

Strategi Operasi

Perspektif Global

Globalisasi

- Semakin berkurangnya faktor faktor pembatas dalam produktivitas
 - Meningkatnya perdagangan dunia
 - Pasar modal global
 - Pergerakan penduduk seluruh dunia
- Perusahaan dituntut mengembangkan operasinya secara global dengan strategi yang inovatif

Review

- Keunggulan Boeing dalam memenangkan persaingan karena penjualan dan produksinya secara global
- Strategi H&M, Zara, dan Benetton dalam saluran distribusi
- Kolaborasi perusahaan mobil Amerika dengan perusahaan yang berbasis di luar negeri untuk mengembangkan pasar

Alasan menjadi Global

1. Mengurangi biaya (upah, pajak, tarif, dll)

- Industri film di Manila
- Pembentukan free trade zone di Meksiko (maquiladoras)
- WTO-NAFTA-APEC-SEATO-AFTA-dll

2. Memperbaiki rantai pasokan

- Industri perancangan mobil di California
- Industri high tech di Silicon Valley
- Industri sepatu di Guang Zhou - China

Alasan menjadi Global

- 3. Menghasilkan barang dan pelayanan yang lebih baik**
- 4. Memahami pasar**
- 5. Belajar untuk memperbaiki operasi**
- 6. Mendapatkan dan mempertahankan bakat global**
 - McDonalds, Starbucks, Toyota, Citibank, etc

Keputusan Strategis & Operasional Perusahaan

- **Misi perusahaan** : pernyataan rasional yang menjadi batasan dan fokus tujuan sebuah organisasi
- **Strategi** : bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan
 - Sebuah rencana kerja
 - Secara konseptual terdapat 3 pendekatan (strategi) untuk mencapai keunggulan kompetitif

Keunggulan Kompetitif/Bersaing

- Menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain
 - Bersaing dalam Diferensiasi
 - Bersaing dalam Biaya
 - Bersaing dalam Respon

Diferensiasi

- Diferensiasi berbicara melebihi atribut fisik semata melainkan berbicara mengenai nilai tambah – value added

“Differentiation : distinguish the offerings of an organization in a way that the **customer** perceives as **adding value**”

- Lesson from Mac
- Lesson from Hard Rock Café

Biaya

- Kepemimpinan biaya rendah/ *low cost leadership* berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana diinginkan konsumen
- Strategi biaya rendah sama sekali tidak berbicara mengenai penurunan kualitas produk
- Lesson from Southwest Airlines (LCC)
- Lesson from Wall Mart (EDLP)

Responsif

- Respon merupakan keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan, dan kinerja yang fleksibel
- Lesson from Super Fast Pizza (time delivery)
- Lesson from HP (product change)
- Respon : Flexible, Reliable, and Quick

10 Keputusan Strategis dalam Manajemen Operasi

- Perancangan Barang dan Jasa
- Kualitas
- Perancangan Proses dan Kapasitas
- Pemilihan Lokasi
- Perancangan Tata Letak
- Sumber Daya Manusia dan Rancangan Pekerjaan
- Supply Chain Management
- Persediaan
- Penjadwalan
- Pemeliharaan

Tantangan dalam Strategi Operasi

1. Penelitian : PIMS – Profit Impact on Market Strategy, terdapat 5 faktor kontributor Rol tinggi
 - Kualitas produk yang tinggi
 - Penggunaan kapasitas yang tinggi
 - Efisiensi organisasi yang tinggi
 - Intensitas investasi yang rendah
 - Biaya langsung yang rendah per unit

Tantangan dalam Strategi Operasi

2. Prasyarat : faktor internal dan eksternal dalam sebuah sistem terbuka, diantaranya :
 - Kondisi pasar (pesaing, barang substitusi, hingga keberadaan pemasok dan distributor)
 - Permasalahan lingkungan : ekonomi-teknologi-regulasi
 - Siklus hidup produk
 - Sumber daya yang tersedia bagi perusahaan dan fungsi MO
 - Penggabungan strategi MO dengan strategi perusahaan dan area fungsional lainnya
3. Dinamika : perubahan organisasi dan lingkungan

Pengembangan dan Penerapan Strategi

ANALISIS LINGKUNGAN

(SWOT Analysis)

Memahami lingkungan, pelanggan, pesaing, dan industri



MENETAPKAN MISI PERUSAHAAN

Alasan keberadaan perusahaan dan identifikasi nilai yang ingin diciptakan

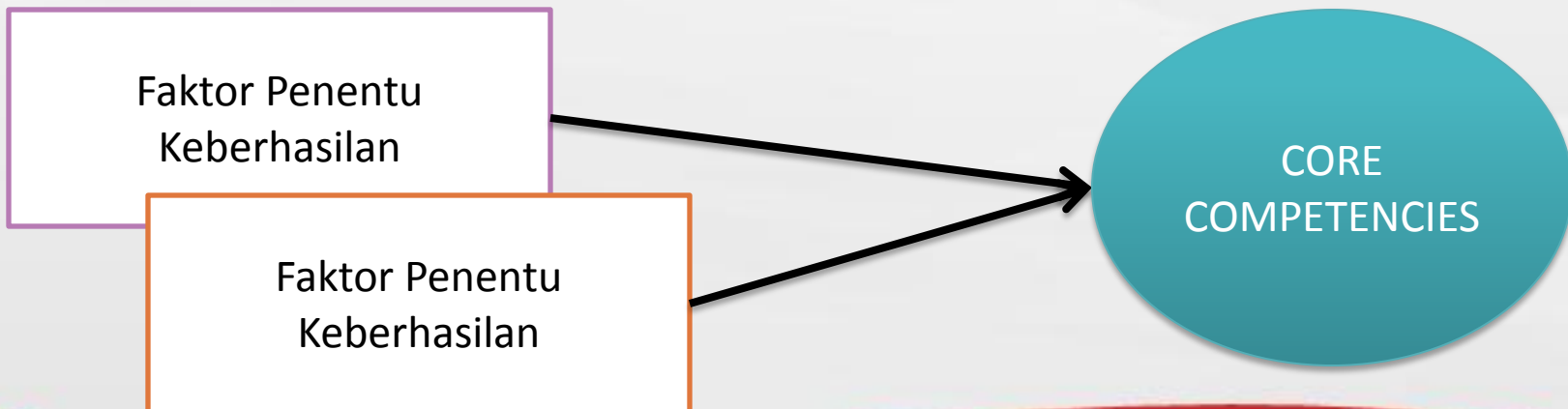


MEMBENTUK STRATEGI

Keunggulan bersaing : Harga, Fleksibilitas desain, Kualitas, Delivery system, Reliabilitas, After Sales, dan lainnya

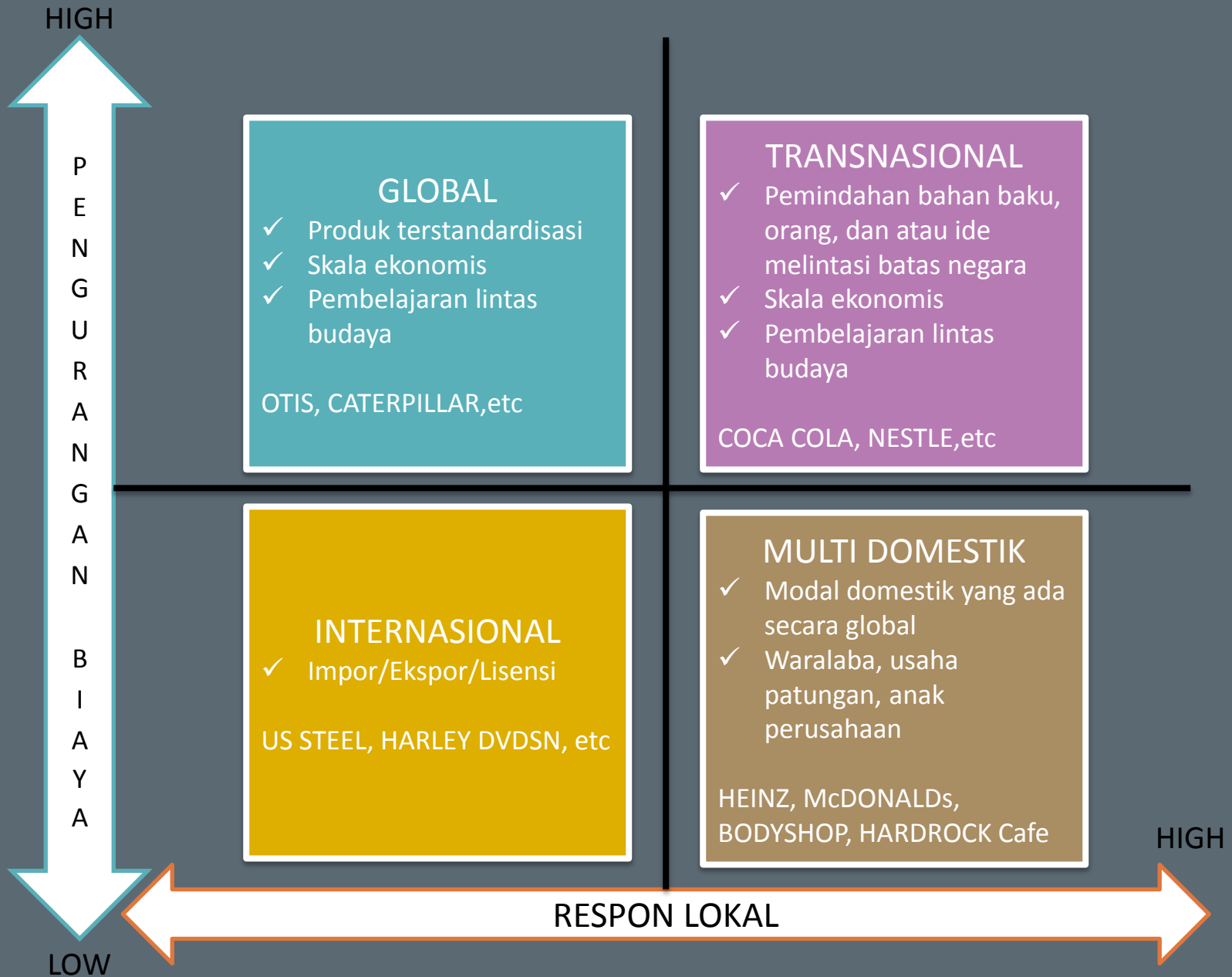
Faktor Penentu Keberhasilan & Kompetensi Dasar

- Critical Succes Factor (CSF) adalah seluruh aktivitas yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya
 Misalnya **tata letak** sebagai penentu keberhasilan McDonald's
- Core Competencies adalah seperangkat keahlian, talenta, dan kemampuan unik yang harus dimiliki suatu organisasi pada standard kelas dunia
 Misalnya **konsistensi** dan **kualitas** bagi McDonald's



STRATEGI GLOBAL

1. **Strategi Internasional** : strategi memasuki pasar global dengan menggunakan ekspor dan lisensi
2. **Strategi Multidomestik** : strategi yang menjalankan keputusan pembagian wewenang (desentralisasi) pada setiap negara untuk meningkatkan respon lokal
3. **Strategi Global** : strategi yang menjalankan keputusan terpusat (sentralisasi) dan kantor pusatnya mengorganisasikan standarisasi dan pembelajaran antar fasilitas
4. **Strategi Transnasional** : strategi yang memadukan manfaat dari skala ekonomis global dengan manfaat dari respon lokal



Suplemen

- “Strategi Global Boeing Menghasilkan Keunggulan Bersaing” Manajemen Operasi (Heizer-Render, 2009 : p40)
- “ Produksi Rumahan Film Kartun US di Manila” Manajemen Operasi (Heizer-Render, 2009 : p46)
- Manajemen Operasi (Heizer-Render, 2009 : p49)
- “ Strategi Biaya Rendah Menang di Franz Colyurt“(Heizer-Render, 2009 : p54)