



MILLIONS

MANAGEMENT SOLUTIONS

MANAJEMEN STRATEGIK

CHAPTER I:

THE NATURE OF STRATEGIC MANAGEMENT

BY: GOMGOM FERNANDO & SHEILA SILALAH

Chapter 1

The Nature of Strategic Management

What is Strategic Management?

Gagasan penting dari *strategic management*: “Achieve and maintain competitive advantage.”

Defining Strategic Management

Definisi dari *strategic management* adalah sebuah keterampilan/ ilmu yang menerapkan **formulasi, implementasi, dan evaluasi *cross-functional decision*** yang dapat **memampukan perusahaan untuk mencapai goalnya**.

Strategic Management = Strategic Plan.

Strategic Planning yang terdiri atas formulasi, implementasi, dan evaluasi adalah mengeksplorasi dan menciptakan sebuah *opportunity* di masa yang mendatang. Sebuah perusahaan harus memiliki sebuah **good strategic plan** untuk dapat **berkompetisi dengan baik**, sesuai dengan gagasan penting *strategic management* di atas.

Sebuah **strategic plan** dihasilkan dari sebuah pembentukan *managerial choice* yang cukup rumit dari banyaknya **good alternatives** untuk perusahaan.

Stages of Strategic Management

Tahapan dari *strategic management*:

- Formulation
 - o develop visi dan misi perusahaan;
 - o identifikasi TOWS;
 - o membentuk *long-term objective* perusahaan;
 - o mengenerate *alternative strategies*;
 - o dan mengejar satu strategi yang akan dicapai.

Issue dalam tahap formulation: menentukan bisnis perusahaan, menentukan bagian bisnis apa yang harus ditinggalkan, mengalokasikan sumber daya yang ada, menentukan market dari bisnis, dll.

- Implementation
 - o Membangun *annual objectives*,
 - o Merancang kebijakan,
 - o Memotivasi pekerja,
 - o Alokasi resource agar formula yang sudah diciptakan dapat dieksekusi.

Issue dalam tahap *implementation* : mengembangkan strategi yang mendukung budaya kerja sebuah perusahaan, menciptakan *structure* yang efektif, mempersiapkan *budget*, mengembangkan dan memanfaatkan *information system*, dll.

Strategy Implementation = mengubah formulasi menjadi sebuah *action*. Dalam tahap ini, penting sekali **memotivasi pegawai** dimana *skill art > science* yang artinya benar-benar teori yang ada terkadang kurang dapat menjelaskan (**Interpersonal Skill**).

“Strategies formulated but not implemented serve no useful purpose.”

“The challenge of implementation is to stimulate managers and employees throughout an organization to work with pride and enthusiasm toward achieving stated objectives.”

- Evaluation
 - reviewing external & internal faktor yang sangat mendasar dan penting dalam *current strategies*,
 - mengukur performa,
 - mengambil langkah koreksi.

“Strategy evaluation is needed because success today is no guarantee of success tomorrow!”

Tahapan *strategic management* terjadi pada 3 level hirarki dalam organisasi yaitu *corporate*, *divisional*, atau *strategic business unit*, dan *functional*. sehingga ketiga hal ini dapat diterapkan dengan baik apabila terjadi **komunikasi** dan **interaksi** yang baik di dalam organisasi.

Berbeda dengan *small business*, para *top level manager* **harus involved** dalam proses pencapaian *strategic goal* dan **implementasi strategic plan** tersebut.

Integrating Intuition and Analysis

Strategic management merupakan sebuah proses yang dilakukan perusahaan untuk mengambil keputusan dimana penerapannya **tidak hanya membutuhkan** ilmu terapan yang benar-benar pasti layaknya *one-two-three approach*. Dibutuhkan sebuah kemampuan *intuitive* yang mengandalkan *past experience* dan *judgement* untuk menghasilkan *good strategic decisions*. Sehingga perusahaan harus dapat menentukan dan menyeimbangkan kedua pendekatan tersebut.

“Imagination is more important than knowledge, because knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world.”

“In a sense, the strategic-management process is an attempt both to duplicate what goes on in the mind of a brilliant, intuitive person who knows the business and to couple it with analysis.”

Adapting to Change

Dengan konsep *Strategic Management* yang ada, seharusnya dapat secara terus-menerus memonitor event internal dan external di dalam perusahaan sehingga secara bertahap dapat diubah sesuai dengan kebutuhan. Untuk dapat bertahan, perusahaan **harus dapat beradaptasi dengan perubahan**. *Strategic-Management process* memiliki peran agar perusahaan dapat secara efektif untuk *change in long run*.

Key Terms in Strategic Management

Competitive Advantage

Dalam *strategic management* fokus utama perusahaan adalah untuk memiliki dan memaintain *competitive advantage*. Setiap apa yang dilakukan perusahaan akan selalu diperbandingkan dengan rival perusahaan tersebut.

Strategists

Strategist adalah seorang individual dimana orang tersebut merupakan yang paling bertanggung jawab dari sebuah kesuksesan dan kegagalan dari sebuah organisasi.

Strategist yang tergambar dalam jabatan CEO, Chair of the board, executive director, dll. Membantu organisasi untuk memperoleh, menganalisis, dan mengorganize informasi. Posisi CEO merupakan posisi yang paling strategis dan memiliki otoritas terbesar di dalam sebuah perusahaan dan juga bertanggung jawab atas setiap profit/loss outcomes didalam perusahaan.

Vision and Mission Statements

Visi → “What do we want to become?” harus diterapkan paling pertama dalam *strategic planning*, dan untuk membentuk sebuah *mission statement*.

Misi → “What is our business?” sebuah *enduring statement of purpose* yang membedakan bisnis perusahaan dengan perusahaan lain, dimana dengan adanya misi membantu para *strategist* untuk menentukan *scope* dan *nature* operasional sebuah perusahaan untuk menilai *potential attractiveness* dari pangsa pasar di masa yang mendatang dan aktivitas-aktivitas di masa mendatang yang disesuaikan dengan visi perusahaan.

External Opportunities and Threats

External Opportunities and Threats merefer pada pada setiap economic, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan *competitive trends* dan event yang dapat memengaruhi organisasi di masa yang mendatang.

Opportunities dan Threat tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.

Prinsip dasar dari *strategic management* terkait hal ini adalah memformulasi strategi agar dapat mengambil keuntungan eksternal dan meminimalisasi *threat* yang ada.

Dalam hal ini, *identifying, monitoring, dan evaluating* opportunity dari luar adalah kunci kesuksesan perusahaan-perusahaan, dimana biasanya perusahaan melakukan *research* dan mencerna informasi eksternal disebut sebagai *environmental scanning* atau *industry analysis*

Internal Strength and Weaknesses

Internal strength dan *internal weaknesses* adalah sebuah aktivitas yang dapat dikontrol oleh para anggota organisasi.

Long-term Objectives

Objektif merupakan *specific results* yang dicari oleh organisasi dalam mengejar *basic mission* perusahaan. Long term artinya lebih dari satu tahun. Objective menyatakan arah organisasi; membantu evaluasi; menciptakan sinergi; mengungkapkan prioritas; memfokuskan koordinasi; dan menyediakan basis untuk POLC activities.

Strategies

Strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang.

“Business Strategies may include geographic expansion, diversification, product development, market penetration, retrenchment, diversiture, and joint venture.”

Contoh strategi:

TABLE 1-1 Sample Strategies In Action In 2009

Best Buy

As soon as Best Buy Company became victorious over longtime archrival Circuit City Stores, Best Buy ran head on into a much larger, formidable competitor: Wal-Mart Stores. Based in Richfield, Minnesota, and having 3,900 stores worldwide, Best Buy reported a 20 percent decline in March 2009 earnings as its new rival Wal-Mart gained thousands of the old Circuit City customers. But Best Buy now meets Wal-Mart's prices on electronics items and provides great one-on-one customer service with its blue-shirted employees. Best Buy remains well ahead of Wal-Mart in U.S. electronics sales, but Wal-Mart is gaining strength.

Levi Strauss

San Francisco-based Levi Strauss added 30 new stores and acquired 72 others during the second quarter of 2009. Known worldwide for its jeans, Levi Strauss is expanding and entrenching worldwide while other retailers are faltering in the ailing economy. For that quarter, Levi's revenues in the Americas were up 8 percent to \$518 million, although its Europe and Asia/Pacific revenues declined 17 percent and 13 percent respectively. Levi's CEO John Anderson says slim fit and skinny jeans are selling best; and the two most popular colors today are very dark and the distressed look.

New York Times Company

New York Times Company's CEO, Janet Robinson, says her company is selling off assets and investing heavily in Internet technology in order to convince advertisers that the newspaper is getting ahead of technological changes rapidly eroding the newspaper business. Ms. Robinson is considering plans to begin charging customers for access to the newspaper's online content, because online advertising revenues are not sufficient to support the business. The 160-year-old New York Times Company's advertising revenues fell 30 percent in the second quarter of 2009.

Annual Objectives

Merupakan *short-term milestones* yang mengharuskan organisasi untuk mencapai *long-term objectives* dimana *annual objectives* harus *measurable, quantitatives, challenging, realistic, consistent, dan prioritized*.

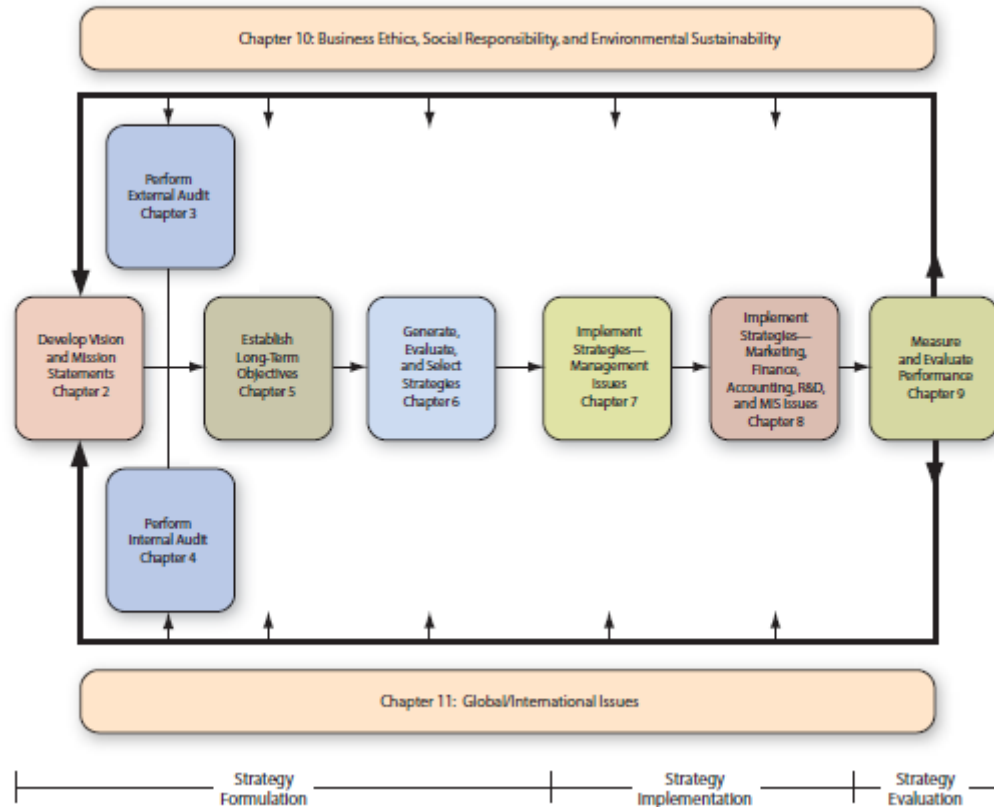
Policies

Merupakan sarana untuk mencapai *objectives*. Policies itu termasuk *guidelines, rules, procedures*, untuk mendukung perusahaan memiliki effort mencapai objektifnya. Policies dapat diterapkan pada berbagai *corporate level* dan dapat *diapply* kepada seluruh fungsionaris organisasi.

The Strategic Management-Model

FIGURE 1-1

A Comprehensive Strategic-Management Model



Source: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40.

Three important questions to answer in developing strategic plan:

1. Where we are now
2. Where does we want to go
3. How are we going to get there

"Every organization has a vision, mission, objectives, and strategy, even if these elements are not consciously designed, written, or communicated."

Strategic Management Process adalah sebuah proses yang dinamis dan continuous. Perubahan pada satu komponen dari gambar di atas akan memengaruhi komponen lainnya. Strategic Management merupakan *never-ending process*.

Aplikasi dari *strategic management* biasanya lebih *formalized* pada *well-established organizations* dan *larger organizations*. *Formality refers to the extent that participants, responsibilities, authority, duties, and approach are specified.*

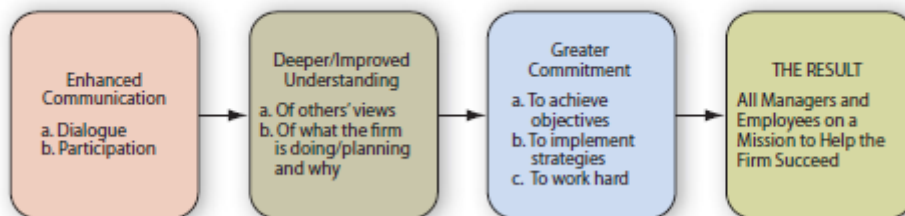
“Greater formality in applying the strategic-management process is usually positively associated with the cost, comprehensiveness, accuracy, and success of planning across all types and sizes of organizations.”

Benefit of Strategic Management

Historical Benefits → Membantu organisasi memformulasi strategi yang lebih baik, melalui pendekatan yang lebih rational, sistematis, dan logis.

FIGURE 1-2

Benefits to a Firm That Does Strategic Planning



Komunikasi merupakan kunci dalam kesuksesan *strategic management*.

Financial Benefit

This quote sums it all:

“Businesses using strategic-management concepts show significant improvement in sales, profitability, and productivity compared to firms without systematic planning activities”

Non-Financial Benefit

Berikut adalah non-financial benefit dari *strategic management*:

1. It allows for identification, prioritization, and exploitation of opportunities.
2. It provides an objective view of management problems.
3. It represents a framework for improved coordination and control of activities.
4. It minimizes the effects of adverse conditions and changes.
5. It allows major decisions to better support established objectives.
6. It allows more effective allocation of time and resources to identified opportunities.
7. It allows fewer resources and less time to be devoted to correcting erroneous or ad hoc decisions.
8. It creates a framework for internal communication among personnel.
9. It helps integrate the behavior of individuals into a total effort.
10. It provides a basis for clarifying individual responsibilities.
11. It encourages forward thinking.
12. It provides a cooperative, integrated, and enthusiastic approach to tackling problems and opportunities.
13. It encourages a favorable attitude toward change.
14. It gives a degree of discipline and formality to the management of a business.¹⁸

Why do some firm do no strategic planning?

- Fear of failure
- Prior bad experience
- Fear of the unknown
- Honest difference of opinion
- Lack of knowledge of strategic planning
- Waste of time
- Laziness
- Overconfidence
- Self-interest
- Suspicion
- Fire fighting
- Poor reward structures
- Too expensive
- Content with success

Pitfall in Strategic Planning

Strategic planning is an involved, intricate, and complex process that takes an organization into uncharted territory. Strategic planning bukanlah resep untuk menjadi sukses. Strategic planning adalah sebuah proses dan perjalanan untuk menyelesaikan masalah dalam mencapai objektif perusahaan.

Guideline for Effective Strategic Management

- A people process more than a paper process
- A learning process
- Words supported by numbers
- Simple and nonroutine
- Varying assignments, team membership, meeting formats, and planning calendars
- Challenging assumptions underlying corporate strategy