

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelayanan Logistik dan Pelanggan

Menurut Christopher (2015) pengertian logistik adalah proses yang secara strategis mengelola pengadaan pergerakan, dan penyimpanan material, suku cadang dan barang jadi beserta aliran informasi terkait melalui organisasi dan kanal-kanal pemasarannya, dalam cara dimana keuntungan perusahaan, baik untuk saat ini maupun diwaktu yang akan datang, dapat dimaksimalkan dengan cara pemenuhan pesanan yang berbiaya efektif.

(Menurut Tjipto ; 2016) mewujudkan pelayanan logistik dan pelanggan tidaklah semudah membalikan telapak tangan. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan secara cermat, karena upaya penyempurnaan kualitas layanan berdampak signifikan terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Diantara berbagai faktor yang perlu mendapatkan perhatian utama adalah mengidentifikasi determinan utama kualitas layanan, mengelola ekspektasi pelanggan, mengelola bukti (*evidence*) kualitas layanan, mendidik konsumen tentang pelayanan, memperkembangkan budaya kualitas, menciptakan *automating quality*, menindaklanjuti layanan dan mengembangkan sistem informasi layanan

1. mengidentifikasi determinan utama kualitas layanan, setiap penyedia layanan wajib berupaya menyampaikan layanan berkualitas terbaik kepada para pelanggan targetnya. Upaya ini membutuhkan proses mengidentifikasi determinan atau faktor penentu utama kualitas layanan berdasarkan sudut pandang pelanggan.
2. Mengelola ekspektasi pelanggan, tidak sedikit perusahaan yang berusaha melakukan segala cara untuk memikat sebanyak mungkin pelanggan, termasuk diantaranya mendramatis atau melebih-lebihkan pesan komunikasinya. Semakin banyak janji yang di berikan semakin besar jga ekspektasi pelanggan. Pada gilirannya ini akan memperbesar kemungkinan tidak terpenuhinya ekspektasi pelanggan oleh penyedia layanan. Untuk itu

ada satu pepatah bijak yang bisa dijadikan pegangan “jangan di janjikan apa yang tidak bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari apa yang dijanjikan”

3. Mengelola bukti kualitas pelayanan, mengelola bukti kualitas layanan bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah layanan disampaikan. Oleh karena itu layanan merupakan kinerja dan tidak dapat dirahasiakan sebagaimana halnya barang fisik, maka pelanggan cenderung memperhatikan dan mempersiapkan fakta-fakta tangibles yang berkaitan dengan layanan sebagai bukti kualitas
4. Mendidik konsumen tentang pelayanan, membantu pelanggan dalam memahami sebuah layanan merupakan upaya positif untuk mewujudkan prose penyampaian dan pengomumsusian layanan secara efektif dan efisien. Pelanggan yang lebih terdidik akan dapat mengambil keputusan pengambilan secara lebih baik dan lebih memahami peran serta kewajibannya dalam proses penyampaian layanan. Oleh karenanya, kepuasan mereka dapat tercipta lebih tinggi.
5. Memperkembangkan budaya kualitas, budaya kualitas (*quality culture*) merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi proses penciptaan dan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, pelaksanaan, dan harapan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas bisa ditumbuhkembangkan dalam sebuah organisasi, diperlukan komitmen menyeluruh dari semua anggota organisasi mulai dari yang tertinggi hingga terendah dalam struktur organisasi.
6. Menciptakan *automating quality*, otomatisasi berpotensi mengatasi masalah variabilitas kualitas layanan yang di sebabkan kurangnya sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi. Akan tetapi, sebelum memutuskan akan melakukan otomatisasi, penyedia layanan wajib mengkaji secara mendalam aspek-aspek yang membutuhkan sentuhan manusia (*high touch*) dan elemen-elemen yang memerlukan otomatisasi (*high tech*). keseimbangan antara *high touch* dan *high tech* sangat di

butuhkan untuk menunjang kesuksesan penyampaian layanan secara efektif dan efisien.

7. Menindaklanjuti layanan, pendindaklanjutan layanan di perlukan dalam rangka menyempurnakan atau memperbaiki aspek-aspek yang sudah baik. Dalam rangka itu, perusahaan perlu berinisiatif untuk menghubungi sebagian atau semua pelanggan (tergantung skala bisnis perusahaan) guna mengetahui tingkat kepuasan dan persepsi mereka terhadap kualitas layanan yang mereka terima. Perusahaan dapat pula mengupayakan kemudahan dan kenyamanan bagi para pelanggan dalam berkomunikasi dengan pihak manajemen maupun karyawan kontak, sehingga mereka bisa menyampaikan kebutuhan spesifik, keluhan, dan/atau konstruktif.
8. Mengembangkan sytem informasi kualitas layanan, sistem kualitas informasi layanan (*service quality information system*) merupakan sistem yang mengintegrasikan berbagai macam rancangan riset secara sistematis dalam rangka mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi kualitas layanan guna mendukung pengambilan keputusan. informasi yang di butuhkan mencakup segala aspek, yaitu data saat ini dan masa lalu, kuantitatif dan kualitatif, internal dan eksternal, serta informasi mengenai perusahaan, pelanggan dan pesaing. Pengembangan sistem informasi kualitas layanan tidak hanya terbatas pada perusahaan besar. Namun Mendengarkan suara pelanggan (*customer's voice*) merupakan hal yang mutlak harus di lakukan perusahaan kecil. Untuk memahami suara pelanggan diperlukan riset mengenai ekspektasi dan persepsi, baik pelanggan non-pelanggan. Melalui riset semacam ini akan didapatkan informasi tentang kekuatan dan kelemahan layanan perusahaan berdasarkan sudut pandang pelanggan yang memanfaatkan atau menggunakan layanan.

2.2 Pentingnya Layanan Pelanggan

Menurut Kasmir (2015) pengertian layanan yang baik adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan pelayanan

yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang telah ditetapkan.

(Menurut anissa, rizkiet al., 2016) Seperti yang sudah saya sarankan, ada beberapa perusahaan yang tidak mengakui pentingnya penyediaan layanan pelanggan yang baik. Tapi, mengapa begitu penting? Ada banyak jawaban yang berbeda untuk pertanyaan ini, mulai dari pertumbuhan kompetisi untuk menaikkan ekspektasi pelanggan untuk kesamaan produk dasar yang ditawarkan. Salah satu cara untuk mempertimbangkan layanan pelanggan untuk membedakan antar produk itu sendiri dan unsur-unsur jasa yang terkait dengan produk. Isi teknis, fitur produk, kemudahan penggunaan, gaya dan kualitas. Unsur-unsur pelayanan yang dapat disebut (produk surround), mewakili ketersediaan produk, kemudahan pemesanan, kecepatan pengiriman, dan dukungan purna jual. Di sana adalah daftar panjang (seperti yang akan kita lihat nanti dalam bab ini), dan jelas tidak semua layanan item pada daftar kami ini relevan untuk semua produk.

Hal ini diakui oleh departemen pemasaran banyak perusahaan yang produk elemen surround yang sangat penting dalam menentukan permintaan akhir untuk produk. Selain itu, aspek ini sering mewakili hanya sebagian kecil dari biaya dari suatu produk. Jadi, benar dengan Pareto 80/20 aturan, diperkirakan bahwa produk surround atau logistik elemen mewakili sekitar 80 persen dari dampak produk tetapi hanya mewakili 20 persen dari biaya. Jadi, tidak peduli seberapa menarik produk mungkin, adalah penting bahwa unsur-unsur layanan pelanggan memuaskan dan, seperti akan kita lihat, logistik memainkan peran penting dalam menyediakan baik layanan pelanggan.

Salah satu definisi logistik yang diberikan dalam bab pertama disebut untuk posisi sumber daya pada saat yang tepat, di tempat yang tepat, pada biaya yang tepat, pada kualitas yang tepat. Definisi ini dapat diperluas ke dalam apa yang mungkin dianggap sebagai tujuh (hak) layanan pelanggan. Ini adalah jumlah yang tepat, biaya, produk, pelanggan, waktu, tempat dan kondisi, dan konsep mengaplikasikan pelanggan untuk layanan. Semua aspek yang berbeda dapat syarat kunci dari penawaran layanan pelanggan yang baik memang,

masing-masing mungkin penting untuk memastikan bahwa produk mencapai penjualan yang diharapkan di berbagai pasar dimana tersedia. Perlu dicatat bahwa semua elemen ini dipengaruhi oleh standar dan kualitas operasi logistik yang merupakan bagian integral dari mendapatkan produk.

(Menurut Dong-Wook Song ; 2015) sebagai respons terhadap globalisasi shipper, perusahaan shipping dan forwarder seringkali didirikan di negara asing. Dengan jaringan logistik yang berbasis di luar negeri ini, semakin berkembanglah layanan transportasi antarmoda di seluruh dunia. Rute-rute penting dimana freight dikirim dalam jumlah besar adalah dari Cina dan ASEAN ke Eropa dan Amerika. Beragam layanan transportasi telah dikembangkan berdasarkan permintaan shipper, menciptakan jaringan transport antarmoda berskala besar.

Sebagai contoh, Nippon Express, salah satu forwarder global besar, telah membangun basis operasi di lebih dari 200 kota di Negara lain dan menawarkan banyak layanan transport antarmoda dan dari basis-basis ini. Untuk mengelola layanan ini sebagai suatu jaringan yang terorganisir, perusahaan membentuk departemen transport antarmoda khusus yang mengembangkan layanan baru dan sistem informasi seperti penelusuran kargo (*cargo tracing*) dan manajemen inventory.

2.3 Kebijakan Pelayanan

(Menurut Donald J. Bowersox ; 2014) Sebagaimana telah berulang kali dikemukakan, sistem logistik itu adalah untuk memberikan pelayanan melalui distribusi fisik, manajemen material, dan operasi transfer persediaan internal. Sekarang perhatian kita curahkan kepada rumusan kebijaksanaan pelayanan. Pemasukan ini ke dalam analisa kita merupakan level ketiga dari integrasi yang ketiga dan terakhir ini adalah pada level perusahaan. Integrasi pada level yang menyeluruh ini membutuhkan koordinasi terhadap kriteria prestasi logistik dalam batas-batas (*constraints*) seluruh unit operasional dan menuju kepada sasaran-sasaran perencanaan perusahaan.

Pendekatan total biaya dalam kebijaksanaan logistik ini menunjukkan pengaturan yang paling ekonomis terhadap gudang-gudang sebagai suatu fungsi dari persediaan transportasi. Diluar biaya murni, tujuan utama perencanaan adalah untuk menentukan dan memberikan prestasi menyeluruh yang di butuhkan oleh pemasaran dan pembuatan (manufacturing).Integrasi prestasi logistik kedalam operasi perusahaan yang menyeluruh ini dicapai dengan meluaskan analisa ini sampai kepada pengukuran biaya penghasilan. Bab ini memantapkan tema pokok dari buku ini yaitu bahwa sistem operating suatu logistik itu hendaklah didisain untuk memberikan tingkat prestasi tertentu dengan total biaya yang serendah mungkin.Dengan perusahaan dagang, satu-satunya angka yang penting adalah hasil-laba-garis-bawah (*bottom-line-profit-result*).Sasaran dari desain sistem logistik adalah untuk meningkatkan laba.Seksi pertama ini untuk meninjau secara ringkas sifat dari prestasi logistik.Berikutnya, diperkenalkan ukuran-ukuran prestasi.Seksi ketiga mengintrodusir analisa biaya penghasilan.Seksi selanjutnya memberikan suatu pendekatan konsepsional untuk merumuskan kebijakaan terhadap pelanggan. Seksi terakhir meninjau sejumlah faktor operasional terpilih yang perlu di pertimbangkan sebelum penyelesaian (*finalization*) suatu kebijaksanaan logistik

2.4 Rantai Pasok logistik

Menurut Heizer and Render(2016) Manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*) adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan.Tujuannya adalah untuk membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah

Dalam definisi operasional pengertian rantai pasok terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu berikut ini.

1. Manajemen Rantai Pasok adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan customer.
2. Manajemen Rantai Pasok mempunyai dampak terhadap pengendalian biaya.
3. Manajemen Rantai Pasok mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan kepada pelanggan.

2.5 Kegiatan Pengiriman Logistik

Menurut I Nyoman pujawan (2017) Begitu pengiriman di lakukan, perusahaan pengirim maupun pemesan seharusnya bisa melacak posisi barang dalam perjalanan, serta mengevaluasi apakah kiriman bisa sampai tepat waktu sesuai jadwal atau tidak. Informasi ini sangat penting diketahui oleh kedua belah pihak, sehingga bisa dilakukan pengendalian secara dini. Proses *monitoring* atau pelacakan ini membutuhkan teknologi yang bisa secara *real time* melaporkan posisi barang setiap saat. Teknologi ini bisa meliputi komunikasi radio, satelit, *barcoding*, *intelligent messaging*, GPS, dan sebagainya. Dewasa ini hamper semua perusahaan jasa pengiriman yang besar telah memiliki fasilitas untuk *tracking* dan *tracing*.

Banyak manfaat yang bisa diberikan dengan pemakaian teknologi yang tepat dalam memonitoring pengiriman. Beberapa manfaat tersebut adalah :

- a. Perusahaan pengiriman bisa melakukan pemetaan posisi geografis armada mereka dalam suatu peta elektronik.
- b. Terjadi pengurangan waktu pengiriman karena dimungkinkan melakukan perubahan rute untuk menghindari kemacetan/*blockages*
- c. Bisa melakukan perubahan tujuan atau tempat koleksi apabila terjadi perubahan tersebut dianggap penting dan mendesak.
- d. Perusahaan pengirim maupun pemesan bisa mendapatkan kepastian yang lebih tinggi terhadap barang. Apabila ada tanda-tanda keterlambatan, pemesan mungkin bisa mengambil tindakan alternative berubah pemesanan mendadak atau perubahan jadwal produksi (bila pihak

pemesan adalah pabrik yang akan menggunakan barang tersebut sebagai bahan baku)

Menurut Ricky Virona Martono (2018) Semua kegiatan di dalam sistem logistik ini dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yang sama maupun antar-organisasi (atau perusahaan) yang berbeda.

Selanjutnya kita akan membahas gambaran besar konsep rantai pasok Logistik. Sebagai pengantar, berikut gambaran untuk logistik sepatu.

Proses produksi sepatu dimulai dari pengolahan bahan mentah (misalnya, dari perkebunan karet) yang dikirim ke pabrik pengolahan menggunakan truk tangki ataupun kapal, tergantung lokasi dan jarak pengiriman karet. Jika lokasi perkebunan dan dipabrik berbeda pulau, maka pengiriman dari perkebunan kepelabuhan menggunakan truk. Kemudian dari pelabuhan dikirim ke pulau lain menggunakan kapal. Di pelabuhan di pulau tujuan, karet diangkut lagi menggunakan truk hingga tiba ke pabrik sepatu.

2.5 Hambatan Dalam pengiriman Logistik

Reza Hermawanyadi (2017) Hambatan pengiriman adalah terjadinya akibat pengaruh kondisi lingkungan teknis yang berdampak pada ketidاكلancaran pengiriman dan penerimaan pesan. Dalam hal ini hambatan pengiriman mencakup berbagai aspek teknis didalam sebuah perusahaan atau lingkungan bisnis. Misalkan saja pada aspek teknologi seperti terbatasnya fasilitas komunikasi atau fasilitas komunikasi yang kurang memadai. Dalam hal ini keterbatasan fasilitas komunikasi maupun fasilitas komunikasi yang kurang memadai dalam suatu sistem komunikasi pada para pelaku bisnis atau perusahaan akan sangat mempengaruhi iklim komunikasi didalamnya. Dimana jelas dalam keadaan seperti ini komunikasi tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Bisnis logistik di Indonesia yang seringkali harus menghadapi banyak sekali kendala. Lalu bagaimana solusinya dan apa yang harus segera dilakukan untuk mengatasinya? Pada era yang sudah serba digitalisasi seperti sekarang ini, sebagian besar masyarakat sudah mulai terbiasa untuk berbelanja secara

online pada layanan *e-commerce*. Data dari *Social Research & Monitoring sociab* menunjukkan bahwa sekitar 88% dari 93,4 juta pengguna internet di Indonesia telah terbukti mencari informasi produk dan mereka merasa senang untuk berbelanja secara online.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi bahkan memperlambat perpindahan barang besar tersebut. Apa sajakah? Berikut ulasannya :

1. Konektivitas Maritim Indonesia

Indonesia adalah negara kepulauan yang besar. Hal tersebut menjadi permasalahan yang cukup besar untuk logistik Indonesia karena perpindahan barang-barang besar antar pulau memakan waktu lama dan biaya yang besar. Selain itu, minimnya infrastruktur membuat konektivitas maritim menjadi masalah utama.

2. Biaya pengiriman

Biaya pengiriman barang juga menjadi salah satu masalah layanan logistik Indonesia. Sebab, Indonesia adalah negara yang luas dan terbagi menjadi beberapa pulau sehingga moda transportasi yang digunakan untuk mengangkut barang dibanderol dengan harga yang relatif tinggi.

3. Teknologi Informasidan Komunikasi

Banyaknya perusahaan logistik dan lainnya yang ingin mengirimkan barang mengalami hambatan karena kurangnya infrastruktur. Selain itu, masalah lain yang muncul adalah keterbatasan jangkauan jaringan pelayanan, non seluler, serta masih terbiasa memakai sistem manual dalam transaksi logistik.

4. infrastruktur

salah satu masalah dalam logistik di Indonesia yang sering kali ada hambatan adalah banyaknya infrastruktur yang belum memadai dari jalan yang rusak hingga minimnya pelabuhan untuk docking kapal logistik. Hal tersebut berisiko pada pengiriman barang ke tempat-tempat yang jauh.

Terjadinya fenomena seperti inipun banyak sekali memberikan peluang terbesar bagi para pengusaha logistik sebagai salah satu media pengantaran barang kepada para klien. Namun, ternyata bisnis logistik di Indonesia juga

masih harus menghadapi berbagai macam jenis kendala yang menyebabkan performa dan kinerjanya menjadi kurang maksimal. Dan akibat terburuknya adalah para klien mendapatkan pelayanan yang kurang memuaskan dari perusahaan logistik

2.6 Beberapa hambatan dalam logistik

Banyak hal mengakibatkan sistem persediaan pada supply chain tidak efektif. Sebab-sebab tersebut sangat bervariasi, ada yang teknis dan ada juga yang terkait dengan perilaku individu maupun organisasi. Lee dan Billinton dalam tulisannya di Sloan Management Interview pada tahun 2017 mengemukakan 14 jebakan yang bisa muncul dalam mengelola persediaan supply chain. Pada bagian ini kita akan mendiskusikan beberapa di antaranya, yaitu :

1. Tidak ada metrik kinerja yang jelas. Kinerja supply chain banyak terkait dengan persediaan. Misalnya tingkat perputaran persediaan (*inventory turnover rate*) rata-rata lama permintaan atau kebutuhan bisa dipenuhi oleh persediaan (*inventory days of supply*), banyaknya persediaan yang kadaluwarsa, dan sebagainya. Walaupun ukuran-ukuran tersebut relative jelas definisi dan cara mengukurnya di lapangan, memilih ukuran mana yang pas dan beberapa target yang harus di capai bukanlah hal yang simple. Supply chain memiliki tugas yang berbeda-beda dan strategis tersebut harus mencerminkan kemampuan sumber daya dan kebutuhan pasar. Supply chain yang berada pada lingkungan industri yang inovatif akan memiliki kriteria yang berbeda terhadap persediaan dibandingkan dengan mereka yang berada pada industri yang relative stabil dengan siklus produk yang panjang. Pengukuran kinerja persediaan selalu harus di hubungkan dengan kemampuan supply chain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Ukuran customer service seperti *stockout rate* atau *fill rate* perlu di definisikan dengan baik. Perusahaan yang memasok banyak produk ke satu pelanggan harus melihat mana yang lebih penting mengukur *fill rate* untuk tiap item secara individu untuk semua item secara agregat. Pelanggan dan pemasok mungkin mempunyai target fill rate yang berbeda. Dalam supply chain, ukuran-ukuran kinerja harus mencerminkan

kepentingan kedua belah pihak dan sedapat mungkin didefinisikan bersama dengan target yang sama pula.

2. Status pesanan tidak akurat. Ketika pelanggan memesan suatu produk ke pemasok, mereka berharap bisa mendapatkan informasi kapan pesanan tersebut bisa di penuhi. Walaupun pada awalnya pelanggan sudah mendapat informasi tersebut, mereka tetap mengharapkan informasi yang mutakhir tentang perkembangan pesanan mereka dari waktu ke waktu. Namun sangat sering terjadi supplier tidak mampu memberikan informasi tentang status pengiriman yang akurat. Akibatnya perasaan ketidakpastian tinggi dan mendorong pelanggan untuk menyimpan cadangan persediaan yang lebih banyak.
3. Sistem informasi tidak andal. Perusahaan tidak akan bisa memberikan informasi status pesanan kalau sistem informasi antar bagian di dalam perusahaan maupun sistem yang bisa menghubungkan perusahaan dengan pelanggan tidak andal. Sering kali tiap bagian di dalam perusahaan tidak memiliki informasi yang sama tentang persediaan. Catatan di gudang berbeda dengan catatan yang di miliki oleh bagian perencanaan produksi, bagian produksi juga memiliki catatan tersendiri. Bagian pemasaran tidak bisa mengakses data persediaan, sehingga mereka sering melakukan kesepakatan dengan pelanggan dengan menggunakan data persediaan yang tidak mutakhir. Banyak perusahaan yang sudah menggunakan sistem informasi yang terintegrasi (seperti ERP), sehingga semua bagian bisa mengakses data persediaan yang sama. Namun, tetap saja masalah akurasi catatan bisa bermasalah karena hal ini ditentukan oleh ketelitian dan kemauan mereka yang bertugas untuk memelihara data.
4. Kebijakan persediaan terlalu sederhana dan mengabaikan ketidakpastian. Pada literature kita banyak menjumpai model-model tersebut biasanya sederhana dan menggunakan berbagai asumsi yang sering tidak berlaku di lapangan. Dasar-dasar tersebut memang sangat penting sebagai landasan, namun kenyataan nya staf manajer perlu pemahaman situasi lapangan dengan banyak melakukan analisis data seperti *lead time*, permintaan

akurasi catatan persediaan, persentase kerusakan (*reject/defect rate*), dan sebagainya. Perusahaan sering menyamaratakan kebijakan persediaan untuk semua item (SKU) yang sebenarnya memiliki ketidakpastian karakteristik yang berbeda-beda.

5. Biaya-biaya persediaan tidak di taksir dengan benar. Ketika perusahaan mencari solusi terhadap lead time pengirim yang panjang dan tidak pasti, transportasi udara biasanya tidak masuk sebagai pertimbangan banyak orang yang sejak awal mengambil keputusan, tanpa analisis, bahwa pengiriman melalui udara pasti tidak layak. tentu hal ini tidak selalu benar. Ada perusahaan yang setelah melakukan analisis transportasi ternyata bisa merealisasikan penghematan luar biasa karena pindah dari transportasi laut ke transportasi udara. Untuk produk-produk yang relatif kecil volumenya membutuhkan kecepatan respons yang tinggi, ongkos transportasi yang jauh lebih mahal bisa dibayar dengan penghematan dari berkurangnya tumpukan persediaan yang menghabiskan biaya modal yang besar serta kesempatan jual yang lebih banyak akibat pemendekan waktu untuk mencapai pasar. Orang sering melupakan ongkos-ongkos kesempatan dalam menaksir biaya persediaan, terutama karena ongkos-ongkos tersebut tidak tercatat dalam laporan akuntansi.
6. Keputusan supply chain yang tidak terintegrasi. Implikasi dari keputusan suatu supply chain terhadap persediaan sering tidak dipahami dengan baik. Sebelum dilakukan perubahan pada perkitan dan distribusi, sebuah perusahaan printer di amerika menerima pesanan dari pusat-pusat penjualan mereka di seluruh dunia. Setiap Negara biasanya memiliki kebutuhan yang berbeda, terutama karena perbedaan bahas yang akan digunakan pada buku petunjuk dan perbedaan sistem sumber daya listrik (*power supply*). Awalnya pabrik di amerika mengirim produk yang sudah jadi ke masing-masing pusat penjualan. Akibat pesanan tersebut biasanya dibuat berdasarkan ramalan, pusat penjualan sering kali mengubah pesanan ketika printer yang mereka pesan sudah hampir sampai ke tempat mereka. Akibatnya banyak terjadi penumpukan persediaan di satu lokasi

dan kekurangan di tempat lain. Mereka kemudian melakukan perubahan pada perakitan dan distribusi. Pabrik di amerika hanya membuat produk dasar standard dan masing-masing pusat distribusi bertugas untuk melakukan finalisasi produk berupa pemberian buku petunjuk dan perangkat power supply.

Menurut ricky martono (2015)Proses peramalan :

- a. Menentukan tujuan, misalnya: meramalkan penjualan, mengeluarkan produk baru, atau meramalkan kondisi perekonomian.
- b. Manusia dan keandalan sistem, termasuk manajer pengamat peramalan (*forecat analyst*) data dan software dari sumber yang sama dan disepakati setiap orang.
- c. Menyesuaikan tujuan peramalan dengan strategi perusahaan dan menentukan interval (mingguan, bulanan, atau tahunan) jika ingin meramalkan perekonomian, biasanya dilakukan dalam interval 1-2 tahun kedepan.
- d. Membuat asumsi yang disepakati semua pihak. Misalnya di asumsikan bahwa harga bahan bakar stabil sehingga prediksi penjualan kendaraan bermotor lebih akurat. Atau, asumsi bahwa penjualan di februari akan naik tinggi karena pesanan khusus dari organisasi lain dan bukan karena besaran pasar meningkat.