

Demand Chain Management : Supply Chain Management + Orientasi Pasar

Fransisca Mulyono

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, sisca@home.unpar.ac.id*

Abstract

In 1980s and 1990s decades supply chain is a popular term implemented in many business firms in the world because of its capability to increasing operational cost efficiency which lead to cheaper product price. In that time it is widely believed that lower product price will yield the higher return in companies's profit, even in the long term.

As time goes by, it's grandeur become clearly faded : in the long term companies facing more loss because supply chain do not have a market orientation, an orientation that can keep companies stay in market for a long time and higher profit. As a consequences, in early 2000s there is another new term appeared : demand chain management. This term actually is a combination of supply chain and market orientation term. Zara, an small apparel company compared to world class fashion designer, gaining higher profit than world class fashion designer since it is implementing demand chain management.

Keywords: Supply Chain Management, efficiency, Demand Chain Management, affectivity, market orientation

1. Pendahuluan

Lembaga-lembaga bisnis sejauh yang penulis pahami adalah pihak-pihak (baik berupa organisasi formal maupun individual) yang terlibat dalam pemenuhan keinginan konsumen akan produk tertentu, yang terdiri dari sebuah mata rantai yang kontinum, dimulai dari pemasok (inipun bisa terdiri dari beberapa pihak, antara lain pemasok bahan mentah, pemasok barang setengah jadi maupun barang jadi), produsen, perusahaan transportasi (seandainya produsen tidak memiliki armada angkutannya sendiri untuk mengirimkan produk ke pihak lain), pedagang perantara (baik berupa grosir maupun eceran) sampai konsumen akhir.

Inti dari bisnis menurut penulis pada dasarnya dimulai dari kebutuhan yang muncul dari dua pihak, yaitu pihak konsumen - yang membutuhkan produk yang dalam hal tertentu tidak mampu dibuatnya - dan produsen yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan akan produk yang diinginkan konsumen dengan tujuan memperoleh imbalan atas jasanya tersebut. Tetapi karena ada beberapa keterbatasan pro-

Jurnal Administrasi Bisnis (2011), Vol.7, No.1: hal. 59–72, (ISSN:0216–1249)

© 2011 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

dusen sebagai pihak penyedia produk yang dibutuhkan konsumennya (keterbatasan dalam masalah keahlian (skill) maupun sumber daya), maka produsen memerlukan bantuan pihak-pihak lain yang bersedia 'membantunya' dalam proses penyediaan produk bagi konsumennya. Dengan keterlibatan para pihak lain di luar perusahaan, maka sebenarnya produsen menghadapi masalah yang lebih pelik dibandingkan bila menjadi pemain tunggal. Tetapi kondisi konsumen yang semakin menuntut dan permintaannya yang semakin terdiferensiasi - disertai juga dengan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis - menjadikan produsen mau tidak mau harus bekerja sama dengan para pihak guna mendukungnya menyediakan produk bagi konsumennya. Dengan demikian agar produsen sebagai salah satu lembaga bisnis mampu tetap bertahan dan tumbuh berkembang dalam bisnisnya, maka ia harus mampu mengelola hubungannya dengan para pihak, termasuk konsumen.

Pada tahun 1990-an terjadi perubahan dalam sistem bisnis yang mengubah paradigma *market driving* - yang bertujuan menciptakan pasar baru - menjadi *market driven* yang bertujuan memperoleh *market share* di pasar yang ada (Canever et.al., 2008, hal.105-6) dengan berupaya memenuhi apa yang pasar butuhkan. Dengan adanya perubahan ini maka lembaga bisnis harus terbiasa dengan konsep *value proposition* (yang menurut Canever (2008, hal.106) merupakan kombinasi dari manfaat, upaya/biaya akuisisi dan harga yang ditawarkan kepada pelanggan) dan sistem bisnis yaitu konfigurasi dari berbagai aktivitas yang diperlukan untuk menciptakan, menghasilkan dan menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan, yang kemudian berkembang mengarah kepada *Supply Chain Management*. Sebenarnya konsep *value* sudah dikemukakan oleh Peter Drucker di tahun 1950-an dalam bukunya *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* dengan menyatakan bahwa

"The customer never buys a product. By definition, the customer buys the satisfaction of a want. He buys value" (Thull, 2005, hal.5).

2. *Supply Chain* : Efisiensi Lembaga Bisnis

Supply Chain Management adalah

a network of autonomous or semiautonomous business entities involved, through upstream and downstream links, in different business processes and activities that produce physical goods or services to customers. It consists of a series of activities that an organization uses to deliver value, either in the form of a product, service, or a combination of both, to its customers. Furthermore, the supply chain could be considered as an integration of materials and information flow between customer, manufacturer and supplier (Samaranayake, 2005, hal.48; Canever, 2008, hal.106).

Dari pengertian *Supply Chain Management* ini terlihat adanya sebuah rantai kegiatan yang berbeda dari lembaga bisnis yang berbeda juga yang bertujuan menyampaikan *value* kepada pelanggannya, di mana inti *Supply Chain Management* adalah pada integrasi arus material dan informasi antara konsumen sampai pemasok.

Supply Chain Management adalah konsep yang penting dan telah menjadi paradigma dominan bagi lembaga bisnis selama sekitar dua dekade, yaitu tahun 1980 an dan 1990 an, karena ia mampu mendorong munculnya sebuah model bisnis yang pada akhirnya dalam jangka pendek mampu memberikan profit yang meningkat (Walters, 2006, hal.76). Hasil penelitian terhadap 79 perusahaan di Amerika Utara dan Eropa yang bergerak dalam industri otomotif, kimia dan energi, komunikasi dan elektronik, produk konsumsi dan farmasi memperlihatkan adanya hubungan yang kuat antara *Supply Chain Management* dengan kinerja keuangan di perusahaan yang *low-complexity*¹: *low-complexity companies* ternyata mampu mengelola Supply Chain yang kompleks dengan lebih baik dengan kinerja finansial dan Supply Chain yang lebih baik dan disertai dengan tingkat perputaran persediaan yang lebih cepat (hanya 49 hari dibandingkan 141 hari dari *high-complexity companies*) dan *ratio cost of goods sold* yang lebih rendah dari *high-complexity companies* (Vickers & Kodarin, 2006, hal.4). Selain itu kehebatan *Supply Chain Management* telah diakui dimiliki oleh Marks & Spencer di Inggris sejak lama melalui pernyataan *long been regarded as leaders in this* (Rainbird, 2004, hal.231). Jacobs (2006, hal.84) juga menyatakan hal senada bahwa dalam dekade terakhir industri telah belajar bahwa *Supply Chain* dapat dibuat lebih efisien guna memperpendek lead times dan mengurangi kesalahan peramalan penjualan.

Saat ini konsumen dan pelanggan semakin menuntut dan terdiferensiasi keinginannya dan hal ini menurut Canever et.al. (2008, hal.105) menjadikan demand konsumen menjadi semakin kompleks, beragam dan dinamis, yang mengakibatkan sistem bisnis yang ada mau tidak mau menjadi semakin kompleks, fleksibel dan dinamis dibandingkan sebelumnya. Kondisi ini menyadarkan perusahaan (lembaga) bisnis - terutama berkenaan dengan keterbatasannya - untuk berbagi kompetensinya dengan perusahaan (lembaga) bisnis lainnya guna membentuk *a system of upstream and downstream linkages* yang akhirnya membentuk sebuah rantai (Canever, 2008, hal.106), karena tidak ada satupun perusahaan di dunia yang mampu sukses mengatasi persaingan yang semakin tajam sendirian (Min et.al., 2005, hal.238). Kondisi ini yang menjadi latar belakang terbentuknya apa yang dikenal dengan konsep *Supply Chain Collaboration* yang sekitar awal tahun 2000 an sudah menjadi topik dalam dunia bisnis dunia.

Supply Chain Collaboration didefinisikan Anthony tahun 2000 sebagai kerja sama dua atau lebih perusahaan yang berbagi tanggung jawab untuk bertukar perencanaan dan management bersama, pengimplementasian dan pengukuran informasi

¹ Penelitian ini mencoba untuk melihat hubungan antara *Supply Chain Complexity Management* (SCCM) yang dilakukan oleh *low-complexity companies* dengan kinerja keuangan perusahaan. Yang dimaksud dengan *low-complexity companies* dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki pusat distribusi sedikit (yaitu 3) dalam satu cakupan wilayah geografis, sementara *high-complexity companies* adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki lebih banyak pusat distribusi dalam cakupan wilayah geografis yang sama (hal 4). Sementara *Supply Chain Complexity* merupakan aktivitas strategis perusahaan yang menggunakan kompleksitas (peneliti memberikan contoh dalam hal jumlah variasi produk - termasuk jumlah persediaan untuk setiap variasi yang ada - yang diberikan kepada konsumennya. Semakin banyak jumlahnya, maka semakin kompleks) untuk menciptakan competitive advantage (hal 1).

kinerja perusahaan-perusahaan tersebut (Min et.al., 2005, hal.237). Inti dari Kolaborasi ini terletak pada seberapa jauh yang dapat diperoleh dari para pihak yang bekerja sama, karena kolaborasi ditujukan sebagai kekuatan dorong di balik *Supply Chain Management* yang efektif dan dapat dianggap sebagai kapabilitas kunci (Min et.sl., 2005, hal.237). Rasionalisasi Kolaborasi (Min et.al., 2005, hal.238) adalah bahwa tidak ada satu perusahaan yang mampu berhasil mengatasi persaingan sendirian di era di mana konsumen semakin menuntut dan kompetisi semakin meningkat. Akibatnya banyak perusahaan yang mencoba mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas antar perusahaan dan bekerja sama guna menghasilkan kinerja superior guna berbagi resiko dan keuntungan. Tujuan Kolaborasi (Min, et.al., 2005, hal.238) adalah :

- Meraih kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dapat diraih satu perusahaan. Bukti memperlihatkan ada kaitan positif antara hubungan yang lebih baik dengan kinerja yang lebih baik (Min et.al., 2005, hal.238).
- Dengan memfasilitasi transfer informasi dan pengetahuan, diharapkan dapat dimunculkan penciptaan new knowledge (Min, et.al., 2005, hal.239).

Menurut literatur yang ada, ada dua konsep kolaborasi yang mengemuka, yaitu (1) kolaborasi sebagai proses bisnis antar organisasi dan (2) kolaborasi sebagai dasar hubungan antar organisasi (Min et.sal., 2005, hal.239). Kolaborasi sebagai Proses Bisnis Muncul ketika para partner kolaborasi bekerja sama mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan semua pihak yang bekerja sama. Proses kolaborasi mencakup joint-decision-making dan joint-problem-solving sebagai ekstensi alami dari sharing information² di antara para partner supply chain yang independen. Collaborative supply chain meliputi ”dua atau lebih perusahaan independen yang bekerja bersama untuk melakukan perencanaan dan melaksanakan operasi supply chain dengan keberhasilan yang lebih besar dibandingkan dengan yang dapat dicapai ketika dilakukan sendirian. Sementara Kolaborasi sebagai Fondasi hubungan antar organisasi mensyaratkan perlunya memunculkan hubungan pertama, yaitu hubungan antar fungsi yang ada dalam sebuah perusahaan (*intrafirm activities integration*) yang akan menjadi dasar bagi aktivitas integrasi fungsional dengan perusahaan lain (*interfirm activities integration*), antara lain dalam hal sumber daya manusia, keuangan atau segi teknis guna menciptakan model bisnis yang lebih baik.

Keterbatasan Supply Chain Management Dalam Melayani Konsumen

Setelah sekian lama menjadi paradigma dominan dengan berbagai kehebatannya dalam meningkatkan profit bagi perusahaan, beberapa penulis menyatakan bahwa *Supply Chain Management* tampaknya perlu digantikan oleh konsep baru, karena *Supply Chain Management* hanya memfokuskan kepada efisiensi saja (Walter, 2006, hal.77-8; Jacobs, 2006, hal.84; Walters, 2006, hal.247) yang memang dalam jangka

² Sebuah survei yang dilakukan kepada para pengecer dan pemasoknya yang dilakukan Syncra System di tahun 2000 memperlihatkan adanya ketidakrelaan yang signifikan dari para pihak untuk berbagi informasi yang sudah dimilikinya. Hanya 25% responden dalam survei ini yang mau berbagi informasi tentang Point-of-sales dengan pihak perantara yang menjadi rekannya (de Treville, 2004, hal.616).

pendek mampu memberikan profitabilitas tinggi bagi lembaga bisnis, tetapi dalam jangka panjang akan membahayakan perusahaan. Survei yang dilakukan Min et.al . (2005, hal.249) memperlihatkan bahwa *Supply Chain Management* mengandung tiga hal, yaitu (1) efisiensi³ - yang menurut respondennya berupa antara lain cost reduction, reduced inventory, shortened lead-time, streamlining supply chain process, (2) efektivitas⁴ berupa improved customer service, increased market share, increased sales, new product development, consumer satisfaction dan (3) profit, menurut penulis ia walaupun mengandung efektivitas, tetapi ia tetap bukan mengacu kepada tujuan memfokuskan kepada demand konsumen. Penulis lain juga berkomentar bahwa *Supply Chain Management* hanya memfokuskan penekanan kepada pengurangan biaya dengan mengorbankan sumbangsih pada tujuan yang lebih luas (Rainbird, 2004, hal.230). Menurut Porter, aktivitas operasional yang efisien hanya mampu memberikan penawaran terbatas kepada konsumen. Beberapa keterbatasan *Supply Chain Management* diungkap beberapa penulis :

1. Walters (2006, hal.76-7) mengutip pendapat Lee (2004) yang menyatakan bahwa high speed, low-cost supply chains tidak mampu merespon perubahan yang sulit diprediksi dalam hal supply and demand dan juga Supply Chain yang efisien sering menjadi tidak kompetitif, sebab Supply Chain tidak mampu beradaptasi terhadap struktur pasar. Selain itu Walters juga mengutip pandangan Skinner yang menyatakan upaya untuk mengurangi cost lebih mengarah kepada harm than good, karena beberapa alasan, antara lain : (i) upaya cost performance akan mengakibatkan perusahaan memfokuskan diri kepada cost reduction daripada inovasi, (ii) fokus perusahaan kepada produktivitas akan mengarahkan perusahaan pada pengabaian cara-cara berkompetisi, cara-cara menggunakan manufacturing sebagai sumber daya strategis.
2. *Supply Chain Management* yang memfokuskan kepada engineering practices yang memfasilitasi perpindahan produk dari produsen kepada distribusi, memfasilitasi arus informasi antar para partner and mengurangi total delivered cost melalui rantai yang ada, melupakan elemen fundamental yang penting bagi pelanggan. Selain itu Supply Chain memang terbukti amat efisien dalam memindahkan produk kepada konsumen, tetapi Supply Chain juga perlu mengarah kepada efektivitas (Canever, 2008, hal.106).
3. Efisiensi dalam Supply Chain menekankan akan cost reduction dalam jangka pendek dengan mengorbankan kontribusi tujuan yang lebih luas, misalnya dengan menganggap pengurangan harga - seperti pemberian diskon - kepada konsumen (yang diperoleh melalui cost reduction) dianggap sebagai penentu utama kepuasan pelanggan (Walters, 2006, hal.247).

³ Menurut Mentzer & Konrad (1991), efisiensi diukur melalui sejauh mana sumber daya yang telah dibeli dapat digunakan (Min et.al, 2006, hal. 249).

⁴ Menurut Mentzer & konrad (1991), efektivitas merujuk kepada sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai (Min et.al., 2006, hal.249).

4. Sebuah Supply Chain yang efektif akan memastikan terciptanya kepuasan pelanggan melalui reducing cost yang pada akhirnya akan mempengaruhi penetapan harga yang lebih rendah (Rainbird, 2004, hal.231).
5. *Supply Chain Management* yang pada dasarnya lebih merupakan push system menurut Brown & Hagel (2005) yang dikutip Walters (2006, hal.81) hanya berhasil dilakukan ketika lembaga-lembaga bisnis yang ada di dalamnya mampu meramalkan demand secara akurat sehingga alokasi sumber daya akan mengikuti sebuah cost-efficient programmable systemized routine (lihat juga de Treville et.al., 2004, hal.616).

Dikaitkan dengan Supply Chain Collaboration, sampai saat ini track record tentang kolaborasi dalam SCM masih kurang memuaskan (Min et.al., 2005, hal.237). Hal ini menurut penulis disebabkan oleh keterbatasan konsep Supply Chain itu sendiri, sehingga ketika para pihak bergabung, tetap saja keterbatasan itu melingkupi kerja sama mereka. Lembaga bisnis tidak hanya cukup efisien (dalam pengertian cost-based strategy) saja, tetapi juga perlu efektif, yaitu penawaran nilai yang bukan melalui penawaran harga, yang direalisasikan pertama-tama dengan mengidentifikasi pasar, lalu menerapkan ilmu pemasaran untuk menciptakan respon yang efektif pada harapan konsumen (Walters, 2006, hal.78). Menurut penulis kalimat menciptakan respon yang efektif pada harapan konsumen perlu digarisbawahi, karena kalimat tersebut mengkonotasikan adanya fokus kepada keinginan konsumen (yang tertuang dalam kata harapan).

3. Demand Chain Management : Efektivitas Dan Efisiensi Lembaga Bisnis

Prinsip *Supply Chain Management* terletak kepada penggunaan alur informasi, arus uang dan logistik untuk mengoptimalkan alur material melalui tahapan-tahapan logistik maupun operasi, baik di dalam maupun di luar lembaga/perusahaan bisnis. Dengan demikian fokus *Supply Chain Management* adalah kepada efisiensi saja dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen atau kepuasan konsumen (yaitu efektivitas yang tidak mampu disajikan *Supply Chain Management*), suatu hal yang saat ini justru merupakan kunci utama bagi keberhasilan perusahaan. Tanpa memperhatikan keinginan konsumen di luar harga perusahaan sulit untuk bertahan dalam industrinya. Persaingan saat ini bukan hanya didasarkan kepada faktor harga saja, malahan dalam kasus tertentu faktor harga justru tidak menjadi masalah bagi konsumen asal faktor lainnya dianggap memenuhi apa yang ia inginkan. Kasus ponsel BlackBerry (BB) di Indonesia menjadi contoh tepat untuk hal ini. Ponsel BB pada dasarnya ditujukan untuk segmen pebisnis, karena ia merupakan smartphone yang memang diciptakan untuk memfasilitasi keperluan bisnis ketika pebisnis berada di luar kantor. tetapi entah mengapa, di Indonesia ponsel BB justru begitu amat menarik banyak kalangan di luar bisnis, sehingga akhirnya kemampuannya memfasilitasi pebisnis menjadi tereduksi karena pemiliknya lebih banyak non pebisnis.

Agar lembaga bisnis mampu tumbuh dan berkembang agar efisien dan efektif, maka lembaga bisnis perlu memfokuskan diri kepada demand konsumennya yang menurut Hilletoft (2009, hal.1181) dapat dilakukan melalui proses penciptaan demand dan pemenuhan demand yang dikoordinasikan dalam sebuah cara yang lebih komprehensif, yang dikenal sebagai Demand Chain Management, yang customer-metric, yang menurut Brace di tahun 1989 merupakan proses keseluruhan manufaktur dan distribusi sebagai sebuah rangkaian kejadian, tetapi dengan satu tujuan : melayani konsumen akhir (Liao, 2009, hal.9422). Vollmann et.al. di tahun 2000 menyarankan untuk mengganti istilah Supply Chain menjadi Demand Chain untuk menekankan adanya pergeseran penekanan pada pasokan yang efisien menuju pemenuhan keinginan konsumen (de Treville et.al., 2004, hal.616).

Demand Chain Management didefinisikan sebagai perluasan pandangan operasi lembaga/perusahaan bisnis dari sebuah unit bisnis atau sebuah perusahaan menjadi rantai yang menyeluruh - bermula konsumen akhir bergerak sampai menuju pemasok bahan mentah (Liao, 2009, hal. 9422) - dari atau dengan kata lain the chain of activities that communicates demand from markets to suppliers (Jacobs, 2006, hal.90), yang menurut Langabeer & Rose (2002) bertujuan untuk memahami, mempengaruhi dan mengelola consumer demand dan mencapai kegesitan dalam responsivitas di seluruh rantai (Canever, 2008, hal. 106).

Demand Chain Management dapat dianggap sebagai alat yang baik bagi perusahaan dikarenakan ia berkenaan dengan beberapa hal seperti yang diungkapkan oleh Jacobs (2006, hal. 93-94), yaitu

1. Mengasimilasikan pengetahuan tentang konsumen dan pasar. Hal ini jelas terjadi karena titik awal aktivitas dari Demand Chain Management adalah keinginan konsumen,
2. Mengkomunikasikan pengetahuan yang dimiliki lembaga/perusahaan dengan anggota rantai nilai lainnya dan memfasilitasi implementasinya,
3. Mengadopsi dan mempromosikan sebuah orientasi pemasaran di seluruh organisasi dan rantai demandnya, dan
4. Mengorganisir tujuan untuk rantai demand, yang menurut penulis tujuannya adalah satu yaitu memperoleh profit bagi semua pihak yang terlibat.

Berdasar uraian tentang Demand Chain Management ini, menurut penulis ada satu kesimpulan yang dapat ditarik yaitu bahwa pada dasarnya Demand Chain Management tidak bisa dilepaskan dari eksistensi *Supply Chain Management*. Hal ini terlihat dari :

1. Definisi Demand Chain Management dalam uraian di atas yang menyatakan terbentuknya sebuah rantai aktivitas, menurut penulis rantai aktivitas ini tidak lain dari kolaborasi *Supply Chain Management*.
2. Pernyataan Jacobs tentang Demand Chain Management pada point (b) mengkomunikasikan pengetahuan (dalam hal ini termasuk pengetahuan tentang konsumen dan pasar kepada anggota rantai lainnya yang menurut Min et.al (2005,

hal.245) merupakan information sharing, menurut penulis terdapat pada sifat kolaborasi dalam *Supply Chain Management* dan point (c) membentuk persepsi yang sama atas orientasi pemasaran - yang dalam tulisan Min et.al (2005, hal.246) dapat dikategorikan sebagai joint planning dan joint problem solving serta joint performance measurement - menurut penulis hal ini merupakan pemahaman orientasi pemasaran pada partner kolaborasi *Supply Chain Management*nya serta point (d) mengorganisir tujuan (bersama) untuk rantai demand yang menurut Min et.al (2005, hal.248) diperoleh sebagai konsekuensi adanya Leveraging resources and skills dari sifat kolaborasi dalam *Supply Chain Management*.

3. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Canever (2008, hal.107) yang menyatakan bahwa a true demand chain is a complex network of business entities (menurut penulis ini merupakan kolaborasi dalam *Supply Chain Management*) that not only follows demand (i.e. in a reactive or driven perspective), but also capable of driving the demand. Jelas terlihat bahwa inti dari Demand Chain Management adalah demand, yang bahkan mampu untuk diatur lembaga/perusahaan.

Dari kesimpulan di atas terlihat bahwa pada dasarnya Demand Chain Management tidak saja berkaitan dengan efisiensi (karena ia juga menyangkutkan diri dengan *Supply Chain Management*), tetapi juga dengan efektivitas lembaga/perusahaan bisnis, yaitu memperoleh profit dalam jangka pendek (maupun panjang) dan loyalitas konsumen dalam jangka panjang.

Relevansi Demand Chain Management dan Orientasi Pasar

Orientasi kepada pasar ⁵ yang diklaim merupakan fokus dari Demand Chain Management dapat dilihat dalam tiga aspek berikut (Canever, 2008, hal.107) :

1. akuisisi di seluruh organisasi dan pengumpulan informasi dan intelijensia pasar berkaitan dengan keinginan konsumen saat ini maupun di masa depan.
2. diseminasi informasi dalam departemen fungsional pada sebuah lembaga/perusahaan dan antar perusahaan akan membentuk demand chain,
3. responsivitas ⁶ di seluruh organisasi akan mengarah kepada kemampuan untuk menjadi proaktif atau mendorong evolusi pasar.

⁵ Orientasi kepada pasar dapat difokuskan kepada cultural market orientation yang menurut Narver & Slater (1990) merupakan orientasi kepada budaya pasar untuk menekankan norma dan nilai organisasi yang mendorong perilaku seluruh anggota organisasi yang konsisten dengan orientasi kepada pasar (Canever, 2008, hal.107). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lembaga/perusahaan agar berhasil dan berkembang harus mengikuti pasar yang akan dilayaninya

⁶ Menurut Kumar et.al. (2000) dan Jaworski et.al (2000) responsivitas bukan hanya sekedar menjadi reaktif terhadap customer demand dengan memiliki sebuah pasar sasaran untuk kemudian menyesuaikan promosi produk dan strategi distribusi kepada pasar sasaran tersebut (Canever, 2008, hal.107).

Ada beberapa alasan kemunculan Demand Chain Management menurut beberapa penulis (Canever et.al, 2008, hal.106), yaitu

1. Keragaman diferensiasi dalam preferensi konsumen - akibatnya memunculkan segmen-segmen pasar yang berbeda satu sama lain berdasarkan keinginannya - yang membuat perusahaan harus mampu memberikan penawaran pada keinginan yang unik dari tiap segmen.
2. Keragaman dalam preferensi konsumen - dan juga kekuatan persaingan yang semakin meningkat - membuat perusahaan harus semakin sering memberikan penawarannya ke pasar dan yang dapat menyebabkan persediaan menjadi berlebih, yang pada akhirnya akan mengakibatkan Supply Chain yang ada menjadi tidak efisien.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa agar lembaga/perusahaan bisnis dapat tumbuh dan berkembang agar menjadi efisien dan efektif, maka lembaga/perusahaan bisnis tersebut harus mampu berorientasi kepada (permintaan) pasar yang kemudian diikuti oleh kolaborasi Supply Chain yang solid agar mampu efisien dalam memenuhi permintaan pasar. Dengan kata lain, diperlukan adanya Demand Chain Management yang di dalamnya terkandung juga *Supply Chain Management*.⁷

4. Contoh Sukses Implementasi Demand Chain Management

Walters (2006, hal.86-9) memberikan contoh lembaga/perusahaan yang sukses menjalankan Demand Chain Management dalam bidang fashion, yaitu Zara, sebuah ritel 'fast-fashion' di Spanyol yang sedang tumbuh yang ternyata mampu menyaingi banyak rumah perancang mode terkenal, baik yang berada di London, Milan maupun Paris.

⁷ Ada penulis yang membedakan secara tegas antara *Supply Chain Management* (SCM) dan Demand Chain Management (DCM), misalnya Canever et.al. (2008, hal.108-114) dalam kasus tentang bisnis sapi di Rio Gande do Sul. Dalam kasus ini SCM ditunjukkan melalui pelayanan daging sapi dari para peternak dan ritel daging sapi - termasuk butcher (tempat penjagalan hewan) yang juga menjual daging sapi - kepada konsumennya tanpa membedakan siapa konsumennya. Artinya penjualan daging sapi dilakukan secara standar kepada semua konsumen, tanpa ada perbedaan. Strategi yang dilakukan dalam hal ini menurut penulis adalah PUSH strategi : mendorong penjualan daging sapi ke pasar berdasarkan backward integration (yaitu integrasi ke belakang ritel, yaitu kepada peternak sapi ataupun butcher). Jadi dalam Push strategy ini intinya bukan pada konsumen. Sementara DCM ditunjukkan melalui pelayanan penjualan daging sapi yang difokuskan kepada pembentukan pertemanan, hubungan pribadi dan kualitas produk yang tinggi untuk menciptakan trust yang akan mengarah kepada loyalitas konsumen. Selain itu penjual daging sapi yang menganut DCM melayani konsumennya berdasarkan tingkat penghasilan konsumen yang memunculkan beberapa segmen pasar yang dieksploitasi dengan menggunakan strategi pemasaran, sehingga pelayanan antara satu segmen dengan segmen yang lainnya menjadi berbeda, seperti home delivery service. Menurut penulis, strategi DCM ini adalah strategi PULL, yaitu strategi yang forward integration dalam pengertian fokusnya adalah menarik permintaan konsumen yang kemudian akan diteruskan kepada pihak-pihak yang bekerja sama dengan perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen, seperti pabrik, lalu mundur ke arah pemasok.

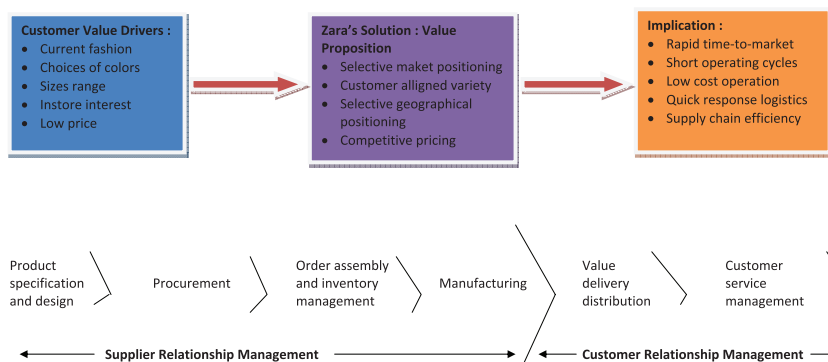
Pelanggan 'fast-fashion' berharap bisa memperoleh pakaian yang rancangannya baik dengan variasi dan pilihan up-to-date yang lebih banyak, disamping kualitas yang baik dan harga yang murah. Sebagai catatan, harga pakaian 'fast-fashion' ini hanya sekitar 10% dari harga pakaian yang dijual di rumah perancang mode elit. Informasi yang dapat diperoleh Zara berkenaan dengan harapan pelanggan 'fast-fashion' berdasarkan urutan kepentingannya adalah sebagai berikut :

1. Pakaian dengan rancangan saat ini (up-to-date),
2. Ketersediaan pakaian yang selalu trendi (sebagaimana pakaian dari rumah perancang mode elit Eropa antara lain seperti Gucci, Prada, Chanel),
3. Banyaknya variasi pilihan pakaian yang tersedia,
4. Harga murah yang sepadan dengan kualitas pakaiannya,
5. Pelayanan yang meliputi 'koordinasi ide' dan desain toko yang menarik dan fungsional.

Zara - yang merupakan bagian dari Inditex Group - hanya membeli kain dalam empat warna dan menunda pemotongan kain, pencelupan dan memrint kain tersebut sampai dekat waktunya untuk diproses di pabrik dengan tujuan mengurangi waste dan meminimalkan persediaan yang tidak terjual. Produksi model pakaian Zara dilakukan melalui produksi di pabrik sendiri (sebanyak 40%) dan outsourcing (menjahit kain sampai menjadi pakaian jadi) kepada workshop eksternal sebanyak 60% yang lokasinya berdekatan dengan pabrik Inditex, dengan memberikan instruksi menjahit yang mudah dipahami oleh para pimpinan workshop. Workshop yang digunakan jasanya oleh Zara berjumlah sebanyak 350 workshop dengan jumlah pekerja sebanyak 11.000 orang dan workshop ini adalah workshop independen, karena tidak ada satupun workshop ini yang dimiliki Inditex Group. Jaringan workshop ini bagi Zara terbukti memampukannya untuk bereaksi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan mengikuti desain baru yang sedang trend. Selain itu dengan jaringannya ini Zara mampu mengirimkan pakaian dengan desain baru - yang prosesnya dimulai dari ide di papan tulis kantor sampai dengan pakaian yang dipajang di toko - hanya dalam waktu satu sampai dua minggu. Waktu pengiriman ini lebih cepat dibandingkan dengan para pesaingnya (yaitu rumah perancang mode terkenal) yang memerlukan waktu dua sampai tiga minggu.

Bagan 1 memperlihatkan struktur Demand Chain Management Zara yang mengarah kepada Supply Chain yang efisien. Dalam bagan 1 ini dapat dilihat bahwa Demand Chain Management Zara terdiri dari dua bagian, yaitu (1) Supplier Relationship Management - yang menurut penulis tidak lain merupakan Supply Chain yang berbentuk kolaborasi, yang merupakan kekuatan pendorong bagi terbentuknya *Supply Chain Management* yang efektif (Min et.al., 2005, hal.237) di mana tujuan berkolaborasi adalah untuk berbagi resiko dan imbalan dan mengamankan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan bila perusahaan menjadi pemain tunggal⁸ (Min et.al.,

⁸ Dari tujuan kolaborasi para pihak dalam sebuah Supply Chain ini, menurut penulis kata efektif di sini lebih tepat bila dipahami sebagai efisiensi, karena tujuannya berkolaborasi bukan untuk memenuhi keinginan konsumen/pelanggan, tetapi lebih kepada berbagi resiko kerugian dan imbalan.



Gambar 1. struktur Demand Chain Management Zara

2005, hal. 238) dan (2) Customer Relationship Management yang menurut Edelstein (tanpa tahun : 2) merupakan upaya untuk mengelola semua interaksi pelanggan yang dapat dilakukan dengan menggunakan informasi tentang pelanggan dan calon pelanggan (yang setahu penulis diperoleh melalui pendataan profil pelanggan ketika pelanggan berbelanja atau melalui membership pelanggan) untuk berinteraksi dengan lebih efektif dengan para pelanggan di semua tahap hubungan yang ada dengan tujuan membantu perusahaan meningkatkan profitabilitas berkat hubungannya dengan pelanggan dan di saat yang sama menciptakan hubungan yang lebih ramah dengan pelanggan melalui individualisasi (Edelstein, tanpa tahun : 1).

Dengan Demand Chain Management Zara mampu mengidentifikasi sasaran pasarnya, yaitu kaum muda berumur antara 17-22 tahun yang senang akan fashion tetapi budgetnya terbatas. Customer Value Drivers yang berhasil dihimpun Zara memunculkan informasi tentang : (i) trend fashion saat ini, (ii) pilihan akan warna, (iii) rentang ukuran baju yang ada (iv) ketertarikan akan suasana dan atmosfir toko dan (v) harga pakaian yang murah, ternyata sesuai dengan target pasarnya. Respon Zara terhadap Customer Value Drivers di atas berupa value proposition yang menspesifikasikan karakteristik pakaian, pasar sasaran dan strategi lokasi toko yang terdiri dari : (i) strategi positioning untuk pasarnya yang selektif⁹, (ii) customer aligned variety, (iii) strategi positioning untuk wilayah pemasaran geografis yang selektif dan (iv) penetapan harga kompetitif. Implikasi yang penting bagi kesuksesan Zara dan para partnernya untuk bermain di segman pasar di atas dapat diidentifikasi dengan jelas, yaitu (i) pengembangan produk baru yang cepat, (ii) penyampaian produk yang tepat waktu ke pasar, dan (iii) kemampuan memastikan bahwa pakaian yang sedang dijahit maupun didistribusikan ke toko adalah pakaian yang masih tetap mengikuti

⁹ Menurut Kotler & Keller (2006, hal.444), strategi distribusi selektif adalah strategi pendistribusian produk yang menggunakan beberapa perantara untuk menjualkan produk pabrikan dalam satu wilayah pemasaran. Jumlah perantara dalam distribusi selektif ini lebih banyak dari distribusi eksklusif (yaitu penggunaan jumlah perantara yang sesedikit mungkin dalam satu wilayah pemasaran) tetapi lebih sedikit dari distribusi intensif (yaitu penggunaan jumlah perantara sebanyak mungkin dalam satu wilayah pemasaran).

tend yang ada. Ketiga hal ini adalah hal yang penting dalam memenuhi paling tidak tiga prioritas utama konsumennya.

Respon Supply Chain Zara jelas terlihat dalam bentuk kerja sama antara sumber daya (yang menjahit pakaian jadi) di pabrik yang dilengkapi dengan workshop. Jadwal dan kontrol kualitas dalam *Supply Chain Management* juga jelas :

1. proses manufakturing dikelola oleh Zara, di mana workshop yang dimintai bantuannya pada dasarnya hanya menjadi pelaksana menjahit saja sehubungan dengan adanya instruksi menjahit yang diberikan Zara dengan tujuan mengurangi pakaian yang rusak/cacat,
2. proses distribusi fisik dilakukan melalui pembangunan dua pusat distribusi yang ditujukan sebagai titik pemberangkatan yang "cross-dock". Pusat distribusi ini dibangun dalam dua bagian, yaitu bagian pertama ditujukan bagi pakaian yang dibungkus dalam dus karton, dan bagian lain ditujukan bagi plastik yang menjadi penutup pakaian yang sudah diletakan dalam hanger. Sistem distribusi fisik ini dilaporkan mampu menangani 40.000 item per jam dan mampu mengantarkannya ke toko dalam waktu 24-48 jam melalui transportasi darat dan udara.

Pelayanan pelanggan Zara difokuskan kepada pengembangan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan melalui pengembangan situs internet yang memungkinkan konsumen/pelanggan melihat produk Zara yang didukung oleh display toko yang menawarkan ide-ide tentang pakaian. Implikasi yang diperoleh Zara dengan menerapkan Demand Chain Management adalah :

1. proses pengiriman yang tepat waktu ke pasar yang lebih cepat dibandingkan para rumah mode terkenal,
2. siklus pengoperasian yang pendek, yang berimplikasi kepada point di bawah, yaitu
 - operasi dengan biaya rendah,
 - logistik yang cepat tanggap,
 - efisiensi dalam supply chain.

Implikasi di atas adalah implikasi yang penting sekali dalam menunjang keberhasilan Zara dalam bersaing dengan rumah-rumah mode terkenal, karena kaum wanita muda dengan penghasilan terbatas yang menjadi targetnya tetap dapat terlihat modis, tidak kalah oleh kaum wanita yang berdompet tebal.

5. Penutup

Upaya memuaskan keinginan konsumen saat ini tidak bisa hanya dilakukan melalui pemberian harga murah, karena masih ada faktor penentu lainnya yang menjadi pertimbangan konsumen dalam melakukan pembelian sebuah produk, seperti hubungan yang terjaga baik antara produsen/pemasar dengan konsumen/pelanggannya,

pelayanan yang lebih baik seperti delivery service atau kemampuan sebuah produk dalam memuaskan keinginannya walau dengan budget terbatas. Dengan demikian agar lembaga bisnis mampu tumbuh dan berkembang dengan efisien dan efektif, ia harus mampu mencari alat yang memampukannya untuk efisien dan efektif.

Alat yang saat ini dianggap memampukan lembaga bisnis efisien dan efektif adalah Demand Chain Management yang sebenarnya merupakan kombinasi strategi pemasaran dengan *Supply Chain Management*. Kasus Zara yang merupakan ritel sekaligus produsen pakaian yang diangkat dalam tulisan ini sebagai contoh kasus yang sukses mengimplementasikan Demand Chain Management (dan terbukti mampu mengalahkan rumah perancang mode terkenal dunia) memperlihatkan kalau lembaga bisnis yang lebih kecil ternyata mampu mengalahkan lembaga bisnis besar dan terkenal bukan karena masalah harga yang selama ini merupakan kehebatan dari penerapan *Supply Chain Management*, karena harga menurut konsumen/pelanggan Zara menduduki posisi no. 4 dalam tingkat kepentingannya. Faktor utama sebagai kunci keberhasilan Zara terletak kepada kemampuannya memfokuskan diri kepada demand konsumen/pelanggannya yang ternyata diketahui menginginkan pakaian yang selalu trendi (sebagaimana pakaian di rumah perancang mode terkenal) dan ketersediaannya di toko juga tinggi. Pemahaman akan demand konsumen ini merupakan dasar bagi proses produksi pakaiannya yang melibatkan jaringan dengan berbagai pihak, seperti penjahit di luar pihak perusahaan, pemasok kain dan benang serta kancing dan renda (kalau memang pakaiannya menggunakan kancing dan renda), perusahaan pencelupan kain dan printing, dan perusahaan angkutan. Dengan memiliki hubungan yang dijaga, baik dengan konsumen maupun para partner kolaborasinya, Zara terbukti mampu mengalahkan pakaian kelas rumah perancang mode terkenal yang harganya berlipat-lipat kali lebih mahal.

Ketika Zara mampu memuaskan keinginan para konsumennya, di luar faktor harga, maka dalam jangka pendek profit dapat diprediksi akan terus meningkat, sementara dalam jangka panjang loyalitas konsumennya akan terus terjaga, sekalipun seandainya produk Zara dinaikan harganya lebih tinggi dari yang ditetapkan sekarang ini. Selain itu konsumen Zara yang saat ini masih berusia muda dapat dibina untuk tetap menjadi konsumen Zara ketika usia mereka beranjak dewasa. Dalam arti mereka ini mampu menciptakan peluang produk baru di masa depan, yaitu pakaian untuk kaum wanita yang berusia lebih tua. Dengan demikian dalam jangka panjangpun profit Zara dapat diprediksi meningkat.

Daftar Rujukan

- Canever, Mario Duarte, Hans C.M. Van Trijp, George Beers. 2008. *The Emergent Demand chain Management : Key Features and illustration from the Beef Business. Supply Chain Management : An International Journal* Vol. 13, No. 2, pp. 104-115.
- de Treville, Suzanne, and Roy D. Shapiro, and Ari-Pekka Hameri. 2004. *From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. Journal of Operations Management* 21, pp. 613-627.

- Hilletofth, Per, Dag Ericsson, and Martin Christopher. 2009. *Demand chain management: a Swedish industrial case study*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 109 No. 9, pp. 1179-1196.
- Jacobs, Dany. 2006. *The Promise of Demand Chain Management in Fashion*. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, No. 1, pp. 84-96.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management, 12th edition*. Pearson International Edition.
- Liao, Shu-Hsien, and Ya-Ning Chen, and Yu-Yia Tseng. 2009. *Mining demand chain knowledge of life insurance market for new product development*. Expert Systems with Applications 36, 9422-9437.
- Min, Soonhong, Anthony S. Roath, Patricia J. Daugherty, Stefan E. Genchev, Haozhe Chen, Aaron D. Arndt, and R. Glenn Richey. 2005. *Supply chain collaboration: what's happening?*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 16, No. 2, pp. 237-256.
- Rainbird, Mark. 2004. *Demand and Supply Chain : the Value Catalyst*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34, No. 3/4, pp. 230-250.
- Samaranayake, Premaratne. 2005. *A conceptual framework for supply chain management: a structural integration*. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 10, No. 1, pp. 47-59.
- Thull, Jeff. 2005. *The Prime Solution : Close the Value Gap, Increase Margins and Win the Complex Sale*. Dearborn Trade Publishing, Chicago.
- Vickers, Peter, and Alex Kodarin. 2006. *Deriving Benefit From Supply Chain Complexity*. PRTM, pp. 1-6.
- Walters, David. 2006. *Effectiveness and Efficiency : the Role of Demand Chain Management*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 17, No. 1, pp. 75-94.
- Walters, David. 2006. *Demand chain effectiveness - supply chain efficiencies : A role for enterprise information management*. Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19 No. 3, pp. 246-261.