KASUS 7-5
DELL COMPUTER CORPORATION

Sejak Agustus 2002, Dell Computer Corporation (Dell) adalah perusahaan penjualan langsung komputer paling besar di dunia, yang memiliki 34.800 karyawan di lebih dari 30 negara dan pelanggan di lebih dari 170 negara. Bermarkas besar di Austin, Texas, Dell memperoleh reputasi sebagai salah satu perusahaan sistem komputer dunia yang paling disukai dan penyedia utama produk dan jasa yang diperlukan pelanggan dunia untuk membangun teknologi-informasi dan infrastruktur Internet. Munculnya Dell pada kepemimpinan pasar merupakan hasil dari fokus diperjuangkan pada pemberian pengalaman pelanggan sebaik mungkin. Penjualan langsung, dari pabrik kepada konsumen, merupakan komponen kunci dari strateginya.

Dell didirikan tahun 1984 oleh Michael Dell, yang pada 2002 merupakan pejabat eksekutif kepala dengan masa jabatan paling lama dalam suatu industri. Perusahaan itu didasarkan pada konsep sederhana: bahwa Dell dapat secara paling tepat memahami kebutuhan pelanggan dan secara efisien menyediakan solusi penghitungan yang paling efektif untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan menjual sistem computer secara langsung kepada pelanggan. Model bisnis langsung ini menghapuskan ritel, yang menambah waktu dan biaya yang tidak perlu, dan juga mengizinkan perusahaan untuk membangun setiap sistem untuk dipesan, sambil menawarkan kepada pelanggan sistem yang kuat, dan dikonfigurasi secara kaya pada harga yang kompetitif. Dell memperkenalkan teknologi relevan paling mutakhir secara jauh lebih cepat daripada perusahaan yang memiliki saluran distribusi tidak langsung yang bergerak lamban, sambil memutar persediaan rata-rata setiap empat hari. Dalam kurang dari dua dasawarsa, Dell menjadi ritel nomor satu untuk *personal computer* melebihi IBM, Hewlett-Packard, dan Compaq.[1] (Lihat Tampilan 1 untuk data keuangan komparatif.)

Rantai nilai tradisional dalam industri *personal computer* (PC) dicirikan sebagai "bangun-untuk-simpan *{build-to-stock)".* Pabrik-pabrik PC, seperti IBM, Compaq, dan Hewlett-Packard, merancang dan membangun produk mereka dengan pilihan yang dikonfigurasikan atas dasar ramalan pasar. Produk terlebih dahulu disimpan dalam gudang perusahaan dan kemudian dikirim ke penjual kembali, ritel-ritei, dan perantara lain yang secara khusus kemudian secara khusus menambah kenaikan harga sebesar 20-30% sebelum menjual kepada pelanggan mereka. Pabrik-pabrik PC mengendalikan bagian hulu *{upstream)*

dari rantai nilai, sementara memberi bagian hilir *{downstream)* pada para perantara *{middlemen).* Ritel membenarkan margin mereka dengan menyediakan beberapa manfaat kepada pelanggan: lokasi yang mudah dijangkau,

TAMPILAN 1

Data Keuangan Komparatif pada Perusahaan-perusahaan Terseleksi

	Rata-rata 5 Tahun: 1995-2000				
	Dell	**IBM**	**Compaq**	**HP**	**Gateway**
Laba lima tahun pada ekuitas (persentase)	54,6	33,4	5,1	19,6	20,0
Pertumbuhan penjualan 5 tahun (%) 43,2		4,2	23,5	9,1	21,2
Pertumbuhan neto lima tahun (persentase)	51,6	14,1	-6,3	8,7	6,9
	Data Tahun 2000				
Penjualan (miliar $)	*31,9*	*88,4*	*42,4*	*48,8*	*9,6*
Sebagai persentase dari penjualan:					
Biaya barang yang terjual	79	58	73	69	77
Laba bruto	21	42	27	31	23
Penjualan dan administrasi	11,5	23,5	17,7	20,6	15,9
Riset dan pengembangan	1,5	4,9.	1,7	5,4	-
Pendapatan operasional	9,4	18,3	9,1	10,3	7,5
Pendapatan bersih	6,8	9,2	1,3	7,6	2,5
Perputaran Persediaan	64	11	15	6	29
Return on equity (persentase)	40	40	5	25	11

pilihan dengan banyak merek, kesempatan untuk melihat dan mencoba produk sebelum membeli, dan agen penjual yang memiliki pengetahuan luas yang dapat mendidik pelanggan tentang pilihan mereka.

Dua tren pada awal 1980-an memungkinkan Michael Dell untuk secara radikal merekayasa ulang rantai nilai industri PC. Pertama, pelanggan perusahaan menjadi semakin canggih dan oleh karena itu, tidak memerlukan penjualan secara personal yang kuat oleh agen penjual. Pada tahun 1980-an akhir, individu—khususnya mereka yang membeli PC

kedua atau ketiga—menjadi mudah pemakai teknologi yang paham dan berpengalaman. Kedua, komponen-komponen berbeda dari sebuah PC—monitor, keyboard, memory, disk drive, software, dan sebagainya — menjadi modul standar, yang memungkinkan penyesuaian massal *(mass customization)* dalam konfigurasi sistem PC.

Model langsung Dell Computer menyimpang dari aturan historis industri pada beberapa bidang: Perusahaan melakukan *outsourcing* semua komponen tetapi melakukan perakitan. Perusahaan ini menghapuskan retailer dan mengirim secara langsung dari pabriknya ke pelanggan akhir. Perusahaan mengambil pesanan yang disesuaikan untuk hardware dan software melalui telepon dan melalui Internet. Dan perusahaan ini merancang *supply chain* terpadu yang rnenghubungkan supplier bagi Dell secara sangat erat dengan pabrik-pabrik perakitan dan sistem *order-intake* yang dimiliki.

Sistem Manajemen

Mewujudkan konsep Michael Dell berarti mengerahkan sebuah organisasi besar dan dinamis ke sekitar maksud umum dan mengukur kinerjanya dengan ukuran (metrik) yang kongkret dan relevan. Pada Agustus 1993, Dell melibatkan Bain & Commpany, Inc., sebuah perusahaan kontak bisnis global, untuk membantunya mengembangkan seperangkat ukuran untuk menilai kinerja unit-bisnis. Dengan merefleksikan pengalaman itu, Michael Dell berkata, "Ini semua tentang memberikan tanggung jawab dan pertanggungjawaban kepada manajer... Sungguh, ada beberapa manajer dalam Dell yang menentang penggunaan fakta dan data dalam pengambilan keputusan harian, dan, ini semula sungguh mempersulit kami, mereka pada akhirnya meninggalkan kami. Tetapi untuk sebagian besar, orang diberi energi oleh perubahan tersebut. Kami secara saksama mengomunikasikan apa artinya ini tmtuk masa depan perusahaan bagi karyawan, pelanggan, dan pemegang saham kami. Ini dihadapkan dengan banyak respons positif karena kejelasan visi yang diperjuangkan. Ungkapan 'fakta-fakta adalah teman Anda' segera menjadi ungkapan umum pada Dell. Pada waktu itu kami masih merupakan perusahaan yang belum berubah, ditandai dengan dorongan dan semangat Michael Dell, tetapi kami memiliki sarana yang lebih baik untuk mengambil keputusan-keputusan yang penting."

Dell mengetahui kebutuhan untuk kecepatan atau velositas lebih awal untuk mempercepat lajunya pada setiap langkah bisnis. Perusahaan belajar bahwa lebih banyak pekerja menangani menggarap produk sepanjang proses perakitan, semakin panjangprosesnya berlangsung, semakin besar kemungkinan munculnya keprihatinan tentang kualitas. Dell mulai menelusuri dan secara sistematis mengurangi jumlah

"sentuhan" sepanjang garis tersebut sambil mendorong untuk menghapuskannya. Perusahaan mengambil pesanan dari pelanggan dan memenuhinya dengan membeli dan merakit komponen yang dibutuhkan. Pelanggan secara persis memperoleh konfigurasi yang mereka inginkan, dan Dell mengurangi kebutuhannya untuk pabrik, peralatan, dan R&D. Sebagai akibatnya, Dell mengubah bisnis produk menjadi industri jasa.

s

Tujuan keuangan utama yang mengarahkan evaluasi manajerial pada Dell adalah imbal hasil dari modal yang diinvestasikan *(return on invested capital*—ROIC). Thomas J. Meredith, mantan CFO Dell, bahkan menempatkan ROIC pada plakat lisensinya.

Scorecard yang dimiliki Dell meliputi ukuran finansial (ROIC, harga jual rata-rata, biaya pembelian komponen, biaya penjualan dan administrasi, dan margin) maupun ukuran nonfinansial (persediaan komponen, persediaan barang jadi, hari-hari piutang dagang, hari-hari utang dagang, siklus konversi-kas, kehabisan persediaan, dan akurasi permintaan kas). *Scorecard* tersebut dihasilkan secara *realtime* (bersamaan waktu dengan peristiwanya), dan ukuran kinerja yang relevan dibagi menurut segmen pelanggan, kategori produk, dan negara.

Pertanyaan

1. Apakah strategi yang digunakan Dell? Apakah basis yang digunakan Dell dalam membangun keunggulan persaingannya?
2. Bagaimana sistem pengendalian Dell membantu mengimplementasikan strategi perusahaan tersebut?

Jawaban :

1. **Strategi yang digunakan Dell Computer Corporation yaitu :**

Sistem Order intake

Strategi yang diterapkan dengan merancang dan membangun produk dengan kuantitas sesuai dengan permintaan konsumen, sehingga pelanggan mendapatkan konfigurasi yang mereka inginkan dan Dell Corp. sekaligus mengurangi biaya untuk pabrik, peralatan, dan R&D.

Diferensiasi produk

Dell Corp, juga melakukan diferensiasi produk yang tinggi. Dimana produk yang mereka jual merupakan komponen-komponen yang berbeda dari sebuah PC (monitor, keyboard, mouse, hardware, dan lain-lain) yang menjadi standar dan memungkinkan penyesuaian massal dalam

konfigurasi sistem PC, sehingga produk yang mereka jual sungguh berbeda dari pesaing karena sesuai dengan konfigurasi yang diinginkan konsumen.

Supply Chain

Dell menerapkan atau merancang Supply chain terpadu yang menghubungkan supplier bagi Dell secara erat dengan pabrik-pabrik perakitan sehingga Dell akan menghapus retailer dan mengirim secara langsung dari pabriknya ke pelanggan akhir. Dengan demikian proses operasional Dell Corp., mulai dari pemesanan hingga perakitan, dilakukan secara efisien dan cepat.

Rekayasa value chain

Dell Corp juga merekayasa rantai nilai yang umumnya perusahaan ritel lakukan yaitu :

- Tidak memerlukan perantara oleh pihak penjual atau agen.
  Dengan berkembangnya teknologi, pelanggan menjadi semakin canggih sehingga tidak memerlukan penjualan secara personal oleh agen penjual.
- Penyesuaian massal dalam konfigurasi sistem PC
  Dimana produk yang dihasilkan memiliki diferensiasi yang tinggi terhadap competitor.

✔ **Basis dari Dell Computer Corporation :**

Pelanggan

Dell Corp., menjadikan pelanggan sebagai basis dari strateginya dengan cara memenuhi kebutuhan pelanggan yaitu menjual sistem computer, personal computer dengan konfigurasi tertentu secara langsung kepada pelanggan. Hal ini memberikan nilai tambah pada produk yang dihasilkan oleh Dell Corp, selain itu memotong banyak biaya produksi, mulai dari biaya penyimpanan, kerugian yang diakibatkan oleh produk yang tidak terjual, sehingga Dell Corp mengubah bisnis produk menjadi industri jasa.

2. **Sistem pengendalian oleh Dell Computer Corporation yaitu :**
   a. Menggunakan fakta dan data dalam pengambilan keputusan harian. Hal ini ditunjukkan kerja sama yang dilakukan oleh Dell company dan Bain & Company Inc. dalam membantu Dell dalam mengembangkan seperangkat ukuran untuk penilaian kinerja unit bisnis.

b. Menggunakan Scorecard yang meliputi ukuran financial (ROIC, Harga jual rata-rata, biaya pembelian komponen, biaya penjualan dan administrasi, dan margin) maupun ukuran non-finansial (persediaan komponen, persediaan barang jadi, umur piutang dagang, umur utang dagang, siklus konversi kas, kehabisan persediaan, dan akurasi permintaan kas). Penerapan scorecard ini dihasilkan secara real time yakni bersamaan waktu dan peristiwanya serta ukuran kinerja yang relevan dibagi menurut segmen pelanggan, kategori produk dan Negara.

Pernyataan berikut oleh Michael Dell, Ketua dan Kevin Rollins, CEO Dell, disorot pentingnya sistem informasi dan kontrol dalam menjalankan model "Dell Direct".

Metrik kinerja kami sama di seluruh dunia, yang memungkinkan kami mengidentifikasi yang terbaik praktik pada setiap dimensi yang diberikan: menghasilkan prospek, meningkatkan margin, menjaring pelanggan baru.

Jika dewan melihat bahwa Jepang telah menemukan strategi hebat untuk menjual lebih banyak server, tugasnya adalah pelajari bagaimana Jepang melakukan itu dan transfer pelajaran ke negara lain." . . .

Informasi adalah milik kita alat manajemen yang paling penting. Tenaga penjualan kami mengetahui margin penjualan saat mereka berada di telepon dengan pelanggan. Data keuangan bersifat real time, sehingga orang-orang kami tahu jika ada masalah.

Jika orang-orang di bisnis konsumen kami menyadari bahwa sekarang sudah pukul 10 pagi dan mereka tidak mendapatkan cukup telepon telepon, mereka tahu bahwa mereka harus melakukan sesuatu: menjalankan promosi di Web, mulai pukul 10:15, atau mengubah harga mereka atau menjalankan lebih banyak iklan. Mereka tidak bisa menunggu hingga 30 hari setelah akhir kuartal cari tahu.4

Pada tahun 2005, bahkan setelah 21 tahun beroperasi, Dell mungkin bisa menandingi perusahaan startup di dalamnya informalitas dan kecepatan eksekusi dan energi. Tolok ukur untuk organisasi datar, Dell menggunakannya sebagai keunggulan kompetitif dan pengambilan keputusan lokal. Jika masalah tidak memerlukan perhatian yang lebih tinggi, maka keputusan akan dibuat tanpa melibatkannya. Efisien saluran komunikasi dan aksesibilitas ke manajemen memastikan bahwa bahkan junior ide-ide karyawan, yang akan menguntungkan perusahaan, dilaksanakan, tanpa hambatan efek birokrasi. Demikian pula,

manajemen senior juga memanen kecepatan flat struktur untuk meluncurkan strategi dengan cepat dan untuk menanggapi pasar yang kompetitif. Contohnya

> pada bulan April 2001, saat pesaing mengumumkan bahwa mereka kehilangan angka triwulanan mereka,
>
> Michael Dell dan Kevin Rollins melihat peluang bisnis yang luar biasa dan segera mengaturnya
>
> tentang pemotongan harga. Pada pukul 2 pagi keesokan harinya perusahaan telah membuat pengumuman resmi
>
> pemotongan harga dan dalam kesiapan penuh untuk melaksanakannya. Ini tidak akan mungkin terjadi di perusahaan terhambat oleh lapisan birokrasi.5