



# MILLIONS\$

## MANAGEMENT SOLUTIONS

# MANAJEMEN STRATEGIK

## CHAPTER V: STRATEGIES IN ACTION

BY: GOMGOM FERNANDO & SHEILA SILALAH

## Chapter 5 : Strategies in Action

Chapter ini menampilkan implementasi manajemen stratejik dengan contoh-contoh terbaru.

### Long-Term Objectives

Tujuan jangka panjang menggambarkan hasil-hasil yang diinginkan setelah melakukan berbagai strategi, biasanya dengan jangka waktu 2 – 5 tahun.

#### The Nature of Long-Term Objectives

Objektif harusnya bersifat kuantitatif, dapat diukur, dipahami, *challenging*, *hierarchical*, namun dapat dicapai dan kongruen diantara unit-unit dalam organisasi – objektif harus terasosiasi pula dengan *timeline*. Contoh objektif: pertumbuhan penjualan, *social responsibility*.

Objektif yang dibangun dengan jelas memiliki banyak benefit seperti: adanya arah, sinergi, pembuatan prioritas, mengurangi ketidakpastian dan konflik, serta mengalokasikan lebih baik sumber daya dan desain pekerjaan. Objektiflah yang menjadi standar untuk evaluasi, termasuk *managerial performance*.

Objektif jangka panjang diperlukan untuk setiap level dalam organisasi: korporat, divisi dan fungsional. Arthur D. Little mengemukakan bahwa seharusnya pemberian insentif didasarkan juga pada kontribusi individu dalam objektif dan strategi jangka panjang, selain objektif tahunan. Karena, tanpa objektif jangka panjang sebuah organisasi akan berjalan tanpa arah ke akhir yang tidak diketahui. Sukses sangat jarang terjadi karena kebetulan, namun adalah hasil kerja keras yang diarahkan pada objektif-objektif tertentu.

#### Financial versus Strategic Objectives

Dua tipe objektif yang umumnya ada dalam organisasi adalah objektif finansial dan objektif stratejik. Objektif finansial biasanya berkaitan dengan pertumbuhan *revenue*, *earning*, dividen dan *profit margin* yang lebih tinggi, dll; sedangkan objektif stratejik mencakup kenaikan *market share*, *delivery time* yang lebih singkat dari rival, biaya lebih rendah dari rival, cakupan geografis yang lebih luas dari rival, dll. Walaupun objektif finansial penting dalam perusahaan, terkadang muncul *trade-off* antara objektif. Misalnya, perusahaan dapat meraih *cashflow* yang lebih baik dengan menaikkan harga,

namun akan menurunkan *market share* di masa yang akan datang; atau hal-hal yang biasanya berhubungan dengan resiko, etika bisnis, keinginan untuk melestarikan lingkungan, dan isu-isu tanggung jawab sosial. Biasanya, yang terbaik adalah dengan berusaha mencapai objektif strategik yang menguatkan posisi perusahaan dibanding rivalnya. Selanjutnya, objektif finansial dapat dicapai dengan terlebih dahulu berfokus pada pencapaian objektif-objektif strategik yang meningkatkan *competitiveness* dan kekuatan pasar.

## Not Managing by Objectives

Jika tidak didrive dengan objektif-objektif, biasanya alternatif berikut yang akan terjadi, dan harusnya menjadi sesuatu yang dihindari:

- *Managing by Extrapolation* – yaitu bersikeras melakukan hal yang sama, karena merasa bahwa semua akan tetap berjalan baik.
- *Managing by Crisis* – daripada bersikap reaktif, alternatif ini malah seakan-akan menunggu *event*/krisis terjadi, baru membuat *management decisions*
- *Managing by Subjectives* – dengan tidak ada *general plan*, setiap orang hanya diminta untuk melakukan terbaik yang mereka rasa bisa mereka lakukan. Hal ini biasa dinamakan *the mystery approach to decision making* karena bawahan ditinggalkan untuk mencari tau sendiri apa yang terjadi dan harus apa
- *Managing by Hope* – keputusan dibuat berdasarkan keyakinan bahwa masa depan akan terjadi sesuai dengan asumsi-asumsi yang kita harapkan

## The Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah alat mengevaluasi strategi dan teknik untuk mengontrol. Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan *financial measures* dengan mengontrol *nonfinancial measures*, seperti: kualitas produk dan layanan pelanggan. Penjelasan mengenai *balanced scorecard* akan lebih lengkap dalam Bab 9, namun penting untuk digarisbawahi bahwa dalam membangun dan mengevaluasi objektif perusahaan, yang harus dilihat bukan hanya *financial measures* saja. Balanced scorecard dalam perusahaan adalah daftar *key objectives* yang sedang ingin dicapai, dengan memasukkan jangka waktu, serta siapa yang bertanggung jawab atas objektif tersebut.

## Types of Strategies

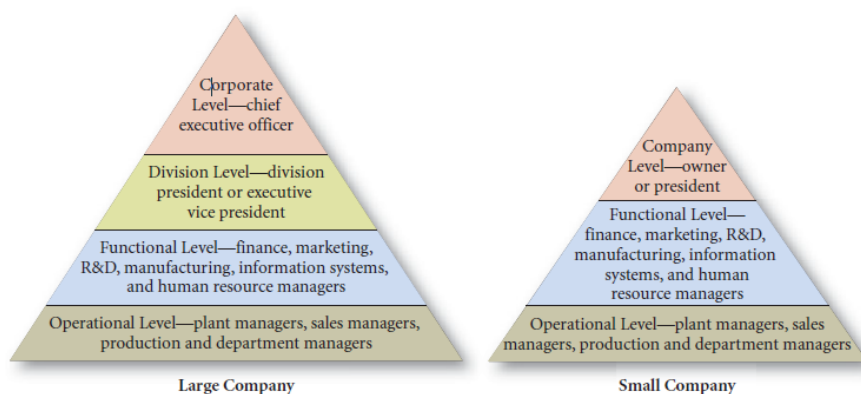
Alternatif-alternatif strategi yang ingin dicapai perusahaan, dapat dikategorikan dalam 11 hal, yaitu: *forward integration, backward integration, horizontal integration, market penetration, market development, product development, related diversification, unrelated diversification, retrenchment,*

*divestiture*, dan *liquidation*. Banyak perusahaan yang secara simultan berusaha mencapai 2 strategi sekaligus; namun hal ini dapat menjadi resiko di masa yang akan datang; mengingat sumber daya perusahaan terbatas, sehingga perusahaan harus membuat prioritas. Namun, kombinasi strategi biasanya digunakan perusahaan yang *large diversified* karena divisi-divisi memiliki objektivitasnya sendiri.

## Levels of Strategies

Seperti yang telah dibahas pada Chapter 1, dalam pembuatan strategi, pengikutsertaan *lower* dan *middle level managers* menjadi suatu perhatian pula. Dalam perusahaan besar, biasanya ada 4 level strategi yaitu: *corporate*, *divisional*, *functional* dan *operational*. Dalam perusahaan ini, orang yang bertanggungjawab dengan keefektifan strategi dalam tiap level, adalah: CEO (*corporate*), president/ executive vice president (*divisional*), CFO/ CIO/ HRM/ CMO (*functional*), dan plant manager, regional sales manager, dll (*operational*).

Sedangkan, dalam perusahaan berskala kecil, orang yang bertanggungjawab untuk keefektifan strategi ialah pemilik bisnis (*company*), dan sama dengan perusahaan berskala besar untuk level lain. Orang-orang yang bertanggungjawab ini adalah orang yang berpartisipasi dan memahami sehingga memudahkan koordinasi, fasilitasi dan komitmen, tanpa adanya inkonsistensi, inefisiensi dan miskomunikasi.



Berikut adalah penjelasan masing-masing tipe strategi:

### 1. Integration Strategies

- Forward Integration

Adalah usaha memperoleh kepemilikan/ meningkatkan kontrol pada distributor/ ritel. Misalnya, dengan membuat website yang dapat langsung menjual pada konsumen, atau dengan *franchising*.

Berikut adalah *guideline* yang mengindikasikan penggunaan strategi ini dapat efektif:

- a. Saat biaya distributor mahal, atau distributor tidak dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- b. Saat distributor yang berkualitas sedikit
- c. Saat organisasi berkompetisi dalam industri yang sedang berkembang dan ingin bertumbuh secara pesat
- d. Organisasi memiliki sumber daya untuk mengelola distribusi produk perusahaan
- e. Perusahaan ingin mempertahankan kuantitas produksi yang stabil
- f. Distributor saat ini memiliki *profit margin* yang tinggi untuk mereka

- Backward Integration

Adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan/ kontrol lebih dari pemasok. Hal ini efektif ketika pemasok saat ini kurang bertanggungjawab, *costly* dan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Selain memperoleh kepemilikan pemasok, alternatif lain yang sedang marak di Amerika Serikat adalah: *de-integration*, yaitu melakukan negosiasi dengan beberapa pemasok, dan akan menjadi partner pemasok yang memberikan *best deal*. Bagaimanapun, tren sekarang bergeser mengikuti perusahaan Jepang yang bernegosiasi dengan lebih sedikit pemasok, namun menjaga hubungan baik dengan mereka.

Tujuh *guideline* yang menunjukkan strategi ini dapat efektif, adalah:

- a. Pemasok saat ini *costly*, tidak dapat diandalkan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dengan baik
- b. Jumlah pemasok sedikit, sedangkan kompetitor banyak
- c. Saat perusahaan sedang bersaing di industri yang sedang bertumbuh
- d. Saat menjaga kestabilan harga adalah faktor yang penting
- e. Pemasok sekarang memperoleh *profit margin* yang besar
- f. Perusahaan membutuhkan material dengan cepat

- Horizontal Integration

Adalah strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap kompetitor perusahaan; seperti merger, akuisisi, *take over* kepemilikan untuk *increased economies of scale* dan memungkinkan *knowledge transfer*.

Lima guideline ini menandakan strategi ini akan efektif bila dijalankan:

- a. Saat perusahaan mungkin mendapatkan karakteristik monopolistik tanpa larangan pemerintah karena telah menurunkan kompetisi
- b. Perusahaan berkompetisi dalam industri yang sedang berkembang
- c. Ketika *increased economies of scale* menjadi hal yang penting (*competitive advantages*)
- d. Organisasi memiliki sumber daya (modal dan manusia) untuk mengelola organisasi yang akan dikembangkan
- e. Kompetitor sedang *stuck* karena kekurangan *managerial expertise*/ hal-hal lain yang perusahaan miliki

## 2. Intensive Strategies

- Market Penetration

Usaha untuk meningkatkan *market share* produk dalam pasar dengan meningkatkan usaha pemasaran, misalnya dengan menambah *salesperson*, meningkatkan pengeluaran iklan, melakukan strategi promosi, dll.

Strategi ini akan baik dilaksanakan bila perusahaan memiliki komponen berikut:

- a. Pasar sekarang tidak *saturated* (jenuh) pada suatu produk tertentu saja
- b. Ketika *rate* pengguna produk/ pelanggan dapat naik signifikan
- c. Ketika secara historik, ada korelasi tinggi antara pengeluaran untuk iklan dan penjualan
- d. *Increased economies of scale* dapat menjadi *competitive advantage*

- Market Development

Usaha memperkenalkan produk baru dalam suatu area geografis.

Strategi ini akan baik dilaksanakan bila komponen-komponen berikut ada dalam perusahaan:

- a. Saluran distribusi yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal dan kualitasnya baik
- b. Perusahaan memang baik dalam bidangnya

- c. Perusahaan memiliki kapital dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk operasi yang *expanded*
- d. Saat organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih
- e. Industri dasar perusahaan sedang berkembang secara pesat dan global

- Product Development

Strategi yang tujuannya untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki/ memodifikasi produk/ jasa yang sudah ada, biasanya dengan meningkatkan pengeluaran untuk riset dan pengembangan.

Guideline yang mengindikasikan perusahaan akan efektif menggunakan strategi ini, adalah:

- a. Perusahaan memiliki produk yang sukses, namun dalam tahap *maturity*
- b. Perusahaan bersaing dalam industri yang perkembangan teknologinya sangat cepat
- c. Kompetitor menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dengan harga yang *comparable*
- d. Perusahaan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya tinggi
- e. Perusahaan memang kuat dalam kapabilitas riset dan pengembangan

### 3. Diversification Strategies

Secara umum, strategi ini akan dibagi menjadi 2, yaitu: 1) related dan 2) unrelated. Biasanya perusahaan akan menggunakan strategi ini untuk meningkatkan sinergi, dengan cara:

- 1) Mentransfer *expertise*, pengetahuan teknologi, dan kapabilitas suatu bisnis untuk bisnis lain
- 2) Menggabungkan beberapa aktivitas yang berhubungan untuk menurunkan biaya
- 3) Memanfaatkan nama/ brand yang sudah dikenal
- 4) Kolaborasi antar bisnis untuk menciptakan sumber daya yang memiliki kapabilitas dan kekuatan

Strategi ini pada awalnya tidak sering digunakan karena perusahaan merasa kesulitan mengelola aktivitas bisnis yang berbeda-beda, kemudian berkembang menjadi diversifikasi di industri berbeda. Namun, Michael Porter akhirnya mengatakan bahwa hal terpenting dalam diversifikasi bukan hanya berinvestasi di industri berbeda (karena hal itu dapat digunakan melalui instrumen saham, misalnya) tetapi paling penting apakah diversifikasi

menambah value untuk strategi perusahaan – dibandingkan apabila perusahaan tidak melakukan diversifikasi.

- Related Diversification

Dimana diversifikasi bisnis yang dilakukan perusahaan, masih berhubungan dengan *value chain*-nya. Misalnya Merck & Co mengakuisisi rivalnya (dan mendapatkan tambahan lini bisnis baru: *biotech, consumer health, animal health*), atau Under Armour perusahaan yang memproduksi baju olahraga menambah lini bisnis *sport shoes*. Strategi ini efektif dijalankan bila perusahaan memiliki komponen berikut:

- a. Perusahaan tidak berkompetisi/ berkompetisi dalam industri yang *slow growth*
- b. Ketika mengeluarkan produk baru dan *related* dapat menaikkan penjualan produk saat ini
- c. Ketika mengeluarkan produk baru dan *related* dapat *dipricing* dengan harga kompetitif
- d. Ketika penjualan produk baru dan *related* dapat meng-*offset* kapan penjualan produk saat ini tinggi dan rendah
- e. Ketika penjualan produk saat ini sudah memasuki tahap *declining*
- f. Perusahaan memiliki *management team* yang kuat

- Unrelated Diversification

Dibanding memperbaiki *value chain* perusahaan saat ini, diversifikasi bisnis yang *unrelated* berfokus untuk menaikkan *financial performance* perusahaan dalam industri lain. Biasanya perusahaan dengan industri berbeda yang dicari adalah yang nilai asetnya *undervalued*, perusahaan yang mengalami *financial distress* atau perusahaan yang memiliki prospek untuk bertumbuh namun tidak memiliki modal. Tentu saja untuk mendukung diversifikasi ini, manajemen (khususnya *top management*) harusnya memiliki kemampuan sangat baik dalam melaksanakan fungsi manajemen.

Guidelines yang mengindikasikan perusahaan cocok untuk menerapkan strategi ini, adalah:

- a. Penerimaan akan bertambah secara signifikan dengan penambahan produk baru yang *unrelated*
- b. Saat perusahaan berkompetisi dalam industri yang sangat kompetitif/ *no-growth* (profit margin dan return industri sangat rendah)
- c. Saluran distribusi perusahaan yang sekarang dapat digunakan untuk produk baru



- d. Produk baru memiliki pola penjualan yang *countercyclical* dibanding produk saat ini
- e. Industri dasar perusahaan sedang mengalami penurunan
- f. Perusahaan memiliki sumber daya kapital dan manusia yang baik untuk mengelola bisnis berbeda
- g. Perusahaan memiliki kesempatan untuk membeli bisnis *unrelated* yang atraktif ini
- h. Ada *financial synergy* antara perusahaan yang mengakuisisi dan diakuisi
- i. Ketika pasar untuk produk lama perusahaan sudah *saturated* (jenuh)
- j. Ketika ada legislasi yang mengatur perusahaan tidak boleh berfokus pada satu industri aja (mengatur adanya kompetisi/ melarang monopoli)

#### 4. Defensive Strategies

- Retrenchment (Turnaround/ Reorganizational)

Terjadi ketika perusahaan *rearrange* melalui biaya dan *asset reduction* untuk menaikkan kembali penjualan dan profit yang *declining*. Bisa dilaksanakan melalui penjualan aset untuk mendapatkan kas, menutup salah satu bisnis/ pabrik, mengurangi tenaga kerja, dll. Bahkan dalam beberapa kasus, *bankruptcy* (prosedur likuidisasi) adalah hal yang akhirnya dilakukan, ketika manajemen melihat tidak ada harapan untuk perusahaan dapat beroperasi dengan baik/ perusahaan melakukan pembaharuan *agreement* untuk utang-utangnya. Mengenai *bankruptcy* akan dibahas lebih lanjut dalam chapter 7, 9, 11, 12 dan 13.

Biasanya strategi ini akan efektif dijalankan, apabila perusahaan:

- a. Memiliki *distinctive competence* tertentu, namun gagal secara konsisten untuk memenuhi objektif dan *goalnya* seiring waktu
  - b. Menjadi salah satu yang lemah dalam suatu industri
  - c. Perusahaan mengalami inefisiensi, profitabilitas rendah dan karyawan yang rendah secara moral; termasuk tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja
  - d. Perusahaan gagal memanfaatkan kesempatan dari pihak luar, gagal untuk mengurangi kelemahan internal
  - e. Perusahaan bertumbuh sangat pesat dan cepat sehingga diperlukan *reorganization*
- Divestiture

Menjual divisi/ bagian dari perusahaan, yang biasanya digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi/ investasi di masa yang akan datang. Divestiture dapat menjadi bagian dari strategi *retrenchment* untuk “melepas” organisasi bisnis yang tidak menguntungkan, memerlukan terlalu banyak modal, atau tidak sesuai dengan kegiatan bisnis perusahaan yang lain (fokus pada *core business* dan menjadi *less diversified*). Strategi ini menjadi efektif, bila perusahaan:

- a. Telah melakukan strategi *retrenchment*, namun gagal untuk melakukan *improvement* yang diperlukan
  - b. Memerlukan sumber daya untuk lebih kompetitif dari posisi sekarang
  - c. Salah satu divisi menjadi yang paling bertanggung jawab untuk kinerja perusahaan yang buruk
  - d. Saat suatu divisi tidak sesuai dengan bagian dari organisasi yang lain
  - e. Memerlukan sejumlah kas yang besar dengan cepat dan tidak dapat diperoleh dari sumber-sumber yang lain
  - f. Saat peraturan pemerintah soal monopoli (*antitrust*) mengancam perusahaan
- Liquidation  
Adalah strategi menjual aset perusahaan (yang *tangible*). Strategi ini menjadi hal yang paling sulit karena ini adalah seolah-olah “pengakuan kekalahan” perusahaan dalam pasar. Namun, hal ini lebih baik, daripada memaksakan terus beroperasi dan rugi lebih banyak lagi. Ini adalah ciri-ciri perusahaan, dimana strategi ini efektif untuk dijalankan:
    - a. Saat organisasi tidak berhasil setelah melakukan strategi *retrenchment* dan *divestiture*
    - b. Satu-satunya alternatif adalah *bankruptcy*
    - c. Saat pemegang saham (*stockholder*) perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset perusahaan

## Michael Porter's Five Generic Strategies

Menurut Porter, strategi-strategi membuat perusahaan memperoleh *competitive advantage* melalui 3 dasar, yaitu: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*.

**Cost leadership** berfokus pada memproduksi barang dengan biaya produksi paling rendah (untuk pelanggan yang *price sensitive*) dengan 2 tipe (low cost dan best value). Tipe ketiga adalah

**differentiation**, memproduksi barang yang dianggap unik dalam suatu industri (untuk pelanggan yang secara relatif *price insensitive*). Sedangkan, **focus** berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan, yang nanti akan dibagi lagi menjadi 2 tipe; sehingga total seluruhnya adalah 5 tipe.

**Porter's Five Generic Strategies**

- Type 1: Cost Leadership—Low Cost
- Type 2: Cost Leadership—Best Value
- Type 3: Differentiation
- Type 4: Focus—Low Cost
- Type 5: Focus—Best Value

		GENERIC STRATEGIES		
		Cost Leadership	Differentiation	Focus
SIZE OF MARKET	Large	Type 1 Type 2	Type 3	—
	Small	—	Type 3	Type 4 Type 5

Source: Based on Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 35–40.

Porter menekankan pentingnya seorang *strategists* untuk melakukan analisis *cost-benefit* untuk melihat *opportunities* dari bisnis-bisnis perusahaan yang sekarang, dengan potensial bisnis yang perusahaan dapat jalankan, dengan tujuan untuk meningkatkan *competitive advantage* (berbagi bisnis dan sumber daya akan mengurangi biaya).

- **Cost Leadership Strategies (Tipe I dan II)**

Strategi ini berfokus pada pencapaian biaya yang rendah/ best-value cost; yang sejalan dengan adanya diferensiasi, misalnya *economies of scale*, persentase utilisasi kapasitas, hubungan dengan pemasok dan distributor. Cara-cara lain seperti: menaikkan biaya R&D untuk pengembangan/ modifikasi produk, biaya energi, dll.

Strategi ini akan sangat efektif bila pembeli adalah *price-sensitive*, dan sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk atau mungkin pembeli tidak terlalu peduli dengan perbedaan antar 1 brand dengan brand yang lain. Strategi ini dibagi ke dalam 2 tipe: 1) Tipe I (Low Cost) adalah menawarkan produk kepada pelanggan dengan harga paling murah di pasar; 2) Tipe II (Best Value) adalah menawarkan produk kepada pelanggan dengan *best price – value* yaitu produk dengan atribut yang sama dengan kompetitor, namun dengan harga yang lebih murah.

Strategi ini dapat dicapai dengan:

1. Memastikan *value chain activities* lebih efisien daripada industri; dan mengontrol faktor-faktor yang mempengaruhi biaya, seperti: menguasai teknologi terbaru, mencari cara agar kapasitas produksi dapat maksimal, dll.

2. “Merenovasi” aktivitas *value chain* agar mengurangi biaya-biaya yang biasa terjadi, seperti: menjual barang *online*, “mengamankan” pemasok/ distributor, dll.

Strategi ini akan menjadi sangat efektif, bila perusahaan berada dalam kondisi:

- a. Kompetisi harga dengan kompetitor sangat “panas”
- b. Produk perusahaan dan kompetitor identik
- c. Hanya sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk
- d. Pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama
- e. Pembeli sangat mudah berpindah dari produk perusahaan ini ke perusahaan lain
- f. Pembeli sangat banyak dan memiliki *bargaining power* yang tinggi untuk menurunkan harga
- g. Pendetang baru dalam industri menawarkan harga “perkenalan” yang lebih rendah untuk menarik pelanggan

Intinya, strategi *cost leadership* yang baik biasanya memerlukan kerjasama seluruh perusahaan, dibuktikan dengan efisiensi yang tinggi, *overhead* yang rendah, tidak toleran terhadap *waste*, dan besarnya partisipasi setiap karyawan dalam mengontrol. Sedangkan, resikonya adalah jika strategi ini mudah diimitasi, kompetitor akan mengikuti dan profit industri secara keseluruhan akan turun.

- **Differentiation Strategies (Tipe III)**

Strategi ini tidak menjamin adanya *competitive advantage*, apalagi jika ternyata standar produk yang telah didiferensiasi tidak memenuhi keinginan pelanggan atau mudah diimitasi oleh rival. Diferensiasi adalah sukses bila fleksibilitas produk besar, *compatibility* nya lebih baik, lebih sedikit *maintenance* diperlukan, dll; contohnya adalah *product development*. Strategi ini tentu dapat dijalankan bila sudah ada studi mengenai preferensi konsumen untuk menilai *feasibility* diferensiasi sebuah produk. Diferensiasi yang sukses akan membuat pelanggan sangat *attached* untuk sebuah produk, sehingga perusahaan dapat menjual dengan harga yang lebih tinggi. Selain produk, diferensiasi dapat dilakukan di *service/ pelayanan* yang superior, ketersediaan suku cadang, dll. Strategi ini dapat dikembangkan dimanapun dalam *value chain* perusahaan, termasuk aktivitas *supply chain*, R&D, HR, dll. Resiko strategi ini adalah ketika pelanggan tidak menilai produk yang didiferensiasikan dengan harga yang tinggi; dalam keadaan ini strategi *cost leadership* akan lebih

menguntungkan daripada strategi *differentiation*. Resiko lain adalah jika diferensiasi dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor.

Tipe 3 ini akan efektif bila dijalankan oleh perusahaan dengan ciri-ciri, seperti:

- a. Memiliki banyak cara untuk membedakan produk/ jasanya dimana diferensiasi ini dinilai baik oleh pelanggan
- b. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli berbeda-beda
- c. Hanya sedikit rival yang melakukan pendekatan *differentiation* yang sama
- d. Perubahan teknologi cepat dan kompetisi yang ada juga menyangkut fitur produk

- **Focus Strategies (Tipe IV dan V)**

Strategi ini bergantung pada segmen industri yang ukurannya *sufficient*, memiliki potensi pertumbuhan yang baik dan tidak tergantung pada kesuksesan rival. Dibagi menjadi 2 tipe, yaitu: 1) Tipe IV – menawarkan produk dan jasa untuk segelintir pelanggan dengan harga paling murah; sementara 2) Tipe V – menawarkan produk dan jasa untuk segelintir pelanggan dengan harga yang lebih tinggi namun dengan tambahan atribut sehingga dinilai lebih paling baik (*best value*).

Strategi ini paling baik dijalankan ketika pelanggan memiliki preferensi yang berbeda dan rival tidak mencoba di segmen yang sama. Perusahaan yang memakai strategi fokus ini biasanya berfokus pada kelompok pelanggan tertentu, atau area geografis tertentu; intinya menawarkan produk terbaik dalam pasar yang sempot.

Tipe IV dan V ini akan efektif bila dijalankan oleh perusahaan dengan ciri-ciri:

- a. Target *market niche* nya besar, menguntungkan dan sedang bertumbuh
- b. Perusahaan *leading* dalam industri tidak melihat pasar ini sebagai yang menguntungkan
- c. Perusahaan *leading* dalam industri menganggap biaya yang dikeluarkan terlalu besar untuk memenuhi kebutuhan sekelompok pelanggan dibanding pasar besar
- d. Saat industri memiliki segmen dan *niches* yang berbeda, sehingga perusahaan dapat menentukan segmen mana yang paling cocok dengan sumber dayanya
- e. Hanya sedikit rival yang melakukan spesialisasi dalam segmen pasar ini

### Strategies for Competing in Turbulent, High-Velocity Market

Dihadapkan dengan perubahan yang sangat cepat, dengan pilihan bereaksi, mengantisipasi atau memimpin pasar: Perusahaan yang memilih untuk bereaksi akan menggunakan *defensive strategy*.

Perusahaan yang terus berusaha menjadi *leader* akan menggunakan *aggressive, offensive strategy*

dengan terus-menerus berada di depan rivalnya; dengan memastikan mereka memiliki sumber daya yang cukup. Walaupun *lead-change strategy* adalah yang paling baik, namun bahkan dalam saat-saat tertentu, perusahaan inipun harus menjalankan strategi *react to the market* dan strategi *anticipate the market*.

## Means for Achieving Strategies

### Cooperation Among Competitors

Strategi yang menekankan kerjasama/ kolaborasi antar kompetitor semakin banyak digunakan. Strategi ini dapat sukses dijalankan bila masing-masing perusahaan berkontribusi hal-hal yang berbeda/ *distinctive*, misalnya teknologi, distribusi, riset dasar, dll. Resiko strategi ini adalah adanya kemungkinan informasi-informasi yang tidak tercakup dalam perjanjian, diperjualbelikan oleh orang dalam misalnya *engineers*, *marketers*, atau *product developers*. Trennya adalah perusahaan-perusahaan berkompetisi dalam aliansi-aliansi, dan menjadi sangat sulit untuk bertahan dalam industri bila sendirian.

- **Joint Venture/ Partnering**

Strategi dimana dua/ lebih perusahaan membentuk kerjasama yang sementara dengan tujuan untuk mendapat keuntungan dari berbagai *opportunity*. Hal ini dilakukan karena *opportunity* yang diambil biasanya terlalu kompleks, tidak ekonomis atau beresiko bila diambil sendiri oleh perusahaan. Biasanya, perusahaan-perusahaan ini membentuk sebuah entitas yang terpisah, yang kepemilikannya adalah oleh perusahaan-perusahaan yang bekerjasama ini. Contoh lain dari *cooperative arrangement* adalah kerjasama riset dan pengembangan, kerjasama *cross-distribution*, *joint-bidding*, dll. Misalnya: kerjasama Nokia – Facebook, dimana kontak dalam handphone Nokia akan disinkronisasi ke account Facebook.

Joint-ventures dan *cooperative arrangements* semakin sering digunakan karena strategi ini memungkinkan perusahaan dalam komunikasi dan *networking*, memperluas (secara global) operasi bisnis dan meminimalisir resiko. Partnering juga dilihat lebih efektif dan *less risky* dibandingkan merger dan akuisisi, walaupun ada juga kegagalan-kegagalan yang terjadi, akibat:

- a. Manajer yang harusnya bertanggung jawab untuk kolaborasi secara harian tidak mengambil bagian dalam membangun *venture/ entitas* terpisah ini
- b. Venture mungkin menguntungkan perusahaan-perusahaan yang bekerjasama, namun bukan pelanggan; sehingga akhirnya mengajukan komplain: baik akibat kualitas produk yang tidak baik/ hal-hal lain.

c. Venture tidak didukung secara seimbang oleh kedua partner; sehingga timbul masalah

Berikut adalah *guideline* yang menunjukkan *joint venture* dapat menjadi efektif dalam perusahaan:

1. Perusahaan yang ingin bekerjasama adalah perusahaan yang *privately owned* dengan *publicly owned*, sehingga ada keuntungan *privately owned* yaitu kepemilikannya tertutup; atau *publicly owned* akan memiliki akses ke pasar modal.
2. Perusahaan dalam negeri bekerjasama dengan asing; memungkinkan perusahaan untuk mencapai manajemen lokal di luar negeri; dan mengurangi resiko *expropriation/ harrasment* dari perusahaan di luar negeri.
3. Ketika *distinct competencies* perusahaan saling melengkapi
4. Ketika beberapa proyek dinilai sangat menguntungkan, tetapi membutuhkan sumber daya dan beresiko besar
5. Ketika dua/ lebih perusahaan yang lebih kecil mengalami masalah untuk berkompetisi dengan perusahaan besar
6. Ketika ada kebutuhan untuk memperkenalkan teknologi terbaru

- **Merger/ Acquisition**

Merger terjadi ketika dua perusahaan yang skalanya kurang lebih sama bergabung menjadi satu entitas, sedangkan akuisisi terjadi ketika perusahaan yang lebih besar membeli/ mengakuisisi perusahaan yang lebih kecil, atau bahkan sebaliknya. Ketika merger/ akuisisi terjadi bukan karena keinginan 2 pihak: *takeover*, namun ketika diinginkan 2 pihak: *friendly merger*.

*White knight* adalah istilah yang diberikan ketika suatu perusahaan setuju bahwa ia akan membeli perusahaan lain; jika perusahaan itu dihadapkan dengan kemungkinan *takeover* oleh perusahaan-perusahaan lain.

Perlu diingat, bahwa tidak semua merger berakhir sukses, ada beberapa alasan mengapa hal ini bisa gagal, seperti ditunjukkan pada tabel berikut:



## TABLE 5-8 Key Reasons Why Many Mergers and Acquisitions Fail

- Integration difficulties
- Inadequate evaluation of target
- Large or extraordinary debt
- Inability to achieve synergy
- Too much diversification
- Managers overly focused on acquisitions
- Too large an acquisition
- Difficult to integrate different organizational cultures
- Reduced employee morale due to layoffs and relocations

Istilah lain: *leveraged buyout* (LBO) terjadi ketika *shareholders* sebuah perusahaan dibeli oleh manajemen dan investor lainnya menggunakan dana pinjaman.

- **Private – Equity Acquisitions**

Istilah ini digunakan saat adanya upaya untuk membeli perusahaan dalam harga rendah dan menjualnya nanti saat harganya tinggi.

- **First Mover Advantages**

Adalah keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan memasuki pasar baru/ mengembangkan produk/ jasa yang dimiliki kompetitor.

### TABLE 5-11 Benefits of a Firm Being the First Mover

1. Secure access and commitments to rare resources
2. Gain new knowledge of critical success factors and issues
3. Gain market share and position in the best locations
4. Establish and secure long-term relationships with customers, suppliers, distributors, and investors
5. Gain customer loyalty and commitments

*First mover* sangat baik dilaksanakan bila: 1) membangun *image* dan reputasi perusahaan pada pembeli, 2) menjadi *cost advantage* perusahaan, misalnya teknologi baru, komponen baru, saluran distribusi baru, dll., 3) menciptakan pelanggan yang loyal, dan 4) tidak mudah diduplikasi/ imitasi kompetitor.

Untuk terus memperoleh *advantage*, perusahaan *first mover* harus pula menjadi *fast learner*; tidak dipungkiri ada resiko didalamnya, misalnya menghadapi masalah yang tidak diekspektasi, biaya untuk menjadi yang pertama masuk dalam pasar. Sehingga, *late mover* (*follower*) menjadi lebih efektif ketika produk/ jasa perusahaan lain itu mudah diimitasi; bahkan bila teknologi berkembang dengan cepat; *late mover* dapat mendahului *first mover* dengan perbaikan produk/ jasa.

Riset menunjukkan bahwa keuntungan menjadi *first mover* akan sangat besar saat perusahaan yang berkompetisi dalam pasar cenderung sama dari segi *size*, karena



bila tidak, biasanya perusahaan besar menunggu perusahaan lebih kecil untuk mengeluarkan investasi awal dan melihat kesalahannya, kemudian merespon dengan efektivitas dan sumber daya yang lebih baik.

- **Outsourcing**

*Business-process outsourcing* (BPO) adalah bisnis dimana suatu perusahaan mengambil alih *functional operations* perusahaan lain; seperti HR, sistem informasi, akuntansi, pelayanan pelanggan, bahkan pemasarannya. Biasanya pilihan ini diambil perusahaan karena: 1) biayanya lebih murah, 2) memungkinkan perusahaan untuk fokus pada *core businessnya*, 3) memungkinkan perusahaan untuk menyediakan jasa yang lebih baik. Keunggulan lain seperti: 1) memungkinkan perusahaan menjadi penyedia terbaik untuk hal-hal khusus, 2) fleksibilitas; ketika adanya pergeseran kebutuhan konsumen, 3) memungkinkan perusahaan fokus pada aktivitas internal *value chain* untuk mempertahankan *competitive advantagenya*.

## Strategic Management in Nonprofit and Governmental Organizations

Proses *strategic management* juga digunakan secara efektif oleh banyak organisasi pemerintah dan organisasi *non-profit oriented*. Dibandingkan dengan perusahaan yang mencari profit, organisasi-organisasi ini sangat bergantung pada pendanaan eksternal; sehingga *strategic management* menyediakan “kendaraan” untuk mengembangkan dan menjustifikasi kebutuhan untuk bantuan dana.

### Educational Institutions

Institusi ini lebih sering menggunakan teknik dan konsep *strategic management*. Contoh permasalahan yang dialami universitas: adanya perpindahan populasi, berkembangnya *online college degrees*.

### Medical Institutions

Rumah sakit juga mengalami penurunan margin, kelebihan kapasitas, terlalu birokratik, tingginya *turnover*, dll. Rumah sakit – yang dulunya menjadi “gudang” orang-orang yang sekarat karena tuberkulosis, kanker dll – menciptakan strategi baru hari ini, rumah sakit mulai memberikan “jasa”; perawatan kesehatan mulai difokuskan pada perumahan, bukan lagi gedung rumah sakit. Strategi-strategi saat ini seperti menciptakan *home health services*, membangun *nursing homes*, juga *backward integration strategies* seperti mengelola industri ambulans sendiri, mengelola limbah rumah sakit sendiri, dll.

## Governmental Agencies and Departments

Organisasi pemerintah juga bertanggungjawab untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi-strategi, misalnya untuk menggunakan pembayaran pajak dengan paling efektif untuk menyediakan jasa dan program untuk masyarakat. Konsep *strategic management* diperlukan dan digunakan untuk menjadikan organisasi pemerintah lebih efektif dan efisien. Strategists dalam organisasi pemerintah biasanya beroperasi dengan otonomi lebih rendah dibanding perusahaan swasta, termasuk misalnya dalam merevisi misi organisasi, atau *redirect* objektifnya; karena biasanya legislatif/ politisi yang memiliki kontrol (baik langsung maupun tidak langsung) terhadap keputusan penting dan sumber daya organisasi. Isu-isu strategik biasanya didiskusikan, didebatkan, bahkan di"politisasi" sehingga semakin kecil alternatif strategik yang dapat dipilih. Organisasi pemerintah sadar bahwa karyawan mereka tertarik dalam kesempatan untuk berpartisipasi dan berdampak dalam misi, objektif, strategi dan kebijakan yang dikeluarkan organisasi. Sebagai tambahan, organisasi ini menggunakan pendekatan manajemen strategik untuk mengembangkan dan menguatkan permohonan untuk memperoleh pendanaan tambahan.

## Strategic Management in Small Firms

*Strategic management* menjadi sangat penting untuk kesuksesan perusahaan besar, bagaimana dengan perusahaan kecil? Jawabannya iya. Setiap organisasi memiliki strategi, bahkan untuk strategi *day to day operations*, bahkan jika dipimpin secara informal oleh pemilik bisnis tersebut. Artikel-artikel menyimpulkan bahwa *lack* dalam pengetahuan mengenai manajemen strategik dapat menjadi penghambat yang besar untuk pemilik *small business*; masalah yang paling sering terjadi adalah kekurangan modal untuk mengeksplorasi kesempatan eksternal, dan kekurangan referensi untuk *day to day cognitive frame*. Riset menunjukkan bahwa memang manajemen strategik dalam perusahaan kecil akan lebih informal dibanding perusahaan besar, namun perusahaan kecil yang mengaplikasikan manajemen strategik memiliki kinerja lebih baik dari perusahaan kecil yang tidak.