
Anugerah Argon Medika: Implementasi sistem ERP

Tren implementasi TI merambah juga ke PT Anugerah Argon Medika (AAM), raksasa distribusi nasional yang punya spesialisasi di produk farmasi etikal. Sejak tiga tahun terakhir, AAM serius berinvestasi di bidang TI, antara lain, mengimplementasi sistem ERP (enterprise resource planning) dalam proses bisnis. Sebenarnya, pemanfaatan TI di AAM dimulai pada 1993, tapi kala itu masih sebatas otomasi. Program yang digunakan juga sangat sederhana -- dbase dan Clipper -- sementara antarbagian dalam organisasi belum terintegrasi satusama lain.

Seiring reposisi perusahaan -- tahun 1996 AAM mengubah visi dari perusahaan trading menjadi perusahaan distribusi -- parameter yang digunakan dalam proses bisnis pun berubah, terutama berkaitan dengan persediaan barang (stok) dan pelaporan ke prinsipal. Hasilnya, bisnis tumbuh 30%-40% di atas rata-rata industri. "Dari situ, kami mulai merasa penting mengimplementasi sistem TI yang lebih memadai untuk menunjang proses bisnis," ujar Direktur Pengelola AAM, Erwin Tenggono.

Maka, tahun 1999 muncul gagasan investasi di TI dengan mengimplementasi ERP. Namun, sebelum implementasi, terlebih dulu dilakukan kajian visi perusahaan dan visi TI perusahaan. Proses kajian melibatkan seluruh jajaran direksi dan manajer AAM. "Kami merumuskan apa yang ingin dicapai lima tahun ke depan dengan investasi TI," ungkap Erwin. Saat itu manajemen AAM meyakini, TI bakal berperan penting.

Banyak persoalan terkait dengan sistem informasi, data, standardisasi, prosedur, serta integrasi antara kantor pusat dan sales point yang bakal terbantu dengan keberadaan TI. Apalagi, bisnis distribusi berada di posisi intermedier, "Prinsipal dan pelanggan sering memerlukan informasi yang cepat, akurat dan user friendly. Itu hanya bisa dilakukan dengan dukungan TI," Erwin menegaskan. Implementasi TI yang baik diharapkan memberi nilai tambah signifikan dalam hal sistem dan informasi bagi pelanggan, prinsipal dan perusahaan.

AAM langsung mencoba menggunakan model big bang dengan aplikasi-aplikasi yang terintegrasi secara penuh. Artinya, TI diterapkan di semua aktivitas dan bagian perusahaan, baik di front office maupun back office. "Memang ada plus-minusnya, tapi sejauh ini kami beranggapan, pendekatan big bang adalah keputusan yang benar dan terbaik bagi AAM," ungkap Hery. Pemilihan big bang karena manajemen tak ingin tanggung-tanggung, dan berkomitmen besar mengimplementasi ERP yang terbaik. Selain itu, dalam kajian AAM, tingkat resistensi terhadap perubahan tergolong rendah, sehingga tidak mengkhawatirkan bila semua modul langsung diimplementasi bersamaan.

Secara lebih detail, implementasi TI di AAM dibagi tiga fase. Pertama, membangun fondasi di tahun 2000, yaitu dengan implementasi ERP dan supply chain. "Ini merupakan fase perubahan, standardisasi dan konsolidasi," papar Erwin. Kedua, fase utilisasi. Erwin menyebutkan bahwa dengan dasar ERP, dibangun aplikasi strategis penunjang bisnis perusahaan, seperti business intelligence, performance management, security system, B2B dan beberapa aplikasi lain. Fase kedua ini secara paralel berjalan sejak tahun 2002.

Ketiga, fase integrasi dengan pelanggan dan prinsipal. Yakni, menggunakan aplikasi customer relationship management yang akan dibangun dengan sistem terintegrasi dan advanced. Erwin menyebutkan, nantinya banyak inisiatif dilakukan di fase ini. Salah satunya, penerapan mobile sales application. "Dalam waktu dekat, salesman AAM dapat mengentri data melalui PDA," ungkapnya. Sejauh ini, banyak manfaat didapat AAM dengan implementasi TI. Hery menyebutkan, setidaknya manfaat dirasakan oleh tiga lapisan, yaitu lapis operasional, lapis manajer dan lapis top management. Di tingkat operasional, manfaat yang sangat terasa adalah dalam pelaporan. "Dengan ERP, laporan dapat dibuat melalui e-mail dengan sistem alert, sehingga perkembangan penjualan perusahaan dapat dipantau secara real time," Hery menguraikan. Selain itu, dengan ERP, tak ada lagi pekerjaan pengulangan, dan pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat.

Bila dikaji, sejauh ini ada sejumlah departemen yang mendapat manfaat langsung dari investasi TI. Bagian keuangan, misalnya, kini proses pencatatan keuangan perusahaan jauh lebih mudah dan cepat, karena otomasi yang terintegrasi telah dilakukan untuk manajemen piutang, utang, general ledger dan manajemen arus kas. Ini dimungkinkan, karena AAM telah menggunakan software aplikasi yang sama untuk mengelola account receivable, account payable, general ledger, dan manajemen arus kas.

Bagian pemasaran juga beroleh berkah dari software tersebut, yang memberikan fasilitas manajemen order, advanced pricing dan e-store. Dengan fasilitas ini memudahkan manajemen penjualan dan penentuan harga (diskon), serta

memungkinkan order via Internet. Yang paling signifikan, manfaat di bidang logistik. Sebab, inventori lebih efisien dan terhindar dari penumpukan. Kemudian, pembelian dan persediaan lebih tanggap terhadap klien, perencanaan rantai pasokan lebih lancar, karena segalanya termonitor secara online dan real time. Bahkan kini, dimungkinkan melakukan forecasting terhadap permintaan dan pasokan ke depan.

Kendati sudah banyak menuai manfaat, sejauh ini AAM belum sampai pada tahap menghitung return on investment dari semua investasi TI-nya. "Sebagian dari investasi TI ini intangible asset," tukas Erwin. Menurutnya, sebagian investasi tidak bisa diukur paralel dengan pertumbuhan revenue perusahaan. Bagaimanapun, AAM merasakan, salah satu yang membuat bisnisnya terus tumbuh di atas rata-rata industri berkat dukungan TI. Selain itu, kini kepemilikan sistem TI yang memadai juga menjadi marketing tool yang amat menentukan ketika menarik klien baru. "Dengan kapabilitas TI, telah membuat prinsipalbaru tertarik pada kami," ungkap Erwin, yang baru saja mendapat prinsipal baru berskala besar, PT Tanabe Abadi.

Investasi AAM di TI tampaknya serius. Hanya saja, pilihan pada sistem big bang patut dicermati. Sistem ini membuat arah investasi menjadi lebih terintegrasi dalam satu platform. Namun, selain membutuhkan investasi awal yang besar, dengan pola tersebut sering tidak memberikan hasil efektif. mengapa? Platform yang didesain sejak awal sering dalam perkembangannya membutuhkan penyesuaian. Dengan demikian, big bang rawan pemborosan.

Yang dikhawatirkan, bila kebutuhan perusahaan ke depan belum tentu lebih besar ketimbang proyek yang telah didesain. Tentu, utilisasi menjadi rendah, karena ada kapasitas yang tidak terpakai. Seperti AAM sekarang, ia berani mengimplementasi fitur tertentu yang jarang diimplementasi perusahaan lain -- advanced planning scheduling, misalnya. AAM adalah perusahaan pertama di Asia Pasifik yang mengimplementasi software jenis ini untuk kepentingan manajemen demand. Nah, apakah ke depan tuntutananya masih sama?

Dilihat dari besaran anggaran yang digelontorkan untuk belanja TI, sebenarnya investasi AAM tak terlalu royal -- 1% total revenue. AAM bisa menekan anggaran, karena lebih banyak melakukannya sendiri melalui divisi TI. "Konsultan hanya digunakan untuk proyek besar, yang kompetensi teknisnya tidak kami miliki," kata Erwin. Kini, divisi TI AAM meliputi 30 karyawan, dikepalai seorang kepala divisi setingkat manajer.

Pengamat dan praktisi TI, Peter Ong, menilai, langkah yang dilakukan AAM dengan berinvestasi di bidang TI tepat. "Investasi TI akan memberi hasil yang signifikan, jika dilakukan pada hal-hal yang berhubungan dengan biaya transaksi dan biaya interaksi. Salah satunya, di industri distribusi," Peter menjelaskan. Apalagi, bagi perusahaan distribusi yang paling utama dikelola adalah data. "Salah sedikit saja mengelola data, kerugiannya sangat besar," ujarnya. Karena itu, memang dibutuhkan investasi TI, khususnya berhubungandengan manajemen data atau proses di back office.

Selain itu, prinsipal dari AAM kebanyakan perusahaan multinasional, sehingga investasi TI berperan cukup penting dalam hubungan dengan prinsipal. "Prinsipal asing biasanya punya demand terhadap informasi jauh lebih tinggi dari prinsipal lokal," ujar Peter, yang pernah menjadi Presdir Interdelta (distributor farmasi).

Peter memberi catatan, yang paling penting bagi AAM, harus membenahi back office sampai level tertentu, baru kemudian dilanjutkan membenahi front office. "Tanpa pembenahan di front office, hasilnya tidak akan signifikan, back office itu tidak bisa menghasilkan uang," demikian Peter.

Saat ini, nampaknya pembenahan di back office dan front office dilakukan secara bersamaan. Menurut Peter, jika pembenahan back office dan front office dilakukan secara bersamaan, pada waktu tertentu nantinya terjadi penurunan produktivitas, karena semua orang di organisasi itu tersedot energinya memikirkan soal TI. "Seharusnya, jangan terlalu banyak main di back office, cukup sampai level tertentu. Mereka harus lebih memberatkan perhatian di front office," mantan pentolan Citibank dan Kalbe Farma itu menyarankan.

Reportase: A. Mohammad BS, Eva Martha Rahayu, Taufik Hidayat dan Dede Suryadi