

STRATEGIC VALUE CHAIN ANALYSIS (Analisi Stratejik Rantai Nilai) : Suatu pendekatan Manajemen Biaya

Oleh
Agus Widarsono

Staf Pengajar Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi & Bisnis
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN) Bandung
Kampus Isola, Jl. Setiabudhi 229 Bandung Jabar.

I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat dikarenakan dampak globalisasi diberlakukannya era perdagangan bebas telah menggeser paradigma bisnis dari *Comparative Advantage* menjadi *Competitive Advantage*, yang memaksa kegiatan bisnis/perusahaan memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Hal ini berlaku prinsip *going concern* yang secara umum merupakan tujuan didirikannya suatu entitas bisnis.

Fungsi Manajemen Biaya adalah memberikan informasi yang berguna bagi manajer dalam mengambil keputusan strategis dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan (Blocher, Chen dan Lin, 1999). Perangkat informasi yang lebih luas ini setidaknya harus memenuhi dua syarat (Hansen and Mowen, 2000). Pertama, perangkat informasi ini harus mencakup informasi mengenai lingkungan perusahaan dan lingkungan kerja perusahaan. Kedua, perangkat informasi tersebut juga harus prospektif dan karenanya harus memberikan pandangan mengenai periode dan kegiatan di masa-masa mendatang. Kerangka rantai-nilai (*Value Chain*) dengan data biaya untuk mendukung analisis rantai nilai diperlukan untuk memenuhi syarat

pertama. Informasi untuk mendukung analisis daur hidup produk diperlukan untuk memenuhi syarat kedua. Dengan demikian analisis *Value Chain* dapat digunakan sebagai salah satu alat analisis manajemen biaya untuk pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Keputusan untuk menentukan strategi kompetitif yang akan diaplikasikan, apakah menggunakan strategi: *Low Cost* atau diferensiasi (Porter, 1985), untuk berkompetisi di pasar.

Masing-masing strategi tersebut membutuhkan penanganan pengelolaan yang berbeda (Donelan, Kaplan, 1999). Sebagai contoh, strategi *Low Cost* membutuhkan penekanan pada pemeliharaan/pengelolaan struktur biaya yang lebih rendah dari para pesaing secara signifikan. Hal ini mungkin dapat dilakukan dengan membatasi penawaran produk, mengurangi tingkat kerumitan produk, atau pembatasan layanan konsumen. Strategi diferensiasi juga membutuhkan usaha pengendalian biaya secara berkelanjutan, tetapi penekanan strategi manajemen akan diarahkan pada diferensiasi produk. Hal ini mungkin dapat dilakukan dengan menawarkan penambahan fasilitas (*Value added*) dari produk, meningkatkan *line product*, atau memperluas jaringan layanan konsumen. Strategi apapun yang dipilih, strategi Analisis *Value Chain* dapat membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif.

Analisis *Value Chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai ini mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*), dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*). Aktifitas ini merupakan kegiatan yang terpisah tapi sangat tergantung satu dengan yang lain. (Porter, 2001). Analisis *value Chain* membantu manajer untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Weiler et al, 2004, menyatakan bahwa pendekatan Analisis *Value Chain* dan *Value Coalitions* merupakan pendekatan terbaik dalam membangun nilai perusahaan kearah yang lebih baik. Analisis *Value*

Chain dan *Value Coalitions* lebih sering berhubungan dengan aktivitas luar perusahaan.

Makalah ini bertujuan untuk membahas Strategi Analisis *Value Chain* sebagai strategi pendekatan manajemen biaya, diawali dengan Implikasi analisis strategi dalam manajemen biaya, konsep *Value Chain*, dibandingkan dengan *Value added* dan *Value Coalitions*, analisis *Value Chain* untuk keunggulan kompetitif, Simpulan.

II. IMPLIKASI ANALISIS STRATEGIK DALAM MANAJEMEN BIAYA

Karena adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, peran manajemen biaya juga berubah. Pengenalan teknologi informasi dan teknologi pemanufakturan yang baru, memberi fokus kepada pelanggan, pertumbuhan pasar global dan perubahan-perubahan lain yang mengharuskan perusahaan mengembangkan sistem informasi strategik untuk mempertahankan secara efektif keunggulan kompetitif perusahaan di dalam industri. Hal ini berarti bahwa manajemen biaya harus menyediakan jenis informasi yang sesuai yang sebelumnya belum disediakan oleh sistem akuntansi biaya tradisional.

Pertama, ada kebutuhan akan informasi yang diarahkan pada tujuan strategik perusahaan. Memfokuskan laporan pada hal-hal yang bersifat operasional saja tidaklah cukup. "*The critical Success Factors*" yang ada pada perusahaan bermacam-macam dan banyak yang bersifat jangka panjang, seperti pengembangan produk baru, kualitas, hubungan pelanggan dan CSFs lainnya. Hanya dengan keberhasilan dalam CSFs akan membuat perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Peran manajemen biaya haruslah mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur dan melaporkan informasi tentang CSFs secara handal dan tepat waktu. Banyak CSFs yang berupa ukuran-ukuran non keuangan, seperti kecepatan pengiriman, waktu siklus (*Cycle time*) dan kepuasan pelanggan. Jadi manajer biaya terlibat dalam pengembangan informasi keuangan maupun non keuangan. Informasi ini dilaporkan dalam *Balance Scorecard*.

Kedua, usaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif membutuhkan rencana jangka panjang. Analisis SWOT dan analisis *value chain* digunakan untuk mengidentifikasikan posisi stratejik perusahaan dalam industri. Keberhasilan jangka pendek tidak lagi merupakan ukuran yang utama tentang kesuksesan, karena kesuksesan jangka panjang membutuhkan rencana dan tindakan jangka panjang yang stratejik.

Ketiga, pendekatan stratejik membutuhkan pemikiran yang integratif, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasikan dan memecahkan masalah dari sudut pandang yang bersifat lintas fungsi. Dan tidak memandang sebagai masalah pemasaran saja atau masalah produksi saja atau masalah keuangan atau akuntansi saja, pendekatan yang integratif memanfaatkan keahlian dari berbagai fungsi secara simultan, dan seringkali berbentuk tim. Pendekatan integratif diperlukan karena perhatian perusahaan difokuskan pada pemuasan kebutuhan pelanggan dan semua sumber perusahaan, dari berbagai fungsi yang berbeda dan diarahkan untuk tujuan tersebut.

Dipacu oleh semakin pentingnya hal-hal yang bersifat stratejik dalam manajemen, maka manajemen biaya mengadopsi fokus stratejik. Peran manajemen biaya menjadi partner yang stratejik, tidak lagi merupakan fungsi yang sederhana yaitu fungsi pencatatan dan pelaporan saja.

III. VALUE CHAIN, VALUE ADDED DAN VALUE COALITIONS

3.1 Pengertian Value Chain

Womack, Jones et al, 1990 mendefinisikan Value Chain Analysis (VCA) sebagai berikut :

“is a technique widely applied in the fields of operations management, process engineering and supply chain management, for the analysis and subsequent improvement of resource utilization and product flow within manufacturing processes.”

Sedang Shank dan Govindarajan, 1992; Porter 2001, mendefinisikan *Value Chain Analysis*, merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu

produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku samapi ketangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual.

Selanjutnya Porter (1985) menjelaskan, Analisis *value-chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri. *Value Chain* mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik diperusahaan (Hansen, Mowen, 2000). Sifat *Value Chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba.

Tujuan dari analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

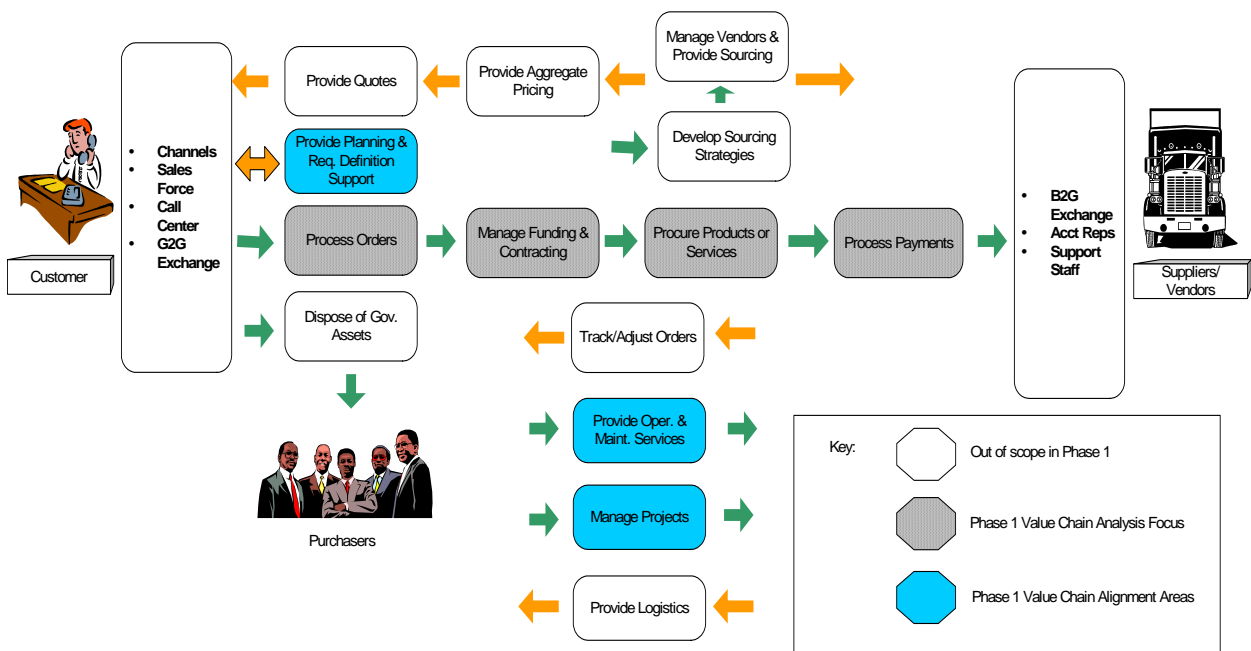
Strategi Low Cost menekankan pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan kompetitor untuk menarik konsumen. Konsekuensinya perusahaan harus melakukan kontrol *Cost* yang ketat. *Cost* ditekan serendah mungkin sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Hal ini akan menjadi insentif bagi konsumen untuk membeli produk tersebut. *Cost* yang rendah merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Strategi ini banyak dilakukan dengan baik, antara lain oleh : Ramayana di Indonesia yang bergerak di bidang Retail, Air asia dari Malaysia yang bergerak dalam bidang penerbangan, Easyjet yang bergerak dibidang penerbangan di Erofa.

Strategi kompetitif diferensiasi menekankan pada keunikan produk. Produk tersebut berbeda dibandingkan dengan prodk pesaing, sehingga konsumen mau berpalling kepada produk perusahaan. Produk yang dihasilkan mempunyai nilai yang lebih dimata konsumen. Perusahaan dapat mengenakan harga jual yang lebih tinggi, karena konsumen mau membayar lebih untuk hal yang unik tersebut. Strategi

diferensiasi biasanya menekankan pada kualitas yang unggul. Beberapa perusahaan yang sukses melakukan hal ini antara lain : Aepico dari Thailand yang bergerak dibidang otomotif berhasil menempatkan produknya mempunyai nilai unggul, dalam hal kualitas dan presisi mesin yang sangat baik, sehingga seperti : Mercy dan BMW mau menggunakan jasanya dibandingkan pesaing yang menawarkan harga murah. Harley Davidson yang berhasil menanamkan *image*-nya, sehingga mempunyai pelanggan yang fanatik, begitu juga dengan BMW. Nokia yang terus menerus mengeluarkan inovasi sehingga konsumen terus tertarik. (Dodi Setiawan, 2003).

Peningkatan nilai tambah (*Value added*) atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan supplier, dengan mempermudah distribusi produk, *outsourcing* (yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan oleh perusahaan lain), dan dengan cara mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan tidak kompetitif.

Selanjutnya dalam kaitanya antara *value chain* dengan *value coalitions*, Weiler et al, (2003), menyatakan bahwa *Value Chain Analysis* dan *Value Coalitions Analysis*, adalah pendekatan yang didesain untuk sebuah perusahaan yang diidentifikasi melalui nilai ekonomi dari konsumen, yaitu didasarkan pada; **Pertama**, *work activity based*; merupakan pola pemrosesan yang didasarkan pada suatu set aktivitas pendukung dari sebuah arus kerja (*workflow*). Dan **Kedua**, *Functional Organization*; yaitu didasarkan pada fungsi organisasi keseluruhan dari *top level*



sampai *down level* suatu organisasi yang ada dan terlibat didalamnya. Adalah contoh *value chain* yang dikembangkan untuk GSA di Amerika dalam suatu gambar berikut :

Dari gambar tersebut terlihat begitu banyak aktivitas yang dilakukan sehingga bersifat kompleks yang menyebabkan ketidak-efisienan, Disini *outcome* yang terpenting bagi *Value Chain Analysis* adalah kesimpulan dari fungsi dan *workflow* yang ada dan kegiatan bisnis yang terfokus, sehingga perusahaan dapat lebih kompetitif.

Analisis *value-chain* berfokus pada total *value chain* dari suatu produk, mulai dari desain produk, sampai dengan pemanufakturan produk bahkan jasa setelah penjualan. Konsep-konsep yang mendasari analisis tersebut adalah bahwa setiap perusahaan menempati bagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan *value chain*.

Penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh *value chain* merupakan analisis strategik, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan bersaing yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin. Contohnya : beberapa perusahaan dalam industri pembuatan komputer memfokuskan pada pembuatan chip, sementara perusahaan lainnya terutama memfokuskan pada pembuatan prosesor (Intel) atau hard drive (Seagate and Western Digital), atau monitor (Sony). Beberapa perusahaan mengkombinasikan pembelian dan pemanufakturan komponen untuk pembuatan komputer yang lengkap (IBM, Compaq), sementara perusahaan lainnya terutama memfokuskan pada pembelian komponen (Dell, Gateway). Dalam industri sepatu olahraga, Reebok memproduksi dan menjual sepatu kepada pengecer yang besar, sementara Nike mengkonsentrasikan pada Desain, penjualan dan Promosi, mengkontrakan semua pembuatan sepatunya pada perusahaan lain.

Oleh karena itu setiap perusahaan mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam *value chain*, berdasarkan analisis strategik terhadap keunggulan kompetitifnya.

Analisis *value-chain* mempunyai tiga tahapan :

1. Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Contohnya, beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistribusikan dan menjual produk.

Pengembangan *value chain* berbeda-beda tergantung pada jenis industri. Contohnya dalam perusahaan industri, fokusnya terletak pada operasi dan advertensi serta promosi dibandingkan pada bahan mentah dan proses pembuatan. Aktivitas seharusnya ditentukan pada level operasi yang relatif rinci, yaitu level untuk bisnis atau proses yang cukup besar untuk dikelola sebagai aktivitas bisnis yang terpisah (dampaknya out-put dari proses tersebut mempunyai "*market value*"). Contohnya jika pembuatan sebuah chip atau komputer dipandang sebagai aktivitas (output yang mempunyai pasar), maka operasi pengepakan chip atau '*computer board*' bukan merupakan aktivitas dalam analisis value chain.

2. Mengidentifikasi *Cost driver* pada setiap aktivitas nilai

Cost Driver merupakan factor yang mengubah Jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasikan aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya agen asuransi mungkin menemukan bahwa *Cost Driver* yang penting adalah biaya pencatatan berdasarkan pelanggan. Informasi *Cost Driver* strategik dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini,

mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak dibidang pelayanan komputer (*computer service*) untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

3. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang diidentifikasi diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut :

- a. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau *diferensiasi*).

Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *value chain* industri secara keseluruhan. Contohnya, dalam industri komputer, perusahaan tertentu (misal Hewlet Packard) terutama memfokuskan pada desain yang inovatif, sementara perusahaan lainnya (misal, Texas Instrument dan Compaq) memfokuskan pada pemanufakturan biaya rendah.

- b. Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.

Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan, contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pemrosesan makanan dan pabrik pengepakan untuk mengambil lokasi yang dekat dengan pelanggan terbesarnya supaya dapat melakukan pengiriman dengan cepat dan murah. Serupa dengan hal tersebut, perusahaan pengecer seperti Wal-Mart menggunakan teknologi yang berbasis komputer untuk melakukan koordinasi dengan para supplier

tokonya. Dalam industri perbankan, ATM diperkenalkan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan mengurangi biaya pemrosesan. Sekarang ini bank mengembangkan teknologi komputer *on-line* untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan untuk memberikan peluang lebih lanjut akan adanya penurunan biaya.

c. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari value chain yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Contohnya, Intel Corp pernah memproduksi computer chips dan computer board, seperti Modem, tetapi untuk berbagai alasan perusahaan meninggalkan porsi dalam industri dan sekarang lebih memfokuskan pada terutama pada pembuatan prosesor. Serupa dengan hal tersebut, beberapa perusahaan mungkin mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya. Contohnya, Iowa Beef Processors memindahkan pabrik pemrosesan menjadi lebih dekat dengan feedlots di negara bagian Southwest dan Midwest, sehingga dapat menghemat biaya transportasi dan mengurangi kerugian karena menurunkan berat badan ternak yang biasanya menderita selama pengangkutan.

Singkatnya analisis *value chain* mendukung keunggulan kompetitif strategik pada perusahaan dengan membantu menemukan peluang untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara menurunkan biaya produk atau jasa.

Lebih lanjut, analisis *value chain* dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik mana dalam rantai nilai yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah (*value added*). Sebaliknya dalam perolehan bahan baku atau proses advertensi dan promosi, **Langkah pertama;** dalam *value chain* untuk pemerintah atau organisasi yang tidak berorientasi pada laba adalah membuat pernyataan tentang misi social organisasi tersebut, termasuk kebutuhan masyarakat spesifik yang dapat dilayani. **Tahap Kedua;** adalah mengembangkan sumber daya untuk organisasi, baik

personel maupun fasilitasnya. **Tahap ketiga** dan **Tahap keempat**; adalah melakukan operasi organisasi dan memberikan jasa kepada masyarakat.

Dalam suatu rantai produk yang lengkap, supplier, manufaktur dan pemasaran serta penanganan purna jual dilakukan oleh perusahaan yang berbeda. Bahkan mereka bisa saja independen antara satu dengan yang lain. Akan tetapi, aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing tahap harus dilihat dalam konteks yang luas. Aktivitas-aktivitas ini memang terpisah tapi mereka mempunyai suatu hubungan yaitu pembentukan nilai untuk produk yang dihasilkan.

Oleh karena itu, aktivitas-aktivitas tersebut tidak independen tapi interdependen. Masing-masing pihak memerlukan nilai dari pihak lain untuk memaksimalkan nilai produk yang dihasilkan. Perusahaan harus mengidentifikasi posisi perusahaan pada rantai nilai tersebut, apakah berada dibagian supplier, manufaktur, bagian pemasaran atau penanganan purna jual. Hal ini penting untuk memahami karakteristik industri tersebut dan saingan yang ada.

3.2 Konsep value added

Konsep *value chain* harus dibedakan dengan konsep *value added*. Konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi. Konsep *value added* menekankan pada penambahan nilai produk selama proses didalam perusahaan. Semua biaya yang *non-value added* akan dihilangkan dan perusahaan fokus pada hal-hal yang mempunyai nilai pada produk. Konsep ini mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena analisisnya terlalu lambat dimulai, analisis dimulai saat bahan baku dibeli dan tidak memperhatikan saat pembentukan nilai yang terjadi pada aktivitas yang dilakukan pemasok bahan baku tersebut; dan terlalu cepat selesai, analisis berakhir saat produk selesai diproses dan mengabaikan proses distribusi produk ke tangan produk dan penanganan setelah itu (Shank dan Govindarajan, 1992). Hal ini mengakibatkan perusahaan kehilangan kesempatan (*missed opportunities*) untuk mengeksplorasi hubungannya dengan pemasok dan konsumen untuk memantapkan posisinya dalam

persaingan pasar. Survey yang dilakukan terhadap para manajer di Selandia baru menunjukkan perusahaan mereka mempunyai kelemahan dalam hal : Kualitas bahan baku yang kurang bagus, saat pengantaran bahan baku yang tidak tentu, manajemen bahan baku yang masih kurang dang penanganan kepuasan konsumen yang masih kurang (Robb, 2001).

Kelemahan ini terjadi karena perusahaan tidak mengeksplorasi hubungan dengan pemasok dan konsumen. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan bakku, waktu pengantaran bahan baku yang tepat dan biaya yang lebih rendah. Sedangkan hubungan dengan konsumen dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Dilain pihak analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.

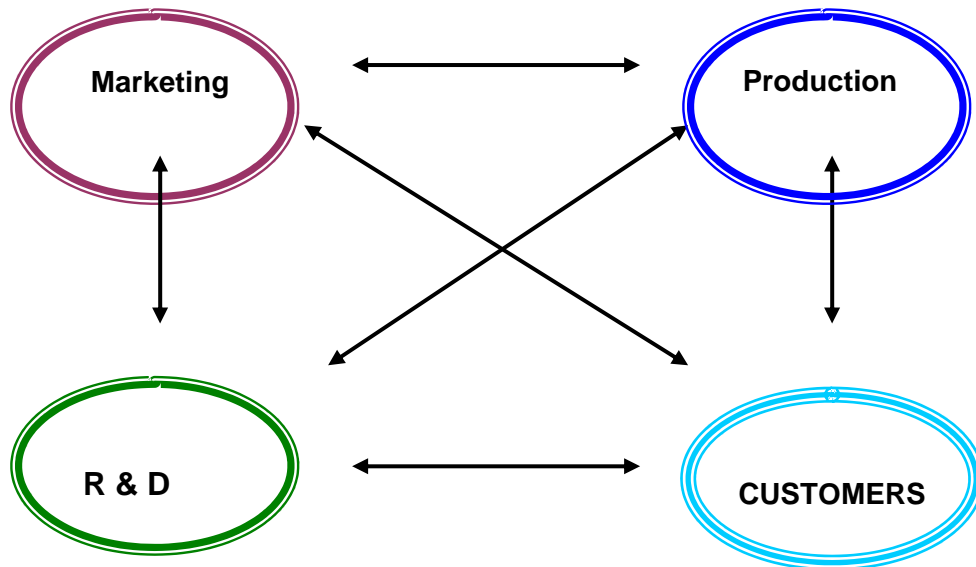
Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas dibandingkan *value added* dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*.

3.3 Konsep Value Coalitions

Berbeda dengan *value added*, *value coalitions* yang direkomendasikan oleh Weiler et all, 2003 dari ICH (Interoperability Clearinghouse), bahwa *value coalitions analysis* merupakan pengembangan dari model *Value Chain Analysis* Porter, dimana *value coalitions* diharapkan dapat dijadikan alat yang lebih baik (fleksibel) dalam menghadapi kegiatan bisnis yang kompetitif.

Model *Value Coalitions* merekomendasikan bahwa nilai yang tercipta adalah sering diperoleh dari adanya hubungan secara simultan dari beberapa unit pendukung dalam menghasilkan produk. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa pendekatan yang didesain untuk sebuah perusahaan diidentifikasi melalui nilai ekonomi dari konsumen, yaitu didasarkan pada; **Pertama**, *work activity based*; merupakan pola pemrosesan yang didasarkan pada suatu set aktivitas pendukung dari sebuah arus

kerja (*workflow*). Dan **Kedua, *Functional Organization***; yaitu didasarkan pada fungsi organisasi keseluruhan dari top sampai down organisasi yang ada dan terlibat didalamnya.



Pada ilustrasi diatas, *R & D*, *marketing*, *Production* dan *Customer*, semuanya terlihat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan nilai. Problem dari model ini bahwa dari beberapa unit yang terlibat tersebut diperlukan partisipasi simultan untuk menemukan solusi yang terbaik. Sebagai contoh, *Customer* pada pengelompokan yang terfokus oleh *Marketing* mungkin mengkomunikasikan bagaimana produk/jasa yang belum dikembangkan yang akan memberikan nilai tambah. *Marketing* kemudian akan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada *R & D*. Sementara produk baru masih dalam konsep, *R & D* dan *Production* mengkomunikasikan tentang bagaimana pola produk yang berbeda kekurangan atau kelebihan sampai kepada kesulitan produk untuk diproduksi. *Marketing* akan menganalisis reaksi *Customer* atas modifikasi produk yang belum dikembangkan tersebut.

Value coalitions model, mengharuskan adanya kerjasama (koalisi) dari beberapa unit yang terlibat secara simultan dalam pengembangan dan pembuatan

produk yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, dengan cara *cross-functional communication* dan penekanan-penekanan yang harus diperhatikan bersama.

Dengan demikian *value chain Analysis* dan *Value coalitions analysis* perlu disinergikan secara bersama untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih kompetitif.

IV. Analisis Value Chain untuk Keunggulan Kompetitif

Analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus.

Perusahaan dapat menggunakan ABC sistem untuk menganalisis aktivitas. ABC mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktifitas tersebut. ABC menerapkan pembebanan biaya ke produk berdasarkan pemakaian sumber daya yang disebabkan oleh aktivitas tersebut. Metode ini mapu menglokasikan biaya kepada produk secara lebih baik dibandingkan sistem akuntansi tradisional (cooper, dan Kaplan, 1992) Informasi yang diberikan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

Analisis rantai nilai dapat dilakukan dengan membagi aktivitas tersebut menjadi : aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan untuk menciptakan nilai dan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan untuk menciptakan nilai. Aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan dapat dibedakan lagi menjadi aktivitas yang berasal dari hubungan dengan supplier (*Supplier Linkages*) dan aktivitas yang berasal dari hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*) baik distribusi maupun penanganan purna jual.

4.1 Supplier Linkages

Hubungan dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal pengurangan *cost* atau peningkatan kualitas. Perusahaan di Jepang telah lama menyadari hal ini. Mereka membentuk *Keiretsu*, yaitu : suatu jaringan kompleks yang dipimpin oleh satu perusahaan besar (Tezuka, 1997). *Keiretsu*, dibagi dua yaitu; *keiretsu* horizontal dan *keiretsu* vertical. *Keiretsu* horizontal merupakan suatu jaringan yang terdiri dari perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama. Mereka bersaing tetapi juga bekerja sama dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk. Sedangkan *Keiretsu* vertical merupakan suatu jaringan yang terdiri dari satu perusahaan dengan pemasok-pemasoknya. *Keiretsu* vertical dipimpin oleh satu perusahaan besar, seperti : Nissan, Toyota, dan Honda. *Keiretsu* vertical merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengaplikasikan teknik JIT (*just in time*) dalam pengelolaan persediaan. JIT meminimalkan biaya persediaan dan memastikan kebutuhan bahan baku dapat dipenuhi tepat waktu dan dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Toyota melibatkan para pemasok dalam pengembangan produk, sehingga mereka memahami dengan baik produk tersebut dan mempunyai kebanggaan terhadapnya. Dengan demikian para pemasok mau bekerja keras untuk mencapai suatu standar yang telah ditetapkan, karena mereka juga merupakan bagian dari tim dan bertanggungjawab terhadap produk tersebut. Selain itu, Toyota dan Nissan

membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang (Kamath dan Liker, 1994). Konsep *keiretsu* vertical memberikan nilai yang lebih bagi perusahaan dalam rantai nilai produk tersebut. *Keiretsu* vertical dapat dipandang sebagai suatu hubungan dengan pemasok yang sangat bagus. *Keiretsu* vertical merupakan salah satu factor kesuksesan perusahaan Jepang. (Tezuka, 1997).

Perusahaan-perusahaan di Jepang juga berusaha mendekatkan pabrik mereka dengan supplier secara geografis. Letak perusahaan dengan supplier berdekatan. Tindakan ini dapat mempermudah koordiansi, memperlancar komunikasi dan merupakan sarana yang menunjang dalam menjalankan manajemen JIT. Selain itu, dipandang dari segi biaya, dengan memperpendek jarak antara produsen dan supplier ternyata mengurangi biaya yang terjadi. (Dyeer, 1994).

Chrysler mengadopsi konsep *keiretsu* untuk mengembalikan posisinya sebagai produsen yang kompetitif. Chrysler melakukan perubahan yang radikal dalam membina hubungan dengan pemasok, mereka mengurangi jumlah pemasoknya. Hanya menggunakan pemasok yang memberikan nilai tambah. Chrysler juga memberikan tanggungjawab kepada pemasok untuk melakukan suplai tepat waktu sesuai dengan mutu yang ditetapkan sehingga mengurangi produk rusak dan meningkatkan lini produksinya (Dyer, 1994). Konsep ini berhasil meningkatkan keuntungan Chrysler pada tahun 1992-1994 melebihi rivalnya.

Hubungan dengan pemasok juga dapat dilakukan dengan konsep *outsourcing*, yaitu menjalankan aktivitas di luar perusahaan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan jasa perusahaan di India dan Pakistan untuk menangani sistem informasi, karena mereka menyediakan jasa dengan harga yang murah. Begitu pula perusahaan komputer Sun Microsystems, menjalankan konsep *outsourcing* mulai dari manufaktur sampai dengan distribusi produknya kepada konsumen (Drtna, 1994).

Kegagalan mengenai konsep *value chain* merupakan hal yang merugikan bagi perusahaan. Perusahaan Amerika yang mencoba mengadopsi konsep JIT malah

menambah biaya karena gagal mengadopsi pemasok yang mampu menambah nilai bagi perusahaan (Kamath dan Liker, 1994; Dyer, 1996). Robb (2001) juga mengidentifikasi hal yang sama pada perusahaan di Selandia Baru. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi nilai dari hubungan dengan pemasok yang mampu meningkatkan nilai produk.

4.2 Customer Linkages

Perusahaan juga harus mampu membangun hubungan yang baik dengan distributor dalam hal memasarkan produk mereka dan terus menjaga kepuasan konsumen. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi distributor yang dapat memberikan nilai bagi produk mereka. Kumar (1996) menyatakan manufaktur dan retailer harus memandang pihak yang lain sebagai partner yang sederajat, supaya masing-masing pihak merasa sama-sama memiliki keuntungan dari hubungan tersebut. Hubungan sebagai partner mensyaratkan adanya rasa percaya kepada partner, sehingga mereka bisa bekerjasama untuk meningkatkan nilai produk tersebut dan dapat menawarkan produk dengan harga yang rendah. Kepercayaan tersebut mencakup *dependability* yaitu mereka yakin partner mereka dapat dipercaya dan memegang kata-katanya. Perusahaan-perusahaan Jepang menduduki tingkat tertinggi dalam hal kepercayaan yang diberikan oleh retailer.

Kumar (1996) menunjukkan retailer yang mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi kepada manufaktur ternyata menghasilkan volume penjualan yang lebih tinggi 78 % dibandingkan retailer yang mempunyai tingkat kepercayaan rendah kepada manufaktur. Secara umum kinerja perusahaan yang mempunyai tingkat kepercayaan tinggi kepada produsen secara signifikan lebih baik dibandingkan perusahaan yang mempunyai kepercayaan yang rendah. Hubungan yang baik dengan distributor yang dicerminkan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan nilai produk, sehingga produk tersebut mempunyai keunggulan kompetitif.

Saturn, yang dibentuk oleh General Motor sebagai usaha terpisah, mempunyai bidang usaha pelayanan purna jual mobil. Usaha ini sangat terkait dengan membentuk

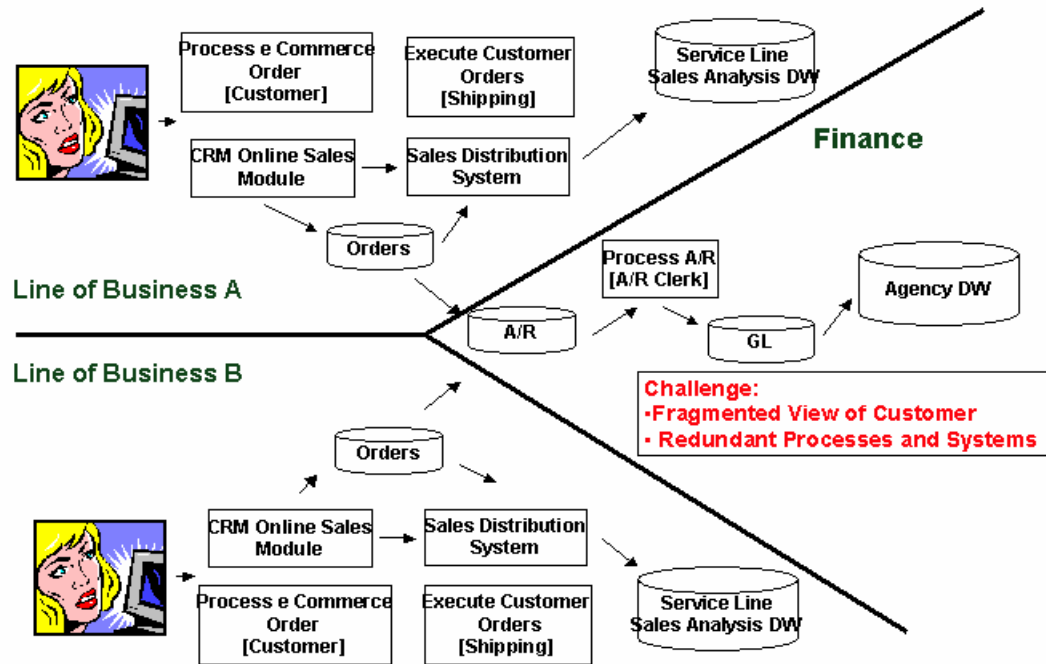
hubungan yang baik dengan konsumen. Saturn menerapkan standar yang tinggi dan melakukan berbagai inovasi dalam penanganan servis. Usaha ini berhasil membentuk kepercayaan konsumen kepada *brand* Saturn (Cohen et al., 2000). Tentu saja hal ini sangat menguntungkan bagi Saturn, karena konsumen menjadi loyal pada jasa yang dilakukan. Secara umum, General Motor juga memperoleh keuntungan karena *Customer Linkages* terjalin mulus, sehingga produknya mempunyai nilai yang lebih bagi konsumen.

Nilai yang berasal dari hubungan dengan konsumen dapat membedakan antara perusahaan yang mampu menguasai pasar dengan perusahaan yang gagal. Hal ini dapat dilihat pada pasar sepeda motor di Indonesia. Motor-motor yang berasal dari Cina menyerbu pasar Indonesia, mencoba untuk merebut pangsa pasar yang didominasi motor Jepang. Perusahaan motor yang berinduk ke Jepang, seperti Honda, Suzuki dan Yamaha bereaksi dengan cara memberikan pelayanan purna jual yang baik kepada konsumen. Mereka menyediakan bengkel untuk merawat sepeda motor yang tersebar banyak di berbagai tempat dan suku cadang yang terjamin serta gampang dicari. Pelayanan yang baik kepada konsumen menyebabkan konsumen menjadi loyal kepada sepeda motor Jepang. Rantai nilai yang terjalin dengan baik pada saat berhubungan dengan konsumen merupakan hal yang menguntungkan bagi perusahaan karena dapat membentuk nilai yang unggul.

Berikut di ilustrasikan dengan gambar mengenai *Customer order Processing Value Chain*.

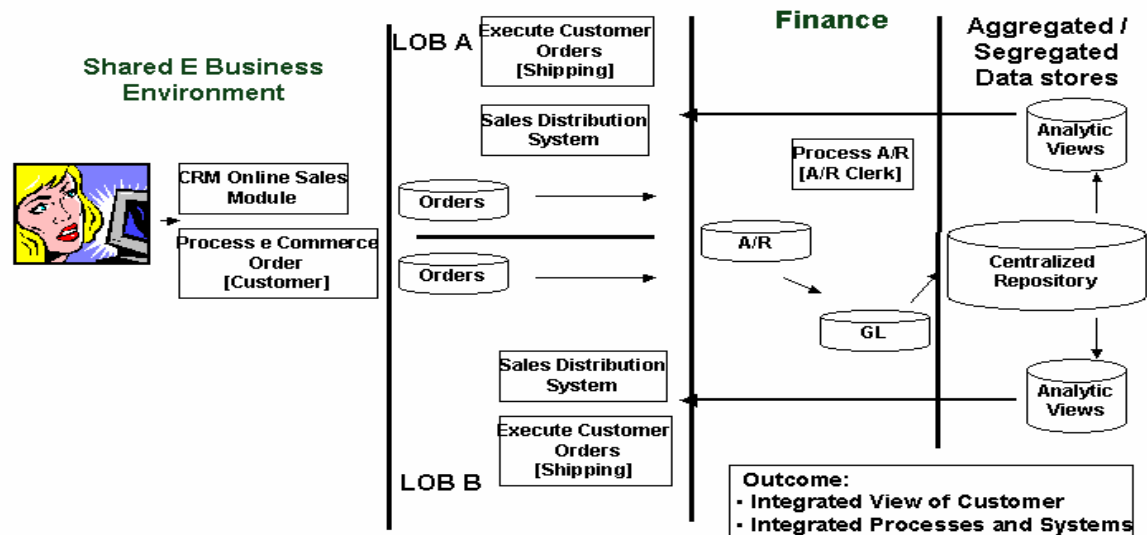
Sample Value Chain: *Current State (siloed lines of business)*

Customer Order Processing Value Chain



Sample Value Chain: *Optimized Processes*

Customer Order Processing Value Chain



4.3 Aplikasi Analisis Value Chain

Seperti pada penyampaian sebelumnya, bahwa analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan, berikut akan diberikan ilustrasi analisis rantai nilai berdasarkan analisis hubungan internal dan analisis hubungan eksternal.

4.3.1 Analisis Hubungan Internal

Asumsikan bahwa perusahaan memproduksi beragam produk medis berteknologi tinggi. Satu dari produk tersebut memiliki 20 suku cadang. Insinyur desain telah diberitahu bahwa jumlah suku cadang merupakan pendorong kegiatan yang penting (pendorong biaya operasional) dan bahwa mengurangi jumlah suku cadang akan mengurangi permintaan untuk berbagai kegiatan dibawahnya dalam rantai nilai. Berdasarkan masukan ini, Insinyur desain menghasilkan konfigurasi baru untuk produk tersebut yang hanya membutuhkan delapan suku cadang. Manajemen ingin mengetahui pengurangan biaya yang dihasilkan oleh desain baru. Mereka berencana mengurangi harga perunit dengan penghematan perunit. Saat ini, 10.000

unit produk diproduksi. Pengaruh desain baru pada permintaan akan empat kegiatan diberikan dibawah ini.

Aktivitas	Cost Driver	kapasitas	Permintaan sekarang	Permintaan yg diharapkan
Penggunaan Raw Material	Jumlah bagian	200.000	200.000	80.000
Penggunaan Direct labour	Jam tenaga kerja langsung	10.000	10.000	5.000
Purchase	Jumlah pesanan	15.000	12.500	6.500
Perbaikan dengan garansi	Jumlah produk rusak	1.000	1.000	500

Sebagai tambahan, data biaya sebagai berikut :

Penggunaan raw material : \$3 per suku cadang yang digunakan; tidak ada biaya tetap kegiatan.

Penggunaan Direct labour : \$12 per jam tenaga kerja langsung; tidak ada biaya tetap kegiatan.

Purchase : tiga pegawai dengan gaji, masing-masing memperoleh gaji tahunan \$ 30.000; tiap pegawai mampu memproses 5.000 pesanan pembelian; biaya variable kegiatan :\$0,50 perpesanan pembelian yang diproses untuk formulir, prangko, dll.

Garansi : dua agen reparasi, masing-masing digaji \$ 28.000 pertahun; tiap agen reparasi mapu memperbaiki 500 unit pertahun; biaya variable kegiatan: \$ 20 per produk yang diperbaiki.

Berdasarkan data dan informasi diatas, Potensi penghematan yang dihasilkan oleh desain baru disajikan sebagai berikut :

Penggunaan Raw Material	\$ 360.000 ^a
Penggunaan Direct Labour	60.000 ^b
Purchase	33.000 ^c
Perbaikan dengan garansi	34.000 ^d

Jumlah	\$487.000
	=====
Unit	10.000
Penghematan unit	\$48,70

^a (200.000 –80.000) \$3

^b (10.000-5.000)\$12

^c (\$30.000 + \$0.50 (12.500-6.500))

^d (28.000 + \$ 20(800-500))

Dalam contoh, secara implisit diasumsikan bahwa pengeluaran sumber daya pada kegiatan desain rekayasa tetap tidak akan berubah. Karenanya, tidak ada biaya untuk memanfaatkan hubungan tersebut. Namun misalkan suatu kenaikan pada pengeluaran sumber daya \$ 50.000 yang diperlukan untuk memanfaatkan hubungan di antara rekayasa desain dan kegiatan selanjutnya pada rantai nilai perusahaan. Pengeluaran \$ 50.000 untuk menghemat \$487.000 tentu saja baik. Pengeluaran pada satu kegiatan untuk menghemat biaya dari kegiatan lainnya adalah prinsip dasar dari analisis biaya strategik.

4.3.1 Analisis Hubungan Eksternal

Asumsikan perusahaan Thompson memproduksi suku cadang presisi untuk 11 pembeli utama. Sistem biaya berdasar aktivitas digunakan untuk membebaskan biaya produksi pada produk. Perusahaan mengenakan harga tiap pesanan pelanggan dengan menambahkan biaya pemenuhan-pesanan pada biaya produksi dan kemudian menambahkan 20 % kenaikan harga (untuk menutupi segala biaya administrasi ditambah laba). Biaya pemenuhan-pesanan sejumlah \$606.000 dan sekarang dibebankan sebanding dengan volume penjualan (diukur dari jumlah suku cadang yang terjual). Dari 11 pelanggan, 1 rekening untuk 50 % penjualan, dan sisanya 10 untuk sisa penjualan. Sepuluh pelanggan yang lebih kecil membeli suku cadang dalam jumlah kira-kira sama. Pesanan yang dilakukan oleh pelanggan yang lebih kecil juga kira-kira berukuran sama. Data berkaitan dengan aktivitas pelanggan Thompson sebagai berikut :

	Pelanggan Besar	Sepuluh pelanggan kecil
Unit yang dibeli	500.000	500.000
Pesanan yang diterima	2	200
Biaya produksi	\$3.000.000	\$300.000
Alokasi Biaya pemenuhan pesana (kapasitas dibeli isi 45)	\$303.000	\$303.000
Biaya pesanan perunit	\$0.606	\$0.606

Sekarang anggaplah bahwa pelanggan ini mengeluhkan harga yang dikenakan dan mengancam memindahkan bisnisnya ke tempat lain. Pelanggan mengajukan penawaran dari I pesaing Thompson yakni \$0.50 tiap suku cadang lebih murah dibandingkan dengan harga dari Thompson. Yakin bahwa sistem ABC membebankan biaya produk secara tepat, Thompson menyelidiki pembebanan biaya pemenuhan pesanan dan menentukan bahwa jumlah pesanan penjualan yang diproses merupakan *cost driver* yang jauh lebih baik dibandingkan jumlah suku cadang yang dijual. Karenanya, permintaan aktivitas diukur dengan jumlah pesanan penjualan, dan biaya pemesanan seharusnya dibebankan pada pelanggan dengan menggunakan tariff kegiatan \$ 3.000 perpesanan (\$606.000/202 pesanan). Dengan menggunakan tariff ini, pelanggan besar seharusnya dikenakan \$ 6.000 untuk biaya pemenuhan pesanan. Karenanya pelanggan yang besar dikenai biaya tambahan \$ 297.000 tiap tahun, atau sekitar \$0,59 per suku cadang (\$297.000/500.000 bagian). Sebenarnya, pengenaan tambahan terdiri dari 20 % peningkatan atas biaya, menghasilkan harga \$ 0,71 lebih tinggi (1,2 x \$0.59). Dibantu dengan informasi ini, manajemen Thompson segera menawarkan untuk menurunkan harga yang dikenakan pada pelanggan besar setidaknya sebesar \$0.50.

Karenanya, satu manfaat bagi pelanggan besar adalah koreksi harga. Hal ini juga menguntungkan Thompson, karena koreksi harga diperlukan untuk mempertahankan setengah dari bisnisnya sekarang. Sayangnya, Thompson juga menghadapi tugas yang sulit untuk mengumumkan kenaikan harga untuk pelanggannya yang lebih kecil. Namun, analisis tersebut seharusnya lebih mendalam dibandingkan dengan pembebanan biaya akurat dan penentuan harga yang wajar. Mengidentifikasi pendorong biaya yang tepat (jumlah pesanan yang diproses) menunjukkan hubungan antara aktivitas pemenuhan –pesanan dan perilaku biaya. Pesanan kecil, sering membebankan biaya pada Thompson, yang kemudian dipindahkan pada semua pelanggan melalui penggunaan alokasi volume penjualan. Jumlah pesanan yang menurun akan menurunkan biaya pemenuhan –pesanan Thompson. Mengetahui hal ini Thompson dapat menawarkan rabat harga pada

pesanan yang lebih besar. Misalnya, menggandakan ukuran pesanan dari pelanggan kecil akan memotong jumlah pesanan sebesar 50 %, menghemat \$280.800 bagi Thompson $(92 \times 40.400) + (100 \times \$2000)$), hampir cukup untuk membuat tidak perlu meningkatkan harga jual pada pelanggan kecil. Tetapi terdapat kemungkinan hubungan lainnya. Pesanan yang lebih besar dan jarang juga akan menurunkan permintaan aktivitas internal lainnya, seperti penyetulan peralatan dan penanganan bahan. Pengurangan pada permintaan kegiatan lain akan menghasilkan pengurangan biaya lebih lanjut dan tambahan potongan harga, membuat Thompson lebih kompetitif. Karenanya, memanfaatkan hubungan pelanggan dapat membuat penjual dan pelanggan menjadi lebih baik.

V. Simpulan

Dari uraian diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, peran manajemen biaya juga berubah. Pengenalan teknologi informasi dan teknologi pemanufakturan yang baru, memberi fokus kepada pelanggan, pertumbuhan pasar global dan perubahan-perubahan lain yang mengharuskan perusahaan mengembangkan sistem informasi stratejik untuk mempertahankan secara efektif keunggulan kompetitif perusahaan di dalam industri. Hal ini berarti bahwa manajemen biaya harus menyediakan jenis informasi yang sesuai yang sebelumnya belum disediakan oleh sistem akuntansi biaya tradisional.
2. Analisis *value chain* merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami posisi perubahan dalam suatu rantai yang membentuk nilai suatu produk. Analisis *value chain* harus dipandang dalam skala yang luas, skala industri. Pembentukan nilai suatu produk dimulai pada saat penanganan bahan bahan baku oleh supplier, kemudian proses manufaktur, penjualan suatu produk sampai dengan penanganan pelayanan purna jual. Analisis *Value Chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai

industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas dibandingkan *value added* dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*.

Berbeda dengan *value added*, *value coalitions* yang direkomendasikan oleh Weiler et al, 2003 dari ICH (Interoperability Clearinghouse), bahwa *value coalitions analysis* merupakan pengembangan dari model *Value Chain Analysis* Porter, dimana *value coalitions* diharapkan dapat dijadikan alat yang lebih baik (fleksibel) dalam menghadapi kegiatan bisnis yang kompetitif. *value chain Analysis* dan *Value coalitions analysis* perlu disinergikan secara bersama untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih kompetitif.

3. Perusahaan harus mampu memahami posisinya dalam rantai nilai tersebut, kemudian menentukan strategi kompetitifnya : *Low Cost* atau Diferensiasi untuk bersaing dengan pesaingnya. Perusahaan harus mengeksploitasi hubungan dengan supplier dan distributor untuk memaksimalkan nilai produknya. Selain itu, perusahaan sebaiknya menimbulkan rasa percaya dari supplier dan distributor

supaya dapat tercipta hubungan yang baik, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin, 1999 : *Cost management : A strategic Emphasis*, English edition, Mc. Graw-Hill Companies Inc.
- Campbell, Robert, Peter Brewer and Tina Mills, 1997 : *Designing an information sistem using activity-based costing and Theory of constraint*, Journal of Cost Management.
- Carr, Lawrence P, 1999 : *Value cahin Analysis and management for competitive advantage*.
- Donelan, Joseph G., Kaplan, Edward A, 2000 : *Value Chain Analysisis : A strategic approach to Cost Management*. Thomson Learning.
- Dodi Setiawan, 2003 : *Analisis Value Chain dan Keunggulan Kompetitif*. Usahawan no 05 than XXXII.
- Garison, Ray H., and Eric W. Norreen, 2000 : *Managerial Accounting*, English edition, Mc. Graw-Hill Companies Inc.
- Hansen, and Mowen, 2000 : *Management Biaya; Akuntansi dan Pengendalian*, alih bahasa Tim Salemba Empat. Salemba Empat jakrta.
- Marks, Carol, 2004 : *Process Management : Creating Supply Chain Value*. From: www.idg-corp.com retrieved April 2004.
- Rose, Catherine M, Ishii Kos, 2000 : *Applying Environmental Value Chain Analysis*. From : www.deflt.ac.nec
- Ruhl, Jack M., 1997 : *The Theory Of Constraint Within A Cost Management*, Journal of cost management, vol 10. No 2.
- Simons, Francis, Jones, 2001 : *The UK red Meat industry : A value Chain analysis Approach*. From : www.mlc.org.uk/forum/phasetwo/. Retrieved April 2004.
- Shank, Jhon K., Govindarajan, Vijay : *Strategic Cost Management and the Value Chain.*, Thomson Learning
- Weiler, jhon, Schemel, Nelson, 2003 : *Value Chain And Value Coalitions*, ICH White paper. From : WWW.ICHnet.org retrieved 3 Mei 2004.