

Evaluasi dan penetapan arah pengembangan cabang pada perusahaan distribusi

Budi Santosa, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452798&lokasi=lokal>

Abstrak

1. Pada masa kini kegiatan perusahaan distribusi yang dilakukan oleh perusahaan besar dan perusahaan kecil semakin tumbuh dan berkembang. Hal ini dapat dilihat dari sumbangan sektor pedagang besar dan eceran kepada produk domestik brute yang menunjukkan trend kenaikan yang cukup pesat. Pada tahun 1980 sampai dengan 1990 sumbangan sektor pedagang besar dan kecil ini sekitar 13 s/d 16 persen dari total Produk Domestik Bruto Indonesia.

2. Diperkirakan dimasa mendatang persaingan diantara sesama perusahaan distribusi akan semakin ketat. Hal ini merupakan tantangan berat yang harus dihadapi oleh kegiatan usaha yang bergerak dibidang ini.

3. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, suatu perusahaan distribusi sebagai perusahaan pemasar produk dituntut untuk meningkatkan produktivitas assetnya. Hal ini dapat ditanggulangi melalui manajemen persediaan dan piutang serta improvisasi dalam keputusan stratejik seperti dalam hal penentuan target market, assortimen produk, harga, lokasi cabang dan sebagainya. Selain dari itu keberhasilan perusahaan distribusi sebenarnya tergantung pada kemampuannya membina jaringan kerja. Suatu jaringan kerja perusahaan distribusi yang berupa cabang, berfungsi sebagai penyalur dari produk yang dijual, penghasil pendapatan perusahaan atau sebagai strategic business Unit (SBU) bagi perusahaan distribusi.

4. Permasalahan yang penting bagi strategi pengembangan SBU pada perusahaan distribusi, adalah :

(a). Bagaimana mengevaluasi secara tepat tentang posisi bisnis (Business Positioning) tiap-tiap SBU pada perusahaan distribusi.

(b). Bagaimana memilih arah yang tepat pada tiap-tiap SBU, dengan melihat faktor kondisi intern dan kondisi ekstern di wilayahnya.

5. Model Portfolio General Electric dapat dijelaskan dengan mempergunakan matrik 2 sumbu, masing-masing sumbu untuk faktor internal perusahaan dan sumbu untuk faktor eksternal. Pada tiap-tiap sumbu terdiri dari beberapa unsur variabel yang diperhitungkan. Tiap-tiap sumbu terbagi dalam 3 kolom terdiri dari rendah, sedang dan tinggi, sehingga matrik terbagi dalam 9 cell. Untuk tiap-tiap portfolio dibitung pada masing-masing sumbunya, kemudian diletakan dikwadernya (dalam cell). Bertitik tolak pada posisi portfolio dalam cellnya dapat diambil berbagai alternatif arab pengembangan portfolio tersebut.

6. Konsep analisa portfolio General Electric, dapat dijadikan acuan dalam melibat " business positioning cabang dengan melakukan beberapa modifikasi pada faktor-faktor yang dinilai sesuai dengan kegiatan usaba perdagangan. Penetapan faktor yang dinilai, penentuan bobot faktor serta pemberian rating dapat

disesuaikan dengan kebutuhan melalui pertimbangan perseorangan (personal judgement).

7. Dari hasil perbitungan yang mempergunakan konsep General electric. Evaluasi terhadap 29 cabang perusahaan P.T.Dharma Niaga . Dengan mempergunakan 8 faktor untuk faktor internal dan 7 faktor untuk faktor eksternal diperoleh posisi bisnis masing- masing cabang dan alternatif penetapan arab pengembangannya, sebagai berikut :

(a). Sebuah cabang , dalam kondisi yang Rendah , pada faktor internnya, namun kondisi eksternalnya masih dalam kondisi tinggi . Dalam kondisi demikian arah pengembangan sebaiknya lebih memperhatikan kekurangan dalam aspek kondisi intern cabang yang bersifat controlable. Selain itu perlu memanfaatkan peluang yang ada secara selektif sejalan dengan kekuatan yang ada di cabang.

(b). Untuk kondisi intern yang sedang namun mempunyai daya tarik pasar yang tinggi, terdapat 9 cabang. Dalam kondisi yang demikian cabang dapat diharapkan untuk dapat tumbuh, namun dalam pemilihan kegiatan usahanya harus secara selektif sesuai dengan kekuatan yang dipunyai cabang.

(c). Pada kondisi kekuatan internal yang tinggi dan kondisi eksternal yang tinggi terdapat 6 cabang. Dalam kondisi ini manajemen dapat mengharapkan suatu hasil yang lebih baik untuk meningkatkan pertumbuhan cabang melalui investasi tambahan. Cabang dalam kondisi ini umumnya dapat diharapkan sebagai cabang andalan perusahaan dalam hal perolehan pendapatan.

(d). Dalam kondisi internal yang rendah dan kondisi eksternal yang sedang terdapat 2 cabang. Cabang dalam kondisi ini sulit diharapkan akan dapat tumbuh baik. Manajemen diharapkan dapat menemukan peluang-peluang baru, disamping membina berbagai kekurangan faktor internalnya. Untuk itu apabila kondisi cabang yang bersangkutan sudah begitu sulit diperbaiki, sebaiknya manajemen hila perlu menghentikan kegiatannya (melikuidasi).

(e). Cabang dalam kondisi internal sedang dan kondisi eksternal sedang terdapat 10 cabang. Dalam kondisi ini manajemen perlu lebih selektif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan cabang, terutama dalam hal pengembangan kegiatan-kegiatan baru. Manajemen sebaiknya bersifat memelihara kegiatan yang sudah ada saja.

(f). Sebuah cabang pada posisi internal yang tinggi dan kondisi eksternal yang sedang. Untuk itu dengan kekuatan internal yang tinggi sebaiknya dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan mengadakan diversifikasi kegiatan yang membutuhkan investasi tambahan.

8. Dari berbagai kondisi (business positioning) cabang, - pada umumnya faktor Posisi eksternalnya masih cukup tinggi 16 cabang (55%) dan sedang 13 cabang (45%). Namun hanya faktor internalnya saja yang begitu variatif dari tinggi 7 cabang (24,1 %), sedang 19 cabang (65,6 %) dan rendah 3 cabang (10,3 %). Hal ini menunjukkan bahwa masih terbuka peluang usaha yang cukup baik bagi P.T. Dharma Niaga untuk memperluas/memperbesar kegiatannya. Namun pada beberapa cabang dirasa masih memerlukan pembinaan yang intensif untuk meraih peluang usaha yang masih terbuka.