



Ukuran keberhasilan yang bersifat keuangan dan non keuangan (Faktor Keberhasilan Kritis/ *Critical Success Factors*)

Ukuran Keberhasilan yang bersifat keuangan:	Ukuran Keberhasilan yang bersifat non keuangan:
Pertumbuhan penjualan Pertumbuhan laba Kewajiban dan Piutang Aliran kas Peningkatan harga saham	Perspektif Pelanggan Pangsa pasar dan pertumbuhan pangsa pasar Pelayanan kepada pelanggan Pengiriman yang tepat waktu Kepuasan pelanggan Pengakuan terhadap merek Posisi pada pasar yang menguntungkan Perspektif proses bisnis internal Kualitas produk yang tinggi Inovasi dalam pemanufakturan Produktivitas pemanufakturan yang tinggi Waktu siklus (<i>cycle time</i>) Hasil dan penurunan pemborosan Perspektif inovasi dan pembelajaran (SDM) Kompetensi dan integritas manajer Moral dan budaya perusahaan Pendidikan dan Pelatihan Inovasi produk baru Metode pemanufakturan.

<http://www.deden08m.wordpress.com> 6,7,8-2

Konsekuensi karena kurangnya informasi strategik

1. Pengambilan keputusan hanya didasarkan pada dugaan dan intuisi.
2. Kurang jelasnya arah dan tujuan.
3. Kurangnya persepsi yang menguntungkan perusahaan oleh pelanggan maupun pemasok.
4. Kekeliruan dalam keputusan investasi; pemilihan produk, pasar atau proses pemanufakturan yang tidak konsisten dengan tujuan strategik.
5. Ketidakmampuan untuk secara efektif mendapatkan pesaing yang dapat dijadikan sebagai *benchmark*, dan hal ini menyebabkan kurangnya pengetahuan tentang strategi kompetitif yang lebih efektif.
6. Kegagalan untuk mengidentifikasi produk, pelanggan dan pasar yang paling menguntungkan.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-3

MENGEMBANGKAN STRATEGI YANG KOMPETITIF UNTUK MEMPEROLEH POSISI STRATEGIK

Untuk strategi kompetitif yang dikembangkan oleh Michael Porter mengidentifikasi tiga jenis strategi kompetitif utama yaitu:

Keunggulan dalam biaya (*cost leadership*)

Diferensiasi (*differentiation*)

Fokus (*focus*).

Perusahaan melakukan tiga tahap analisis strategi kompetitif untuk mengidentifikasi kan strategi kompetitifnya.

Pandangan lain tentang strategi kompetitif adalah penggunaan matriks pertumbuhan pasar/pangsa pasar oleh Boston Consulting Group.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-4

RERANGKA ANALISIS STRATEGI KOMPETITIF

1) Strategi Keunggulan Biaya

Keunggulan pada biaya produksi merupakan strategi perusahaan menghadapi pesaingnya dengan cara memproduksi barang atau jasa pada biaya yang paling rendah.

Kelemahan utama dari strategi *cost leadership* adalah kecenderungan untuk mereduksi biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap barang dan jasa, contohnya dengan menghilangkan model-model penting. Strategi ini akan tetap kompetitif hanya jika pelanggan melihat bahwa barang atau jasa yang dihasilkannya sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-5

2) Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi diimplementasikan dengan cara menciptakan persepsi pelanggan bahwa barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bersifat unik, dalam hal tertentu yang penting, biasanya kualitas yang lebih tinggi. Persepsi ini menyebabkan perusahaan dapat menentukan harga yang lebih tinggi dapat bersaing dalam perolehan laba tanpa menurunkan biaya secara signifikan.

Kelemahan utama strategi diferensiasi terletak pada kecenderungan perusahaan untuk menurunkan biaya produk atau mengabaikan rencana pemasaran yang agresif dan kontinyu, kecenderungan tersebut dapat menjatuhkan kekuatannya. Jika pelanggan mulai yakin bahwa perbedaan dengan produk pesaing tidak lagi signifikan, maka biaya produk yang lebih rendah akan lebih menarik bagi pelanggan.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-6

3) Strategi Fokus

Strategi ini diimplementasikan dengan cara memberi target pada perusahaan, perhatian yang serius pada segmen pasar tertentu, misalnya melalui jenis pelanggan, lini produk dan geografi. Strategi ini digunakan untuk memilih peluang pasar dimana pesaingannya tidak ketat atau perusahaan memiliki keunggulan kompetitif karena teknologi atau bentuk lain dari diferensiasi. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus memperoleh kesuksesan dengan cara menghindari persaingan secara langsung. Perusahaan tersebut mempunyai diferensiasi yang kuat atau keunggulan dalam hal biaya yang lebih rendah dalam segmen pasarnya.

Kelemahan utama dari strategi fokus adalah peluang bisa saja tiba-tiba hilang karena adanya perubahan teknologi dalam industri atau adanya perubahan pada selera pelanggan.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-7

Strategi Kompetitif

Aspek	Cost Leadership	Diferensiasi
Target strategik	Lintas sektoral pasar	Lintas sektoral pasar
Dasar keunggulan kompetitif	Biaya terendah dalam industri	Produk atau jasa yang unik
Lini produk	Pemilihan yang terbatas	Bervariasi, model yang terdiferensiasi
Tekanan produksi	Biaya serendah mungkin dengan kualitas yang tinggi dan tampilan produk	Inovasi dalam hal diferensiasi produk
Tekanan pemasaran	Harga jual rendah	Harga tinggi dan inovatif, tampilan produk yang terdiferensiasi.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-8

FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN KRITIS (*Critical Success Factors*)

Identifikasi strategi kompetitif untuk perusahaan tertentu dapat diterapkan dalam tiga tahap yaitu:

Tahap 1: Melakukan analisis strategik terhadap perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Apa saja kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang serta tantangannya? Menentukan strategi kompetitif dan faktor-faktor keberhasilan kritis yang dimiliki perusahaan.

Tahap 2: Mengembangkan ukuran yang relevan dan dapat dipercaya untuk faktor-faktor keberhasilan kritis yang telah diidentifikasi pada tahap pertama.

Tahap 3: Mengembangkan sistem informasi biaya strategik untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan dan untuk melaporkan faktor-faktor keberhasilan kritis kepada para manajer yang sesuai.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6,7,8-9

Mengukur "*Critical Success Factors*"

<i>Critical Success Factors</i>	Bagaimana mengukur CSFs
Faktor-faktor Keuangan	
<ul style="list-style-type: none"> • Profitabilitas • Likuiditas 	Laba operasi, trend laba. <i>Cash Flow, trend cash flow</i> , kemampuan membayar bunga, tingkat perputaran aset, tingkat perputaran persediaan, tingkat perputaran piutang.
<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan 	Tingkat penjualan pada kelompok produk utama, trend penjualan, persentase penjualan yang berasal dari produk baru, akurasi peramalan penjualan.
<ul style="list-style-type: none"> • Market value 	Harga saham

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6,7,8-10

Faktor Pelanggan	
• Kepuasan pelanggan	Pengembalian produk dan keluhan pelanggan, penelitian tentang pelanggan.
• Dealer dan distributor	Kekuatan hubungan dengan dealer dan distributor.
• Pemasaran dan Penjualan	Trend kinerja penjualan, aktivitas pelatihan dan riset pasar.
• Ketepatan Pengiriman	Kinerja ketepatan waktu pengiriman, waktu mulai pemesanan sampai pengiriman kepada pelanggan.
• Kualitas	Keluhan pelanggan, biaya jaminan, kecepatan dan keefektifan pelayanan.

<http://www.deden08m.wordpress.com>
6,7,8-11

Proses Bisnis Internal	
• Kualitas	Jumlah produk cacat, jumlah pengembalian, penelitian terhadap pelanggan, jumlah sisa produksi, jumlah perbaikan, laporan penelitian lapangan, klaim jaminan, tingkat kecacatan barang dari pemasok.
• Produktivitas	Waktu siklus (<i>cycle time</i>) mulai dari bahan mentah sampai dengan produk selesai, efisiensi tenaga kerja, jumlah pemborosan, perbaikan dan sisa produksi.
• Fleksibilitas	Waktu setup, waktu siklus/ <i>cycle time</i> , keefektifan penjadwalan.
• Kesiapan peralatan	<i>Down time</i> , pengalaman operator, kapasitas mesin, aktivitas pemeliharaan.
• Keamanan	Jumlah kecelakaan dan dampak kecelakaan.
Pembelajaran dan Inovasi	
• Inovasi produk	
Faktor-faktor lain	
• Pemerintah	

<http://www.deden08m.wordpress.com>
6,7,8-12

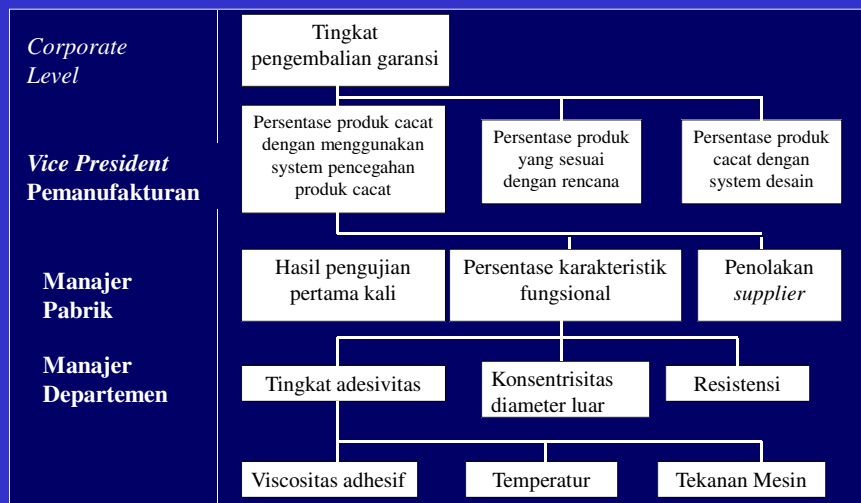
Balance Scorecard untuk pencapaian keberhasilan kompetitif



<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-13

Menghubungkan CSFs Kualitas dalam Hirarki Manajemen Perusahaan Manufaktur



<http://www.deden08m.wordpress.com>

6.7.8-14

Analisis *Value-Chain*

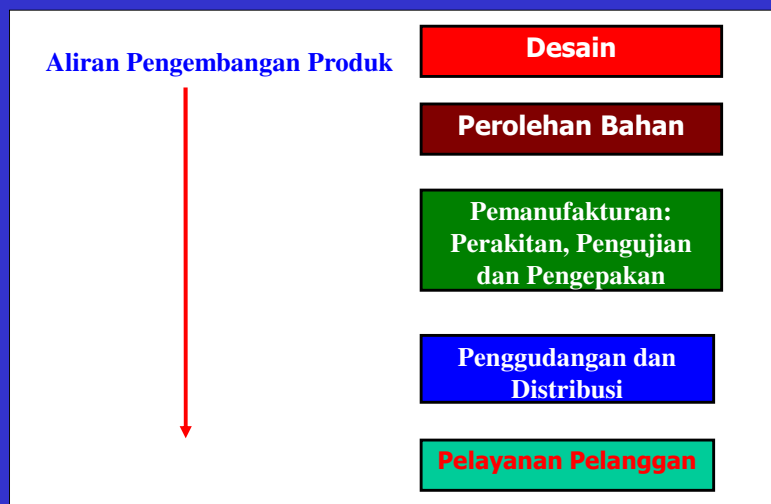
Analisis *value-chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi di mana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/*supplier*, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri sehingga menjadikan perusahaan lebih kompetitif.

Sifat *value-chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

6,7,8-15

Value-Chain pada Industri Manufaktur



<http://www.deden08m.wordpress.com>

6,7,8-16