

Bab 8

Perencanaan Strategi

Karakteristik dari Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kesetiap program selama beberapa tahun kedepan.

Hubungan dengan Formulasi Strategi

Perbedaan antara dua jenis manajemen, yaitu formulasi strategi dan perencanaan strategi. *Perbedaan adalah bahwa formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut.* Dalam proses formulasi strategi, manajemen menentukan cita-cita organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai cita-cita tersebut. Proses perencanaan strategi kemudian mengambil cita-cita tersebut secara efisien dan efektif. Keputusan oleh produsen barang-barang industrial untuk melakukan diversifikasi kebarang-barang konsumen merupakan formulasi strategi, suatu keputusan strategis, setelah mana sejumlah *masalah implementasi* harus diselesaikan.

Dalam praktiknya, ada sejumlah besar tumpang tindih antara formulasi strategis dengan perencanaan strategis. Studi-studi yang dibuat selama proses perencanaan strategis mungkin mengindikasikan bahwa perlu mengubah cita-cita atau strategi. Sebaliknya formulasi strategi biasanya memasukan pertimbangan awal mengenai program-program yang akan diadopsi sebagai alat untuk mencapai cita-citatersebut.

Perencanaan strategis adalah sistematis, ada proses perencanaan strategis tahunan, dengan prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan. Formulasi strategi adalah tidak sistematis. Strategi diperiksa kembali sebagai respon terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan dengan demikian, idealnya, inisiatif strategis yang mungkin dapat muncul kapanpun dari siapapun didalam organisasi. Jika dinilai patut dikejar, maka inisiatif tersebut dianalisis segera, tanpa menunggu jadwal yang telah ditentukan. Sekali suatu strategi diterima, perencanaan untuk strategi tersebut menyusul secara sistematis.

Evolusi dari Perencanaan Strategis

Saat ini, banyak organisasi menghargai keunggulan dari pembuatan rencana untuk tiga atau lima tahun kedepan. Praktik menyatakan rencana tersebut dalam dokumen atau model format adalah luas, tetapi bukan berarti diterima secara universal. Jumlah rincian umumnya jauh lebih sedikit dibandingkan dengan rencana strategis pada tahun 1950-an.

Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi: (1) kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan, (2) alat pengembangan manajemen, (3) mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang, dan (4) alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang perusahaan.

Kerangka Kerja untuk Pengembangan Anggaran

Suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Oleh karena itu, adalah penting bahwa manajemen membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai ke mana arah organisasi untuk beberapa tahun kedepan. Suatu rencana strategi menyediakan kerangka kerja yang lebih luas tersebut. Dengan demikian, *manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif.*

Alat Pengembangan Manajemen

Perencanaan strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa dalam, perencanaan strategi formal, proses itu sendiri adalah jauh lebih penting dibandingkan dengan output dari proses tersebut, yang merupakan dokumen rencana.

Mekanisme untuk Memaksa Manajemen Memikirkan jangka Panjang

Manajer cenderung untuk lebih khawatir mengenai masalah-masalah taktis dan pengelolaan urusan-urusan bisnis rutin saat ini dibandingkan mengenai penciptaan masa

depan. *Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.*

Alat untuk Menyejajarkan manajer dengan Strategi Korporat

Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

Seperti yang akan ditunjukkan, keputusan program dibuat pada satu waktu, dan rencana strategis menyatukannya. Pembuatan rencana strategis mungkin mengungkapkan bahwa keputusan-keputusan individual tidak menciptakan suatu keseluruhan yang memuaskan. Investasi baru yang direncanakan mungkin memerlukan lebih banyak dana pada tahun-tahun tertentu dibandingkan dana yang diperoleh oleh perusahaan pada tahun-tahun tersebut; perubahan yang direncanakan dalam program langsung mungkin memerlukan perubahan dalam ukuran dari program pendukung (misalnya, riset dan pengembangan, serta administratif) yang tidak ikut dipertimbangkan secara terpisah. Laba yang diantisipasi dari program-program individual mungkin tidak menghasilkan laba yang memuaskan bagi organisasi secara keseluruhan.

Keterbatasan

Ada beberapa kekurangan atau keterbatasan potensial dari perencanaan strategis formal. Pertama, selalu ada bahaya bahwa *perencanaan berakhir menjadi "pengisian formulir," latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis.*

Bahaya yang kedua adalah bahwa *organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dari departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dari manajemen lini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut.*

Akhirnya, *perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal.* Beban yang paling signifikan adalah waktu yang diberikan untuk perencanaan strategis oleh manajemen senior dan para manajer pada tingkatan-tingkatan lain di organisasi tersebut.

Rencana strategis firmal yang diinginkan dalam organisasi memiliki karakteristik-karakteristik berikut ini:

1. Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategis adalah penting, jika tidak, perencanaan strategis kemungkinan besar akan menjadi latihan para staf yang hanya memiliki sedikit dampak pada pengambilan keputusan aktual.
2. Organisasi tersebut relatif besar dan rumit. Dalam organisasi yang kecil dan sederhana, pemahaman informal mengenai arah masa depan organisasi adalah mencukupi untuk mengambil keputusan mengenai alokasi sumber daya yang merupakan tujuan utama dari pembuatan suatu rencana strategis.
3. Ada ketidakpastian yang cukup besar mengenai masa depan, tetapi organisasi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah. Dalam organisasi yang relatif stabil, rencana strategis tidaklah perlu; masa depan biasanya cukup sama dengan masa lalu, sehingga rencana strategi hanya akan berupa latihan dalam ekstrapolasi.

Struktur dan Isi Program

Hampir disemua organisasi industrial, program adalah produk atau keluarga produk, ditambah riset dan pengembangan, aktivitas-aktivitas umum dan administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yang ada saat ini.

Dalam organisasi jasa, program cenderung berkaitan dengan jenis jasa yang diberikan oleh entitas tersebut. Pemerintah federal membagi aktifitasnya menjadi 10 program utama. Dalam organisasi jasa multi unit, seperti rantai hotel, setiap unit atau setiap wilayah geografis mungkin merupakan suatu program.

Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun kedepan. Lima tahun adalah periode yang cukup panjang untuk mengestimasi konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini.

Jumlah dolar dari setiap program menunjukkan besaran kira-kira dari pendapatan, beban, dan pengeluaran modal. Karena jangka waktunya relatif panjang, hanya estimasi kasar yang memungkinkan. Estimasi-estimasi semacam itu adalah memuaskan sebagai dasar untuk mengidikasikan arah umum organisasi. Jika rencana strategis batasan dalam mana unit bisnis diharapkan untuk beroperasi, juga dinyatakan.

Hubungan Organisasional

Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dibantu oleh staf mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki komunikasi antara eksekutif korporat dengan eksekutif unit bisnis dengan cara menyediakan rangkaian aktivitas terjadwal, melalui mana mereka dapat mencapai sekelompok tujuan dan rencana yang disetujui bersama. Manajer dari departemen-departemen individual biasanya tidak berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis.

Bahkan jika ada staf perencanaan tersendiri, organisasi kontroler biasanya melakukan pekerjaan untuk menyebarkan pedoman dan mengumpulkan angka yang diusulkan, seperti yang akan dijelaskan dalam bagian selanjutnya.

Gaya Manajemen Puncak

Perencanaan strategis adalah suatu proses manajemen, dan cara dengan mana proses tersebut dilaksanakan disuatu perusahaan sangat bergantung pada gaya dari CEO. Beberapa CEO memilih untuk mengambil keputusan tanpa manfaat dari alat perencanaan formal. Jika kontroler dari perusahaan semacam itu berusaha untuk memperkenalkan suatu sistem yang akan berfungsi dengan efektif jika tidak benar-benar digunakan oleh CEO.

Diperusahaan-perusahaan lain, manajemen senior memilih analisis dan dokumentasi yang ekstensif atas rencana atas rencana, dan dalam perusahaan-perusahaan ini bagian formal dari sistem relatif terperinci.

Para perancang sistem tersebut harus mendiagnosis dengan benar dengan gaya dari manajemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gaya itu. Ini merupakan tugas yang sulit karena perencanaan strategis formal telah menjadi suatu gaya, dan beberapa manajer berfikir bahwa mereka mungkin dipandang kuno jika tidak menggunakannya.

Menganalisis Program-Program Baru

Ide-ide untuk program baru berasal dari mana pun dalam organisasi: dari CEO, dari staf perencanaan kantor pusat, atau dari berbagai bagian organisasi yang beroperasi. Misalnya, dalam 3M Corporation, ide untuk notes "post-it" berasal dari bahwa organisasi, bukan merupakan inisiatif dari CEO. Beberapa unit merupakan sumber yang lebih

mungkin dari ide-ide baru dibandingkan dengan unit-unit lain, karena alasan-alasan yang jelas. Organisasi riset dan pengembangan diharapkan menghasilkan ide-ide untuk produk atau proses baru, organisasi pemasaran diharapkan menghasilkan inovasi pemasaran, dan organisasi teknik produksi diharapkan menghasilkan peralatan dan metode produksi yang lebih baik.

Usulan-usulan untuk program pada intinya bersifat *reaktif* atau *proaktif*, yaitu muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan, seperti kabar burung mengenai pengenalan produk baru oleh pesaing, atau sebagai inisiatif untuk mengkapitalisasi suatu kesempatan.

Perencanaan sebaiknya memandang adopsi dari suatu program baru tidak sebagai keputusan tunggal dari ya atau tidak, tetapi lebih sering sebagai satu rangkaian keputusan, dimana masing-masing merupakan langkah-langkah yang dalam menguji dan mengembangkan program yang diusulkan tersebut. Mereka sebaiknya memutuskan untuk melaksanakannya melalui implementasi penuh dan investasi signifikan yang menjadi konsekuensinya hanya jika pengendalian tersebut mengindikasikan bahwa usulan tersebut memiliki kemungkinan yang bagus untuk berhasil.

Analisis Investasi Modal

Teknik-teknik untuk menganalisis usulan investasi modal berusaha untuk menemukan (*a*) nilai sekarang bersih dari proyek tersebut, yaitu, kelebihan nilai sekarang dari estimasi arus kas masuk terhadap jumlah investasi yang diperlukan, atau (*b*) tingkat pengembalian internal yang implisif dalam hubungan antara arus kas masuk dan kas keluar.

Empat alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisis semua usulan.

- a. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan. Mesin yang baru dikembangkan dan yang mengurangi biaya secara substansial sehingga akan memberikan pengembalian dalam satu tahun adalah salah satu contohnya.
- b. Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai sekarang bersih dipercaya tidak sesuai dengan usahanya. Seorang tidak dapat mengambil kesimpulan yang dapat diandalkan dari data yang tidak dapat diandalkan.

Situasi ini adalah umum ketika hasilnya bergantung pada estimasi volume penjualan dari produk baru untuk mana tidak ada data pasar yang bagus yang tersedia. Dalam situasi ini, kriteria "periode pengembalian" sering digunakan.

- c. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan profitabilitas. Pendekatan nilai sekarang mengasumsikan bahwa "fungsi tujuan" adalah untuk meningkatkan laba, tetapi banyak usulan investasi yang memperoleh persetujuan berdasarkan alasan bahwa usulan tersebut meningkatkan semangat karyawan, citra perusahaan, atau keselamatan kerja.
- d. Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi. Hukum lingkungan mungkin mengharuskan investasi dalam suatu program baru.

Beberapa pertimbangan yang berguna dalam mengimplementasikan sistem evaluasi pengeluaran modal :

1. Aturan-aturan
2. Menghindari manipulasi
3. Model

Menganalisis ProgramProgram yang Sedang Berjalan

Analisis Rantai Nilai

Dari perspektif perencanaan strategi, konsep rantai nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna:

1. Hubungan dengan pemasok
2. Hubungan dengan pelanggan
3. Hubungan proses didalam rantai nilai dari perusahaan tersebut.

Hubungan dengan Pemasok

Hubungan dengan pelanggan sebaiknya dikelola sedemikian rupa sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya sama-sama memperoleh manfaat. Mengambil keuntungan dari kesempatan semacam itu dapat secara dramatis mengurangi biaya, meningkatkan nilai, atau keduanya.

Hubungan dengan Pelanggan

Hubungan dengan pelanggan juga dapat menjadi sama pentingnya seperti hubungan dengan pemasok. Ada banyak contoh mengenai hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggannya.

Hubungan Proses dengan Rantai Nilai dari Perusahaan.

Suatu perusahaan sebaiknya juga bekerja kearah peningkatan efisiensi dari setiap aktivitas didalam rantai tersebut melalui pemahaman yang lebih baik atas pemicu yang mengatur biaya dan nilai dari setiap aktivitas.

Efisiensi dari bagian *dalam* (yaitu, bagian yang mendahului produksi) dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah vendor; dengan menggunakan komputer untuk menempatkan pesenan secara otomatis; dengan membatasi pengantaran menjadi jumlah yang "*just-in-time*" (yang mengurangi persediaan); dan dengan membuat pemasok bertanggung jawab atas kualitas, yang mengurangi atau menghilangkan biaya inspeksi.

Inisiatif-inisiatif yang berorientasi terhadap efisiensi ini biasanya melibatkan imbal balik. Misalnya, pesenan langsung dari komputer pelanggan dapat mempercepat pengantaran dan mengurangi pekerjaan dengan kertas, tetapi mengarah pada biaya pemenuhan pesenan yang meningkat karena kualitas pesenan yang lebih kecil. Dengan demikian, adalah penting bahwa semua bagian dari rantai nilai dianalisis bersamaan; jika tidak, peningkatan disatu mata rantai mungkin ditiadakan oleh tambahan biaya dimata rantai lain.

Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas

Dasar alokasi, atau pemicu biaya, untuk masing-masing pusat biaya mencerminkan *penyebab* dari terjadi biaya yaitu, elemen yang menjelaskan mengapa jumlah biaya yang terjadi dipusat biaya atau aktivitas itu, bervariasi. Misalnya, dalam pembelian, pemicu biayanya mungkin jumlah pesenan yang ditempatkan; untuk transportasi internal, jumlah komponen yang dipindahkan; untuk desain produk, jumlah dari komponen-komponen yang dipindahkan; untuk pengendalian produksi, jumlah persiapan (*setup*). Catat bahwa "penyebab" disini mengacu pada faktor yang menyebabkan timbulnya biaya dipusat biaya individual tersebut.

Kegunaan Informasi ABC

ABC, ketika digunakan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis dapat memberikan wawasan yang berarti. Informasi mengenai besaran dari perbedaan ini dapat mengarah kepada perubahan dalam kebijakan berkaitan dengan lini penuh versus lini produk terfokus, penetapan harga, keputusan buat atau beli, keputusan bauran produk, penambahan atau penghapusan produk, penghapusan aktivitas tidak bernilai tambah, dan penekanan pada tata ruang pabrik yang lebih baik dan kesederhanaan dalam desain produk.

Proses Perencanaan Strategis

Proses tersebut melibatkan langkah-langkah berikut ini:

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis dari tahun lalu.
2. Memutuskan asumsi dan pedoman
3. Iterasi pertama dari rencana strategis baru
4. Analisis
5. Iterasi kedua dari rencana strategis baru.
6. Meninjau dan menyetujui.

Meninjau dan Memperbaharui Rencana Strategis

Proses perencanaan strategis tahunan adalah untuk meninjau dan memperbaharui rencana strategis yang disetujui tahun lalu. Pengalaman aktual untuk beberapa bulan pertama dari tahun berjalan telah dicerminkan dalam laporan akutansi, dan hasil tersebut diekstrapolasikan untuk memperoleh estimasi terbaik saat ini untuk tahun tersebut secara keseluruhan. Jika program komputer cukup fleksibel, maka hal tersebut dapat diperluas kedampak dari kekuatan-kekuatan saat ini terhadap "tahun-tahun kedepan " yaitu, tahun-tahun setelah tahun sekarang; jika tidak, estimasi kasar dibuat secara manual.

Memutuskan Asumsi dan Pedoman

Pertemuan Manajemen

Banyak perusahaan menmgadakan pertemuan tahunan dari manajer korporat dan unit bisnis (sering kali disebut "konferensi puncak") untuk mendiskusikan usulan tujuan dan pedoman. Pertemuan semacam itu umumnya berlangsung beberapa hari dan diadakan jauh dari fasilitas perusahaan guna meminimalkan gangguan. Selain agenda formal,

pertemuan semacam itu menyediakan kesempatan bagi para manajer diseluruh bagian korporasi untuk saling mengenal satu sama lain.

Iterasi Pertama dari Rencana Strategis

Rencana strategis yang telah selesai berisi laporan laba rugi; persediaan, piutang, dan pos-pos kunci neraca lainnya; jumlah karyawan; informasi kuantitatif mengenai penjualan dan produksi; pengeluaran untuk pabrik dan akuisisi modal lainnya; arus kas yang tidak biasa lainnya; dan penjelasan serta justifikasi naratif. Angka-angka cukup terinci (meskipun jauh kurang terinci dibandingkan dengan anggaran tahunan) untuk tahun depan dan tahun berikutnya, dengan informasi ringkas untuk tahun-tahun sesudahnya.

Analisis

Dalam banyak kasus, jumlah dari rencana unit bisnis mengungkapkan *kesenjangan perencanaan* – yaitu, jumlah dari rencana-rencana individual tidak mencapai tujuan korporat. Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan; (1) temukan kesrempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis, (2) melakukan akuisisi, atau (3) meninjau ulang tujuan korporat. Manajemen senior biasanya fokus pada yang pertama.

Dari angka perencanaan, staf kantor pusat dapat mengembangkan rencana kebutuhan kas untuk pendanaan tambahan, atau alternatifnya, kemungkinan untuk meningkatkan dividen.

Iterasi Kedua dari Rencana Strategis

Beberapa perusahaan tidak mengharuskan revisi formal dari unit bisnis. Perusahaan-perusahaan tersebut menegosiasikan perubahan secara informal dan memasukkan hasilnya kerencana dikantor pusat.

Tinjauan dari Persetujuan Akhir

Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat umumnya mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. Rencana tersebut juga mungkin dipresentasikan pada suatu pertemuan dengan dewan direksi. CEO memberikan persetujuan akhir. Persetujuan tersebut sebaiknya dilakukan sebelum awal dari proses pembuatan anggaran, karena rencana strategis merupakan input yang penting bagi proses itu.

Kasus 8-1

Allied Office Product

Bisnis TFC

Pada tahun 1992, Allied Office Product adalah perusahaan dengan penjualan tahunan sebesar \$900 juta dalam formulir bisnis dan produk kertas khusus, seperti kertas surat, amplop, kertas catatan, dan kartu ucapan. Pada tahun 1988 perusahaan telah melakukan ekspansi ke layanan manajemen persediaan formulir bisnis. Ini merupakan bidang dimana Allied yakin bahwa perusahaan dapat menawarkan layanan bernilai tambah untuk membedakannya dari produsen formulir bisnis lainnya. Bisnis produksi formulir telah mapan pada tahun 1988, dan semua pesaing mencari cara untuk menghasilkan pertumbuhan penjualan. Allied memulai suatu kampanye untuk memasukkan klien-klien korporatnya dalam suatu program yang disebutnya “pengendalian formulir total (total forms- TFC).”

Pada tahun 1992, penjualan dari TFC adalah sekitar \$ 60 juta dan Allied telah mendirikan suatu perusahaan terpisah di dalam divisi formulir bisnis untuk menangani bisnis ini. Layanan yang disediakan oleh TFC meliputi pergudangan dan distribusi formulir (termasuk pendanaan persediaan) serta pengendalian persediaan dan pelaporan penggunaan formulir. Allied menggunakan jaringan sistem komputer yang canggih untuk memonitor persediaan formulir klien, penggunaan formulir dan aktivitas pemesanan. Perusahaan memberikan informasi ini kepada klien mereka melalui laporan manajemen yang komprehensif tetapi mudah dibaca.

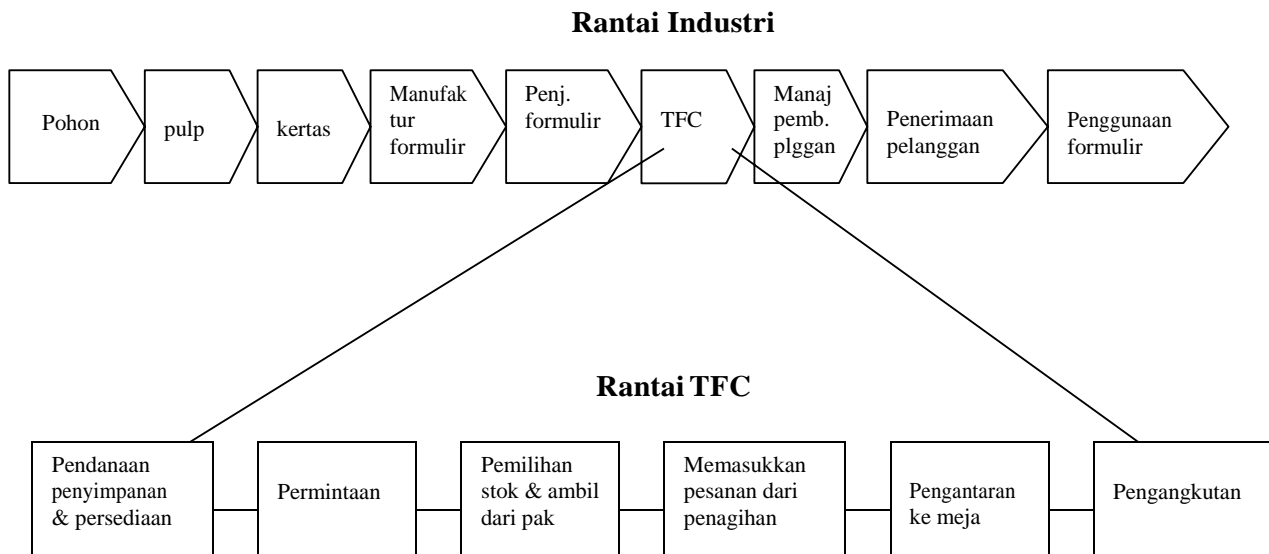
Sebagai bagian dari layanan distribusinya, Allied juga menawarkan layanan “ambil dari pak” dimana pekerja yang terlatih secara aktual membuka karton yang masih penuh untuk mengambil sejumlah tertentu formulir yang diminta oleh klien. Filosofi Allied adalah bahwa pergudangan dan jaringan distribusi yang dijalankan dengan baik adalah penting bagi program manajemen formulir manapun –“ kami mengetahui apa yang anda butuhkan...produk yang tepat dan pada waktu yang tepat.

Untuk sejumlah kecil klien, Allied juga menawarkan “ pengantaran ke meja” dimana karyawan Allied akan mendistribusikan formulir ke kantor-kantor individual (formullir biasanya diantarkan hanya ke dok pembongkaran). Sebagai penyedia layanan manajemen formulir yang komprehensif, lini produk Allied juga harus komprehensif. Lini produk perusahaan mencakup semuanya mulai dari standar kertas cetakan computer dan

kertas faks, sampai formulir yang di desain khusus untuk memenuhi kebutuhan bisnis tertentu dari klien.

Sistem Akuntansi Biaya Saat Ini

Allied megoperasikan manufaktur formulir dan aktivitas TFC nya sebagai pusat laba yang terpisah. Transfer produk TFC adalah transaksi langsung dengan harga transfer ditetapkan pada harga pasar yang wajar.



Tampilan 1
Konsep rantai nilai - TFC

Allied memproduksi formulir bisnis di 13 lokasi. Meskipun perusahaan mendorong pencarian sumber daya dari internal untuk pesanan pelanggan, bagian penjualan TFC memiliki opsi untuk mencari dari luar jika diperlukan. Rantai nilai industri untuk nilai TFC disajikan di tampilan 1.

Klien yang berpartisipasi dalam program manajemen formulir menyimpan persediaan formulir di salah satu dari 10 pusat distribusi Allied. Formulir-formulir tersebut didistribusikan ke klien seseuai dengan kebutuhan. Klien dikenakan biaya layanan untuk menutup biaya pergudangan dan didistribusi berdasarkan persentase biaya penjualan produk untuk bulan tersebut, tanpa mempedulikan tingkat layanan tertentu yang disediakan bagi klien tersebut.

Jika seorang TFC menggunakan layanan distribusi yang manapun, layanan tersebut seharusnya membebankan suatu harga untuk formulir yang cukup tinggi untuk

memungkinkan tambahan 32,2 persen dari biaya produk untuk menutup beban pergudangan dan distribusi, biaya modal yang terikat dalam bentuk persediaan, dan beban pengangkutan. Persentase ini ditentukan berdasarkan data keuangan aktual tahun 1990 sehingga secara agregat, secara total, semua beban tertutup (lihat tampilan 2). Bagian penjualan kemudian melakukan mark up biaya produk dan layanan terbesar 20%, secara rata-rata. Sebagaimana disajikan di Tampilan 3 dan 4, harga untuk masing-masing pelanggan dapat berbeda dari rumus satandar.

Memahami Profitabilitas Pelanggan

Dengan memburuknya profitabilitas TFC di bulan Oktober 1992, John Malone Manajer umum mulai mempertanyakan kesesuaian pembebanan distribusi.

“Divisi formulir bisnis pada tahun 1998 memperoleh tingkat pengembalian atas investasi (return on investment –ROI) sebesar 20 persen. Tetapi tingkat pengembalian tersebut telah menurun selama beberapa tahun. TFC diproyeksikan akan memperoleh ROI hanya sebesar 6 persen untuk tahun 1992. Sesuatu mengatakan kepada saya bahwa kita tidak akan mengelola bisnis ini dengan baik! Tampaknya bahwa pembebanan untuk layanan memerlukan penelitian yang lebih mendalam. Saya percaya bahwa kita sebaiknya membebankan kepada klien layanan yang mereka gunakan. Tampaknya tidak adil bahwa jika dua klien yang membeli produk dalam jumlah yang sama dari kita, tetapi yang satu menyimpan banyak persediaan di pusat distribusi kita dan secara konstan meminta pengiriman dalam jumlah kecil, sementara yang lain jarang mengganggu kita sama sekali, keduanya harus membayar biaya layanan yang sama.”

John memeriksa catatannya dan menemukan dua pelanggan dengan ukuran yang serupa, pelanggan A dan B, yang ditangani oleh tenaga penjualan yang berbeda. Pelanggan A dan B keduanya memiliki penjualan tahunan sebesar \$50.000. Dalam sistem sekarang, pelanggan-pelanggan ini dikenakan biaya layanan yang sama, tetapi John memperhatikan bahwa pelanggan-pelanggan ini hanya serupa dalam hal nilai produk yang dijual, tetapi berbeda dalam hal tingkat layanan yang mereka butuhkan dari Allied.

Tampilan 2

Perhitungan pembebanan biaya pelayanan (dalam ribuan)

Penjualan produk tahun 1990 pada harga pokok	\$ 24.059
Beban pergudangan / distribusi tahun 1990	\$ 4.932
% dari biaya produk	<u>20,5%</u>
Saldo rata-rata persediaan tahun 1990	\$ 10.873
Biaya modal rata-rata tahun 1990	10,4%
Total biaya pendanaan persediaan	\$ 1.131

% dari biaya produk	4,7%
Total beban pengangkutan tahun 1990	\$ 1.684
% dari biaya produk	7,0%
Total biaya layanan	\$ 32,2%
Harga standar 5 (biaya produk * 1,32)* 1,2	

Pelanggan	Penjualan Bersih Aktual	Biaya produk	Biaya layanan Berdasarkan ABC	Revisi Kontribusi
1	\$ 76.904	\$ 49.620	\$ 2.862	\$ 24.422
2	130.582	74.396	34.478	21.608
3	72.956	48.126	3.456	21.284
4	64.903	37.981	6.574	20.348
5	45.088	26.098	1.309	17.681
6	104.689	62.340	25.356	16.993
•	-	-	-	-
•	-	-	-	-
•	-	-	-	-
18	15.893	29.570	6.904	9.419
19	62.954	41.034	13.746	8.174
20	26.699	2.236	2.236	7.633
Total	\$ 1.279.133	\$ 779.003	\$ 209.852	\$ 290.278

Tampilan 3
Dua puluh pelanggan TFC teratas untuk bulan Agustus 1992
(Di uruskan berdasarkan kontribusi)

Pelanggan	Penjualan Bersih Aktual	Biaya produk	Biaya layanan Berdasarkan ABC	Revisi Kontribusi
1081	\$ 3.657	\$ 2.356	\$ 2.325	\$ 21.024
1082	38.467	26.301	13.740	21.574
1083	5.962	3.840	4.214	22.128
1084	163	89	2.390	22.316
1085	3.256	2.006	3.590	22.340
1086	82.086	61.224	23.756	22.894
•	-	-	-	-
•	-	-	-	-
•	-	-	-	-
1098	74.569	50.745	45.698	221.874
1099	88.345	64.930	53.867	230.452
1100	113.976	82.98	72.589	241.600
Total	\$ 717.142	\$ 486.035	\$ 417.472	\$ 2.186.365

Tampilan 4
Dua puluh pelanggan TFC terbawah untuk bulan Agustus 1992
(Di uruskan berdasarkan kontribusi dalam \$)

Tahun lalu, pelanggan A telah mengirimkan 364 permintaan untuk produk dengan total sejumlah 910 baris (semuanya adalah “ambil dari pak”) sementara pelanggan B telah mengirimkan 790 permintaan dengan total sejumlah 2.500 baris (semuanya adalah “ambil dari pak”). Pelanggan A menyimpan rata-rata 350 karton persediaan di pusat

distribusi, sementara pelanggan B rata-rata menyimpan 700 karton. Saldo rata-rata bulanan pelanggan B adalah \$50.000 (\$7000 diantaranya telah disimpan selama hampir satu tahun penuh) sementara untuk pelanggan A hanyalah sebesar \$ 15.000. Karena aktivitas yang lebih besar pada pelanggan B, pengiriman dilakukan tiga kali seminggu dengan biaya pengangkutan tahunan rata-rata sebesar \$2.250. Selain itu, pelanggan B telah meminta pengantaran ke meja 26 kali selama tahun lalu, sementara pelanggan A tidak memintanya sama sekali. John Malone meminta bantuan kontroler TFC, Melissa Dunhill, dan direktur operasi, Tim Cunningham.

John berkata, "bagaimana saya dapat memahami profitabilitas pelanggan dengan lebih baik?" "Hm, Kata tim, "jika kita dapat menentukan, tanpa perlu pergi ke luar tentunya, apa yang sebenarnya terjadi di pusat distribusi, mungkin kita akan memiliki ide yang lebih baik mengenai biaya untuk melayani berbagai pelanggan kita." Tim mengetahui bahwa dua aktivitas utama terjadi di pusat distribusi- pergudangan formulir dan distribusi dari formulir-formulir tersebut sesuai dengan permintaan pelanggan. Ia dan John memutuskan untuk berbicara dengan beberapa orang di lapangan untuk memperoleh informasi yang lebih spesifik.

Pusat Distribusi : Analisis Aktivitas

John dan tim mengunjungi fasilitas distribusi Allied di Kansas City, Missouri. Manajer gudang, Wilber Smith, menginformasikan, "yang kami lakukan adalah menyimpan karton-karton dan memproses permintaan jumlah ruang gudang yang kami butuhkan bergantung pada jumlah karton. Tampaknya kami memiliki banyak karton yang menganggur lama dan kelihatannya hal ini akan berlangsung terus. Jika kami menciptakan program sewa guna usaha yang lebih fleksibel dan mengubah konfigurasi lorong, kami mungkin dapat menyesuaikan kebutuhan ruang jika jumlah karton yang kami simpan di sini berubah. Hal lain yang mengganggu saya adalah bahwa kami memiliki sebagian persediaan yang telah lama menganggur. Apa artinya hal tersebut untuk klien? Mereka tidak membayar untuk itu sampai mereka memintanya. Apakah tidak ada suatu cara untuk membuat mereka mengambil barang-barang itu dari sini?"

Sedangkan untuk administrasi operasi, segala sesuatu bergantung pada jumlah permintaan. Dan, pada satu permintaan, pelanggan dapat meminta barang yang berbeda sebanyak mungkin yang mereka inginkan."

Tim tersebut kemudian mewawancarai supervisor pabrik, Rick Fosmire, yang berkata, ” saya tidak peduli apakah saya memperoleh permintaan dengan satu baris di masing-masing permintaan atau satu permintaan dengan seratus baris di dalamnya, orang-orang saya tetap saja harus pergi mengambil seratus barang dari rak-rak . Dan permintaan “ ambil dari pak” yang terkutuk itu. Hampir segala sesuatunya “ambil dari pak” sekarang ini. Tampaknya tidak ada lagi yang memesan satu karton penuh sebanyak 500 barang. Apakah anda mengetahui berapa banyak tenaga kerja yang diperlukan untuk mengambil dari karton-karton itu ? dan diatas semuanya itu, pengantaran ke meja merupakan suatu penderitaan bagi orang-orang saya. Tentu saja kita menawarkan layanan tersebut, tetapi klien yang menggunakannya harus membayar sesuatu yang ekstra. Sepertinya orang-orang saya tidak memiliki pekerjaan cukup banyak.”

John dan Tim mulai memperoleh ide yang cukup bagus mengenai apa yang terjadi di pusat distribusi, tetapi masih ada satu orang yang perlu diwawancarai. Mereka mengetahui bahwa sejumlah besar uang dihabiskan untuk pemrosesan data, terutama tenaga kerja. Mereka perlu mengetahui bagaimana orang-orang tersebut menghabiskan waktunya.

Hazel Nutley telah menjadi operator entri data di Allied selama 17 tahun. “yang harus saya lakukan adalah memasukkan permintaan –permintaan tersebut, baris per baris. Saya sampai mengetahui pelanggan tersebut dengan begitu baiknya sehingga semua informasi pesanan menjadi mudah. Satu-satunya yang bermasalah adalah berapa banyak baris yang harus saya entri.”

Menggunakan wawancara dan observasi tersebut, Tim dan John membagi distribusi menjadi enam aktivitas utama bernilai tambah- penyimpanan, penanganan permintaan, pemilihan stok gudang dasar, aktivitas “ambil dari pak” entri data, dan pengantaran ke meja. Dengan bantuan Melissa, mereka membebankan biaya ke aktivitas-aktivitas tersebut sebagai berikut, sebagai sampel untuk lima pusat distribusi (lihat tampilan 5 untuk perhitungan):

	Total Beban	Biaya Aktivitas
Sewa	\$ 1.424 3 85%	\$ 1.211
Penyusutan	\$ 208 3 85%	177
Listrik	\$ 187 3 85%	159
Keamanan	\$ 3	3
Total beban penyimpanan		<u>\$1.550</u>
Sewa	\$ 1.424 3 15%	\$ 214

Penyusutan	\$ 208	3	15%	31
Listrik	\$ 187	3	15%	28
Gaji dan tunjangan	\$ 909			909
Telepon	\$ 96			96
Pajak atau asuransi	\$ 104			104
Perjalanan dinas/ hiburan	\$ 40	3	75%	30
Pengiriman lewat pos	\$ 56			56
Upah per jam dan tunjangan	\$ 316			316
Karyawan temporer	\$ 17			17
Total beban penanganan permintaan				<u>\$ 1.801</u>
Upah dan tunjangan variabel karyawan bagian gudang	\$ 1.375			<u>\$ 1.375</u>
Perjalanan dinas dan hiburan 25%	\$ 40	3	25%	10
Total aktiva pergudangan				<u>\$ 1.745</u>
Pemilihan stok gudang (44%)				\$ 761
Aktivitas ambil dari pak (42%)				\$ 784
Pengantaran ke meja (14%)				\$ 250
Beban pemrosesan data	<u>\$ 612</u>			<u>612</u>
Total	<u>\$ 5.708</u>			<u>\$ 5.708</u>

Tampilan 5**Rincian dari beban berdasarkan Aktivitas
(dalam ribuan)**

Penyimpanan	\$ 1.550
Penanganan permintaan	1.801
Pemilihan stock gudang dasar	761
Aktivitas ambil dari pak	734
Entri data	612
Pengantaran ke meja	<u>250</u>
Total	<u>\$ 5.708</u>

Tim kemudian mengestimasi hal-hal berikut ini untuk tahun 1992 berdasarkan informasi historis dan tren saat ini untuk sampel dari lima gudang:

- Secara rata-rata, lima pusat distribusi ini yang tersebar di seluruh negara akan memiliki persediaan gabungan mendekati 350.000 karton (hampir semua karton dengan ukuran standar)
- Pusat distribusi tersebut akan memproses sekitar 310.000 permintaan untuk tahun 1992.
- Masing-masing permintaan akan memiliki rata-rata 2,5 baris.
- Hampir 90 % dari baris tersebut akan memerlukan aktivitas “ambil dari pak” (dibandingkan dengan mengirimkan satu karton penuh)
- Biaya modal pada tahun 1992 mungkin sekitar 13 persen.

“Sistem komputer baru kami akan segera siap. Sistem tersebut akan menelusuri beban pengangkutan individual, “kata Tim, “sehingga kita dapat membebaskan kepada klien sebesar biaya yang kita keluarkan. “John dan Melissa setuju bahwa ini kedengarannya adil.

Beberapa hal yang dikatakan di pusat distribusi masih melekat di pikiran Tim. “Tidakkah anda pikir bahwa kita sebaiknya melakukan sesuatu untuk membuat persediaan lama tersebut bergerak? Perlu membebankan sesuatu yang ekstra, katakanlah 1,5 persen per bulan untuk segala sesuatu yang tidak bergerak selama sembilan bulan.

“Ide bagus,” kata Melissa. “ini juga akan membantu melindungi kita terhadap kerugian yang sering kali terjadi pada persediaan lama ketika klien ternyata mengubah formulir mereka. Anda tahu bahwa kita harus menelannya dan tidak pernah membebarkannya kepada klien.”

“Mereka hamper selesai. “Bagaimana dengan pengantaran ke meja?” Kata tim. “Saya pikir kita sebaiknya membebankan ekstra untuk itu, tetapi saya tidak mau hal ini menjadi terlalu rumit.”

John berkata, “Berapa banyak waktu ekstra rata-rata yang diperlukan oleh orang-orang anda untuk mengelilingi perusahaan klien?

”Saya katakana sekitar satu setengah sampai dua jam dengan tarif \$ 15 per jam, jadi sekitar \$ 30 setiap kalinya. “Apakah tampaknya adil?”

“Tampaknya OK buat saya. Juga hal tersebut terkait cukup baik dengan pembebanan keseluruhan sebesar \$ 250.000, karena kita akan memproses sekitar 8.500 permintaan pengantaran ke meja tahun ini.”

Penetapan Harga Berdasarkan Layanan

Seluruh tim manajemen, termasuk Doug Kingsley, CFO dari divisi formulir bisnis, merasakan bahwa tentu ada suatu cara yang lebih baik untuk membebankan layanan distribusi untuk membantu TFC menjadi lebih menguntungkan. Mereka sekarang memiliki pemahaman yang jauh lebih baik mengenai pemicu biaya yang terlibat dalam layanan distribusi.

“Tidak akan mudah membuat tenaga penjualan untuk menerima program penetapan harga berdasarkan aktivitas.” Kata John. “Beberapa diantara mereka telah menjadi terlalu nyaman tidak menyukai perubahan. Beberapa pelanggan akan mengalami kenaikan karena tambahan beban distribusi dengan skema penetapan harga berdasarkan layanan (Services Based Pricing – SBP). Tenaga penjualan ini tidak akan terlalu gembira. Di pihak lain, beberapa tenaga penjualan mungkin akan melihat bahwa margin mereka meningkat.

Departemen akuntansi menyimpan data base yang menunjukkan semua aktivitas terhadap masing-masing pelanggan dan menghitung kontribusi dari pelanggan tersebut. Tetapi departemen tersebut belum dapat menggunakan informasi ini secara efektif. Manajemen TFC mengambil data tersebut dan mulai menganalisisnya.

Meskipun TFC memiliki 1.100 pelanggan yang terpisah, sejumlah besar dari bisnis berasal hanya dari sedikit pelanggan. Empat puluh pelanggan teratas mewakili 48 persen dari penjualan bersih perusahaan (lihat tampilan 6)

Sebagai suatu cara untuk memahami profitabilitas pelanggan, manajemen TFC mengerjakan kembali informasi di data base seolah-olah pelanggan telah dibebankan biaya layanan berdasarkan penggunaan aktual.

Penjualan tahunan / Pelanggan	Jumlah Pelanggan	% Penjualan Bersih TFC
> \$ 300.000	40	48%
> \$ 150.000	53	19
> \$ 75.000	86	15
> \$ 30.000	143	11
> \$ 0	778	7
Total	1.100	100 %

Dan membiarkan penjualan bersih dan biaya produk sama seperti sebelumnya. Mereka menghitung ulang kontribusi berdasarkan kontribusi laba. Tampilan 3 menunjukkan 20 pelanggan teratas untuk bulan Agustus dan tampilan 4 menunjukkan 20 pelanggan terbawah.

Karena bagian yang lebih besar dari kesempatan laba ada pada sedikit pelanggan, manajemen merasakan bahwa perusahaan mungkin meningkatkan profitabilitas secara signifikan dengan berkonsentrasi pada manajemen pelanggan individual. Tim tersebut merasa bahwa mereka ada pada jalan yang benar untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan dan bertanya-tanya apa yang sebaiknya menjadi langkah berikutnya. Mereka juga bertanya-tanya masalah lain manakah yang mungkin penting untuk meningkatkan profitabilitas keseluruhan dari TFC.

Pertanyaan

1. Menggunakan informasi dalam teks dan di tampilan 5, hitung biaya layanan berdasarkan aktivitas untuk bisnis TFC.
2. Menggunakan sistem penghitungan biaya Anda yang baru, hitung biaya layanan distribusi untuk “pelanggan A” dan “pelanggan B.”

3. Apa kesimpulan yang dapat anda ambil mengenai profitabilitas dari dua pelanggan tersebut?
4. Apakah sebaiknya TFC mengimplementasikan sistem penetapan harga SBP?
5. Apa saran manajerial yang anda miliki untuk Allied mengenai bisnis TFC?
Bagaimana tampilan 1 berkaitan dengan pertanyaan ini?