

Lanjutan (Estimasi Penjualan)

6. 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 Program Program 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.

7 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-intime" (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.

8. 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.

9. 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 akuntansi, 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 menngadakan 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,

10. 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 Bebarapa 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.

