

Just In Time & Operasi Ramping

The Toyota Ways

Teknik operasi yang dikembangkan oleh Toyota hingga mampu mencapai prestasi sebagai produsen kendaraan bermotor terbesar di dunia

Just In Time dan TSP (Toyota Production System)

Diciptakan dan dikembangkan oleh
Taiichi Ohno (mantan VP Toyota)

JIT : filosofi penyelesaian masalah
yang selalu berkelanjutan

TPS : melangsungkan usaha untuk
membuat dan memproduksi barang di
bawah kondisi ideal



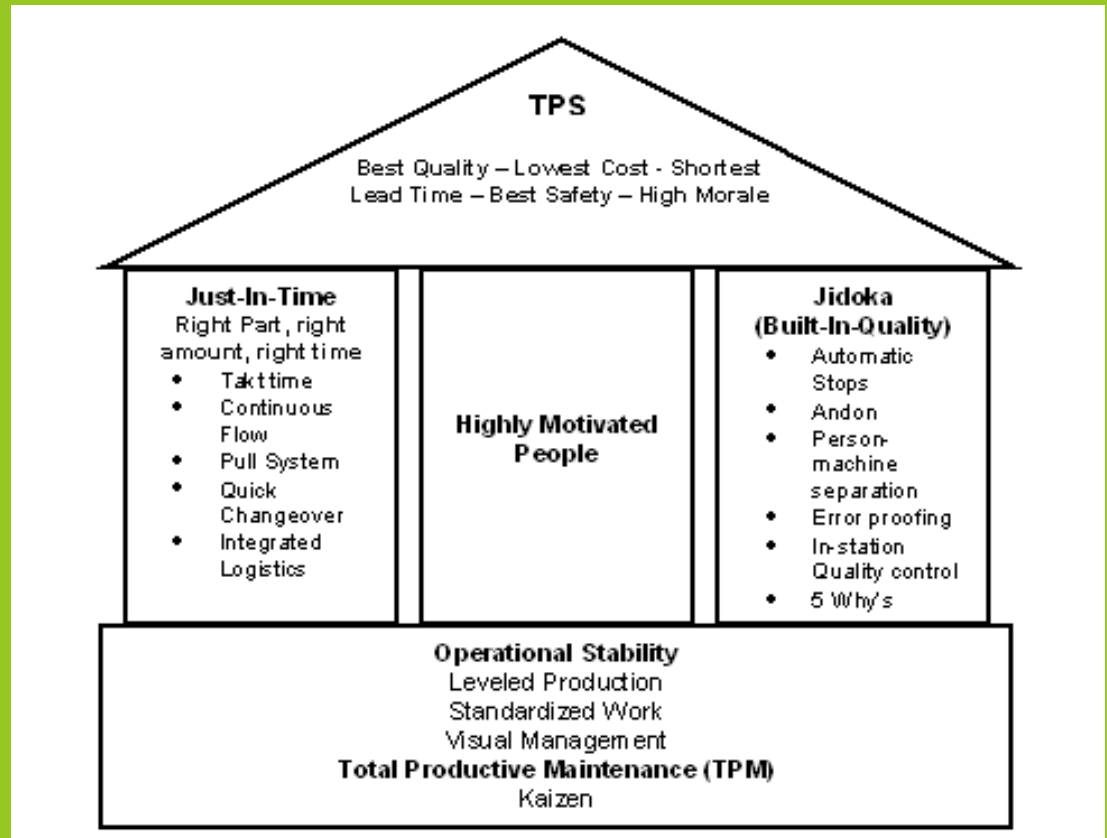
Just In Time

- Pendekatan berkelanjutan dan penyelesaian masalah secara paksa yang berfokus pada keluaran dan pengurangan penggunaan persediaan
 - Penekanan pada peningkatan berkelanjutan
 - Penghargaan terhadap orang lain
 - Praktik kerja standar

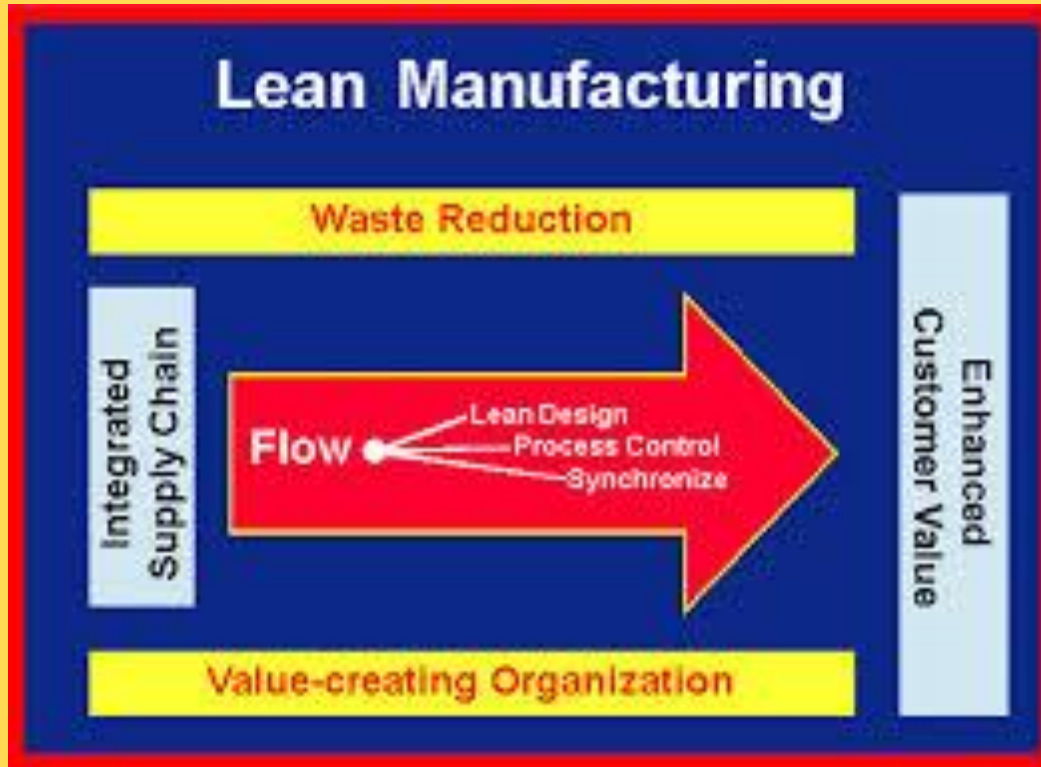


Toyota Production System

- Biasa digunakan dalam lini perakitan
- Berfokus pada peningkatan berkelanjutan, penghargaan terhadap orang lain, dan praktik kerja standard



Lean Operation



- Menghilangkan limbah dan berfokus pada apa yang diinginkan pelanggan

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 RoI 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

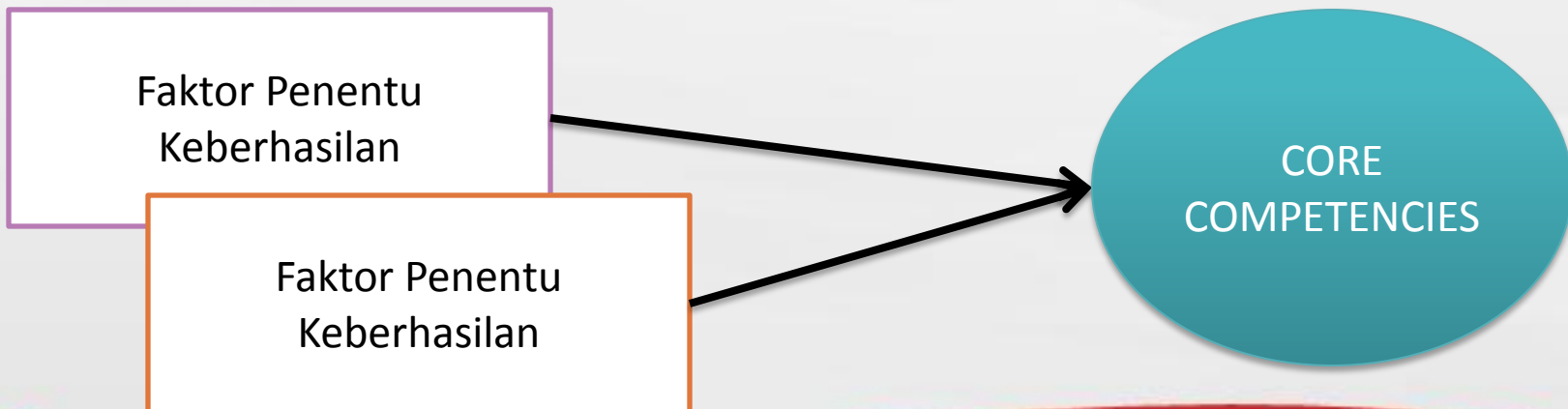


MEMBENTUK STRATEGI

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)