

PROCEEDINGS

SNASTIA

Seminar Nasional
Teknologi Informasi dan Multimedia



UBAYA
UNIVERSITAS SURABAYA

Vol. 5 Tahun 2014

ISSN: 1979-3960

09 Oktober 2014

UNIVERSITAS SURABAYA
SURABAYA

OPTIMALISASI KINERJA RANTAI PASOK MELALUI STRATEGI AKUISISI PADA PERUSAHAAN TEKNOLOGI INFORMASI

Hendra Dinata

Jurusan Teknik Informatika, Universitas Surabaya

hdinata@staff.ubaya.ac.id

Abstract

Companies must be able to establish partnerships with other companies in a supply chain network. The diversity of the desire of the customer and business competition, making the company to be able to utilize these partners to achieve competitive advantage. Step acquire other companies in the supply chain network is taken by large companies such as Motorola by Google, Nokia by Microsoft, and IBM's PC division by Lenovo, is considered as a strategic step to optimize the performance of their supply chain. In this study will be presented a general overview of these acquisitions to be seen what the motive and the competitive advantage gained by each party.

Keywords: Supply Chain, acquisitions strategy.

1. Pendahuluan

Aktivitas bisnis sebuah perusahaan untuk menyalurkan produknya kepada konsumen memerlukan koordinasi dengan entitas lain di dalam sebuah jaringan rantai pasok, baik itu di dalam kegiatan produksi, pengaturan inventori, penentuan lokasi dan transportasinya (Hugos, 2003). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat berjalan sendiri tanpa koordinasi dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya di dalam jaringan rantai pasok itu. Mereka yang mampu memahami posisi dan perannya di dalam rantai pasok akan memiliki keuntungan kompetitif tersendiri di dalam pasar.

Mengingat makin beragamnya keinginan pelanggan dan ketatnya persaingan, perusahaan berupaya untuk meresponnya dengan meluncurkan produk-produk baru. Dan yang perlu diingat, yaitu bahwa tujuan utama di dalam jaringan rantai pasok adalah menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu dan bervariasi di tengah upaya perusahaan menghadapi tantangan ketidakpastian di dalam pengelolaan rantai pasok ini (Pujawan & ER., 2010). Untuk itu perusahaan perlu memikirkan strategi apa yang terbaik di dalam manajemen rantai pasoknya, sebab sekitar 40% pendapatan atau revenue perusahaan berasal dari produk baru yang diluncurkan di tahun sebelumnya (Handfield & Nichols, 2002). Hal ini memberikan arti bahwa inovasi perusahaan dalam menghadirkan produk baru sangatlah penting, terlebih jika itu adalah perusahaan teknologi informasi (TI) raksasa dunia.

Dalam proses perancangan produk baru, perusahaan tidak dapat melupakan pemasok. Pemasok harus dilibatkan dalam proses perancangan ini. Sebab melalui pemasok, perusahaan memperoleh kesempatan untuk menurunkan biaya, meningkatkan kualitas produk, ketepatan waktu distribusi, inovasi teknologi dan peningkatan layanan kepada pelanggan (Handfield, 2003). Tetapi lebih dari itu juga, kekuatan dari sebuah jaringan rantai pasok itu sebenarnya juga terletak pada seluruh elemen di dalamnya (Pujawan & ER., 2010). Hal ini berarti peran distributor juga tidak kalah penting dibandingkan peran pemasok.

Sebagai bagian dari strategi bisnis, beberapa perusahaan bahkan melakukan langkah untuk mengakuisisi perusahaan lain. Atau jika dilihat dari sudut pandang perusahaan yang diakuisi, mereka merelakan dirinya diakuisisi perusahaan lain sebagai bagian dari strategi rantai pasok perusahaan mereka. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam proses mengakuisisi-diakuisisi ini masing-masing mengharapkan adanya suatu keuntungan kompetitif tersendiri yang timbul darinya. Bagi perusahaan yang posisinya di dalam jaringan rantai pasok berada di bagian hilir dari yang lain, mengharapkan kepastian dukungan secara penuh dari mitranya ini di dalam upaya mendesain produk baru atau setidaknya dalam upaya memenuhi pasokan barang yang dibutuhkan untuk proses produksi. Sementara bagi perusahaan yang posisinya lebih ke hulu, melalui proses akuisisi tersebut mereka mengharapkan kepastian di dalam distribusi produk mereka. Dengan demikian, manajemen rantai pasok perusahaan-perusahaan ini menjadi lebih optimal. Dan yang terpenting tercipta satu hubungan mutualisme di antara keduanya.

Penelitian ini mengangkat permasalahan tentang bagaimana perusahaan-perusahaan besar dunia di bidang TI dalam mengambil langkah strategis mengakuisisi perusahaan lain untuk mengoptimalkan kinerja rantai pasok mereka. Dengan mengulas pandangan dari penelitian-penelitian dan literatur terkait, penelitian ini menyajikan bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut melakukan langkah-langkah strategisnya untuk yaitu untuk mengakuisisi perusahaan lain demi mencapai tujuannya itu. Pada sub-bab berikutnya ini selanjutnya disajikan contoh bagaimana kasus kerjasama *business-to-business*, di mana perusahaan yang satu mengakuisisi perusahaan yang lain. Dan di dalamnya dapat dilihat satu bentuk kerjasama yang saling menguntungkan satu sama lain, dan yang saling menguatkan posisi mereka di dalam jaringan rantai pasok. Sehingga pada akhirnya menjadikan bentuk kerjasama tersebut sebagai keuntungan kompetitif di

tengah persaingan yang ketat. Dari sajian ulasan dalam penelitian ini diperoleh manfaat untuk mengetahui bahwa strategi untuk mengakuisisi perusahaan lain itu adalah sesuatu hal yang dapat memberikan keuntungan di dalam jaringan rantai pasok perusahaan. Serta untuk memahami alasan-alasan di balik proses akuisisi yang dilakukan oleh perusahaan TI.

2. Contoh Kasus

Contoh kasus yang diangkat melalui penelitian ini meliputi langkah akuisisi Motorola oleh Google, Nokia oleh Microsoft, dan IBM (Divisi PC) oleh Lenovo. Kasus dari ketiganya dapat memberikan gambaran bagaimana masing-masing pihak ini mampu menciptakan keuntungan kompetitif melalui proses akuisisi tersebut dengan mengoptimalkan manajemen rantai pasoknya tanpa mengganggu “core business” masing-masing.

a. Google dan Motorola

Google merupakan perusahaan teknologi asal Amerika yang bergerak di bidang teknologi internet. Bidang usaha yang dijalankan dan dikembangkan Google antara lain adalah teknologi mesin pencari di internet, perangkat lunak, periklanan serta sistem operasi mobile. Motorola adalah perusahaan manufaktur yang didirikan oleh Paul Vincent Galvin di tahun 1928. Fokus perusahaan ini terbagi menjadi tiga bagian, antara lain Mobile Devices, Home and Networks Mobility, and Enterprise Mobility.

Pada 2011 Google mengumumkan proses akuisisi Motorola Mobility dengan nilai USD 12,5 miliar (Cheng, 2011). Alasan Google membeli Motorola dengan nilai sangat tinggi yang pertama adalah Google ingin menjadi produsen hardware berkualitas dengan mengandalkan Motorola kemudian Google ingin memiliki paten mobile Motorola Mobility yang cukup melimpah (kurang lebih berjumlah 24 ribu paten) yang bisa dijadikan senjata Google untuk melawan berbagai tuntutan yang dilayangkan oleh perusahaan-perusahaan saingan mereka terkait berbagai hal yang ada di sistem operasi Android dan perangkat-perangkat yang menggunakannya. Alasan lain adalah Google ingin melindungi kelangsungan hidup sistem operasi Androidnya dengan cara menjadikan Motorola Mobility sebagai brand utama di pasar *smartphone* berbasis sistem operasi Android (Varma, 2012). Hal ini tentu sangat beralasan karena Samsung sebagai produsen *smartphone* Android terbesar di dunia tengah menyiapkan sebuah sistem operasi baru untuk mengurangi ketergantungan mereka terhadap Android (Kim & Cheng, 2013). Sehingga jika suatu saat nanti para produsen *smartphone* ini tidak lagi menjadikan Android sebagai sistem operasi utama mereka, Google masih memiliki Motorola untuk tetap memproduksi *smartphone* dengan sistem operasi Android.

Jika dilihat dari keuntungan untuk masing-masing pihak atas akuisisi ini maka Google akan mengalami keuntungan dalam hal pengembangan *mobile computing* (Android) generasi berikutnya sebab Google telah mendapatkan kepastian atas produsen mana yang akan menggunakan sistem operasi Android, kemudian dapat bersaing dengan sistem operasi Windows Phone buatan Microsoft, dan desain *smartphone* dapat memenuhi kebutuhan pemerintah dan perusahaan. Sedangkan keuntungan terjadinya kerjasama ini bagi Motorola Mobility adalah meningkatkan level pangsa pasar *smartphone* Motorola dalam persaingan penguasa *smartphone* dunia. Sedangkan untuk kedua belah pihak dari proses akuisisi ini maka Google-Motorola akan meramaikan bisnis pengembangan perangkat keras dan perangkat lunak *smartphone* di dunia, dan sekaligus akan memberikan tekanan pada para pesaingnya.

Di sisi lain, dengan menjadikan Motorola sebagai brand utama Google untuk memasarkan sistem operasi Android mereka, timbul sedikit efek negatifnya. Android selama ini tidak hanya dipasarkan melalui Motorola, tetapi juga lewat produsen-produsen lain. Jika Motorola yang nantinya akan diprioritaskan oleh Google, maka rekan Google yang lain, seperti HTC dan Samsung, akan timbul perasaan canggung dari mereka (Cheng, 2011). Perasaan ini timbul karena rekan Google yang lain itu bisa saja merasa akan ditinggalkan oleh Google atau setidaknya Google akan lebih mendahulukan dukungannya kepada Motorola saja (Tibken, 2014).

b. Microsoft dan Nokia

Microsoft merupakan sebuah perusahaan multi nasional asal Amerika Serikat. Perusahaan ini didirikan di tahun 1975 oleh Bill Gates dan Paul Allen. Perusahaan ini merupakan perusahaan teknologi informasi yang membuat, mengembangkan dan memberikan lisensi pada perangkat lunak yang berjalan di komputer dan perangkat lainnya. Selain itu Microsoft juga memiliki usaha jasa di bidang teknologi informasi lainnya.

Nokia Corporation adalah perusahaan peralatan telekomunikasi yang bermarkas di Finlandia. Perusahaan yang didirikan oleh Fredrik Idestam dan Leo Mechelin ini merupakan perusahaan produsen ponsel untuk jaringan GSM, CDMA dan UMTS yang telah memiliki pangsa pasar di tingkat global.

Pada 3 September 2013 Microsoft memutuskan untuk mengakuisisi Nokia seharga 7,2 miliar dolar AS. Ada empat unit bisnis yang diakuisisi oleh Microsoft dari Nokia, antara lain:

1. Unit bisnis mobile phone dan smart device
2. Unit desain industri

3. Semua fasilitas produksi perangkat dan service
 4. Semua unit penjualan dan pemasaran
- (Stofega, Prete, Levitas, & Crook, 2013)

Tujuan dari akuisisi yang dilakukan Microsoft pada Nokia adalah karena sistem operasi smartphone dari Microsoft yakni Windows Phone telah ditinggalkan oleh vendor-vendor smartphone lain seperti HTC dan Samsung, kedua perusahaan tersebut lebih memilih menggunakan sistem operasi Android pada perangkat buatan mereka daripada menggunakan Windows Phone. Salah satu vendor smartphone besar yang masih menggunakan Windows Phone sebagai sistem operasi smartphone adalah Nokia. Untuk dapat terus bertahan di bisnis smartphone Microsoft akhirnya melakukan akuisisi pada Nokia. Di samping itu Microsoft percaya bahwa IBM adalah untuk meraih kesuksesan di pasar smartphone Microsoft harus memiliki kontrol pada manufaktur smartphone. Dengan mengakuisisi Nokia maka Microsoft bisa langsung memasarkan produk Windows Phone ke seluruh penjuru dunia.

Di sisi lain, Nokia menganggap langkah akuisisi ini penting di tengah terpuruknya pangsa pasar Nokia dalam penjualan produk telepon genggam di dunia. Nokia sangat mengharapkan untuk mendapatkan prioritas dukungan dari Microsoft selaku pengembang Windows Phone ini. Ketika Windows Phone mengalami perkembangan, maka Nokia akan menjadi yang terdepan untuk mendapatkan akses langsung terhadap teknologi tersebut, yang tentunya hal ini akan menjadi keuntungan bagi Nokia dalam melakukan pemasaran.

c. Lenovo dan IBM

Lenovo Group Ltd. merupakan perusahaan teknologi asal Cina yang kini telah melayani customer di lebih dari 160 negara. Perusahaan yang bergerak di bidang personal computer (PC) telah menjadi perusahaan PC terbesar di Cina dan urutan ke-2 di dunia menurut data IDC (International Data Corporation), selain PC Lenovo juga memproduksi server, handheld, PDA, digital camera, proyektor, perangkat video conference, dan berbagai produk konsumen lainnya (Ahrens & Zhou, 2013).

International Business Machines Corporation (IBM) merupakan perusahaan asal Amerika Serikat yang memproduksi sekaligus menjual perangkat lunak dan perangkat keras komputer. IBM adalah salah satu perusahaan teknologi informasi terbesar di dunia. IBM merupakan perusahaan yang sering menjadi pionir di bidang beberapa bidang mulai dari mainframe ke nanoteknologi (Rama, 2012).

Sebagai perusahaan lokal Lenovo telah memiliki pangsa pasar yang besar di negara asalnya China sebesar 27% (Terence & Couturier, 2009). Alasan tersebut yang menjadi dasar bagi Lenovo untuk meraih pasar global serta mengembangkan bisnisnya dengan mengembangkan produk teknologi selain PC seperti ponsel, internet dan layanan teknologi lainnya. Untuk merealisasikan rencana tersebut Lenovo telah memikirkan dua strategi. Pertama, Lenovo akan membangun anak perusahaan di luar Cina, dan yang ke dua adalah mengakuisisi perusahaan tingkat global yang ada. Akhirnya opsi ke-2 menjadi pilihan yang direalisasikan oleh Lenovo. Opsi ini menjadi pertimbangan karena memungkinkan perusahaan mendapatkan pangsa pasar dengan cepat dan dapat membangun saluran distribusi serta dapat mengatasi masalah penetrasi pasar yang biasa dialami vendor yang baru terjun ke wilayah global. Masalah tersebut misalnya kurangnya pasar karena produk belum dikenal dan masalah pengalaman penjualan.

Pada tahun 2004 Lenovo mengeksekusi opsi ke-2. Lenovo dan IBM mengumumkan strategic alliance dengan melepas divisi PC IBM untuk diakuisisi oleh Lenovo (Useem & Liang, 2009). Divisi PC IBM akan diambil alih oleh Lenovo, dan IBM akan lebih fokus pada penyedia jasa layanan untuk skala enterprise. Namun sebagai perusahaan penyedia jasa end-to-end IT solution, IBM tetap memerlukan divisi PC. Dalam menyediakan jasa solusi IT tentunya banyak yang harus tersedia, mulai dari backbone berupa server, kemudian storage, tidak ketinggalan perangkat lunaknya. Oleh karena itu, kepemilikan saham mereka tetap ada di Lenovo. Dengan diambil alihnya divisi PC IBM oleh Lenovo, berarti proses manufaktur akan diambil alih oleh Lenovo. Mengingat biaya produksi yang dilakukan di China, sebagai pusat operasi dari Lenovo, tentunya akan memberikan keuntungan bagi IBM yaitu untuk menekan biaya produksi. Sehingga dengan tetap menyertakan sedikit kepemilikannya, IBM dapat terus menikmati keuntungan dari kemitraan yang dibangun dengan Lenovo.

3. Kesimpulan

Kemitraan dengan pemasok adalah hal yang penting di dalam meningkatkan kinerja suatu rantai pasok (Handfield, 2003). Dalam hal untuk lebih mempererat kemitraan ini, pada sub-bab sebelumnya telah diberikan contoh bagaimana sebuah perusahaan menempuh strategi untuk mengakuisisi perusahaan lain dalam rangka mengoptimalkan kinerja rantai pasoknya;

- a) Google sebagai pemasok sistem operasi Android mengakuisisi Motorola untuk mendapatkan kepastian pelanggan mana yang akan memakai produknya (sistem operasi Android). Motorola sebagai perusahaan yang diakuisisi pun mencoba menarik keuntungan darinya dengan adanya kepastian jaminan pasokan dan dukungan atas sistem operasi Android dari Google.

- b) Microsoft yang mengakuisisi Nokia memiliki misi untuk mendapatkan kepastian pelanggan mana yang mau menggunakan produknya (sistem operasi Windows Phone) tanpa ia harus meninggalkan fokus bisnisnya di bidang aplikasi perangkat lunak dan beralih ke produk perangkat keras, khususnya smartphone. Dengan adanya Nokia, Microsoft tidak perlu beralih dari bisnis utamanya hanya untuk memastikan salah satu produknya, Windows Phone dapat terjual. Nokia sebagai perusahaan yang diakuisisi juga melihat proses akuisisi ini sebagai peluang agar perusahaannya tetap mampu beroperasi dengan menghasilkan smartphone yang didukung dengan teknologi Windows Phone dari Microsoft.
- c) Lenovo yang mengakuisisi divisi PC IBM memiliki tujuan untuk mendapatkan pangsa pasar IBM yang terlebih dahulu ada di luar pasar China. Sehingga tujuan Lenovo untuk berekspansi ke luar China dapat terlaksana. IBM pun menganggap proses akuisisi ini sebagai satu langkah untuk memberikan keuntungan bagi perusahaannya. Sebab dengan diambilkannya divisi PC IBM, maka IBM dapat lebih fokus menjalankan bisnisnya yang berorientasi lebih pada skala enterprise, walaupun IBM masih menyisakan sedikit kepemilikannya pada divisi PC tadi.

Pada penelitian berikutnya, masih terbuka peluang untuk lebih fokus pada pembuktian keuntungan dari proses akuisisi ini. Pembuktian kuantitatif dilakukan dengan mempertimbangkan Key Performance Index tertentu untuk dapat dicari cost dan benefit-nya. Untuk itu perlu dicermati data perusahaan sebelum dan sesudah proses akuisisi terjadi dalam satu periode tertentu.

4. Daftar Pustaka

- [1] Ahrens, N., & Zhou, Y. (2013). *China's Competitiveness - Myth, Reality, and Lessons for the United States and Japan, Case Study: Lenovo*. Washington: Center for Strategic and International Studies.
- [2] Cheng, Roger. (2011, August 15). *Google to buy Motorola Mobility for \$12.5B*. Retrieved from CNET: <http://www.cnet.com/news/google-to-buy-motorola-mobility-for-12-5b/>
- [3] Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management - Strategy, planning, and operation*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [4] Handfield, R. B. (2003, January 1). *Want to Improve Your Supply Chain Performance? Start with Your Suppliers!* Retrieved from The Supply Chain Resource Cooperative: <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/want-to-improve-your-supply-chain-performance-start-with-your-supplier>
- [5] Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (2002). *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated Value Systems*. New Jersey: Pearson Education Publishing.
- [6] Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [7] Kim, K.-M., & Cheng, R. (2013, August 5). *Samsung co-CEO: We want Tizen to be on everything*. Retrieved from CNET: <http://www.cnet.com/news/samsung-co-ceo-we-want-tizen-to-be-on-everything/>
- [8] Musil, S. (2013, September 2). *Microsoft to acquire Nokia's device and services division*. Retrieved from CNET: <http://www.cnet.com/news/microsoft-to-acquire-nokias-device-and-services-division/>
- [9] Pujawan, I. N., & ER., Mahendrawathi. (2010). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- [10] Rama, G. (2012, January 20). *Intel, IBM Exceed Earnings Estimates; Google Falls Short*. Retrieved from Redmond Channel Partner: <http://rcpmag.com/articles/2012/01/20/intel-ibm-exceed-earnings-estimates-google-falls-short.aspx>
- [11] Stofega, W., Prete, C. D., Levitas, D., & Crook, S. (2013, September 4). *The Rational Choice: Microsoft Buys Nokia's Device and Services Business*. Retrieved from IDC Link: <http://www.idc.com/downloads/lcUS24307013.pdf>
- [12] Terence, T., & Couturier, J. (2009). *Lenovo's Acquisition of IBM's PC Division: A Short-cut to be a World Player or a Lemon that Leads Nowhere?* Retrieved from ESCP Europe Business School: http://www.mi.rei.ase.ro/AI/Studiu%20de%20caz%201_Lenovo-IBM.pdf
- [13] Tibken, Shara. (2014, January 30). *With Motorola out, can Samsung, Google be BFFs again?*. Retrieved from CNET: <http://www.cnet.com/news/with-motorola-out-can-samsung-google-be-bffs-again/>
- [14] Useem, M., & Liang, N. (2009). Globalizing the company board: Lessons from China's Lenovo. *Boardroom Realities: Leadership for the Challenges Facing Your Board*, pp. 401-442.
- [15] Varma, A. (2012). Google's Motorola Acquisition: A Case Study. *VIEWPOINT Vol. 3 (2)*.