

HALAMAN PENGESAHAN

Hand Out Manajemen Strategik
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Penyusun: Dr. Indah Fatmawati
NIDN: 0516086901
Program Studi: Manajemen
Fakultas: Ekonomi
Perguruan Tinggi: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Yogyakarta, 1 Agustus 2017-08-01
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Indah Fatmawati, PA, Ph.D

Bab I





Bisnis, Strategi

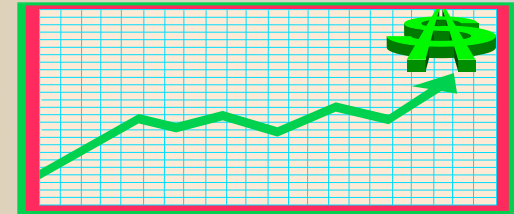
- ★ Mengelola bisnis berarti merancang strategi, menerapkan dan melaksanakan strategi.
- ★ Strategi adalah game plan yg berisi kombinasi berbagai tindakan kompetitif dan pendekatan bisnis utk meraih posisi pasar, mengarahkan operasi perush., menarik pelanggan, bersaing scr sukses dan mencapai tujuan organisasi.



What Is a Business Model?

- ★ Suatu model bisnis berkaitan dengan pertanyaan *“How do we make money in this business?”*

- Is the strategy capable of delivering good bottom-line results?



- ★ Apakah keekonomisan *revenue-cost-profit* dari strategi mampu menghasilkan bisnis yang baik?

Melihat *revenue streams* yang diharapkan muncul dari strategi yang dipilih

- Look at associated *cost structure* and potential *profit margins*
- Do resulting earnings streams and ROI indicate the strategy makes sense and the company has a viable business model for making money?



Model Bisnis Perusahaan

Model bisnis perusahaan menggambarkan kelayakan penerimaan, biaya dan laba bisnis dari suatu pilihan strategi secara keseluruhan.

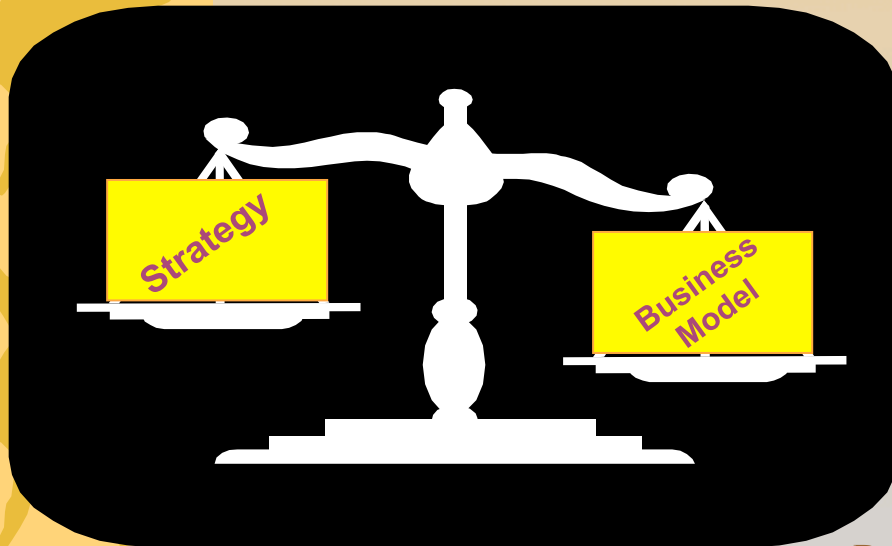




Relationship Between Strategy and Business Model

Strategy - Berkaitan dengan inisiatif kompetitif dan pendekatan bisnis perusahaan.

Business Model – berkaitan dengan apakah arus pendapatan dan biaya dari strategi yang dipilih memperlihatkan kelayakan laba bagi perusahaan.





Thinking Strategically: The Three Big Strategic Questions



1. Where are we now?
2. Where do we want to go?
 - Business(es) to be in and market positions to stake out
 - Buyer needs and groups to serve
 - Outcomes to achieve
3. How will we get there?
 - A company's answer to "how will we get there?" is its strategy





What Is Strategy?



- ★ Consists of the *combination* of *competitive moves* and *business approaches* used by managers to run the company
- ★ Management's "*game plan*" to
 - Attract and please customers
 - Stake out a market position
 - Compete successfully
 - Grow the business
 - Achieve targeted objectives





The Hows That Define a Firm's Strategy

- ★ *How* to please customers
- ★ *How* to respond to changing market conditions
- ★ *How* to outcompete rivals
- ★ *How* to grow the business
- ★ *How* to manage each functional piece of the business and develop needed organizational capabilities
- ★ *How* to achieve strategic and financial objectives





Strategi dan Pelaksanaan yg Baik adalah Sinyal Manajemen yang Baik.

Strategi yang baik harus:

- ★ dipahami dgn baik, meluas, dilaksanakan scr kompeten.
- ★ bangun pertahanan dan posisi pasar yg kuat dan org. yg capable utk capai kinerja yg baik walau pd situasi yg sulit.
- ★ Tapi.....
ini tdk jamin perusahaan terhindar dari kesulitan krn perubahan situasi pasar.



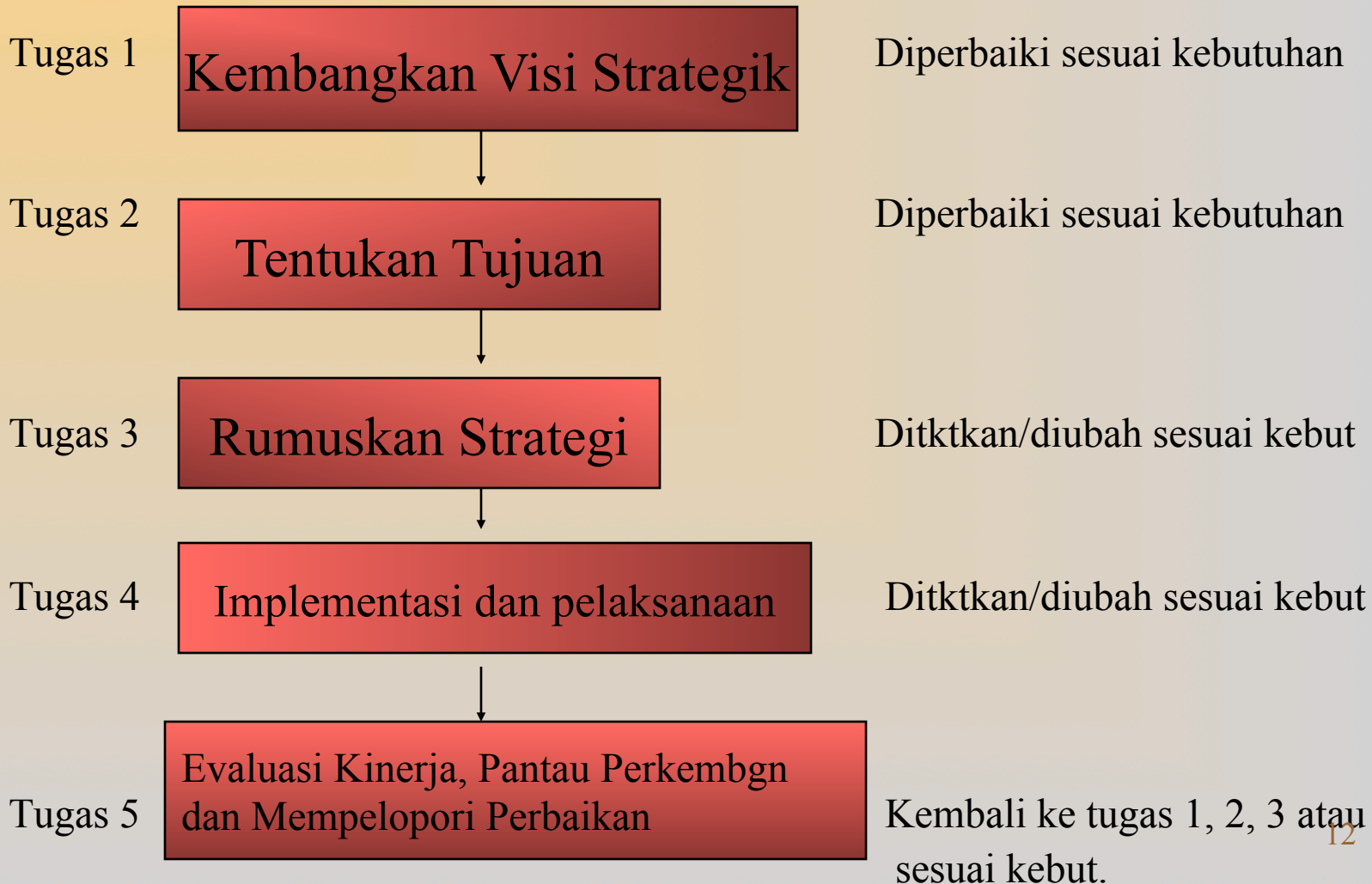
Good Strategy + Good Strategy Execution = Good Management

- ★ Crafting and executing strategy are core management functions
- ★ Among all things managers do, nothing affects a company's ultimate success or failure more fundamentally than how well its management team
 - Charts the company's direction,
 - Develops competitively effective strategic moves and business approaches, *and*
 - Pursues what needs to be done internally to produce good day-in/day-out strategy execution

Excellent execution of an excellent strategy is the best test of managerial excellence -- and the most reliable recipe for winning in the marketplace!



Lima Tugas Manajemen Strategik





Mengembangkan Visi Strategik



Visi Strategik

Peta perjalanan perusahaan / aspirasi / apa yg ingin dicapai, dibentuk, dikembangkan di masa depan, menjelaskan:

- ★ spesifikasi teknologi
- ★ fokus pelanggan
- ★ pasar geografis
- ★ pasar produk
- ★ kapabilitas yg akan dikembangkan
- ★ jenis perusahaan yg ingin diciptakan o/
manajemen.



Perbedaan Visi Strategik dan Misi



Visi strategik:

- ★ memperhatikan “where we are going” ,

Misi:

- ★ mengarah pada lingkup bisnis perusahaan saat ini – who we are dan what we do.
- ★ gambarkan kapabilitas organisasi saat ini,
 - ★ fokus produk, pelanggan,
 - ★ aktivitas dan upaya bisnisnya.

Rumusan bisa dilakukan secara sempit / luas





Menentukan Tujuan



Tujuan

- ★ target kinerja organisasi
- ★ hasil dan outcome yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- ★ tolok ukur dalam kinerja dan progress organisasi.



Tipe Tujuan



Tipe tolok ukur kinerja:

- ★ kinerja finansial
- ★ kinerja strategik



So, tujuan dinyatakan dalam:

- ★ Tujuan strategik
- ★ Tujuan finansial





Apa Isi Rencana Strategik?

- ★ Arah masa depan
- ★ Misi organisasi
- ★ Target kinerja jk panjang dan jk pendek
- ★ Strategi

Semakin cepat situasi perush berubah, semakin sering rencana strategik jk pendek dan jk panjang harus direvisi.



Merancang Strategi

Strategi adalah:

- ★ Tindakan reaktif terhadap perkembangan yang tidak terantisipasi, kondisi pasar sekarang dan tekanan kompetitif.
- ★ Jawaban mnj thdp masalah bisnis fundamental
- ★ Upaya kompetitif utk puaskan pelanggan, bersaing dgn sukses, capai tujuan organisasi.
- ★ Paduan tindakan utk hadapi ancaman, serangan, tantangan → pertahankan posisi



Fig. 1.2: A Company's Strategy Is Partly Proactive and Partly Reactive

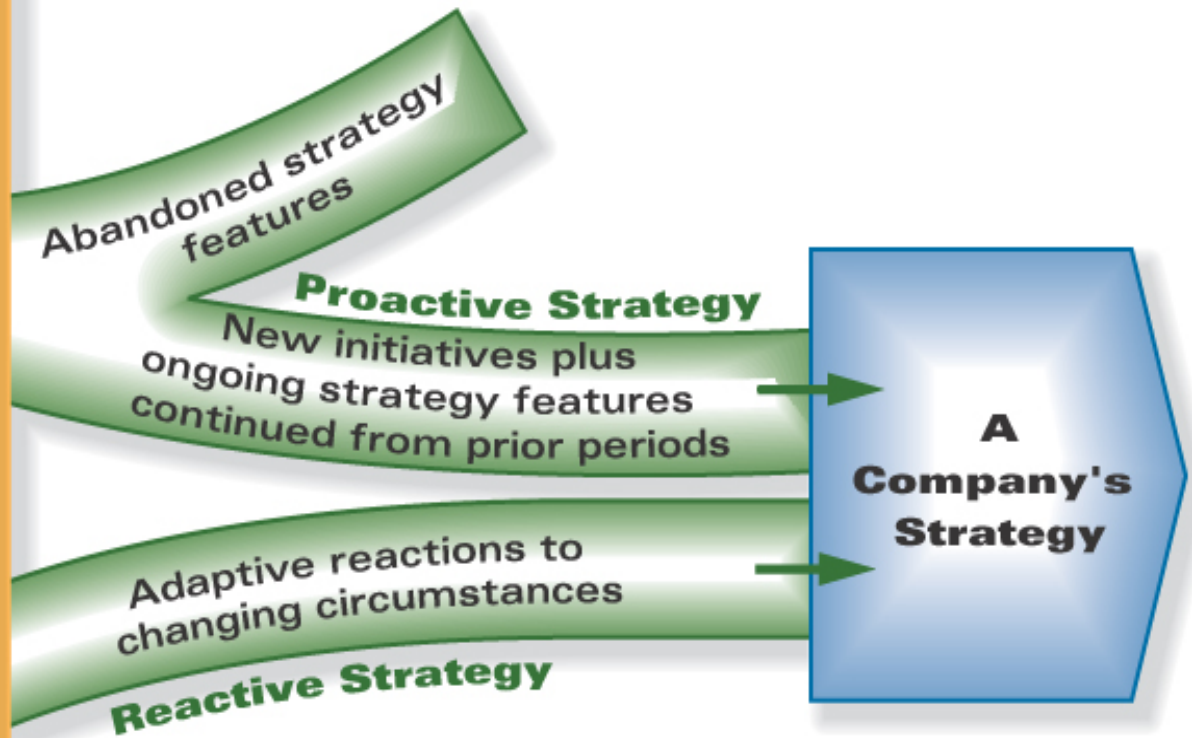
A Company's Situation

External Factors

- Industry and competitive conditions
- Buyer preferences
- Societal, political, economic, regulatory, technological, and environmental considerations

Internal Factors

- Resource strengths and weaknesses
- Competitive capabilities

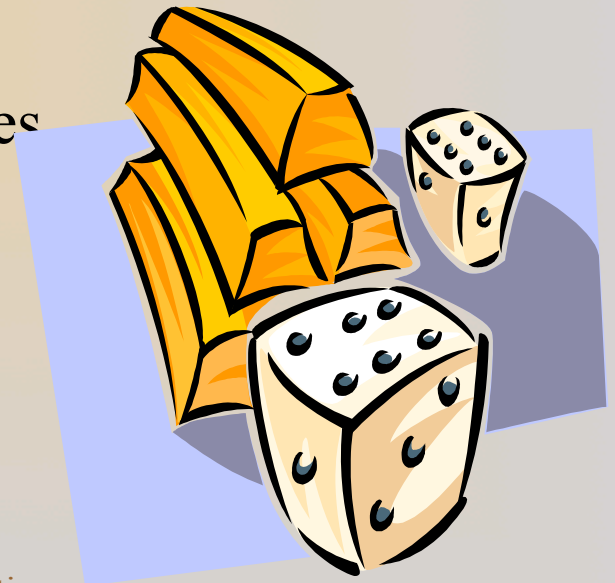




Why Do Strategies Evolve?



- ★ A company's strategy is a *work in progress*
- ★ *Changes* may be necessary to *react* to
 - Fresh moves of competitors
 - Evolving customer preferences
 - Technological breakthroughs
 - Shifting market conditions
 - Crisis situations

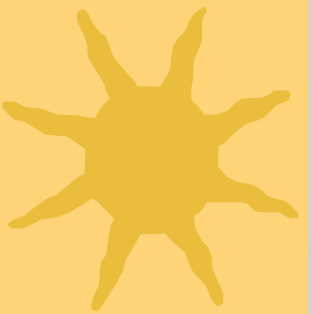




Sifat Perumusan strategi:



- ★ Tampak mata (visible)
- ★ Sebagian tersembunyi
- ★ Disengaja (terencana)
- ★ Entrepreneurial
- ★ Market driven, Customer driven
- ★ Kualitasnya dipengaruhi talenta
- ★ Mendayagunakan peluang yg ada
- ★ Kembangkan kebutuhan pelanggan.
- ★ Menuntut kreativitas dan inovasi
- ★ Menuntut keberanian tanggung resiko
- ★ Butuh indera kuat utk memutuskan apa yg hrs dilakukan utk tumbuhkan n perkuat bisnis.



BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN



Analisis Lingkungan



★ Internal → apa kekuatan dan kelemahan perush.
→ analisis situasi intern.

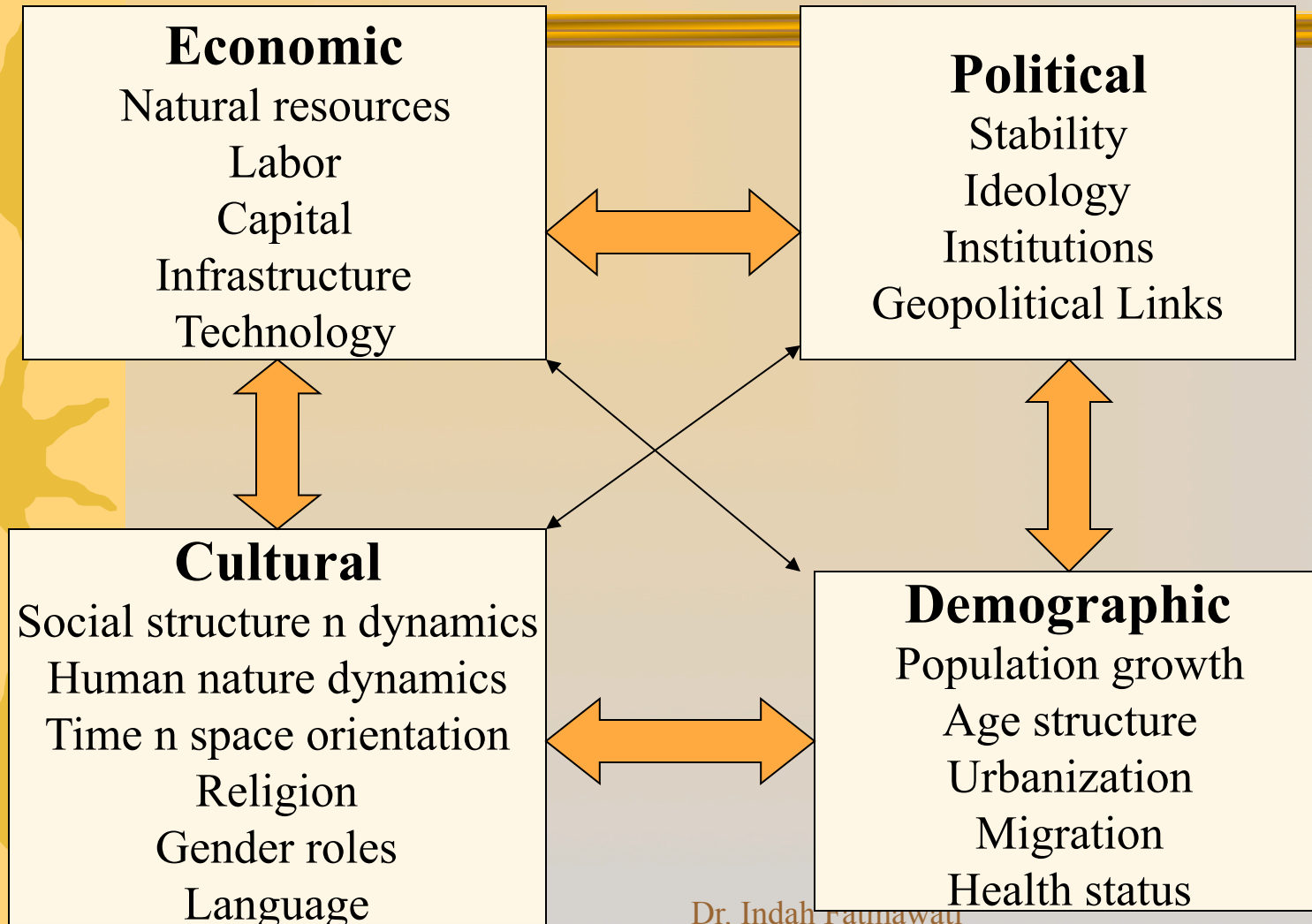


★ Eksternal → apa peluang dan ancaman eksternal?
Analisis faktor-faktor ekst. makro
Analisis faktor-faktor ekst. Mikro → struktur industri





ENVIRONMENTAL FACTORS





Analisis Industri dan Persaingan

1. Apa feature ekonomi industri yang dominan?
2. Bagaimana struktur persaingan industri dan seberapa kekuatan tiap pelakunya?
3. Apa driving forces dlm industri dan apa akibatnya?
4. Perusahaan mana yang terkuat dan terlemah posisinya dalam industri?
5. Apa move strategik yang potensial dilakukan oleh pelaku industri?
6. Apa key success factors dalam industri?
7. Apakah industri cukup atraktif dan seberapa prospeknya hasilkan keuntungan diatas rata-rata?



Lima Pertanyaan Penting Analisis Lingkungan Internal



- ★ Apakah strategi yang dipilih perusahaan saat ini berjalan baik?
- ★ Apakah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan?
- ★ Apakah harga dan biaya perusahaan kompetitif?
- ★ Seberapa kuat posisi kompetitif perusahaan?
- ★ Apakah isu strategis yang dihadapi perusahaan?



Test, Evaluasi Ketepatan Strategy



- ★ Goodness of Fit:
 - terkait industri, competitive condition, market opportunities, threat, dan aspek-aspek lainnya
- ★ Competitive advantage test
 - sustainable competitive advantage
- ★ Performance test
 - tingkatkan kinerja perusahaan. Completeness, coverage all bases
- ★ Internal consistency, Clarity, Degree of risk involved, Flexibility



Other Criteria for Judging the Merits of a Strategy

- ★ Internal consistency and unity among all pieces of the strategy
- ★ Degree of risk the strategy poses as compared to alternative strategies
- ★ Degree to which the strategy is flexible and adaptable to changing circumstances

While these criteria are relevant, they seldom override the importance of the *three tests* of a *winning strategy!*

Crafting Strategy

Economic
Political
Regulation.

Competitive
condition
Industry attractive
ness

Company's Opport.
& Threat

Conclusion of
analysis: internal
Vs. External factors

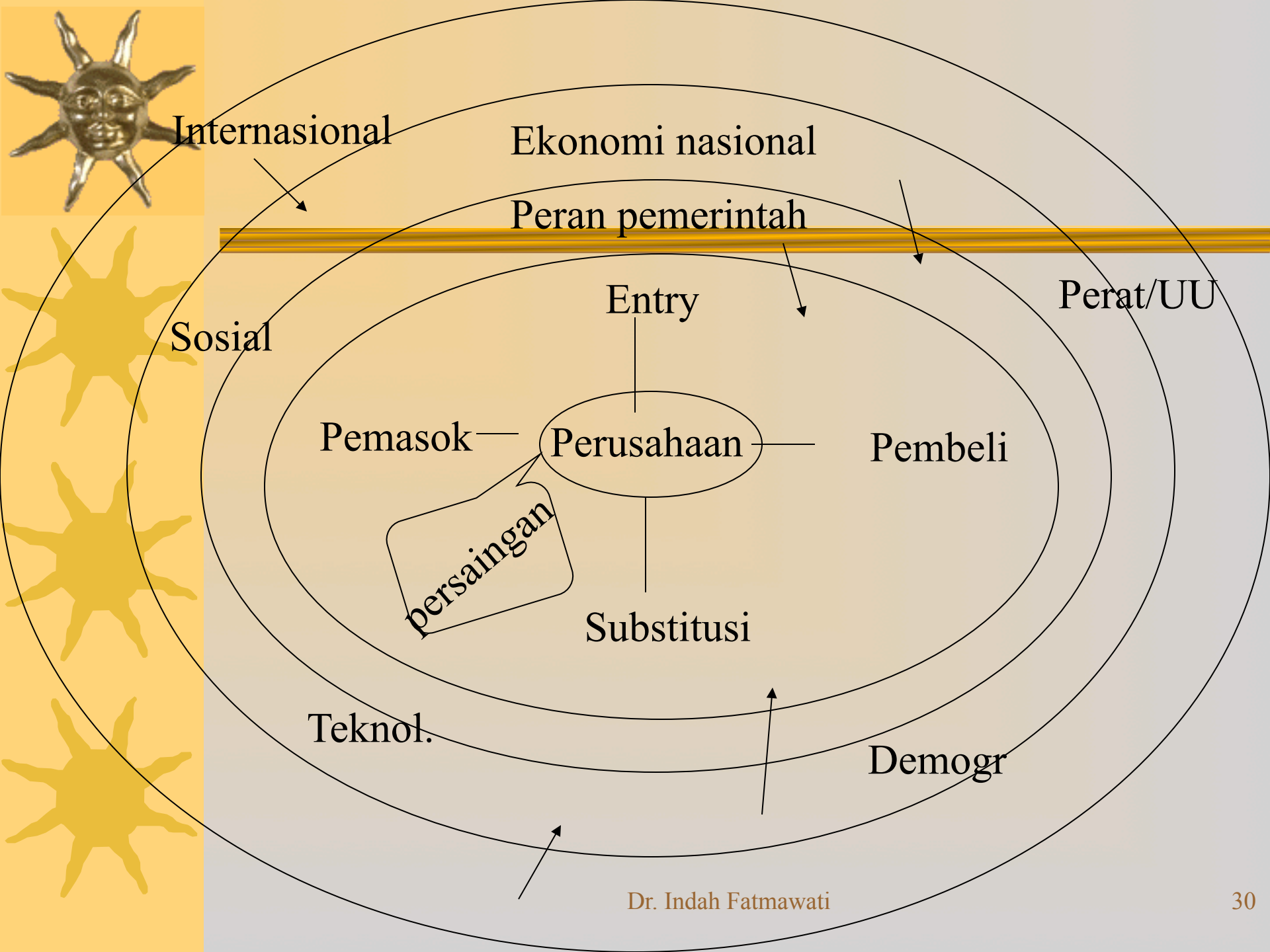
Statement
of Alternatives

Strategy
statement

Company's resources,
Capabilities
Competences
Strengths & Weaknesses

Personal ambition
falsafah mnjt
etika

Budaya,
shared values



Strategi?

FAKTOR EKSTERN

FAKTOR INTERN

STRATEGI, suatu rencana bertindak; suatu pedoman yg diacu; berisi berbagai tindakan, kebijakan, putusan -- guna memposisikan perusahaan serta berhasil

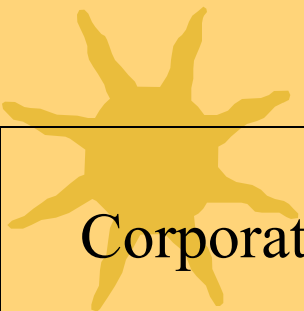
Planned strategy - abandoned strategy + emergent strategy



Berbagai bentuk strategy

- ★ Corporate Strategy
- ★ Business Strategy (Strategic Business Unit)
- ★ Functional Strategy
- ★ Operational Strategy





Corporate

Corporate Stra.

Business Stra.

Functional Stra.

Operating Stra.

SBU

Narrow diversification?
Domestic?
Acquisition?
Divesting the weaks?
Alloaction of fund?



Implementasi dan Pelaksanaan

- ★ Implementasi strategi: upaya manajerial utk melaksanakan strategi yg telah dipilih.
- ★ Pelaksanaan strategi:
awasi pelaksanaan strategi,
buat strategi itu bisa dilaksanakan,
tingkatkan kompetensi pelaksanaannya
tunjukkan progress terukur dlm mencapai hasil
yang telah ditentukan.
berorientasi pada tindakan “make it happen”.



The Eight Big Managerial Component of Implementing Strategy





Evaluasi Kinerja, Memantau Perkembangan dan Inisiatif Perbaikan



- ★ Tugas ini melekat pd manajemen.
- ★ Pastikan apakah semua berjalan baik
- ★ Monitor perkembangan eksternal secara dekat.
- ★ Progress kecil atau dibawah standar serta perub. lingk. eksternal tuntutan tindakan korektif thd arah dan tujuan perusahaan, model bisnis atau strategi.



Why Strategic Management Is an Ongoing Process?



- ★ Setiap tahap dlm proses mnj. Strategik tidak absolut dan final → memungkinkan untuk dievaluasi → akan dilakukan perbaikan, perubahan dan penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan?
- ★ Batas antara kelima tugas dalam manajemen strategik sebetulnya hanya bersifat konseptual, tidak riil.



Siapa Pelaksana Tugas Manajemen Strategik

- ★ *Chief Executive Officer (CEO)* yaitu top manajer pada tingkat *corporate* (perusahaan)
Manajer yang bertanggung jawab atas R/L unit bisnis tertentu (manajer SBU / strategic Business Unit)
- ★ Manajer Fungsional
- ★ Manajer Unit Operasi Utama dalam perusahaan.



Manfaat Pendekatan Strategik Dalam Manajemen

- ★ Situasi eksternal: tidak pasti, sulit diprediksi, senantiasa berubah → mungkin muncul peluang/hambatan dlm pencapaian tujuan.
- ★ Kondisi internal: bagaimana kualitas dan kuantitas sumber daya perusahaan, apa kelebihan dan kekurangannya.



- ★ Sesuaikan kondisi intern dgn kondisi ekstern dlm proses capai tujuan perusahaan → tentukan strategi yg tepat
- ★ Strategi itu hrs berikan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan dalam proses mencapai tujuan jangka panjangnya.



Pendekatan Manajemen Strategik

Situasi Eksternal:
Tdk pasti,
unpredictable,
berubah

Sesuaikan

Situasi Internal:
Kualitas SD
Kuantitas SD
Kelebihan
Kekurangan

Strategi

Tujuan

atmawati



Striving for Competitive Advantage

- ★ To achieve sustainable competitive advantage, a company's strategy usually must be aimed at either
 - Providing a distinctive product or service *or*
 - Developing competitive capabilities rivals can not match
- ★ Achieving a sustainable competitive advantage greatly enhances a company's prospects for
 - Winning in the marketplace and
 - Realizing above-average profits

What separates a *powerful strategy* from an ordinary strategy is management's ability to forge a series of moves, both in the marketplace and internally, that *produces sustainable competitive advantage!*



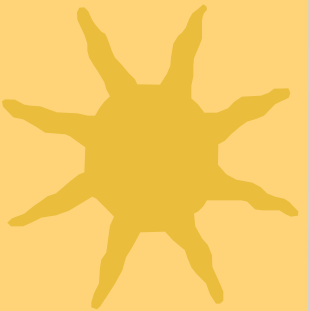
Strategic Approaches to Building Competitive Advantage



★ Strive to be the industry's low-cost provider



★ Outcompete rivals on a key differentiating feature



★ Focus on a narrow market niche, doing a better job than rivals of serving the unique needs of niche buyers

★ Develop expertise, resource strengths, and capabilities not easily imitated by rivals



Linking Strategy With Ethics

★ Ethical and moral standards go beyond

– Prohibitions of law and the language of *“thou shalt not”* to issues of

– *Duty* and *“right” vs. “wrong”*

★ Ethical and moral standards address *“What is the right thing to do?”*

★ Two criteria of an *ethical strategy*:

– Does not entail actions and behaviors that cross the line from *“can do”* to *“should not do”* and *“unsavory”* or *“shady”* and

– Allows management to fulfill its ethical duties to all stakeholders





A Firm's Ethical Responsibilities to Its Stakeholders

Owners/shareholders – Rightfully expect some form of return on their investment

Employees - Rightfully expect to be treated with dignity and respect for devoting their energies to the enterprise

Customers - Rightfully expect a seller to provide them with a reliable, safe product or service

Suppliers - Rightfully expect to have an equitable relationship with firms they supply and be treated fairly

Community - Rightfully expect businesses to be good citizens in their community



BAB 3

ANALISIS INDUSTRI DAN PERSAINGAN

It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change





Metode Analisis Industri dan Persaingan

Tujuh Pertanyaan penting:

1. Apa feature ekonomi industri yang dominan?
2. Bagaimana struktur persaingan industri dan seberapa kekuatan tiap pelakunya?
3. Apa driving forces dlm industri dan apa akibatnya?
4. Perusahaan mana yang terkuat dan terlemah posisinya dalam industri?
5. Apa move strategik yang potensial dilakukan oleh pelaku industri?
6. Apa key success factors dalam industri?
7. Apakah industri cukup atraktif dan seberapa prospeknya hasilkan keuntungan diatas rata-rata?



1. Apakah Feature Ekonomis Industri yang Dominan?

Struktur dan karakter dasar tiap industri berbeda

Faktor-faktor penentu profil industri:

- a. ukuran pasar
- b. lingkup pers. (lokal, reg., nas. internasional atau global)
- c. tingkat pertumbuhan psr dan tahapan dlm siklus kehidupan industri
- d. jumlah dan ukuran relatif pesaing
- e. jumlah dan ukuran relatif pembeli
- f. tingkat integrasi vertikal (maju maupun mundur)



lanjutan



g. kemudahan keluar / masuk

h. teknologi / inovasi

i. tingkat diferensiasi produk / jasa



j. skala ekonomi

k. pengaruh kurva belajar

l. kapasitas penggunaan faktor-faktor produksi

m. persyaratan modal



n. keuntungan industri



2. Bagaimana Struktur Persaingan Industri dan Seberapa Kekuatan Kompetitif Tiap Pelaku?



Lima kekuatan penentu posisi persaingan (Michael Porter):



Persaingan diantara pelaku industri

Ancaman penawaran produk substitusi

Ancaman masuknya pendatang baru

Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pemasok



Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pembeli



Elemen Struktur Industri





Persaingan Diantara Pelaku Industri



Faktor-faktor penentu

- ★ jumlah pesaing,
- ★ pertumbuhan industri yang lamban, dan
- ★ biaya tetap yang tinggi.





Ancaman Penawaran Produk Substitusi



- ★ Produk pengganti membatasi laba potensial industri.
- ★ Makin menarik harga produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.
- ★ Perlu diperhatikan: produk pengganti yang harganya lebih murah dan produk pengganti yang dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.



Ancaman Masuknya Pendatang Baru



Tergantung pada:

- ★ rintangan masuk
- ★ reaksi dari pesaing thd pendatang baru.

Sumber rintangan masuk (*barriers to entry*): skala ekonomi, tingkat diferensiasi, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok (*switching cost*), akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan terlepas dari skala dan kebijakan pemerintah.



Kekuatan Tawar Menawar (Bargaining power) Pemasok

Pemasok kuat bila:

- ★ pemasok didominasi oleh bbrp perusahaan
- ★ pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual ke industri
- ★ industri bukan pelanggan penting pemasok
- ★ produk pemasok penting bagi pembeli
- ★ produk pemasok tidak terdiferensiasi
- ★ ada peluang integrasi maju pemasok



Kekuatan Tawar Menawar (Bargaining Power) Pembeli

Pembeli kuat bila:

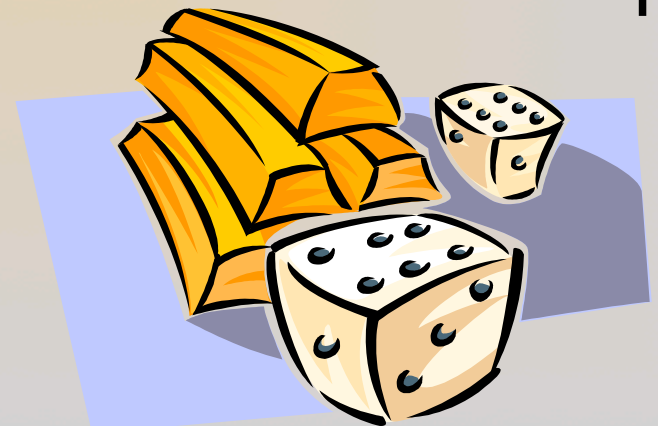
- **Kelompok pembeli terpusat / membeli dalam jumlah besar**
- **Produk yg dibeli standar/ tidak terdiferensiasi**
- **Biaya pengalihan kecil**
- **Pembelian merup. bagian biaya atau pembelian yg besar dari pembeli**
- **Laba pembeli kecil**
- **Produk industri tidak penting bagi mutu pembeli**
- **Pembeli punya informasi lengkap**
- **Ada peluang integrasi balik**



Gabungan kelima kekuatan tersebut akan menentukan potensi laba akhir dalam industri.

Potensi laba ini diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan.

Besarnya laba tidak sama untuk tiap-tiap industri.





Persaingan industri akan menekan tingkat hasil pengembalian modal menuju tingkat pengembalian dasar.

Jika:

Tkt pengembalian $>$ tkt pengembalian pasar bebas yang telah disesuaikan \rightarrow merangsang arus masuk modal kedalam industri.

Masuknya modal dpt mel. pendtg baru maupun melalui investasi tambahan oleh pesaing yang sudah ada.



3. Apa Penentu Perubahan Dim Industri dan Lingkungan Bisnis Serta Apa Akibatnya?



Beberapa *driving forces* penting adalah:

- a. perubahan tkt pertumbuhan industri jangka panjang.
- b. perubahan pembeli dan cara konsumsi,
- c. inovasi produk,
- d. perubahan teknologi
- e. inovasi pemasaran
- f. masuk / keluarnya pelaku utama
- g. meningkatnya globalisasi industri
- h. perubahan biaya dan efisiensi
- i. perubahan sosial, perilaku dan gaya hidup.





4. Siapa Yang Terkuat dan Terlemah Dalam Industri?



Gunakan *strategic group mapping* →
yi. teknik menggambarkan perbedaan
posisi kompetitif perusahaan-
perusahaan dalam industri.

→ diketahui kekuatan dan kelemahan
pelaku industri lain.



5. Apa Tindakan Strategik Yang Potensial Akan Dilakukan oleh Pesaing?



Untuk mengetahui hal ini perusahaan harus mengetahui:



- ★ Apa strategi pesaing,
- ★ Strategi mana yang kuat dan mana yang lemah pengaruhnya,
- ★ Bagaimana hasil implementasi strategi mereka,
- ★ Apa kira-kira tindakan strategik yang akan dilakukan oleh pesaing utama perusahaan.





6. Apa Faktor Kunci Penentu Keberhasilan dan Kegagalan Persaingan?

Perusahaan harus mengetahui:

- ★ tindakan strategis,
- ★ kemampuan kompetitif
- ★ *business outcome* yang harus dimiliki pelaku industri dimana perusahaan berada.

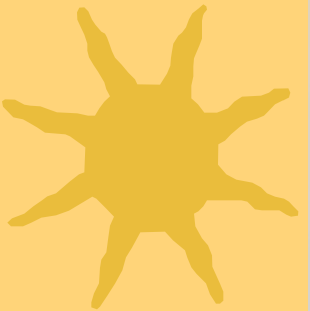




Key Success Factors (KSFs):

Spesifik, tapi bisa dibedakan atas KSFs dalam hal:

- ★ teknologi,
- ★ pabrikasi,
- ★ distribusi,
- ★ pemasaran,
- ★ keahlian,
- ★ kemampuan organisasional





7. Apakah Industri Atraktif dan Bagaimana Prospek utk Memberikan Keuntungan Diatas Rata-rata?

Perusahaan harus mengetahui:

- ★ potensi pertumbuhan industri,
- ★ potensi masuk/keluarnya perush. dominan,
- ★ stabilitas permintaan,
- ★ apakah kekuatan kompetitif akan semakin kuat / lemah,
- ★ tingkat resiko dan ketidakpastian
- ★ *driving forces* yang lain.



BAB 4

Evaluasi Sumber Daya dan Kapabilitas Kompetitif Perusahaan





Lima Pertanyaan Penting



- ★ Apakah strategi yang dipilih perusahaan saat ini berjalan baik?
- ★ Apakah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan?
- ★ Apakah harga dan biaya perusahaan kompetitif?
- ★ Seberapa kuat posisi kompetitif perusahaan?
- ★ Apakah isu strategis yang dihadapi perusahaan?



1. Apakah Strategi yg Dipilih Perusahaan Saat Ini Berjalan Baik?

- ★ Apa tujuan (finansiiil dan strategik) perusahaan?
- ★ Kemana arah strategi selama ini?
cost leadership? Fokus? atau diferensiasi?
- ★ Berdasar bukti kinerja perusahaan apakah strategi berjalan dgn baik?
Semakin baik strategi, semakin baik kinerja finansiiil dan strategik perusahaan.



2. Apakah Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Perusahaan?



- ★ Kekuatan perushn (terutama *core competence-nya*) → landasan utama (*building blocks*) perumusan strategi.
- ★ Kelemahan perush (kekurangan / kondisi yg membuatnya krg beruntung) → perlu segera dikoreksi agar perush. ttp kompetitif.
- ★ Strategi yang baik harus mampu membantu perusahaan memanfaatkan kesempatan yang baik serta mempertahankan diri terhadap ancaman.



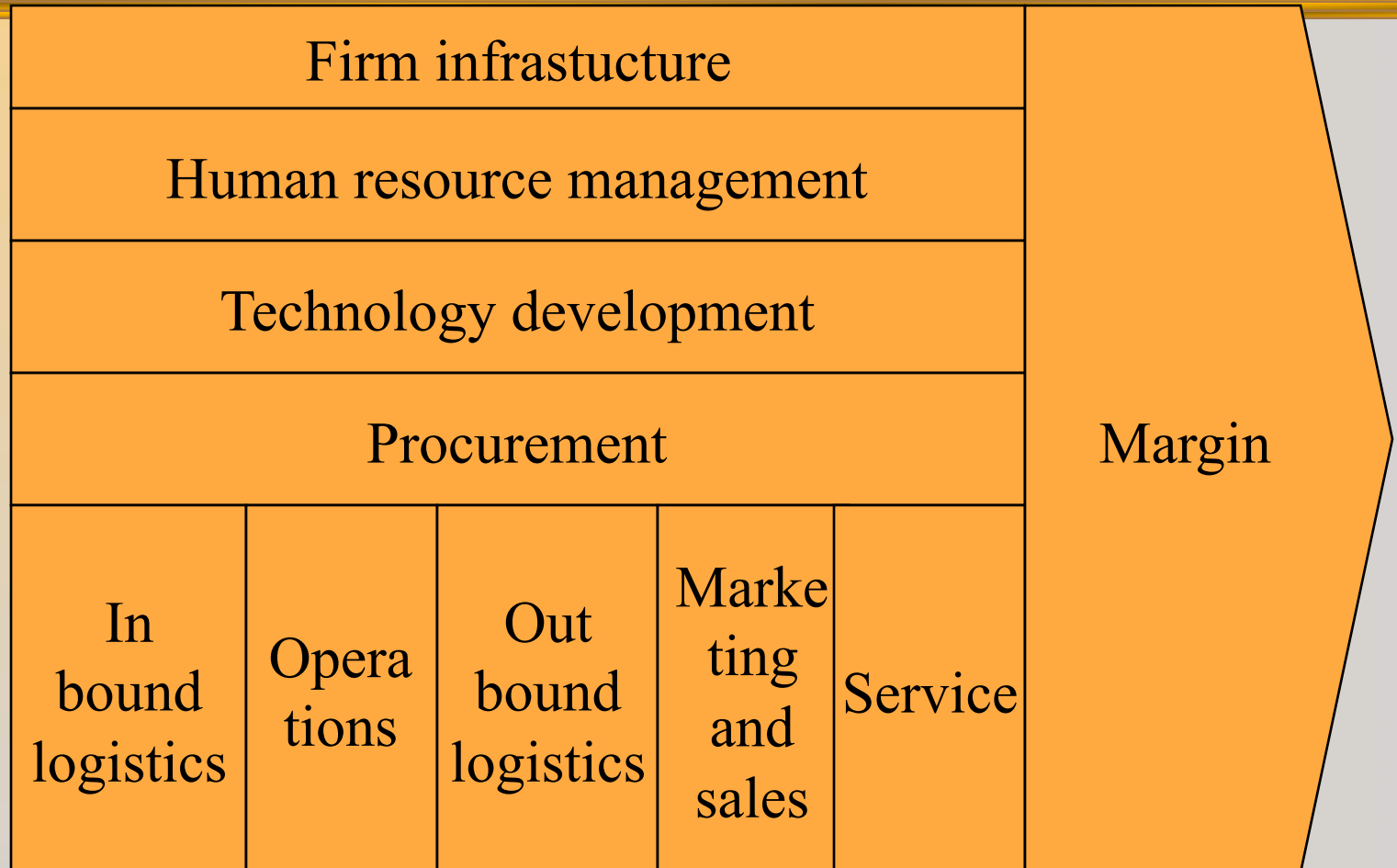
3. Apakah Harga dan Biaya Perusahaan Kompetitif?

- ★ Harga dan biaya prod. → indikator situasi perusahaan thdp pesaingnya → analisis biaya strategik dan anal. *value chain* (sebrp kompetensi perusahaan mengelola aktivitas *value chain*nya relatif thdp pesaing) → *benchmarking* thdp pesaingnya.
- ★ Apakah fungsi-fungsi manajerial efektif dan efisien? bgmana biayanya, apa aktivitasnya dan proses bisnis mana yg perlu ditingkatkan.

Analisis value chain: kunci bangun *core competence* yg bernilai dan ciptakan keunggulan kompetitif yg *sustainable* bg perushn.



Generic Value Chain





Seberapa Kuat Posisi Kompetitif Perusahaan?



Analisis kunci:

- ★ Apakah posisi persaingan perusahaan akan semakin kuat atau sebaliknya, jika strategi yang sekarang dipilih diteruskan.
- ★ Bagaimana perusahaan menyesuaikan diri terhadap pesaing dalam kunci kesuksesan bersaing dalam industri (*Key Success Factorss/KSFs*).



Apakah Isu Strategis yang Dihadapi Perusahaan?

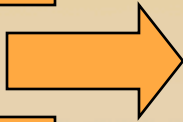
Perlu diperhatikan:

- ★ apakah strategi sesuai dgn KSF industri, kondisi apa yg akan menghambat strategi ini, apa kelemahan dan kekuatan strategi tersebut.
- ★ Kembangkan strategi yg terpadu, tentukan agenda berdasar pd analisis struktur industri dan persaingan.
- ★ Penekanan: penentuan kekuatan dan kelemahan strategi perush. dan isu yg hrs dipertimbangkan oleh perumus strategi.



Strategic thinking n analysis lead to good strategic choice

- ★ Tujuh Pertanyaan penting:
 - Apa feature ekonomi industri?
 - Bagaimana struktur persaingan industri?
 - Apa driving forces industri?
 - Perusahaan terkuat dan terlemah?
 - Apa move strategik?
 - Apa key success factors?
 - Apakah industri cukup atraktif?



Apa pilihan strategik yg realistis bg perush?



Apa strategi yang terbaik

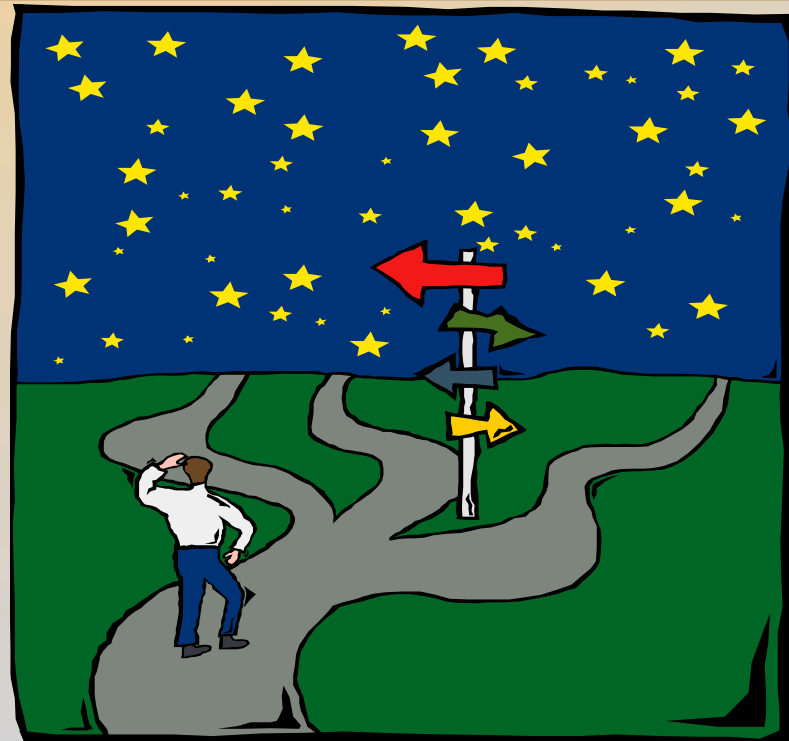


- ★ Apakah strategi berjalan baik?
- ★ Apakah SWOT perusahaan?
- ★ Apakah harga dan biaya kompetitif?
- ★ Posisi kompetitif perusahaan?
 - ★ Apakah isu strategis?

1. fitness dg situasi perush
2. bantu bgn keunggulan komp
3. tingkatkan kinerja?

BAB 5

Strategies Fitting to Company Situations





Strategies in New Emerging Industries



- ★ Menangkan kompetisi awal
- ★ Berupaya sempurnakan teknologi
- ★ Adopsi teknologi yang dominan
- ★ Aliansi strategik dgn supplier
- ★ Aliansi dg sumber terkait atau sumber pelengkap
- ★ Menangkan keunggulan sbg first mover kejar kelompok pendatang baru
- ★ Kemudahan bagi pembeli pertama
- ★ Potongan harga



Pasar Yg Turbulen

★ Feature

- Perub teknologi yg cepat
- Product life cycle pendek
- Pesaing lakukan move strategik
- Sering tjd pd industri hard wr, soft wr, wireless telecom, networking.

Strategi

Mengelola Perubahan!

- Bereaksi terhadap perubahan → defensif
- Antisipasi perubahan → defensif
- Memimpin perubahan → ofensif.



In Emerging Industries

★ Features:

- Pasar belum tersedia atau tdk pasti. Eg. DVD tdk berkebg secepat yg dibyngkan.
- Hak cipta sgt dilindungi
- Belum ada konsensus dalam kompetisi teknologi
- Hambatan masuk rendah
- Pengaruh kurve belajar sgt kuat
- Semua pembeli adalah pemakai pertama
- Produk dgn cepat akan sgr dikembangkan
- Menjaga supplier
- Keterbatasan dana ➤ tuntutan pengembangan produk



Strategi dlm Pasar Turbulent



- ★ Lakukan R&D
- ★ Kembangkan kapabilitas organisasional
- ★ Strategic partnerships
- ★ Berinisiatif lakukan tindakan baru yg fresh
- ★ Produk dan layanan: segar dan menarik





Strategi dlm Industri yg Matang

★ Feature

- Pertumbuhan lambat, mis dlm consumer goods $r < 5\%$ perthn.
- Pembeli menjadi lebih canggih
- Penekanan pada biaya dan layanan
- Terjadi kelebihan kapasitas dlm industri
- Sulit berinovasi
- Meningkatnya kompetisi di pasar internasional
- Menurunnya profitabilitas; temporary? permanently?
- Munculnya merger / akuisisi



Strategies in Maturing Industries

★ Strategies;

- Pangkas produk dan model yang marginal
- Inovasi lebih banyak pada value chain
- Fokus pada pemotongan biaya
- Tingkatkan penjualan pd pelanggan skrg
- Membeli murah perush lawan
- Ekspansi ke pasar internasional
- Bangun kapabilitas baru / yg lbh fleksibel
- Don't: stuck in the middle; do anything, with no results



JEBAKAN DLM INDUSTRI YG MATURE

Jangan mengarahkan perusahaan ke tengah antara low cost, diferensiasi dan fokus.

Kompromi strategik ini akan membuat strategi menjadi acak, dg sdkt keunggulan, image rata-rata dan hanya kecil peluang utk diperhitungkan sbg leader.



Strategies in Stagnant / Declining

★ Features:

- cash flow: alarming
- ROI: alarming

★ Strategies:

- Fokuskan pada segmen pasar dgn tkt pertumbuhan tinggi
- Diferensiasi: based on quality n innovations
- Lebih cermat kelola biaya agar mjd low cost leader



Strategies in Fragmented Industries

★ Features

- Permintaan pasar luas dan bervariasi
- low entry barriers
- no economies of scales
- not much customized product needed by buyers
- Industry becoming more global



Strategi Pasar Terfragmentasi

- Operasikan fasilitas formula yg atraktif (MC. Donald, Kentucky, Pizza Hut)
- Menjadi low cost operators
- Spesialisasi type product
- Spesialisasi pada type pelanggan
- Fokuskan pada area geografis terbatas



Strategi utk Perush dg Pertumbuhan Tinggi

Strategi pada perush dg pertumbuhan tinggi hrs mengcover tiga horizon:

- Fortify and extend their position in existing business
- Leverage the existing resources and capabilities, by entering new businesses
- Prepare for new ventures, that are not exist yet



Strategi utk Leader

★ Feature

- low cost atau diferensiasi
- Contoh: Mc. D, Wall Mart, Levi Strauss, Microsoft.

★ Strategi

- Gunakan strategi ofensif → jadi first mover
- Perkuat pertahanan dan pertahankan → persulit penantang pasar dan new entrants
- Muscle-flexing



Strategi utk Runner-Up

★ Feature

- market share lbh kecil
- Ada peluang mjd market challenger
- Akses ke distribusi, sls promotion, skala ekonomis lbh kecil
- Kesulitan pendanaan

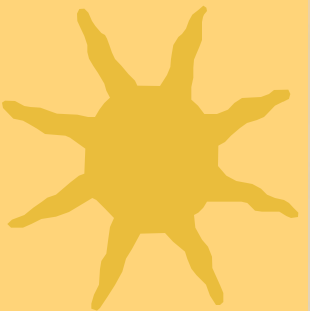


Strategi utk Perusahaan Runner Up:

- Gunakan strategi ofensif utk bangun pangsa pasar
- Tumbuh melalui akuisisi
- Vacant niche strategy
- Specialist Strategy
- Strategi produk yg unggul
- Strategi image yg dpt dibedakan



Strategi dlm Masa Krisis / Bisnis Lemah



- ★ Strategi putar halauan dlm krisis
 - Jual asset
 - Perbaiki strategi
 - Dorong revenues
 - Potong cost
- ★ Liquidation strategy - last resort
- ★ End -Game strategy : harvesting



Summary: to be successful



★ Tingkatkan posisi kompetitif

★ Mempelopori adaptasi



★ Investasi dalam ciptakan sustainable competitive advantage

★ Don't underestimate rivals reaction



★ Attacking competitive weaknesses



Summary - To be Successful



★ Be aware: cutting prices, with no cost advantage



★ Enhancement: in Quality and Service performance

★ Avoid stuck in the middle



★ Be aware: aggressive moves, provoke retaliations ****



Strategi di Era Internet

- ★ Isu:
- ★ IN: jaringan kerja terintegrasi dari pemakai yg slg terkoneksi, bank server, komp. berkec. tinggi, dsb.
- ★ Agar tetap kompetitif, perusahaan perlu involve di e- commerce
- ★ Apakah internet meningkatkan atau menghambat keunggulan kompetitif?



Masa Depan Internet

- ★ Jumlah pemakai lebih banyak (600-700 juta di 2003)
- ★ Muncul demand utk layanan internet:
 - Hard wares
 - Soft wares
 - providers of internet services
 - computer components
 - e-commerce enterprises
- ★ Competing services: mobile phones, wireless



Supply IN disisi ekonomi



- a. Pembuat kompenen dan perlengkapn khss hub. komunikasi internet (Cisco System)
- b. Provider layanan komunikasi internet (AT & T, British Telecom)
- c. Supplier komponen komputer (NEC, IBM, Fujitsu)
- d. Pengembang software khusus (Microsoft, IBM, Oracle, Novell, dll)
- e. Perusahaan e-commerce:
 - 1. Business to business merchant: Cisco, Intel, Dell Comp.
 - 2. Business to customer: Amazon, Buy. com
 - 3. Perusahaan media: Disney, Nintendo, Sony
 - 4. Content provider: America online, yahoo.com



Tantangan Strategik dalam Kompetisi Teknologi



a. Investasi secara agresif dalam R 'n D untuk bersaing dengan teknologi pesaing

b. Membentuk aliansi strategik



c. Mengambil alih perush lain yang memiliki keahlian teknologi yang saling melengkapi

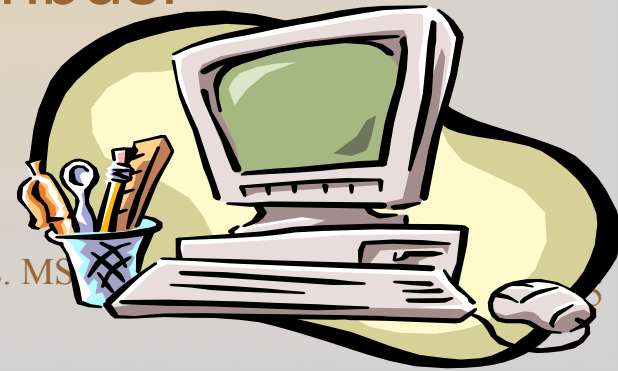
d. Bertaruh dengan investasi untuk menguasai teknologi kompetitif





Keunggulan Internet

- ★ Meningkatkan efisiensi supply chain. Mis. Oracle utk procurement, EDI utk sharing order.
- ★ Meningkatkan efisiensi operasi internal. ERP (Enterprise resource planning utk hub. Order plgn dg pabrik dan supplier)
- ★ Meningkatkan efisiensi distribusi





Pengaruh Internet Dlm Membentuk Competitive Forces



★ Situasi persaingan: lebih intens

★ Barrier to entry: lebih rendah

★ Buyers bargaining power: meningkat

★ Bargaining power to Suppliers:
meningkat

★ Seller-supplier collaboration dgn
perusahaan: lebih luas.





The Power of Internet



- ★ Globalisasi, memperluas cakupan geografis
- ★ High speed, ke banyak arah
- ★ Mengurangi variabel cost, tp butuh FC tinggi utk instalasi
- ★ Difusi teknologi dan pengetahuan baru yang lebih cepat.



Power of Internet...:

- ★ Ekonomis dlm menghantar layanan pada pelanggan.
- ★ Ketersediaan modal untuk bisnis yang solid dan atraktif.



Problem dlm Internet



- ★ Generic soft wares? Not competitive → Custom made
- ★ First mover advantage?
 - Investasi awal tinggi
 - Switching cost bg pesaing rendah
 - Biaya perkenalkan merk baru mahal
- ★ Kesalahan yg sering muncul
 - Abaikan barrier to entry yg rendah
 - Hanya berbasis low cost
 - Menjual pd harga rendah



Strategi di Masa Depan

- ★ Berikan feature yg sgt menarik
- ★ Diferensiasi atau low cost
- ★ Batasi jumlah kompetensi
- ★ Gunakan teknologi IN yg unggul
- ★ Teknik pemasr. yg inovatif utk stimulasi penjualan.
- ★ Berikan value pd pelanggan
- ★ Rancang website yg inovatif, fresh, menarik.



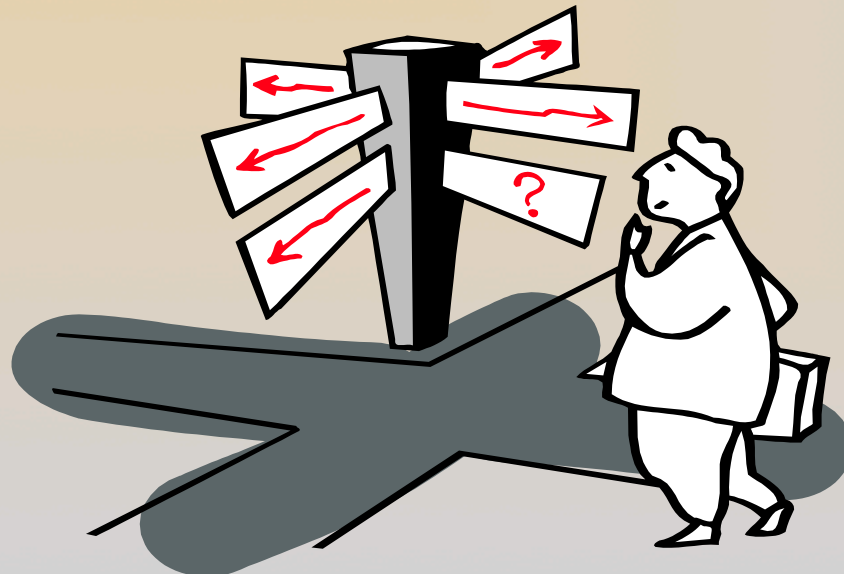
Strategi Alternatif



- ★ Tawarkan lini produk yg luas atau sempit? spread operating costs
- ★ Pemenuhan order:
 - internal?
 - outsourcing?
- ★ Brick -and-click strategies : on line and at stores

BAB 6

STRATEGI DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DLM PERUSH TERDIVERSIFIKASI





PERUMUSAN STRATEGI DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF



1. Tentukan industri yg akan dimasuki n cara masuknya



2. Inisiatif tindakan utk tingkatkan kinerja kombinasi pd bisnis yg sdh dimasuki



3. Upayakan peluang dayagunakan hub value chain lintas bisnis dan kesesuaian strategik

4. Mantapkan prioritas investasi



Keunggulan Konsentrasi Pada Satu Bisnis



- one business path
- full force of organization resources
- entrepreneurial efforts can be focussed
- attention can be focussed
- possessing first hand experience



Resiko Tidak Mendiversifikasikan Bisnis

- placing all eggs in one basket;
risky!
- Quick dim by new innovation,
technology, shifting buyer
preferences





DIVERSIFIKASI, KAPAN SEBAIKNYA?



- ★ Ada peluang pertumbuhan perusahaan
- ★ Ada peluang gunakan sumber daya, keahlian, dan kapabilitas.
- ★ Perusahaan sadar mereka mulai kehilangan peluang pertumbuhan atraktif dlm bisnisnya.



DIVERSIFICATION TEST



1. Uji Daya Tarik Industri
industri hrs atraktif dlm jk pjg



2. Uji Biaya Entry
Entry cost tdk trlalu tinggi dan sbdg dg
profitabilitasnya



3. Better Off Test
 $1 + 1 = 3$



JALUR DIVERSIFIKASI



1. Diversifikasi Berkaitan

- transfer skill dan kapabilitas
- sharing fasilitas / sumber daya
- Kombinasi s daya utk ciptakan kekuatan dan kap. Baru



2. Diversifikasi Tidak Berkaitan

- spread risk
- Bangun shareholder value



3. Diversifikasi Gabungan



DIVERSIFIKASI BERKAITAN



- ★ Penambahan bisnis yg punya strategic fit yg bernilai.
- ★ Merupakan pendekatan strategik.
- ★ Strategic fit: satu atau lebih aktivitas VC dari bisnis berbeda punya kesamaan utk raih peluang-peluang:
 - a. Transfer keahlian yg bernilai
 - b. Kombinasikan aktivitas terkait
 - c. Eksploitasi brand yang dimiliki
 - d. Kolaborasi lintas bisnis utk bangun kekuatan



Strategic fit lintas bisnis dalam VC dapat muncul dalam:



a. Aktivitas R 'n D dan teknologi

b. Aktivitas Supply chain



c. Aktivitas manufacturing

d. Aktivitas distribusi

e. Aktivitas pemasaran dan penjualan



f. Aktivitas Pendukung Manajerial dan Administratif



DIVERSIFIKASI TDK BERKAITAN



- ★ Melibatkan diversifikasi dlm berbagai industri dan bisnis yg menjanjikan hasil keuangan atraktif.
- ★ Merupakan pendekatan finansial dalam membangun shareholder value. Daya tarik:
 - a. Resiko bisnis tersebar dlm industri berbeda
 - b. SD finansial perusahaan dpt digunakan utk keunggulan maksimal
 - c. Kemampulabaan perusahaan lebih stabil



DIVERSIFIKASI KOMBINASI



- ★ Paduan strategi diversifikasi utk dilaksanakan baik diversifikasi berkaitan maupun tidak berkaitan.
- ★ Beberapa perusahaan terdiversifikasi secara sempit (2-5 bisnis terkait maupun tidak terkait). Sementara perusahaan yang lain terdiversifikasi secara luas.



STRATEGI MASUK BISNIS BARU



- ★ Keputusan untuk memasuki bisnis baru dapat dilakukan melalui 3 bentuk:
 - a. Akuisisi bisnis
 - b. Internal start up
 - c. Joint venture dan strategik partnership



PILIHAN STRATEGI STLH TERDIVERSIFIKASI



- a. Perluas basis bisnis perusahaan dgn diversifikasi ke bisnis tambahan
- b. Persempit basis diversifikasi dgn lepas beberapa bisnis
- c. Strategi berbalik halauan dan restructuring
- d. Strategi diversifikasi multinasional