

Strategi Operasi *untuk* Barang & Jasa

Contoh : Perusahaan “Haier”

- Perusahaan dari China
- Membangun pabrik di California Selatan, Amerika Serikat --- Haier responsif terhadap kebutuhan pelanggan
- Haier secara global lebih kompetitif

Jaman sekarang :

- Nama Permainan : kompetisi
- Lapangan bermainnya skala global
- Orang yg memahami bagaimana cara untuk memainkan permainan akan sukses, orang yhg tidak ditakdirkan gagal....

Contoh : Perusahaan “Haier”

Jaman sekarang :

- Sasarannya :
- Mutu yang lebih baik
- Produktivitas yg lebih tinggi
- Biaya yang lebih rendah
- Kemampuan merespon kebutuhan pelanggan dengan cepat

Daya Saing

- Perusahaan harus bersifat kompetitif agar dapat menjual barang dan jasanya di pasar.
 - Daya saing : seberapa efektif organisasi memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan organisasi lain yang menawarkan barang atau jasa yang sama

Pengaruh MO terhadap Daya Saing

- Desain produk dan jasa
- Biaya Output
- Lokasi
- Mutu
- Respon yang cepat
- Fleksibilitas
- Manajemen persediaan
- Manajemen rantai pasokan
- Jasa
- Manajer & tenaga kerja

Mengapa Organisasi Gagal?

- Terlalu banyak menekankan pada kinerja keuangan jangka pendek
- Gagal mengambil keuntungan dari kekuatan serta peluang / gagal mengenal ancaman kompetitif
- Mengabaikan strategi operasi
- Terlalu banyak menekankan pada desain produk dan jasa dibanding pada perbaikan proses
- Mengabaikan investasi pada modal dan sumber daya manusia
- Gagal membangun komunikasi internal & kerjasama
- Gagal mempertimbangkan keinginan & kebutuhan pelanggan

Misi

- Misi : dasar pemikiran yang melandasi keberadaan suatu organisasi
- Pernyataan misi menghasilkan batasan & fokus organisasi
- Misi menyatakan alasan adanya suatu organisasi
- Mengembangkan strategi bagus adalah hal sulit tetapi akan lebih mudah bila misi telah didefinisikan dengan baik.

Misi

Contoh Misi Hard Rock Cafe

Misi kami adalah menyediakan barang & jasa unggulan bagi masyarakat – termasuk inovasi dan solusi yang meningkatkan kualitas hidup dan memuaskan kebutuhan pelanggan – memberikan pekerjaan yang nberarti bagi karyawan disertai peluang untuk maju serta memberikan tingkat pengembalian yang luar biasa kepada investor.

Strategi

- Strategi adalah rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya.
- Strategi memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralkan ancaman serta menghindari kelemahan.
- Setiap organisasi mempunyai strategi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

Pendekatan Strategis Keunggulan Bersaing

Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) merupakan penciptaan suatu keunggulan yang unik atas pesaing.

Meliputi:

- Diferensiasi : penyajian suatu “keunikan” sehingga pelanggan menerima sebagai nilai tambah.
- Sektor jasa yaitu diferensiasi pengalaman : membuat pelanggan terkesan dengan sebuah produk melalui pemanfaatan imajinatif dari seluruh panca indra, sehingga pelanggan mendapatkan pengalaman dari produk tersebut.

Pendekatan Strategis Keunggulan Bersaing

Meliputi:

- Kepemimpinan Biaya Rendah : mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan.
- Bersaing dalam respons : seperangkat nilai yang terkait dengan hasil yang cepat , fleksibel dan dapat diandalkan.

Tabel 2.2 Strategi Operasional

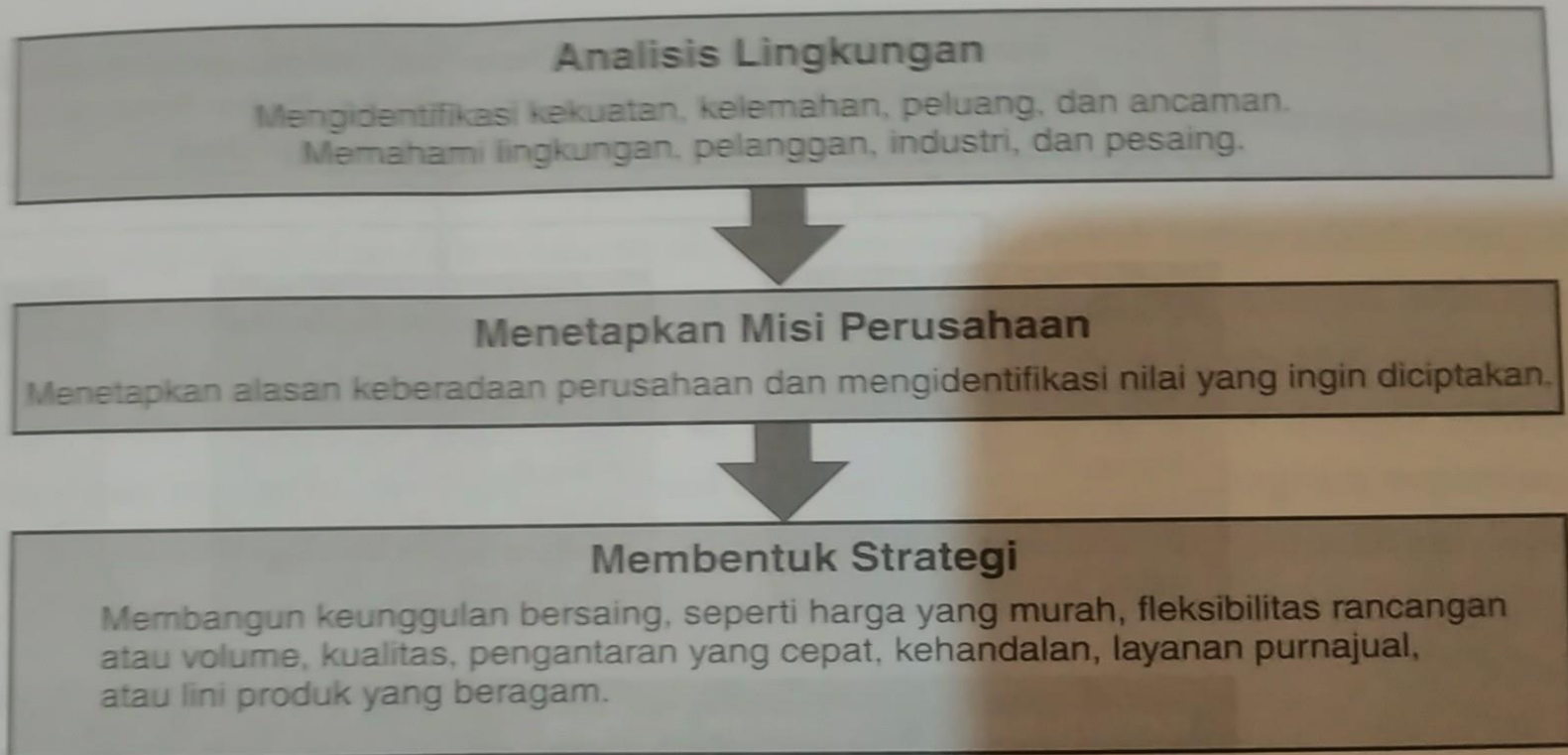
	Brand Name Drugs, Inc.	Generic Drug Corp.
	Diferensiasi Produk	Biaya-Rendah
Keunggulan Bersaing		
Pemilihan dan perancangan produk	Investasi litbang yang tinggi; laboratorium yang canggih; fokus pada pengembangan kategori obat yang luas cakupannya.	Investasi litbang yang rendah; fokus pada pengembangan obat generik.
Kualitas	Kualitas adalah prioritas utama, standar melebihi persyaratan hukum.	Memenuhi persyaratan perundangan suatu negara jika diperlukan.
Proses	Produk dan proses produksinya berulang; mencoba untuk menghasilkan masa produksi produk jangka panjang dalam fasilitas khusus; membangun kapasitas lebih besar dari permintaan.	Fokus pada proses; proses produksi umum; pendekatan "job shop"; produksi jangka pendek; fokus pada utilisasi tinggi.
Lokasi	Masih bertempat di kota tempat perusahaan dibangun pertama kali.	Pindah ke tempat di mana pajak rendah, dan upah pekerja rendah.
Tata letak	Tata letaknya mendukung otomatisasi produksi yang berfokus pada produk.	Tata letak mendukung praktik <i>job shop</i> yang berfokus pada proses.
Sumber daya manusia	Mempekerjakan yang terbaik; mencari tenaga kerja dari seluruh negeri.	Eksekutif berpengalaman memberikan arahan; karyawan lain dibayar di bawah rata-rata.
Rantai pasokan	Hubungan dengan pemasok bersifat jangka panjang.	Cenderung membeli secara bersaing untuk mendapatkan harga murah.
Persediaan	Menjaga persediaan barang banyak untuk memastikan semua permintaan terpenuhi.	Fokus pada proses persediaan barang setengah jadi; persediaan barang cenderung sedikit.
Penjadwalan	Perencanaan produksi terpusat.	Banyak penjadwalan jangka pendek yang rumit.
Pemeliharaan	Karyawan sangat terlatih; persediaan komponen banyak.	Karyawan sangat terlatih untuk memenuhi permintaan yang kerap berubah.

Keputusan dari MO

Keputusan strategis Mo adalah:

- Perancangan barang dan jasa
- Kualitas
- Perancangan proses dan kapasitas
- Pemilihan lokasi
- Perancangan tata letak
- SDM & rancangan pekerjaan
- Manajemen rantai pasokan
- Persediaan
- Penjadwalan
- Pemeliharaan.

Strategi MO



Figur 2.6 Proses Pengembangan Strategi

	Perkenalan	Pertumbuhan	Kematangan	Penurunan
Strategi/Permasalahan Perusahaan	<p>Merupakan periode terbaik untuk menambah pangsa pasar</p> <p>Rekayasa libang sangat penting</p>	<p>Mudah mengubah citra harga atau kualitas</p> <p>Memperkuat posisi di ceruk pasar</p>	<p>Waktu yang buruk untuk mengubah citra, harga, atau kualitas</p> <p>Harga yang bersaing sangat penting</p> <p>Mempertahankan posisi pasar</p>	<p>Pengendalian biaya sangat penting</p>
Strategi/Permasalahan MO	<p>Rancang dan pengembangan produk sangat penting</p> <p>Perubahan perancangan produk dan proses kerap terjadi</p> <p>Produksi jangka pendek</p> <p>Biaya produksi tinggi</p> <p>Model terbatas</p> <p>Perhatian pada kualitas</p>	<p>Peramalan sangat penting</p> <p>Kehandalan produk dan proses</p> <p>Pengembangan dan pilihan produk yang bersaing</p> <p>Peningkatan kapasitas</p> <p>Perubahan hingga berfokus pada produk</p> <p>Peningkatan distribusi</p>	<p>Standardisasi</p> <p>Perubahan produk secara lebih lambat—lebih banyak perubahan kecil</p> <p>Kapasitas optimum</p> <p>Peningkatan stabilitas proses</p> <p>Produksi jangka panjang</p> <p>Perbaiki produk dan penghematan biaya</p>	<p>Diferensiasi produk sedikit</p> <p>Minimalisasi biaya</p> <p>Kapasitas yang berlebih dalam industri</p> <p>Pemangkasan lini untuk menghilangkan produk yang tidak memberikan keuntungan yang baik</p> <p>Penurunan kapasitas</p>

Figur 2.5 Strategi dan Permasalahan sepanjang Siklus Produk

Mengid
Men

Menetapkan alasan

Membangun k
atau volume,
atau lini produ

Figur 2.6 Proses

menentukan faktor
Sebagai contoh,
terkait, dan kema
membedakan dir
inovasi dan produ
terhadap pasar m
Sama halnya, pa
kemampuan da
melalui pemelih
keberhasilannya

Strategi Operasi Global

- Perusahaan International yaitu perusahaan yang terlibat dalam transaksi perdagangan internasional atau lintas batas.
- Perusahaan multinasional : perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional yang luas, mempunyai atau mengendalikan fasilitas di lebih dari satu negara.
- Strategi Internasional : strategi untuk memasuki pasar global dengan menggunakan ekspor dan lisensi.
- Strategi multidomestik : strategi yang menjalankan keputusan pembagian wewenang pada setiap negara untuk meningkatkan respons lokal.

Strategi Operasi Global

- Strategi Global : strategi yang menjalankan keputusan terpusat dari kantor pusatnya mengkoordinasikan standarisasi dan pembelajaran antarfasilitas.
- Strategi Transnasional : strategi yang memadukan manfaat dari skala ekonomis global dengan manfaat dari respon lokal.

Telesai