. 04 th. XXXI, April Hal 52-56.
- Kasali, Rhenald, 2005, "Membangun Kewirausahaan di Indonesia", **Usahawan** No. 05 th. XXXIV Mei, hal 9-15.
- Kotler, Philip., 1997, “**Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol**”, Prehalindo, Jakarta.
- Rambat, Lupiyoadi, 2001, “**Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik**”, Salemba Empat, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 1995, **Strategi Pemasaran**, Andy Offset, Yogyakarta.