



PANDUAN PENERAPAN

TRANSFORMASI RANTAI SUPLAI DENGAN MODEL SCOR®

15 Tahun Aplikasi Praktis Lintas Industri

JOHN PAUL



PANDUAN PENERAPAN

TRANSFORMASI RANTAI SUPLAI DENGAN MODEL SCOR®

15 Tahun Aplikasi Praktis Lintas Industri

Model Supply Chain Operations Reference (SCOR®) adalah sebuah bahasa rantai suplai, yang dapat digunakan dalam berbagai konteks untuk merancang, mendeskripsikan, mengonfigurasi dan mengonfigurasi-ulang berbagai jenis aktivitas komersial/bisnis. Model SCOR® dalam penerapannya cukup fleksibel dan dapat disesuaikan dengan upaya peningkatan produktivitas demi memenuhi kebutuhan konsumen.

Buku ini membahas:

- Kategori Proses dan tipe proses Model SCOR®, pengodean proses dan indeks notasi dari level 1 – 3.
- Aplikasi Model SCOR® (Make-To-Stock, Make-to Order dan Engineer-To-Order).
- Enam proses penting, penjelasan dan praktiknya dalam Model SCOR® (Plan, Source, Make, Deliver, Return, dan Enable).
- Atribut dan metrik kinerja SCOR.
- Praktik-praktik terbaik di industri.
- Peta Implementasi Proses SCOR® iCognitive.
- Aplikasi Model SCOR® di bidang Benchmarking, Green Supply Chain, Manajemen Risiko, keterampilan rantai suplai konvergensi SCOR®, Lean, dan Six Sigma.
- Studi kasus riil yang berdasarkan implementasi model SCOR® di berbagai industri.

Buku ini memberikan panduan dan aplikasi praktis kepada para pelaku perencana dan pengambil keputusan dalam rantai suplai. Buku ini memberikan manfaat terutama bagi para profesional yang ingin mendalami dan mengimplementasikan model SCOR® sebagai acuan dalam desain dan operasi rantai suplai.



John Paul (Ph.D, MBA, MSc, B.Eng), Managing Director, iCognitive. John Paul adalah seorang pakar yang berpengalaman selama 25 tahun di bidang *supply chain management* dan *operational improvement* untuk produk manufaktur dan jasa. Sejak 2003, John memimpin iCognitive, sebuah perusahaan konsultasi yang berbasis di Singapura, yang menawarkan keunggulan di bidang jasa rantai suplai di Asia Tenggara dan dunia.

Saat ini John terdaftar sebagai Professor and Reseach Fellow di BEM – KEDGE (Perancis), dan Visiting Professor di ESSEC Asian Campus (Singapura). Pendiri dan yang saat ini sebagai sekretaris The South East Asia Chapter of the Supply Chain Council. John adalah seorang instruktur bersertifikat dari the Supply Chain Council dan telah melatih lebih dari 3.000 eksekutif di bidang rantai suplai dari 200 perusahaan berbeda di wilayah Asia Tenggara.

ISBN: 979442394-7



SCOOP



SMO No. 24

9 799794 142397 3

PENGUKURAN KINERJA

4

Evaluasi kinerja dilakukan dengan menilai parameter-parameter kinerja, seperti manajemen aset, profitabilitas, tingkat pelayanan, dan waktu pengiriman. Model Supply Chain Operations Reference SCOR® adalah salah satu indikator standar untuk membantu perusahaan membangun kinerja rantai suplai yang ada saat ini, yang akan dievaluasi dan dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama.

Bagian kinerja SCOR® terdiri dari dua tipe elemen: **Atribut Kinerja** dan **Metrik**.

✦ **Atribut Kinerja**

Atribut kinerja adalah pengelompokan metrik yang digunakan untuk menyatakan strategi. Atribut itu sendiri tidak dapat diukur; melainkan digunakan untuk menentukan arah strategi. Misalnya: "Produk LX harus menjadi yang terbaik dalam hal keandalan" dan "Pasar XY menuntut kita untuk menjadi 10 produsen yang tangkas (*agile*)". Metrik mengukur kemampuan dalam mencapai arah-arrah strategis tersebut.

SCOR® mengenal lima atribut kinerja:

Keandalan (*Reliability*)

Reliability, atau keandalan, adalah atribut yang berfokus pada konsumen. Suatu rantai suplai sebaiknya bersifat konsumen-sentris, dan perusahaan

di dalam suatu rantai perlu memenuhi kebutuhan konsumen. Atribut keandalan menyatakan kemampuan menjalankan tugas-tugas yang diharapkan. Keandalan berfokus pada kemampuan memprediksi hasil dari sebuah proses. Metrik keandalan mencakup: Tepat-waktu, tepat jumlah, tepat kualitas. Indikator kinerja utama SCOR* (metrik level 1) adalah *Perfect Order Fulfillment* (Pemenuhan Pesanan yang Sempurna).

Kecepatan dalam Merespons (*Responsiveness*)

Atribut *Responsiveness*, atau Kecepatan dalam Merespons, menyatakan seberapa cepat suatu tugas dijalankan. Hal ini menunjukkan kecepatan yang konsisten dalam menjalankan bisnis. Ketangkasan (*agility*) menunjukkan kecepatan yang berbeda, kecepatan untuk mengubah rantai suplai. Contoh metriknya adalah metrik waktu siklus. Indikator kinerja SCOR* utama adalah *Order Fulfillment Cycle Time* (Waktu Siklus Pemenuhan Pesanan). Kecepatan dalam merespons adalah atribut yang berfokus pada konsumen.

Ketangkasan (*Agility*)

Atribut *Agility*, atau Ketangkasan, menyatakan kemampuan merespons perubahan eksternal; kemampuan untuk berubah. Pengaruh-pengaruh eksternal mencakup: peningkatan atau penurunan permintaan yang tidak terduga, penyuplai atau rekanan yang berhenti beroperasi, bencana alam, tindak terorisme, ketersediaan perangkat keuangan (ekonomi), atau masalah-masalah tenaga kerja. Indikator kinerja SCOR* utama mencakup *Flexibility* (Fleksibilitas) dan *Adaptability* (Kemampuan adaptasi). Ketangkasan adalah atribut yang berfokus pada konsumen.

Biaya (*Cost*)

Cost, atau Biaya, adalah atribut yang fokusnya internal. Atribut biaya menyatakan biaya menjalankan proses. Biaya pada umumnya mencakup biaya tenaga kerja, biaya bahan baku, biaya transportasi. Indikator kinerja SCOR* utama dalam atribut ini adalah *Total Cost to Serve* (Biaya Pelayanan Total). Biaya pelayanan total adalah metrik yang berfokus pada konsumen, karena mengukur biaya yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan. Metrik sebelumnya dalam atribut biaya (*Cost of Goods Sold*

dan *Total Supply Chain Management Cost*), lebih berorientasi pada produk. Metrik baru ini memungkinkan perusahaan membangun profit berdasarkan konsumen atau segmen.

Manajemen Aset (*Asset Management*)

Atribut Manajemen Aset menyatakan kemampuan untuk memanfaatkan aset secara efisien. Strategi manajemen aset dalam rantai suplai mencakup penurunan inventori serta penentuan produksi sendiri atau subkontrak (*insource vs. outsource*). Contoh metriknya adalah: Waktu siklus inventori (*inventory days of supply*) dan utilisasi kapasitas. Indikator kinerja SCOR* utama mencakup Waktu siklus kas (*Cash-to-Cash Cycle Time*) dan Tingkat Pengembalian Aset Tetap (*Return on Fixed Assets*). Efisiensi Manajemen Aset adalah atribut yang berfokus pada internal. Supply Chain Council merekomendasikan kartu SCOR* (*SCOR*card*) rantai suplai untuk mengandung paling tidak satu (1) metrik dalam setiap atribut kinerja untuk menjamin pengambilan keputusan dan kontrol yang seimbang.

Atribut Kinerja	Definisi Atribut Kinerja	Metrik Level 1
<i>Supply Chain Reliability</i>	Kinerja rantai suplai dalam mengirimkan produk yang tepat, ke tempat yang tepat, pada saat yang tepat, dalam kondisi dan kemasan yang tepat, dalam jumlah yang tepat dengan dokumentasi yang tepat, kepada konsumen yang tepat	Pemenuhan Pesanan yang Sempurna
<i>Supply Chain Responsiveness</i>	Kecepatan rantai suplai dalam menyediakan produk bagi konsumen	Waktu Siklus Pemenuhan Pesanan
<i>Supply Chain Agility</i>	Ketangkasan rantai suplai dalam merespon perubahan pasar demi mendapatkan atau mempertahankan daya bersaing	Fleksibilitas Rantai Suplai terhadap Peningkatan Kapasitas Daya Adaptasi Rantai Suplai terhadap Peningkatan Kapasitas Daya adaptasi rantai suplai terhadap penurunan kapasitas
<i>Supply Chain Costs</i>	Biaya-biaya terkait pengoperasian rantai suplai	Total Biaya Pelayanan
<i>Supply Chain Asset Management</i>	Efektivitas suatu organisasi dalam manajemen aset untuk mendukung pemenuhan permintaan. Mencakup manajemen semua aset: modal tetap dan modal kerja	Waktu Siklus Kas Laba atas Aset Tetap Rantai Suplai Laba atas Modal Kerja

Metrik

Model *Supply Chain Operations Reference* SCOR* mencakup 134 metrik level 1. Dengan menggunakan pendekatan hirarkis sebagaimana dikembangkan dalam proses SCOR*, metrik juga memiliki beberapa level yang berbeda. Metrik level 1 dapat didekomposisi menjadi metrik level 2. Metrik level 2 dapat didekomposisi menjadi metrik level 3 atau metrik di bawahnya.

Metrik adalah sebuah standar pengukuran kinerja proses. SCOR* mengenal tiga level metrik:

- **Metrik level 1** adalah diagnostik kesehatan rantai suplai secara keseluruhan. Metrik ini juga dikenal sebagai metrik strategis dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator/KPI*). *Benchmarking* metrik level 1 membantu perusahaan menetapkan target realistis untuk mendukung arah strategis.
- **Metrik level 2** bertindak sebagai diagnostik bagi metrik level 1. Hubungan diagnostik membantu mengidentifikasi akar penyebab dari kesenjangan kinerja pada metrik level 1.
- **Metrik level 3** bertindak sebagai diagnostik untuk metrik level 2.

Analisis kinerja metrik dari level 1 hingga 3 disebut dekomposisi. Dekomposisi membantu mengidentifikasi proses yang masih perlu dipelajari di masa depan. (Proses-proses dihubungkan ke metrik-metrik level 1 dan level 2.

Metrik Level 1 dan Teknik Penurunan

Mengukur seberapa baik kinerja rantai suplai sama pentingnya seperti memahami bagaimana rantai suplai tersebut beroperasi. Pengukuran sebaiknya dikaitkan dengan sasaran bisnis, dapat diulang secara konsisten, memberikan pandangan tentang bagaimana mengatur rantai suplai secara efektif dan harus sesuai dengan aktivitas proses yang diukur pada level yang sama.

Perfect Order Fulfillment (POF)

Definisi

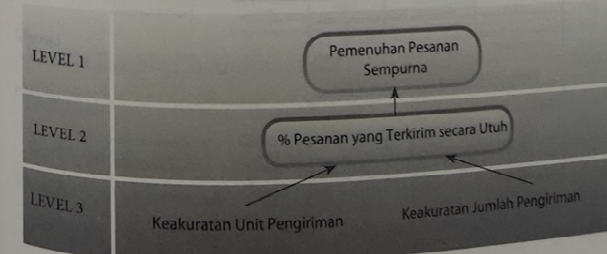
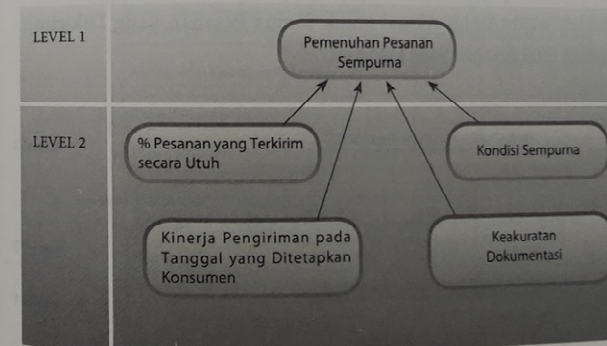
POF adalah persentase pesanan yang memenuhi kinerja pengiriman dengan dokumentasi yang utuh dan akurat dan tanpa kerusakan pengiriman. Komponen POF mencakup:

- semua unit dan jumlah tepat-waktu dan utuh
- menggunakan kata tepat-waktu menurut definisi konsumen
- dokumentasi yang tepat – slip pengepakan, dokumen pengiriman (*bill of lading*), penagihan, dan lain-lain.

Perhitungan

$$[\text{Jumlah pesanan yang sempurna}] \times 100\% / [\text{jumlah pesanan total}]$$

Struktur metrik hirarkis



Order fulfillment cycle time (OFCT)

Definisi

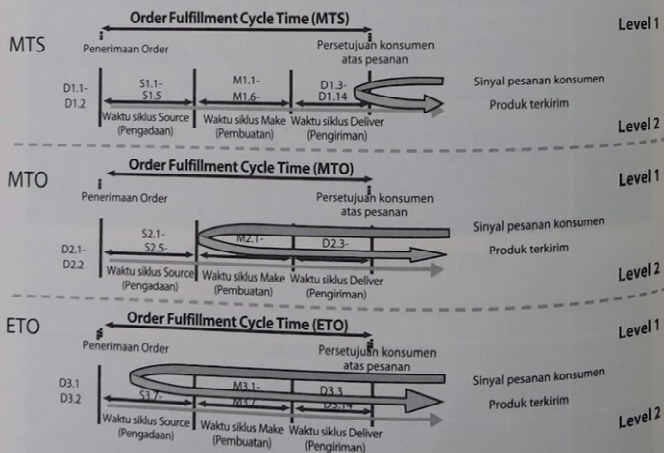
OFCT adalah waktu siklus aktual rata-rata yang secara konsisten diterima untuk memenuhi pesanan konsumen. Untuk setiap pesanan, waktu siklus dimulai dari penerimaan pesanan dan berakhir saat konsumen menerima pesanan tersebut. Komponen OFCT mencakup:

- Waktu Proses Pemenuhan Pesanan (*Order Fulfilment Process Time*)
- Waktu Diam dalam Pemenuhan Pesanan (*Order Fulfilment Dwell Time*)

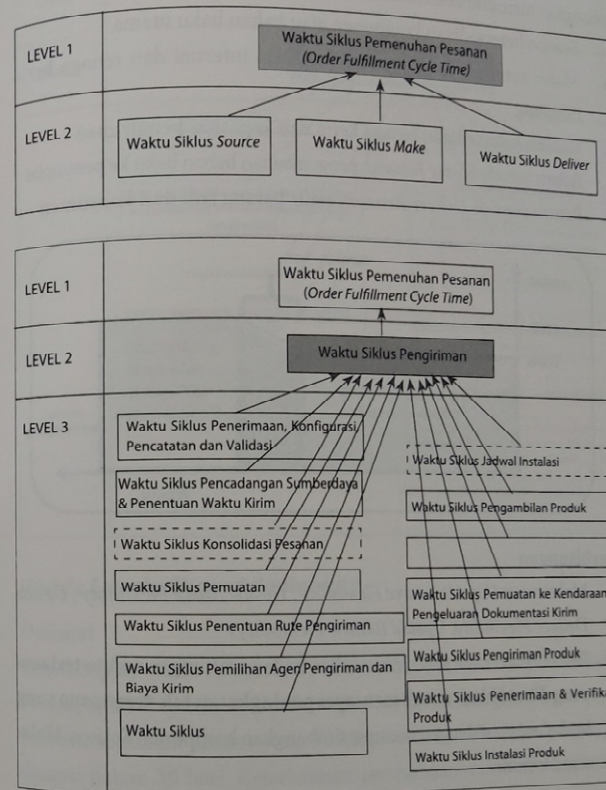
Dwell time mengacu pada setiap waktu tenggang selama proses pemenuhan pesanan dimana tidak ada aktivitas apapun yang dilakukan, akibat **permintaan konsumen**. Perlu dicatat bahwa waktu diam akan menjadi 0 bagi perusahaan-perusahaan yang tidak menggunakan metrik ini.

Perhitungan

$$\frac{[\text{Jumlah Waktu Siklus Aktual untuk Semua Pesanan yang Dikirim}]}{[\text{Jumlah total Pesanan yang Dikirim}]}$$



Struktur metrik hirarkis



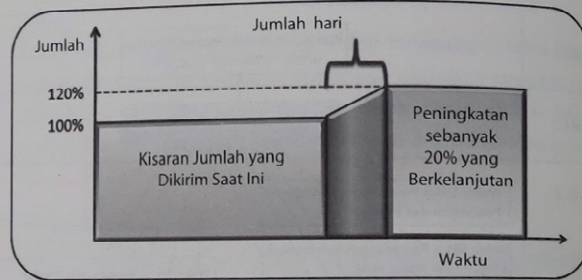
Upside Supply Chain Flexibility

Definisi

Upside SC Flexibility (Fleksibilitas Rantai Suplai terhadap Peningkatan Kapasitas) didefinisikan sebagai jumlah hari yang dibutuhkan untuk mencapai peningkatan tak-terencana secara berkelanjutan sebanyak 20%

dari jumlah produk yang dikirim. Untuk mencapai hal ini, perusahaan mungkin memiliki keterbatasan dalam:

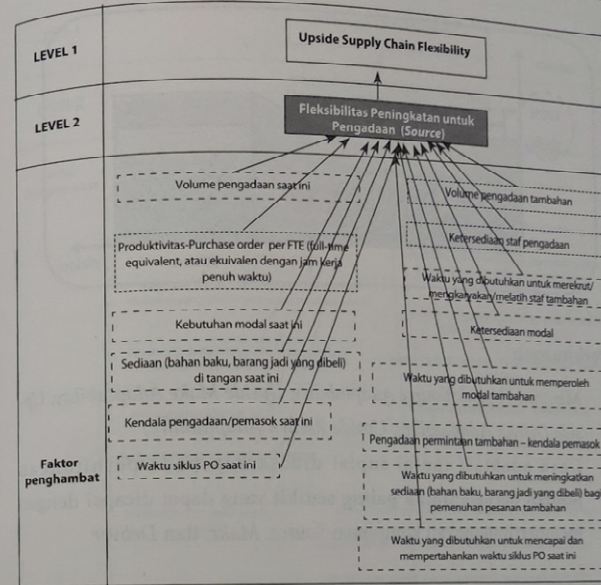
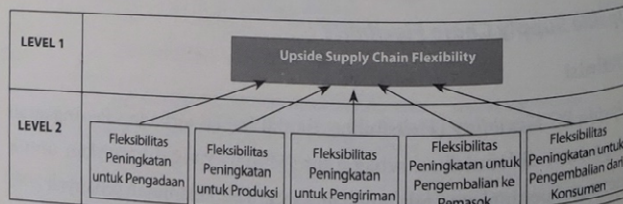
- *Source*: ketersediaan komponen atau bahan baku utama
- *Make*: ketersediaan kapasitas produksi internal dan tenaga kerja langsung
- *Deliver*: ketersediaan tenaga kerja dan kapasitas pengiriman
- *Return (upside Source Return)*: pengembalian bahan baku ke penyuplai
- *Return (upside Deliver Return)*: retur barang jadi dari konsumen



Perhitungan

- Maksimum (*Upside Source Flexibility*, *Upside Make Flexibility*, *Upside Deliver Flexibility*, *Upside Return Flexibility*)
- Fleksibilitas rantai suplai didasarkan pada perhitungan waktu telat yang dibutuhkan untuk mencapai peningkatan tak-terencana yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan komponen *Source*, *Make*, dan *Deliver*.

Struktur hirarkis metrik

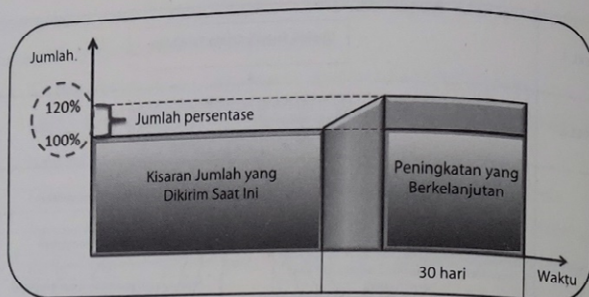


Upside Supply Chain Adaptability

Definisi

Upside Supply Chain Adaptability (Daya Adaptasi Rantai Suplai terhadap Peningkatan Kapasitas) didefinisikan sebagai peningkatan maksimal persentase jumlah produk yang dikirim secara berkelanjutan yang dapat dicapai dalam 30 hari. Keterbatasan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dapat berupa:

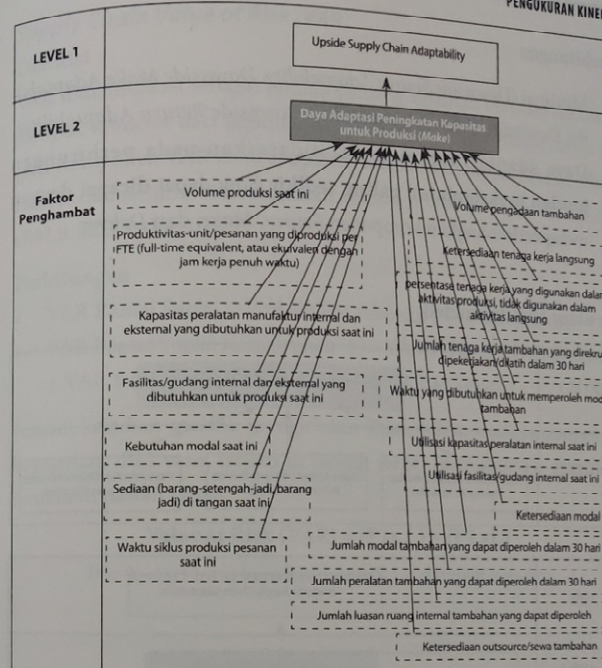
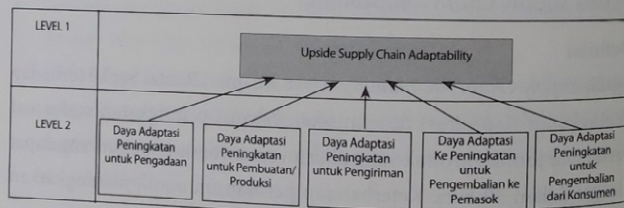
- *Source*: ketersediaan komponen atau bahan baku utama
- *Make*: ketersediaan kapasitas produksi internal dan tenaga kerja langsung
- *Deliver*: ketersediaan tenaga kerja dan kapasitas pengiriman
- *Return (upside Source Return)*: pengembalian bahan baku ke penyuplai
- *Return (upside Deliver Return)*: pengembalian barang jadi dari konsumen



Perhitungan

- Minimal (*Upside Source Adaptability, Upside Make Adaptability, Upside Deliver Adaptability, Upside Return Adaptability*)
- Daya adaptasi rantai suplai didasarkan pada perhitungan **jumlah berkelanjutan paling sedikit** yang dapat dicapai dengan mempertimbangkan komponen *Source, Make, dan Deliver*

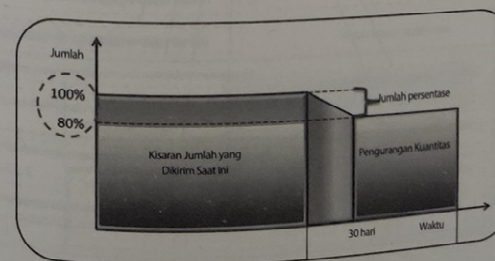
Struktur hirarkis metrik



Downside Supply Chain Adaptability

Definisi

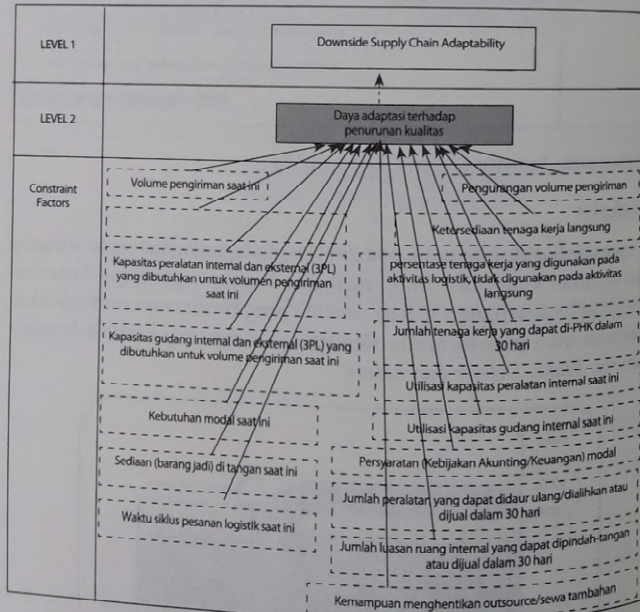
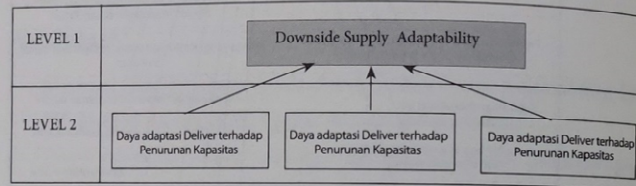
Downside Supply Chain Adaptability (Daya adaptasi rantai suplai terhadap penurunan kuantitas) didefinisikan sebagai pengurangan kuantitas pesanan berkelanjutan 30 hari sebelum pengiriman tanpa menimbulkan sediaan atau penalti biaya. Kendalanya mencakup kendala-kendala *Source, Make, Deliver* dan *Return*.



Perhitungan

- Minimal (*Downside Source Adaptability, Downside Make Adaptability, Downside Deliver Adaptability, Downside Return Adaptability*)
- Daya adaptasi rantai suplai didasarkan pada perhitungan **jumlah berkelanjutan paling sedikit** yang dapat dicapai dengan mempertimbangkan komponen *Source, Make, dan Deliver*.

Struktur hirarkis metrik



Supply Chain Value at Risk (VAR)

Definisi

VAR didefinisikan sebagai jumlah peluang kejadian berisiko dikalikan dampak moneter dari kejadian tersebut untuk semua fungsi rantai suplai. Komponen VAR mencakup keterbatasan dari proses *Source, Make, Deliver* dan *Return*. VAR berkaitan dengan proses SCOR*: sEP.9, sES.9, sEM.9, sED.9, dan sER.9.

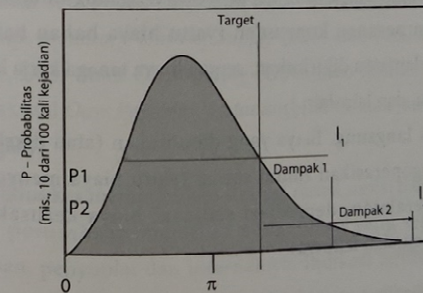
Perhitungan

- VAR Rantai Suplai = Probabilitas tahunan (%) x dampak (\$)
- VAR Rantai Suplai Keseluruhan (\$) = VAR \$ (Plan) + VAR \$ (Source) + VAR \$ (Make) + VAR \$ (Deliver) + VAR \$ (Return)

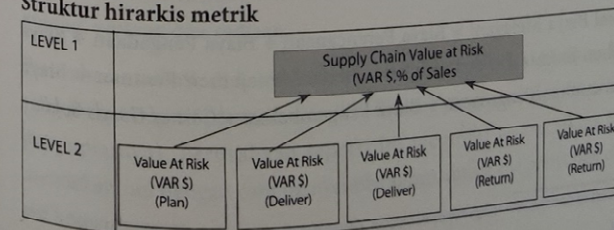
Jumlah kejadian spesifik (pengiriman tepat-waktu, kualitas, gangguan, kegagalan, dll.) yang terjadi di bawah target (probabilitas) dikalikan jumlah di bawah target.

$$\text{Value at Risk (VAR)} = (P1 \times I_1) + (P2 \times I_2)$$

P = % dari total kejadian negatif, I = dampak kejadian



Struktur hirarkis metrik



Total Cost to Serve

Definisi

Total Cost to Serve (Total Biaya Melayani) didefinisikan sebagai jumlah biaya rantai suplai untuk mengirimkan produk dan jasa ke konsumen. Total Biaya Melayani mencakup:

- Biaya merencanakan rantai suplai
- Biaya mengadakan bahan baku, produk, barang dagangan dan jasa
- Biaya memproduksi, memabrikasi, memabrikasi-ulang, memperbaiki, memperbaiki dan menjaga barang dan jasa (jika ada)
- Biaya menangani pesanan, permintaan keterangan dari konsumen dan pengembalian
- Biaya mengirimkan produk dan jasa ke lokasi yang disepakati (point penghasilan).

Total Biaya Melayani meliputi dua tipe biaya:

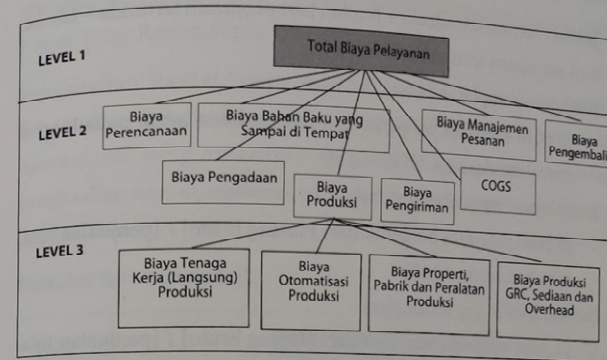
- **Biaya langsung.** Biaya yang dapat secara langsung ditujukan pada pemenuhan pesanan konsumen (yaitu biaya bahan baku yang digunakan dan/atau dikirimkan, semua biaya tenaga kerja langsung rantai suplai, dan lain-lain.)
- **Biaya tidak langsung.** Biaya yang dibutuhkan (atau dikeluarkan) untuk mengoperasikan rantai suplai (yaitu biaya menyewa dan menjaga peralatan, depresiasi sediaan, biaya kerusakan dan pengembalian, dan lainnya).

Perhitungan

Total Biaya Melayani = Biaya Perencanaan + Biaya Pengadaan + Biaya Bahan Baku + Biaya Produksi + Biaya Manajemen Pesanan + Biaya Pemenuhan/Pengiriman + Biaya Pengembalian + *Cost of Goods Sold*¹

¹ *Cost of Goods Sold* = Harga Pokok Penjualan, umumnya disingkat sebagai COGS

Struktur hirarkis metrik



Cash-to-cash cycle time

Definisi

Cash to cash cycle time (Waktu siklus kas) didefinisikan sebagai waktu yang dibutuhkan bagi sebuah investasi untuk mengalir kembali ke perusahaan setelah dibelanjakan untuk bahan baku. Komponennya mencakup: *Inventory Days of Supply* (IDS, atau Jumlah hari suplai sediaan), *Days Sales Outstanding* (DSO, atau Jumlah hari penjualan tertunda), and *Days Payable Outstanding* (DPO, atau Jumlah hari hutang tertunggak).

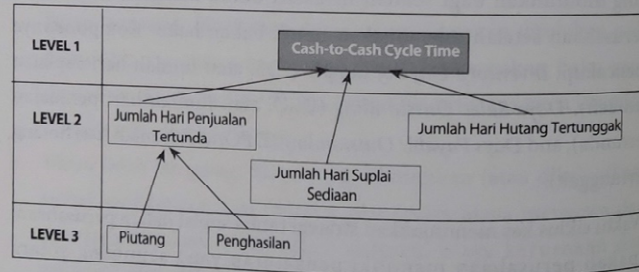
Waktu siklus kas menunjukkan strategi rantai suplai dalam perusahaan: apakah perusahaan memiliki pengaturan yang seimbang antara konsumen, penyuplai dan internalnya. Indikasi terlihat ketika waktu siklus kas dirinci menjadi metrik level 2, karena melibatkan perhitungan hutang, piutang dan sediaan.

Perusahaan terbaik di kelasnya tidak selalu memiliki waktu siklus kas yang sangat negatif (dengan memiliki Piutang yang besar dan menekan penyuplainya). Perusahaan seperti ini memiliki waktu siklus kas mendekati nol dengan cara menyeimbangkan antara sisi penyuplai dan sisi konsumennya.

Perhitungan

- Jumlah hari suplai sediaan + Jumlah hari penjualan tertunda - Jumlah hari penjualan tertunda
- Jumlah hari suplai sediaan
 - [5 poin rata-rata bergerak dari nilai sediaan bruto pada tingkat biaya standar] / [COGS / 365]
- Jumlah hari penjualan tertunda
 - [5 poin rata-rata bergerak dari Piutang bruto] / [penjualan total tahunan bruto / 365]
- Jumlah hari utang tertunggak
 - [5 poin rata-rata bergerak dari Hutang bruto] / [penjualan total tahunan bruto / 365]
- 5 poin rata-rata bergerak = [(jumlah dari 4 kuartal sebelumnya + proyeksi kuartal berikutnya)/5]

Struktur hirarkis metrik



Return on Supply Chain Fixed Assets

Definisi

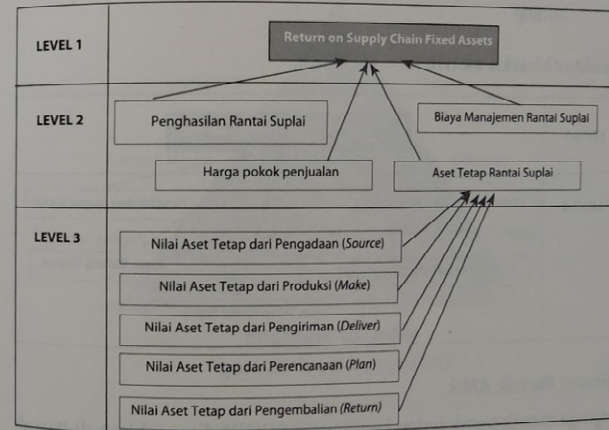
Return on Supply Chain Fixed Asset (Laba atas Aset Tetap Rantai Suplai) didefinisikan sebagai pengembalian yang diterima suatu organisasi dari modal yang diinvestasikan dalam aset-aset tetap rantai suplai yang digunakan dalam proses Plan, Source, Make, Deliver, dan Return.

Perhitungan

$$\frac{[\text{Penghasilan Rantai Suplai} - \text{COGS} - \text{Biaya Manajemen Rantai Suplai}]}{\text{Aset Tetap Rantai-Suplai}}$$

Penghasilan Rantai Suplai digunakan dalam metrik ketimbang Penghasilan Bersih. Penghasilan Rantai Suplai berarti penghasilan operasional yang dihasilkan dari rantai suplai, tidak mencakup penghasilan non-operasional, misalnya penyewaan properti, investasi, dan lain-lain.

Struktur hirarkis metrik



Return on Working Capital

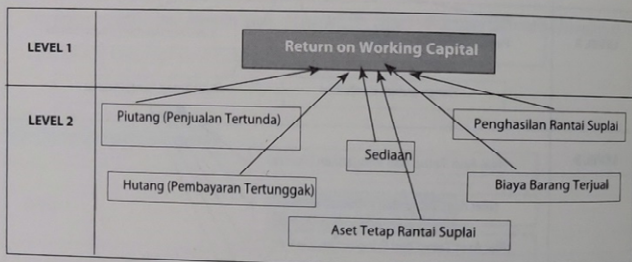
Definisi

Return on Working Capital (Laba atas Modal Kerja) didefinisikan sebagai besarnya investasi relatif terhadap posisi modal kerja perusahaan versus penghasilan yang dihasilkan oleh sebuah rantai suplai. Komponennya mencakup Piutang, Utang, Sediaan, Penghasilan rantai suplai, Harga pokok penjualan (COGS), dan Biaya manajemen rantai suplai.

Perhitungan

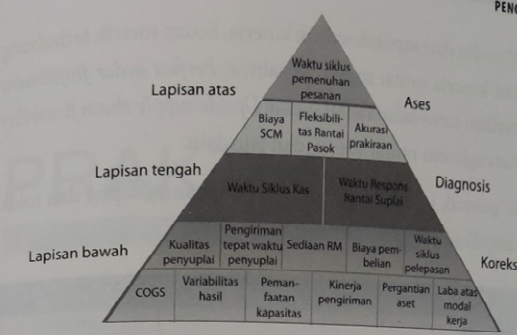
- $[\text{Penghasilan Rantai Suplai} - \text{COGS} - \text{Biaya Manajemen Rantai Suplai}] / [\text{Sediaan} + \text{Piutang} - \text{Hutang}]$
 - Sediaan = 5 poin rata-rata bergerak dari nilai sediaan bruto pada biaya standar
 - Penjualan Tertunda adalah jumlah **piutang** tertahan yang dinyatakan dalam dolar = 5 poin rata-rata bergerak dari piutang bruto
 - Utang Tertunggak dinyatakan dalam dolar, jumlah pembelian bahan baku, tenaga kerja dan/atau konversi sumberdaya yang harus dibayar (**piutang**) = 5 poin rata-rata bergerak dari hutang

Struktur hirarkis metrik



Hirarki Metrik AMR

Segitiga metrik untuk setiap konfigurasi SCOR* ditunjukkan di bawah ini.



Make to Stock



Engineer to Order

Figure 23 Hirarki Segitiga Metrik

SCOR® Card (Kartu SCOR®)

Setiap perusahaan dapat membuat kartu SCOR® standar seperti pada tabel berikut. Standardisasi membantu perusahaan melakukan tolok ukur dirinya dengan pemain lain dalam industri.

Metrik level 1 mendefinisikan lima atribut kinerja model SCOR® (*Reliability, Responsiveness, Agility, Cost, dan Assets*). Tiga atribut bersifat 'Eksternal' dan menunjukkan perspektif dari kinerja rantai suplai perusahaan. Dua atribut bersifat 'Internal' dan mewakili organisasi internal perusahaan.

Kartu SCOR® terdiri dari sepuluh metrik kinerja. Setiap metrik terhubung dengan atribut kinerja rantai suplai. Misalnya: *Perfect order fulfillment* merepresentasikan Keandalan rantai suplai; *Upside supply chain flexibility* mengukur Ketangkasan rantai suplai, dan lain-lain.

Kartu SCOR® generik untuk pengukuran kinerja rantai suplai dan tolok banding ditampilkan sebagai berikut.

Metrik Strategi Level 1	Atribut Kinerja				
	Eksternal			Internal	
	Keandalan	Kecepatan merespons	Ketangkasan	Biaya	Aset
Pemenuhan Pesanan yang Sempurna	√				
Waktu Siklus Pemenuhan Pesanan		√			
Fleksibilitas Rantai Suplai terhadap Peningkatan Kapasitas			√		
Daya Adaptasi Rantai Suplai terhadap Peningkatan Kapasitas			√		
Daya adaptasi rantai suplai terhadap penurunan kapasitas			√		
Nilai Risiko Keseluruhan (VAR)			√		
Biaya Total untuk Melayani				√	√
Waktu siklus kas					√
Laba atas Aset Tetap Rantai Suplai					√
Laba atas Modal Kerja					√

Gambar 24. Kartu SCOR®

PRAKTIK

5

Definisi

Praktik adalah cara yang khusus untuk mengatur konfigurasi sebuah proses atau sekumpulan proses. Kekhususan itu dapat berupa otomasi proses, teknologi yang diterapkan dalam proses, keterampilan yang diterapkan pada proses, urutan untuk menjalankan proses, atau metode untuk mendistribusikan dan menghubungkan proses-proses antarorganisasi. Semua praktik memiliki kaitan dengan satu atau lebih proses, satu atau lebih metrik dan, bilamana ada, satu atau lebih keterampilan.

Praktik membantu perusahaan dalam:

- Membakukan proses-proses – Apa cara standar dalam mengoperasikan bagian rantai suplai
- Mengidentifikasi alternatif cara mengoperasikan rantai suplai – Bagaimana mengorganisasi proses secara berbeda guna menutup kesenjangan kinerja
- Merumuskan daftar keinginan yang berisi konfigurasi/otomasi proses
- Merumuskan daftar hitam yang berisi konfigurasi proses yang tidak diinginkan