Kinerja Manajemen Rantai Pasok

audara mahasiswa, ulasan mengenai kinerja manajemen rantai pasok akan dimulai dengan pengelolaan aliran rantai pasok dan karakteristik

produk. Pengukuran kinerja rantai pasok sering kali dikaitkan dengan

S

pengukuran kinerja keuangan perusahaan, yaitu bahwa pengukuran kinerja rantai pasok dapat dinilai berdasarkan perubahan nilai-nilai pada beberapa ukuran keuangan perusahaan yang berkaitan dengan rantai pasok.

**A. MENGELOLA ALIRAN RANTAI PASOK**

Untuk mengelola aliran barang dan jasa dalam rantai pasok, pertama- tama yang harus diketahui adalah gambaran sesungguhnya dan lengkap mengenai seluruh mata rantai yang ada, mulai dari mata rantai pertama sampai yang terakhir. Di samping itu, perlu juga diketahui berbagai sifat pergerakan rantai pasok untuk persediaan. Seperti diketahui, yang dimaksud dengan persediaan adalah beberapa jenis barang yang disimpan di gudang yang mempunyai sifat pergerakan yang agak berbeda satu sama lain sehingga panjang pendeknya rantai pasok juga berbeda. Beberapa hal yang dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan rantai pasok adalah sebagai berikut.

**1. Sasaran Lingkup Pasar (*Market Coverage Objectives*)**

Untuk membuat sasaran lingkup pasar, manajemen harus mempertimbangkan perilaku pembelian pelanggan, tipe distribusi yang digunakan, struktur rantai pasok*,* dan tingkat pengendalian yang dibutuhkan untuk keberhasilan rantai pasok.

**2. Perilaku Pembelian Pelanggan (*Customer Buying Behavior*)**

Motif pembelian dari segmen potensial pelanggan harus ditentukan untuk mendesain rantai pasok secara efisien dan efektif. Analisis ini memungkinkan desainer untuk menentukan segmen *retail* yang paling mampu mencapai target pasar. Bagian marketing industri juga harus mengidentifikasikan pengguna yang berpotensial dan menentukan bagaimana para pelanggan ini akan membuat keputusan pembelian. Proses pembuatan

keputusan para pembeli dalam industri bergantung pada perusahaan pengguna, perusahaan perlengkapan orisinal atau distributor.

**3. Tipe Distribusi**

Terdapat tiga tipe dasar distribusi yang dapat digunakan untuk menyediakan produk bagi para konsumen, yaitu sebagai berikut.

*a. Distribusi intensif*

Distribusi intensif memiliki arti bahwa produk-produk yang didistribusikan dijual sebanyak mungkin ke *retail* atau pedagang grosir. Distribusi intensif cocok untuk produk-produk, seperti permen karet, minuman ringan, roti, film dan rokok, ketika faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian adalah *convenience* (kesenangan). Produk-produk industri lain yang membutuhkan distribusi intensif, misalnya industri dalam penyediaan alat tulis, seperti pensil, penjepit kertas, tipe transparan, map file, kertas ketik, master transparansi. Distribusi intensif lebih melibatkan saluran-saluran tidak langsung dengan dua atau lebih perantara.

*b. Distribusi selektif*

Distribusi selektif cocok untuk toko yang dapat menjual produk terbatas, tetapi tidak untuk tingkat yang eksklusif. Dengan cara berhati-hati memilih pedagang grosir dan *retail,* pengusaha dapat berkonsentrasi pada rekening yang lebih menguntungkan dan mengembangkan hubungan kerja yang solid untuk meyakinkan bahwa produk dijual selayaknya. Hal ini dapat juga dilakukan dengan membatasi sejumlah toko *retail* jika produk dijual dengan pelayanan yang spesial atau dukungan penjualan yang optimal. Distribusi selektif dapat digunakan untuk produk yang dikategorikan, seperti sandang, peralatan, televisi, perlengkapan stereo, perabotan rumah, dan perlengkapan olahraga.

*c. Distribusi eksklusif*

Distribusi eksklusif apabila sebuah toko tunggal diberikan hak eksklusif untuk menjual produk pada daerah tertentu. Produk-produk, seperti otomobil, beberapa peralatan utama, beberapa jenis perabotan, beberapa macam pakaian tertentu yang memiliki tingkat loyalitas merek pelanggan yang tinggi dapat disalurkan secara eksklusif. Umumnya, distribusi eksklusif dilakukan

bila saluran pengendalian dianggap penting. Distribusi eksklusif dapat meningkatkan image produk dan memungkinkan perusahaan memberikan harga retail yang tinggi. Kadangkala pengusaha menggunakan *multiple brand* untuk menawarkan distribusi eksklusif bagi lebih dari satu *retail* atau distributor. Distribusi eksklusif lebih sering terjadi pada tingkat perdagangan grosir dibandingkan tingkat *retail*. Pada umumnya, distribusi eksklusif dimanfaatkan untuk saluran-saluran langsung (pengusaha menuju *retail*).

**B. KARAKTERISTIK PRODUK**

Dalam perancangan aliran rantai pasok akan semakin kompleks saat pelaku masing-masing tahap mempunyai pelaku tambahan, misalnya distributor mempunyai subdistributor untuk daerah tertentu maupun untuk tujuan efektivitas pemasaran. Dengan demikian, pola pikir perancangan aliran rantai pasok juga harus mempertimbangkan kompleksitasnya, terutama dalam melakukan kontrol secara efektif sehingga akan didapatkan suatu alir produk yang dapat dimonitor dengan baik dari pengadaan bahan baku sampai pada penyerahan produk ke pelanggan. Untuk itulah, dalam analisis rantai pasok tidak selalu mendasarkan pada keseluruhan tahapan aliran rantai pasok melainkan bahwa rantai pasok dapat dipandang sebagai kumpulan tahapan proses yang masing-masing tahapan tersebut dapat dianalisis lebih dalam.

Terkait dengan karakteristik produk terdapat sembilan karakteristik produk yang seharusnya dianalisis oleh perancang yaitu sebagai berikut.

**1. Nilai Produk (*The Product’s Value*)**

Produk-produk dengan biaya per-unit yang tinggi membutuhkan investasi persediaan yang cukup besar. Sebagai konsekuensinya, produk- produk yang bernilai tinggi membutuhkan rantai pasok yang lebih pendek (lebih sedikit anggota) untuk meminimalkan total investasi persediaan. Akan tetapi, rantai pasok cenderung lebih panjang bila nilai per unit rendah jika volume penjualan tidak tinggi. Pada umumnya, distribusi intensif digunakan untuk produk bernilai rendah. Nilai produk juga mempengaruhi biaya pengangkutan persediaan dan premi transportasi. Produk bahan makanan *low margin, low-value* dapat dikirimkan melalui kereta dan disimpan dalam gudang. Komponen-komponen dan produk *high-value* seperti barang dagangan *high fashion* akan dikirim melalui pengangkutan udara untuk

meminimalkan persediaan dalam perjalanan (*in-transit*) dan mengurangi biaya pengangkutan persediaan dan *markdown.*

**2. Dasar-dasar Teknis Produk (*The Technicality of the Product*)**

Produk teknis yang tinggi biasanya membutuhkan peragaan oleh tenaga- tenaga penjualan selain penyediaan pelayanan pra-pembelian dan pasca- pembelian. Selain itu juga dibutuhkan komponen-komponen perbaikan untuk dijadikan stok. Produk-produk teknis misalnya komputer rumah, komponen stereo mewah, perlengkapan kamera dan video yang mahal, mobil-mobil sport mewah dan beberapa produk industri lainnya. Pada umumnya, kebijakan saluran langsung dan selektif atau distribusi eksklusif digunakan untuk jenis-jenis produk tersebut.

**3. Tingkat Dukungan Pasar (*The Degree of Market Acceptance*)**

Tingkat dukungan pasar menentukan usaha penjualan yang dibutuhkan. Jika seorang pengusaha terkenal menawarkan produk baru dan merencanakan periklanan serta promosi yang tinggi maka pelanggan juga akan memberi dukungan yang tinggi. Selain itu, para perantara juga pasti dengan mudah ingin menawarkan produk tersebut. Akan tetapi, produk-produk baru dengan sedikit dukungan pasar dan identifikasi merek yang rendah membutuhkan penjualan yang lebih agresif.

**4. Tingkat Kemampuan Substitusi (*The Degree of Substitutability*)**

Kemampuan substitusi produk sangat dekat hubungannya dengan loyalitas merek. Bila loyalitas merek rendah, substitusi produk dan distribusi intensif mungkin dibutuhkan karena konsumen akan dengan mudah beralih ke merek yang lain. Misalnya, banyak perusahaan-perusahaan yang memberikan diskon pada pameran pembelian di area-area yang ramai. Untuk memperoleh dukungan dari pedagang grosir atau *retail,* produsen dapat menawarkan harga yang menarik. Jika loyalitas merek tinggi maka lebih diperlukan distribusi selektif atau distribusi efektif karena konsumen tidak mudah berpindah ke merek lain.

**5. Bulk Produk (*The Product’s bulk*)**

Pada umumnya, produk-produk berat dan *low-value* dibatasi pada pasar- pasar yang berdekatan dengan letak produksi. Produk-produk ini sering membutuhkan kemampuan penanganan material yang khusus. Dengan

menggunakan kubus-kubus kecil yang ringan serta penempatan yang tepat, akan lebih banyak unit yang dapat dikirimkan dalam truk, kereta atau *container,* dengan demikian akan mengurangi biaya per-unit transportasi.

**6. Kemampuan Jangka Panjang produk (*The Product’s Perishability*)**

Kemampuan produk untuk bertahan lama berhubungan dengan kemerosotan fisik atau keusangan produk yang disebabkan oleh perubahan pola pembelian pelanggan ataupun perubahan teknologi. Produk-produk tahan lama umumnya dijual pada basis langsung untuk memindahkan produk melalui rantai pasok yang lebih cepat dan mengurangi kerugian potensial persediaan.

**7. Tingkat Konsentrasi Pasar (*The Degree of Market Concentration*)**

Bila pasar dipusatkan pada area geografis tertentu, rantai pasok yang pendek dapat menjadi metode yang paling efektif dan efisien. Apabila diedarkan secara luas dibutuhkan perantara khusus. Banyaknya perusahaan *food-processing* menggunakan pedagang perantara untuk memasarkan produk-produk mereka adalah salah satu contoh. Faktor ini juga menjelaskan keberadaan *agen pooling,* seperti pengangkutan *forwarder* dan perusahaan *local cartage*, yang melakukan pengumpulan dan pengiriman kecil ke dalam unit untuk muatan truk atau *carload* agar dapat dipindahkan ke tempat tujuan.

**8. Musiman (*Seasonality*)**

Untuk beberapa produk tertentu, volume penjualan ramai pada masa- masa tertentu dalam setahun, misalnya produk seragam sekolah hanya ramai pada saat tahun ajaran baru dimulai. Pada kasus lainnya, bahan mentah seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, hanya dapat tersedia pada masa-masa tertentu. Kedua kasus tersebut membutuhkan penyimpanan *out-of-season.* Pengusaha harus menginvestasikan ke gudang-gudang, menggunakan pihak ketiga atau menyediakan insentif pada perantara yang mengurus fungsi penyimpanan. Sebagai contoh, pengusaha dapat menawarkan diskon musiman ataupun pengiriman persediaan ke para pedagang grosir atau *retail* yang setuju untuk menerima pengiriman awal.

**9. Batas Kedalaman dan Kelebaran Lini Produk (*The Width and Depth of The Product Line*)**

Jenis kelebaran dan kedalaman sebuah produk dapat mempengaruhi

rancangan rantai pasok*.* Seorang pengusaha dengan nilai per unit produk yang rendah dapat menggunakan distribusi intensif dengan penjualan langsung jika produk mampu untuk menghasilkan volume penjualan yang relatif besar. Contohnya pengusaha bahan makanan seperti *Kellog’s* dan *General Foods* menggunakan distribusi intensif*.* Umumnya, seorang pengusaha dari lini produk yang terbatas akan menggunakan pedagang- pedagang grosir untuk mencapai pasar yang memadai dengan harga yang pantas.

**C. KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOK**

Setelah Anda mempelajari tentang pengelolaan aliran rantai pasok serta karakteristik produk maka bahasan kita selanjutnya adalah mengenai kinerja manajemen rantai pasok. Kinerja manajemen rantai pasok adalah semua aktivitas pemenuhan permintaan konsumen yang dinyatakan secara kuantitatif. Hasil akhirnya adalah angka atau prosentase dari aktivitas pemenuhan permintaan pelanggan oleh perusahaan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut.

a. Untuk menciptakan proses penyampaian (*delivery*) secara fisik (barang mengalir dengan lancar dan persediaan tidak terlalu tinggi).

b. Melakukan *stream lining information flow* (adanya aliran informasi di antara tiap-tiap *channel*).

c. *Cash flow* yang baik pada setiap *channel* dalam rantai pasok.

Untuk pengukuran akan ditujukan pada proses-proses yang terjadi di dalam perusahaan sehari-hari, dan kemudian dengan didasarkan atas kinerja yang telah didapat dari berbagai referensi akan dilakukan penilaian atas proses yang terjadi yang menggambarkan kinerja yang diukur tersebut.

Rantai pasok menunjukkan adanya rantai yang panjang yang dimulai dari pemasok sampai pelanggan, di mana adanya keterlibatan entitas atau disebut pemain dalam konteks ini dalam jaringan rantai pasok yang sangat kompleks tersebut. Berikut ini merupakan pemain utama yang terlibat dalam rantai pasok (Indrajit dan Djokopranoto, 2002):

**1. *Supplier (chain 1)***

Rantai pada rantai pasok dimulai dari *chain* 1, yang merupakan sumber penyedia bahan pertama. Di sini adalah tempat di mana mata rantai penyaluran barang akan mulai. Bahan pertama di sini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, suku cadang atau barang dagang.

**2. *Supplier-Manufacturer (chain 1-2)***

Rantai pertama tadi dilanjutkan dengan rantai kedua, yaitu *manufacturer* yang merupakan tempat mengkonversi ataupun menyelesaikan barang (*finishing*). Hubungan kedua mata rantai tersebut sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya, penghematan *inventory carrying cost* dengan mengembangkan konsep *supplier partnering*.

**3. *Supplier-Manufacturer-Distributor (chain 1-2-3)***

Dalam tahap ini barang jadi yang dihasilkan disalurkan kepada pelanggan, di mana biasanya menggunakan jasa distributor atau *wholesaler* yang merupakan pedagang besar dalam jumlah besar.

**4. *Supplier-Manufacturer-Distribution-Retail Outlets (chain 1-2-3-4)***

Dari pedagang besar tadi barang disalurkan ke toko pengecer (*retail outlets*). Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada pelanggan (*customer*), namun secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola seperti di atas.

**5. *Supplier-Manufacturer-Distribution-Retail Outlets-Customer (chain 1-***

***2-3-4-5)***

Pelanggan merupakan rantai terakhir yang dilalui dalam rantai pasok, dalam konteks ini sebagai *end-user*. Pada rantai ini, terjadi transaksi antara *retailer* dan pelanggan yang meliputi seluruh proses yang secara langsung meliputi penerimaan barang sekaligus memenuhi permintaan pelanggan.

Dari penjelasan mengenai pelaku-pelaku rantai pasok tersebut dapat dikembangkan suatu model rantai pasok, yaitu suatu gambaran plastis mengenai hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut yang dapat berbentuk seperti mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.2.

Customer

Retailer

Distributor

Manufacturer

Supplier

Gambar 1.2.

Mata Rantai *Supply Chain*

Saudara mahasiswa, seperti yang telah Anda pelajari, manajemen rantai pasok meliputi pengelolaan aliran material yang membentuk adanya persediaan di dalam rantai pasok. Untuk keperluan ini, para manajer selalu mengawasi agar persediaan selalu berada pada level yang dapat diterima.

Aliran material dalam rantai pasok juga sering kali dikaitkan dengan berbagai macam pengukuran keuangan perusahaan. Semua metode pengukuran persediaan dimulai dengan penghitungan unit secara fisik, volume atau berat. Namun, pengukuran persediaan dapat dibagi menjadi tiga bentuk dasar, yaitu nilai agregat rata-rata persediaan, minggu pasokan, dan perputaran persediaan.

**Nilai agregat rata-rata persediaan** adalah nilai total seluruh item yang tersimpan dalam persediaan. Hal ini berarti nilai seluruh persediaan diukur berdasar biaya pada saat proses dan pada saat barang jadi. Nilai penjualan akhir mempunyai arti hanya untuk produk akhir atau jasa saja dan tidak dapat digunakan untuk semua item persediaan. Nilai ini diambil rata-rata karena menggambarkan investasi persediaan pada satu periode waktu. Misalnya, item A adalah bahan baku yang diubah menjadi barang jadi yang disebut item B. Satu unit item A mungkin hanya bernilai beberapa Rupiah saja, sedangkan satu unit item B dapat bernilai beberapa ratus Rupiah karena adanya campur

tangan tenaga kerja, teknologi, serta nilai-nilai lain yang ditambahkan selama proses produksi. Pengukuran persediaan dalam hal ini adalah:

Nilai rata-rata = (Jumlah unit item A yang ada) (Nilai tiap-tiap item A)

persediaan agregat + (Jumlah unit item B yang ada) (Nilai tiap-tiap item B)

Dengan menjumlahkan seluruh item dalam persediaan, nilai total ini berarti seberapa banyak aset perusahaan ada pada persediaan. Perusahaan manufaktur biasanya memiliki sekitar 25 persen total aset mereka dalam persediaan, sedangkan untuk pedagang besar dan pengecer rata-rata berkisar

75 persen. Untuk beberapa hal, manajer dapat menentukan apakah nilai agregat persediaan terlalu tinggi atau terlalu rendah berdasarkan data historis, perbandingan dalam industri maupun pertimbangan manajer sendiri.

**Minggu pasokan** adalah penilaian persediaan yang diperoleh dengan cara membagi rata-rata nilai agregat persediaan berdasarkan penjualan per minggu berdasar biaya (*at cost*)*.* Pada beberapa operasi perusahaan yang memiliki persediaan rendah, penilaian secara harian ataupun jam dapat dilakukan dan akan memberikan akurasi yang lebih baik. Perusahaan- perusahaan yang bergerak dalam industri automobil menggunakan dasar penilaian produk akhir per dua bulan. Nilainya bervariasi antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

Pengukuran secara mingguan adalah:

Minggu pasokan = Nilai agregat rata-rata persediaan

Penjualan mingguan

Penghitungan ini hanya untuk produk akhir yang terjual (berdasarkan biaya), bukan berdasar harga jual setelah *markups* ataupun diskon.

**Perputaran persediaan** adalah penghitungan persediaan yang diperoleh

dengan membagi penjualan tahunan (berdasar biaya) dengan nilai agregat rata-rata persediaan selama satu tahun atau dapat ditulis dalam rumus:

Perputaran persediaan = Penjualan tahunan Nilai agregat rata-rata persediaan

Tingkat persediaan yang terbaik walaupun digambarkan sebagai perputaran, tidak dapat ditentukan dengan mudah. Walaupun rata-rata perusahaan memiliki 6 atau 7 perputaran per tahun, namun untuk perusahaan dengan teknologi tinggi memerlukan 3 kali perputaran. Di sisi lain, perusahaan automobil dapat memiliki 40 kali perputaran per tahun untuk produk-produk tertentu.

*Contoh:*

Suatu perusahaan rata-rata memiliki nilai persediaan Rp20.000.000,00 tahun lalu, dan penjualan produk adalah Rp100.000.000,00. Jika perusahaan memiliki 52 minggu kerja per tahun, berapa minggu pasokan dalam persediaan? Bagaimana perputaran persediaannya?

*Jawab:*

Nilai agregat rata-rata persediaan untuk Rp20.000.000,00 disamakan dengan 10,4 minggu pasokan dan 5 perputaran per tahun yang dihitung sebagai berikut:

Minggu pasokan =

 20.000.000 = 10,4 minggu

(100.000.000) / (52 minggu)

Perputaran persediaan = 100.000.000 = 5 perputaran/tahun

20.000.000

Pengawasan terhadap kinerja rantai pasok dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap biaya, pengiriman, kecepatan, dan kualitas. Pengukuran operasi ini dikaitkan dengan pengukuran kinerja keuangan. Tabel 1.1. menunjukkan pengukuran ini. Anak panah menunjukkan indikasi arah perubahan atas pengukuran keuangan jika pengukuran operasional rantai pasok berubah.

Tabel 1.1.

Kaitan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok dengan Pengukuran Keuangan

|  |  |
| --- | --- |
| **Pengukuran Operasional**Nilai agregat persediaan ↓ | **Pengukuran Keuangan***Current assets* ↓ |
|
| Minggu pasokan | ↓ | Modal kerja | ↓ |
| Perputaran persediaan | ↑ | Modal kerja | ↓ |
| Biaya produksi dan material | ↓ | *Contribution margin* ↑ |

|  |  |
| --- | --- |
| **Pengukuran Operasional**Persentase kerusakan ↓ | **Pengukuran Keuangan***Contribution margin* ↑ |
|
| Persentase ketepatan pengiriman | ↑ | Pendapatan ↑ |
| Waktu pengembangan produk baru | ↓ | Pendapatan | ↑ |
| *Supplier lead times* | ↓ | Modal kerja | ↓ |

Persediaan diperlakukan sebagai investasi bagi perusahaan karena digunakan di masa yang akan datang. Namun, persediaan ini berkaitan dengan dana yang mungkin akan lebih bermanfaat jika digunakan untuk kegiatan operasional lainnya. Pengelolaan rantai pasok untuk mengurangi persediaan dapat tercermin pada porsi *current assets* dalam neraca perusahaan. Tujuannya adalah memiliki jumlah persediaan yang tepat, bukan jumlah persediaan yang terkecil. Minggu pasokan dan perputaran persediaan dicerminkan dalam pengukuran keuangan lainnya, yaitu modal kerja yang berarti banyaknya uang yang digunakan untuk membiayai operasi yang sedang berjalan. Peningkatan persediaan memerlukan peningkatan pembayaran kepada pemasok. Penurunan minggu pasokan atau peningkatan perputaran persediaan akan mengurangi tekanan dalam modal kerja karena dapat mengurangi persediaan.

Manajer juga dapat mengurangi biaya produksi dan biaya material melalui manajemen rantai pasok yang efektif. Biaya material ditentukan melalui pengaturan perjanjian keuangan dengan pemasok dan biaya produksi merupakan hasil dari desain rantai pasok internal. Di lain pihak, persentase kerusakan juga memiliki dampak terhadap margin kontribusi, yaitu adanya perbedaan antara harga dan biaya variabel. Pengurangan produksi, material, dan biaya kerusakan akan meningkatkan margin kontribusi yang berarti akan meningkatkan keuntungan.

Kinerja rantai pasok berkaitan dengan waktu dan juga keadaan keuangan perusahaan. Banyak perusahaan manufaktur dan jasa menyediakan pengukuran persentase ketepatan pengiriman produk atau jasa mereka. Pengukuran ini dipengaruhi oleh kinerja rantai pasok internal dan eksternal. Peningkatan persentase ketepatan pengiriman akan meningkatkan pendapatan karena konsumen yang puas dengan barang atau jasa yang dibeli akan membeli lebih banyak lagi barang atau jasa tersebut. Hampir sama dengan hal itu, pengurangan waktu pengembangan produk baru akibat rantai pasok yang lebih efektif juga akan mempercepat perolehan pendapatan bagi perusahaan serta akan memperoleh posisi yang baik di pasar. Akhirnya, pengurangan *supplier lead times* juga berpengaruh terhadap pengurangan

persediaan yang berarti akan mengurangi tekanan modal kerja. Menyesuaikan aliran input dan output material menjadi lebih mudah karena waktu yang diperlukan lebih pendek serta dapat digunakan peramalan yang lebih reliabel.

LAT IHA N

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1) Jelaskan beberapa hal yang dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan rantai pasok!

2) Jelaskan tipe-tipe distribusi produk!

3) Jelaskan macam-macam karakteristik produk!

4) Jelaskan pengertian kinerja manajemen rantai pasok!

5) Jelaskan tujuan dari pengukuran kinerja manajemen rantai pasok!