

THIRTEENTH EDITION

Strategic Management

CONCEPTS AND CASES

Fred R. David

Francis Marion University
Florence, South Carolina

Prentice Hall

Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Upper Saddle River
Amsterdam Cape Town Dubai London Madrid Milan Munich Paris Montreal Toronto
Delhi Mexico City Sao Paulo Sydney Hong Kong Seoul Singapore Taipei Tokyo

CHAPTER I

THE NATURE OF STRATEGIC MANAGEMENT

APAKAH MANAJEMEN STRATEGIK ITU?

Manajemen Strategi dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Tujuan Manajemen Strategi adalah memanfaatkan dan membuat kesempatan/oportunitas baru dan berbeda untuk masa depan.

Manajemen Strategik terdiri dari 3 kegiatan utama, yaitu:

1. Perumusan Strategi

Terdiri dari kegiatan:

1. Mengembangkan visi dan misi
2. Mengidentifikasi kesempatan dan hambatan eksternal
3. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
4. Menetapkan tujuan jangka panjang
5. Menghasilkan alternatif strategi
6. Menentukan strategi khusus

Perumusan strategi menghasilkan :

1. Keputusan untuk memasuki bisnis baru
2. Keputusan melepaskan bisnis tertentu
3. Pengalokasian sumber daya
4. Keputusan memperluas kegiatan atau membuat suatu variasi
5. Keputusan memasuki pasar internasional
6. Keputusan merger perusahaan atau usaha bersama
7. Cara untuk menghindari pengambilalihan yang buruk

2. Implementasi Strategi

Menggerakkan pegawai dan manajer untuk menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung strategi yang telah dirumuskan. Sering dianggap sebagai tahapan paling sulit dalam manajemen strategi. Syarat utama keberhasilan implementasi strategi adalah **kemampuan interpersonal**

Terdiri dari kegiatan:

1. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang telah direncanakan tersebut.
2. Membuat struktur organisasi yang efektif
3. Mengarahkan usaha dalam pemasaran
4. Mempersiapkan anggaran
5. Mengembangkan dan memanfaatkan Sistem Informasi
6. Menjembatani antara kompensasi ke karyawan dan kinerja perusahaan.

3. Evaluasi Strategi

Fungsi pokok agar manajer dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan

Kegiatan Pokok

1. Mereview faktor eksternal dan internal dari strategi yang dilaksanakan
2. Mengukur kinerja
3. Mengambil tindakan korektif

Penggabungan Intuisi dan Analisis

Berdasarkan pengalaman masa lalu, pertimbangan dan keyakinan, sebagian besar orang mengakui bahwa intuisi perlu dalam pengambilan keputusan tentang strategi. Intuisi berguna bila:

1. Dalam situasi tidak pasti
2. Terdapat banyak variabel yang berhubungan

3. Membuat keputusan dalam situasi
4. Ketidakpastian yang besar atau sedikit yang masuk akal

Adaptif untuk perubahan

Perusahaan seperti makhluk hidup, harus dapat beradaptasi atau mereka tidak akan bertahan. Penyebab utama perubahan antara lain *e-commerce* dan globalisasi. Batas negara masih jelas, tetapi batas dalam persaingan dan aktivitas industri menjadi kabur. Kepentingan dalam perubahan untuk beradaptasi menggiring perusahaan pada pertanyaan kunci dalam manajemen stratejik, seperti: Jenis bisnis apa seharusnya perusahaan ini? Apakah kita sudah di jalur yang benar? Apakah kita harus mempertajam bisnis kita? Kompetitor seperti apa yang masuk ke industri perusahaan kita? Strategi seperti apa yang harus kita kejar? Bagaimana para pelanggan berubah minatnya? Perkembangan teknologi seperti apa yang bisa diimplementasikan ke dalam bisnis kita?

ISTILAH KUNCI DALAM MANAJEMEN STRATEJIK

Dalam Manajemen Strategis terdapat 9 istilah kunci, yaitu :

- ***Competitives Advantages / Keunggulan Kompetitif***

Manajemen Strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan lebih baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan saingan. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan atau menyediakan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan lain, atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan saingan, dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif.

Memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangatlah penting untuk kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Normalnya suatu perusahaan hanya dapat memiliki suatu keunggulan kompetitif dalam suatu periode tertentu seiring dengan perusahaan-perusahaan pesaing mulai meniru dan mengurangi keunggulan perusahaan tersebut. Suatu perusahaan harus berjuang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan :

- 1 Beradaptasi terus menerus terhadap perubahan kecenderungan-kecenderungan dan kejadian-kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi dan sumber daya internal.
- 2 Secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi-strategi yang memanfaatkan faktor-faktor internal dan eksternal tersebut.

- ***Strategist***

Strategist adalah orang yang bertanggungjawab terhadap kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi. Jay Conger, Profesor bidang perilaku organisasi di London Business School mengatakan bahwa semua *strategist* haruslah menjadi *Chief Learning Officers*. Kita sedang berada dalam periode perubahan, jika pemimpin-pemimpin kita tidak adaptif terhadap perubahan maka demikian pula dengan perusahaan. Perusahaan tidak dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan karena pada prinsipnya inti dari kepemimpinan adalah menjadi panutan.

Strategist membantu suatu perusahaan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menata informasi atau data.

- ***Vision and Mission Statement / Pernyataan Visi dan Misi***

Visi adalah sebuah pernyataan yang akan menjawab pertanyaan "*What we want to become?*" atau "Akan jadi seperti apakah kita nantinya?". Mengembangkan sebuah visi merupakan langkah pertama dalam perencanaan stratejik.

Misi adalah pernyataan tujuan yang membedakan bisnis suatu perusahaan dengan perusahaan sejenis. Sebuah pernyataan misi mengidentifikasi lingkup operasi perusahaan terkait dengan produk dan pasar. Pernyataan

misi menjawab pertanyaan dasar yang dihadapi oleh setiap strategist yaitu “*What is our business?*” Sebuah pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai-nilai dan prioritas-prioritas suatu organisasi.

- ***External Opportunities and Threats / Peluang dan Ancaman Eksternal***

Peluang eksternal dan ancaman eksternal mengacu pada kecenderungan dan kejadian yang berkaitan dengan ekonomi, sosial, kebudayaan, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, dan teknologi yang dapat secara signifikan menguntungkan maupun merugikan perusahaan di masa yang akan datang.

- ***Internal Strength and Weakness / Kekuatan dan Kelemahan Internal***

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktifitas yang dapat dikendalikan suatu organisasi yang dilakukan secara baik atau buruk. Mengidentifikasi dan mengevaluasi suatu kekuatan dan kelemahan organisasi dalam fungsional suatu bisnis merupakan kegiatan manajemen stratejik yang sangat penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.

Kekuatan dan kelemahan ditentukan secara relatif terhadap pesaing. *Relative deficiency* atau superioritas merupakan informasi yang penting. Selain itu, kekuatan dan kelemahan dapat juga ditentukan dari unsur-unsur yang bukan kinerja.

- ***Long Term Objectives / Tujuan Jangka Panjang***

Objectives (tujuan) dapat diartikan sebagai hasil spesifik yang ingin didapatkan oleh suatu organisasi dalam mengejar misi dasar perusahaan tersebut. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi suatu organisasi karena tujuan menentukan arah, solusi dalam mengevaluasi, menciptakan sinergi, menentukan prioritas, koordinasi yang fokus, dan menyediakan dasar untuk perencanaan, penataan, memotivasi, dan pengendalian yang efektif.

- ***Strategies/ Strategi-strategi***

Strategi adalah sarana dalam mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan di tingkat top management dan sumber daya perusahaan yang sangat banyak. Strategi berpengaruh pada keberlangsungan jangka panjang suatu perusahaan, biasanya setidaknya lima tahun, dengan demikian strategi berorientasi terhadap masa depan.

- ***Annual Objectives / Tujuan Tahunan***

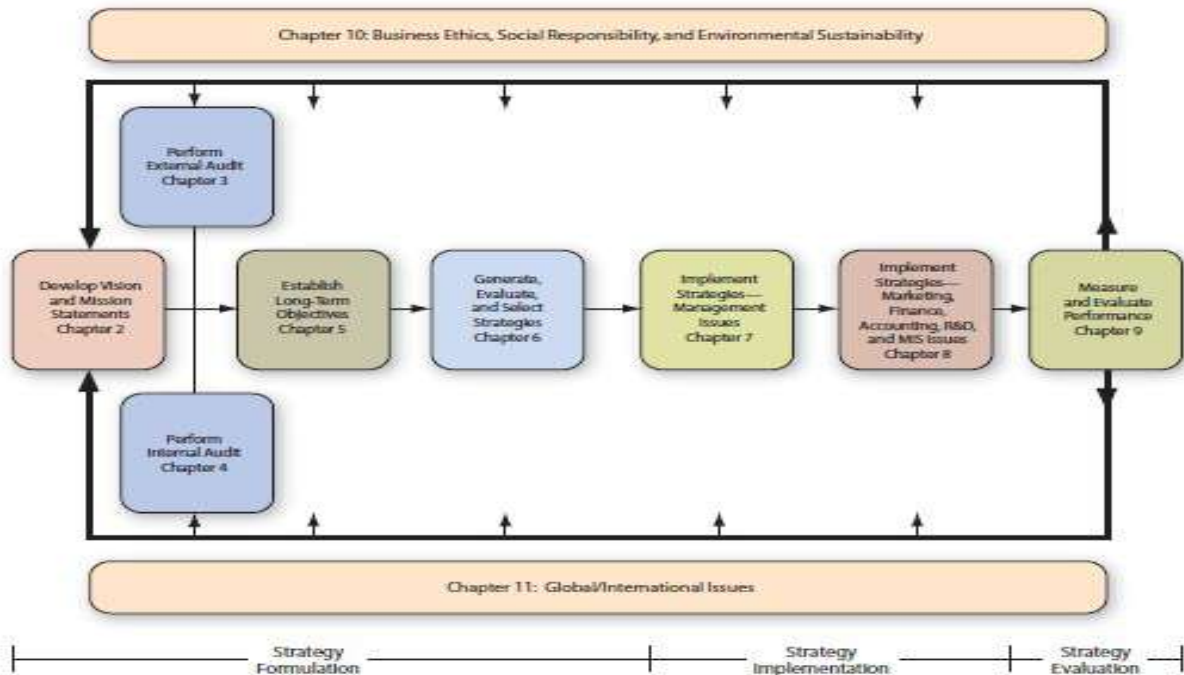
Tujuan tahunan adalah sasaran jangka pendek yang harus dicapai oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Seperti halnya tujuan jangka panjang, tujuan tahunan harus dapat diukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan diprioritaskan.

- ***Policies / Kebijakan***

Kebijakan adalah sarana dalam mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, aturan, dan prosedur untuk mendukung upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kebijakan adalah panduan untuk pengambilan keputusan dan mengatasi situasi yang berulang.

MODEL MANAJEMEN STRATEJIK

A Comprehensive Strategic-Management Model



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

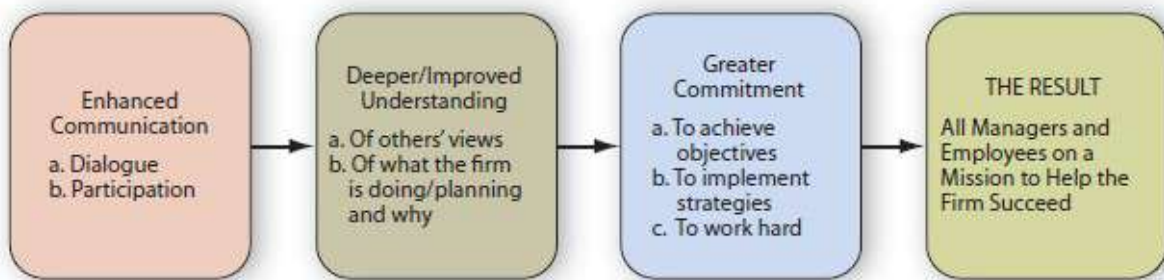
Kerangka ilustrasi diatas telah diterima secara umum, model komprehensif dari proses manajemen stratejik. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi metode ini mencerminkan pendekatan yang jelas dan mudah dilaksanakan untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi. Berikut adalah tiga pertanyaan penting untuk dijawab dalam mengembangkan rencana strategis:

- Dimana kita sekarang?
- Kemana kita akan pergi?
- Bagaimana cara kita mencapainya?

Keuntungan dari manajemen stratejik

Manajemen stratejik menjadikan organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen stratejik menjadikan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas (dari pada hanya merespon) –dan pada akhirnya dapat menggunakannya untuk mengontrol secara penuh jalan hidupnya. Berdasarkan sejarah, manfaat utama dari manajemen stratejik adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan yang lebih pada pendekatan yang sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategi. Pemahaman mungkin saja adalah keuntungan yang paling penting dari manajemen stratejik, diikuti dengan komitmen. Manajer dan pekerja secara mengejutkan menjadi inovatif dan kreatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Semakin bertambahnya perusahaan dan lembaga yang menggunakan manajemen stratejik untuk membuat keputusan yang efektif. Akan tetapi, manajemen stratejik tidak menjamin keberhasilan, dapat mengganggu jika dilakukan secara serampangan.

Benefits to a Firm That Does Strategic Planning



Keuntungan Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen stratejik lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen stratejik menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, keuntungan, dan produktivitas daripada perusahaan yang tidak menggunakan aktivitas perencanaan sistematis

Keuntungan Nonfinansial

Selain membantu perusahaan menghindari kematian finansial, manajemen stratejik menawarkan keuntungan nyata lainnya, seperti penguatan kesadaran akan ancaman luar, pemahaman yang meningkat terhadap strategi pesaing, peningkatan produksi pekerja, pengurangan perlawanan untuk berubah, dan pemahaman yang jelas akan hubungan performa dengan upah

Greenly menyatakan bahwa manajemen stratejik menawarkan keuntungan sebagai berikut:

1. Memberikan identifikasi, prioritas, dan eksploitasi terhadap kesempatan.
2. Menyediakan pandangan objektif terhadap masalah manajemen.
3. Menggambarkan kerangka kerja untuk peningkatan aktivitas koordinasi dan pengawasan.
4. Meminimalisasi efek buruk dari kondisi dan perubahan.
5. Memberikan keputusan besar secara lebih mendukung tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memberikan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mencari peluang.
7. Menyediakan sumber daya dan waktu yang lebih sedikit yang dipakai untuk mengoreksi kekeliruan atau keputusan khusus.
8. Membuat kerangka kerja untuk komunikasi internal antaranggota.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu hingga ke upaya total.
10. Menyediakan dasar untuk menjelaskan tanggung jawab individu.
11. Mendorong pemikiran maju.
12. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani masalah dan peluang.
13. Mendorong sikap yang menyenangkan terhadap perubahan
14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas pada urusan manajemen.

Mengapa Beberapa Perusahaan tidak melakukan Perencanaan Strategis

Beberapa perusahaan tidak melakukan perencanaan strategis, dan beberapa perusahaan melakukan perencanaan strategis namun tidak ada dukungan dari manajer dan karyawan. Beberapa alasan buruknya atau tidak adanya perencanaan strategis adalah :

- **Kurangnya pengetahuan atau pengalaman dalam perencanaan strategis** – tidak ada pelatihan perencanaan strategis
- **Struktur penghargaan yang buruk** - Ketika sebuah organisasi mencapai kesuksesan, sering kali memberikan penghargaan yang kurang sesuai. Bila terjadi kegagalan, mungkin perusahaan akan menghukum. Kondisi seperti ini, membuat individu tidak tertarik berbuat apa-apa daripada mengambil resiko.

- **Dalam usaha untuk bertahan**- Suatu organisasi bisa jadi begitu terpuruk dalam manajemen dan berjuang keras mengatasinya, sehingga tidak ada waktu untuk menyusun rencana.
- **Menyia-nyiakan waktu** - Beberapa perusahaan melihat perencanaan membuang-buang waktu karena tidak ada produk pasar yang dihasilkan, padahal waktu yang diluangkan untuk perencanaan adalah investasi.
- **Terlalu mahal** - Beberapa organisasi melihat perencanaan terlalu mahal karena mengerahkan sumber daya.
- **Kemalasan** - Orang mungkin enggan mengerahkan usaha untuk merumuskan rencana.
- **Puas dengan keberhasilan** - Terutama jika perusahaan berhasil, individu mungkin merasa tidak perlu membuat rencana karena mereka merasa akan baik-baik saja dengan keadaan saat ini. Tetapi keberhasilan saat ini tidak menjamin keberhasilan besok.
- **Takut gagal** - Dengan tidak mengambil tindakan, hanya ada sedikit risiko kegagalan kecuali masalah tersebut sangat mendesak dan penting. Jika ada sesuatu yang layak diperjuangkan, selalu ada risiko kegagalan.
- **Terlalu percaya diri** – Semakin banyak pengalaman, orang cenderung tidak mengandalkan lagi rencana formal. Terlalu percaya diri atau terlalu mengandalkan pengalaman dapat membawa kehancuran. Pemikiran ke depan tidak akan sia-sia dan cenderung menunjukkan profesionalisme
- **Pengalaman buruk masa lalu** - Orang mungkin sebelumnya pernah memiliki pengalaman buruk dengan perencanaan, terutama kasus-kasus di mana perencanaan tersebut terlalu panjang, rumit, tidak praktis, dan tidak fleksibel.
- **Kepentingan pribadi** - Ketika seseorang telah nyaman dengan sistem perencanaan yang lama atau keyakinan diri menggunakan sistem lama dirasa sudah efektif, rencana baru bisa sebagai ancaman.
- **Takut akan sesuatu yang belum jelas** - orang kadang merasa tidak yakin akan kemampuan mereka untuk belajar keterampilan-keterampilan baru, akan kemampuan beradaptasi mereka dengan sistem baru, atau akan kemampuan mereka untuk mengambil peran baru.
- **Perbedaan pendapat** – Beberapa orang mungkin percaya bahwa rencana tersebut salah karena kemungkinan mereka melihat situasi dari sudut pandang yang berbeda. Orang yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda pula atas situasi yang terjadi.
- **Kecurigaan** - Karyawan bukan tak mungkin tidak percaya management.

Lubang Perangkap dalam Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses yang menuntut, rumit, dan kompleks yang membutuhkan sebuah organisasi ke wilayah yang belum terjamah. Perencanaan strategis tidak memberikan resep yang siap pakai untuk mencapai kesuksesan; alih-alih, perencanaan strategis membawa organisasi ke dalam sebuah petualangan dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah. Waspada akan lubang perangkap potensial dan siap menghadapinya adalah hal penting untuk meraih keberhasilan.

Beberapa lubang perangkap yang harus diperhatikan dan dihindari dalam perencanaan strategis adalah:

- Menggunakan perencanaan strategis untuk meraih kontrol atas keputusan dan sumber daya
- Melakukan perencanaan strategis hanya untuk memenuhi akreditasi atau persyaratan regulatif
- Terlalu buru-buru bergerak dari pengembangan misi ke perumusan strategi
- Gagal mengkomunikasikan rencana kepada karyawan, yang terus bekerja tanpa pengarahan
- Manajer puncak membuat banyak keputusan intuitif yang bertentangan dengan rencana formal
- Top manajer tidak aktif mendukung proses perencanaan strategis
- Gagal menggunakan rencana sebagai standar untuk mengukur kinerja
- Mendelegasikan perencanaan ke "perencana" alih-alih melibatkan semua manajer
- Gagal melibatkan karyawan kunci dalam semua fase perencanaan
- Gagal menciptakan iklim kolaboratif untuk mendukung perubahan
- Perencanaan dipandang sebagai hal yang tidak perlu atau tidak penting
- Terpaku pada masalah yang dihadapi saat ini, sehingga tidak mampu membuat persiapan yang memadai
- Terlalu formal dalam perencanaan, sehingga fleksibilitas dan kreativitas terhambat

Pedoman untuk Manajemen Strategis yang Efektif

Kegagalan mengikuti panduan khusus dalam menjalankan manajemen strategis dapat memunculkan kritik terhadap proses tersebut dan memunculkan masalah bagi organisasi. Isu-isu seperti "Apakah strategis manajemen dalam perusahaan kami merupakan proses manusia atau proses kertas ?" harus dijawab.

Manajemen strategis tidak boleh menjadi sebuah mekanisme birokrasi untuk memperjuangkan dan melanggengkan kepentingan pribadi. Manajemen strategis harus menjadi sebuah proses yang membuat manajer dan karyawan di dalam organisasi lebih familiar dengan isu-isu strategis dan solusi alternatif yang masuk akal untuk menyelesaikan beragam persoalan tersebut.

Manajemen strategis tidak boleh menjadi ritualistic, tak terjangkau, terpaku, terlalu formal, dapat diprediksi, dan kaku.

Sebuah pedoman penting untuk manajemen strategis yang efektif adalah keterbukaan. Kemauan dan keinginan untuk mempertimbangkan informasi baru , sudut pandang baru , ide-ide baru , dan gagasan baru adalah hal yang penting. Semua anggota organisasi harus memiliki semangat untuk mencari dan belajar.

- Para penyusun strategi seperti chief executive officer (CEO), presiden, pemilik bisnis kecil, dan kepala lembaga pemerintah harus bersedia mendengarkan dan memahami posisi manajer untuk dapat menata kembali posisi-posisi yang ada sesuai yang diinginkan manajer.
- Manajer dan karyawan di seluruh perusahaan harus dapat menggambarkan posisi para penyusun strategi sesuai yang mereka harapkan.

Keputusan strategis harus memilih, seperti memilih antara pertimbangan jangka panjang dibandingkan dengan pertimbangan jangka pendek atau memaksimalkan keuntungan dibandingkan dengan meningkatkan kekayaan pemegang saham. Pemilihan strategi semacam ini melibatkan penilaian dan preferensi subjektif. Dalam banyak kasus, kurangnya objektivitas dalam merumuskan strategi mengakibatkan hilangnya keunggulan kompetitif dan profitabilitas . Saat ini, kebanyakan organisasi mengakui bahwa konsep-konsep strategis manajemen dan teknik dapat meningkatkan efektivitas. Faktor-faktor subjektif seperti sikap terhadap risiko , perhatian terhadap tanggung jawab sosial , dan budaya organisasi akan selalu mempengaruhi keputusan perumusan strategi, tetapi organisasi harus seobjektif mungkin dalam mempertimbangkan faktor kualitatif.

17 Pedoman untuk Manajemen Strategis yang Efektif, yaitu :

1. Lebih mengarah ke People process daripada paper process.
2. Menjadi sebuah proses pembelajaran bagi semua manajer dan karyawan.
3. Cenderung menggunakan kata-kata yang didukung angka.
4. Sederhana dan tidak rutin.
5. Bervariasi tugas, anggota tim, format pertemuan, dan bahkan kalender perencanaan.
6. Menantang asumsi yang mendasari strategi perusahaan saat ini.
7. Terbuka pada berita buruk.
8. Keterbukaan dan semangat mencari serta belajar.
9. Tidak menjadi mekanisme birokrasi.
10. Tidak menjadi ritualistik atau diatur.
11. Tidak terlalu formal, dapat diprediksi, atau kaku.
12. Tidak mengandung jargon atau bahasa misterius.
13. Tidak menjadi sistem formal untuk dikontrol.
14. Tidak mengabaikan informasi kualitatif.
15. Tidak dikendalikan oleh "teknisi."
16. Jangan terlalu banyak mengejar strategi sekaligus.
17. Menggunakan Pemahaman "etika yang baik adalah bisnis yang baik"

Membandingkan Bisnis dan Strategi Militer

Menurut Webster New World Dictionary , strategi adalah "ilmu perencanaan dan mengarahkan operasi militer besar-besaran, ilmu bagaimana bermanuver menyerang ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum benar-benar dengan musuh." Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani strategos , yang mengacu pada seorang jenderal militer dan menggabungkan stratos (tentara) dan agos (memimpin) . Sejarah perencanaan strategis dimulai di militer. Tujuan utama dari strategi bisnis dan strategi militer adalah " untuk mendapatkan keuntungan kompetitif."

Persamaan strategi bisnis dan strategi militer :

1. Organisasi bisnis maupun organisasi militer mencoba memanfaatkan kekuatan mereka sendiri untuk mengeksploitasi kelemahan lawan.
Jika strategi suatu perusahaan itu salah (tidak efektif) , maka semua efisiensi di dunia ini mungkin tidak cukup untuk mencapai keberhasilan. Bisnis atau militer yang sukses umumnya bukan hasil yang baik dari strategi yang tak disengaja(lebetulan). Sebaliknya, kesuksesan adalah hasil dari perhatian terus menerus terhadap perubahan kondisi eksternal dan internal serta perumusan dan adaptasi wawasan dengan kondisi tersebut.
2. Elemen kejutan memberikan keuntungan kompetitif yang besar di militer dan strategi bisnis
Sistem informasi yang menyediakan data tentang strategi dan sumber daya "lawan" atau pesaing juga sangat penting.
3. Konflik militer dan persaingan usaha sangat mirip sehingga banyak teknik strategi manajemen yang berlaku untuk keduanya. Para penyusun strategi bisnis memiliki akses ke wawasan-wawasan berharga para pemikir militer yang telah diolah selama kurun waktu yang panjang. Perumusan dan penerapan strategi yang unggul dapat mengalahkan keunggulan lawan dari segi jumlah dan sumber daya.

Perbedaan strategi bisnis dan strategi militer :

Perbedaan mendasar antara militer dan strategi bisnis adalah strategi bisnis dirumuskan , dilaksanakan , dan dievaluasi dengan asumsi kompetisi. Sedangkan strategi militer didasarkan pada asumsi konflik.

Organisasi bisnis dan militer harus beradaptasi terhadap perubahan dan terus-menerus ditingkatkan untuk mencapai keberhasilan. Tak jarang, perusahaan tidak mengubah strategi mereka ketika kondisi lingkungan dan persaingan menuntut perubahan.

CHAPTER II

VISI DAN MISI BISNIS

Bab ini membahas mengenai konsep dan alat yang dibutuhkan untuk mengevaluasi dan merumuskan visi dan misi bisnis. visi dan misi bisa diketahui dengan berfokus pada awal bisnis dimulai. Saat keyakinan tentang bisnis dituliskan, hasil tersebut akan menggambarkan ide dasar yang akan mendasari penyusunan visi dan misi. Saat bisnis berkembang, pemilik atau manajer perlu memperbaiki keyakinannya, tetapi ide aslinya biasanya akan direfleksikan pada pernyataan terbaru mengenai visi dan misi.

Pernyataan visi dan misi sering dijumpai pada halaman depan laporan tahunan. Pernyataan tersebut sering disajikan sebagai dasar perusahaan secara keseluruhan dan didistribusikan melalui informasi perusahaan yang dikirim kepada direksi. Pernyataan tersebut merupakan bagian dari laporan internal, seperti permintaan pinjaman, perjanjian dengan penyedia, kontrak dengan pekerja, rencana bisnis, dan perjanjian pelayanan pelanggan.

Mau jadi seperti apa kita nanti?

Visi harus dapat menjawab pertanyaan dasar “Mau jadi seperti apa kita?”. Visi yang jelas memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang luas. Visi harus ditetapkan terlebih dahulu. Visi seharusnya dibuat ringkas, lebih baik satu kalimat, dan para manajer yang harus memberi masukan dalam penetapan pernyataan tersebut.

Apa bisnis kita?

Menurut Drucker menanyakan “apa bisnis kita?” sama seperti menanyakan “apa misi kita?”. Misi merupakan deklarasi dari “alasan untuk menjadi sesuatu” dari sebuah organisasi. Misi yang jelas diperlukan untuk menetapkan sasaran yang efektif dan merumuskan strategi.

Terkadang misi disebut juga pernyataan kepercayaan, pernyataan tujuan, pernyataan filosofi, pernyataan keyakinan, pernyataan prinsip bisnis, atau pernyataan “gambaran bisnis”. Pernyataan misi mengungkapkan akan menjadi seperti apa organisasi dan siapa yang akan dilayaninya. Pernyataan yang disiapkan secara hati-hati pada visi dan misi diakui secara luas oleh para praktisi dan akademisi sebagai langkah awal dalam manajemen stratejik.

Menurut Drucker, misi bisnis adalah dasar untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan. Misi merupakan langkah awal untuk merancang tugas manajerial, dan selanjutnya untuk merancang struktur manajerial. Sebenarnya “Apa bisnis kita?” merupakan pertanyaan yang sulit dan jawabannya bisa apa saja tapi jelas jawaban dari pertanyaan tersebut merupakan tanggung jawab awal dari para pembuat strategi. Hanya pembuat strategi yang dapat memastikan bahwa pertanyaan ini pantas mendapat perhatian dan jawabannya masuk akal sehingga dapat membuat bisnis tetap berjalan serta merumuskan sasarannya.

Visi vs Misi

Banyak organisasi menetapkan pernyataan visi maupun pernyataan misi, dimana pernyataan misi menjawab “apa bisnis kita?” dan pernyataan visi menjawab “mau jd seperti apa kita?”. Bisa diketahui bahwa keuntungan, bukan visi atau misi, yang merupakan motivasi utama perusahaan. Tetapi keuntungan saja tidak cukup untuk memotivasi seseorang. Keuntungan bisa memberi kesan negatif bagi beberapa pekerja. Pekerja biasanya melihat keuntungan sebagai sesuatu yang mereka hasilkan tetapi manajemen yang memakai dan bahkan diberikan pada pemegang saham. Oleh karena itu, baik keuntungan maupun visi dibutuhkan untuk memotivasi pekerja secara efektif.

Proses pembentukan pernyataan visi dan misi

Visi dan misi yang jelas diperlukan sebelum strategi cadangan dirancang dan diterapkan. Sebanyak mungkin manajer harus terlibat dalam proses pembentukan pernyataan ini karena hal itu menunjukkan kesetiaan pada perusahaan. Pendekatan yang paling umum dalam pembentukan visi dan misi adalah pertama memilih beberapa contoh artikel tentang pernyataan tersebut dan meminta para manajer untuk membacanya sebagai informasi dasar. Lalu minta para manajer

untuk menyiapkan pernyataan visi dan misi untuk perusahaan. Fasilitator, komite atau manajer utama akan menggabungkan pernyataan-pernyataan tersebut ke dalam satu dokumen dan menyampaikannya kepada seluruh manajer. Usulan modifikasi, penambahan, pengurangan diperlukan seiring dengan perbaikan dokumen tersebut. Karena semua manajer memberikan masukan dan mendukung dokumen akhir, perusahaan bisa dengan mudah memperoleh dukungan untuk merumuskan strategi lain, menerapkan, dan mengevaluasi.

Selama proses pembentukan visi dan misi tersebut, beberapa perusahaan melakukan diskusi kelompok untuk membentuk dan mengubah rancangan yang sudah ada. Beberapa perusahaan bahkan menyewa konsultan atau fasilitator untuk mengatur proses pembentukan pernyataan tersebut dan membantu merancangnya. Terkadang orang luar yang ahli dan tidak memihak, bisa mengatur proses tersebut dengan lebih efektif dibanding kelompok internal atau para manajer. Keputusan mengenai cara terbaik untuk menyampaikan visi dan misi kepada para manajer, karyawan, dan pihak luar dibutuhkan saat dokumen tersebut sudah jadi. Beberapa organisasi bahkan membuat rekaman untuk menjelaskan visi dan misinya serta bagaimana proses pembentukannya.

Artikel dari Campbell dan Yeung menekankan bahwa proses pembentukan misi seharusnya membuat "ikatan yang emosional" dan "rasa memiliki misi" antara organisasi dan para pekerjanya. Campbell dan Yeung juga membedakan pengertian antara visi dan misi, dia mengatakan visi adalah "kemungkinan dan keinginan atas keadaan masa depan dari sebuah organisasi" termasuk tujuan spesifik, dimana misi lebih berhubungan dengan perilaku dan keadaan sekarang.

MANFAAT PERNYATAAN VISI DAN MISI

Menurut Rarick dan Vitton, perusahaan dengan pernyataan misi formal memiliki pengembalian atas ekuitas pemegang saham dua kali lebih besar dibandingkan perusahaan tanpa pernyataan misi. Lebih lanjut Bart dan Baetz mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara pernyataan misi dan kinerja organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, majalah *Business Week* melaporkan bahwa perusahaan yang menggunakan pernyataan misi memiliki pengembalian 30% lebih tinggi dalam tolak ukur finansial tertentu dibandingkan perusahaan yang tidak menggunakannya. Namun demikian, beberapa kajian lain mendapati bahwa memiliki pernyataan visi dan misi tidak secara langsung berkontribusi secara positif terhadap kinerja finansial. Sejauh mana manajer dan karyawan terlibat di dalam pengembangan pernyataan visi dan misi dapat membuat perbedaan dalam keberhasilan bisnis.

Dalam praktiknya, ditemukan banyak variasi dalam hal hakikat, komposisi, dan penggunaan pernyataan visi dan misi. King dan Cleland merekomendasikan agar organisasi secara cermat dan hati-hati mengembangkan sebuah pernyataan misi tertulis untuk mendapatkan manfaat sebagai berikut:

1. Memastikan kepaduan tujuan dalam organisasi
2. Menyediakan landasan/standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi
3. Membangun iklim organisasional yang terpadu
4. Menjadi titik fokus bagi individu agar sejalan dengan tujuan organisasi (maksud dan arah organisasi, serta menghambat mereka yang tidak sejalan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi).
5. Memfasilitasi translasi dari tujuan organisasi menjadi struktur kerja dengan pembagian tugas ke unit-unit terkait
6. Menjelaskan tujuan organisasi sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikontrol.

Reuben Mark, mantan CEO Colgate, meyakini bahwa suatu misi yang jelas harus semakin masuk akal secara internasional. Menurut Mark, hal yang penting adalah memperkenalkan satu visi secara global daripada berusaha menyatukan beragam pesan dalam beragam budaya. Triknya adalah membuat visi sederhana sekaligus menggigit, contohnya: "Kami membuat komputer tercepat di dunia", "Layanan telepon untuk semua orang" atau "Semua orang dapat naik pesawat". Pada dasarnya hal-hal yang dibutuhkan hanyalah membuat seseorang merasa lebih baik, mendapat manfaat dan menjadi bagian dari sesuatu.

SEBUAH RESOLUSI UNTUK PANDANGAN YANG BERAGAM

Manfaat lain dari mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif adalah bahwa beragam pendapat antarmanager dapat diuraikan, dipaparkan dan diselesaikan. Ketidakepahahaman yang tersembunyi atau separuh-paruh mengenai definisi misi organisasi akan memecah belah kelompok manajemen puncak. Mengembangkan suatu misi dari beragam pandangan adalah satu langkah besar menuju keefektifan manajemen.

Dalam organisasi multidimensional, para penyusun strategi harus memastikan bahwa semua divisi menjalankan tugas organisasi, melibatkan manager dan karyawan dalam mengembangkan pernyataan visi dan misi yang sejalan serta mendukung misi perusahaan. Manfaat terbesar dari pernyataan misi dan visi yang berasal dari pandangan yang beragam adalah:

1. Memberikan kesempatan bagi manager untuk menyatukan arah untuk mengatasi kepentingan individu, kelompok dan pihak luar
2. Menimbulkan kesadaran atas harapan yang sama di semua level dan generasi karyawan
3. Mengkonsolidasi nilai-nilai yang tak lekang oleh waktu serta mengatasi kepentingan individu/kelompok
4. Memproyeksikan kesadaran akan nilai dan niat yang dapat diidentifikasi oleh pihak luar organisasi
5. Menegaskan komitmen perusahaan pada tindakan yang bertanggung jawab akan kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan yang berkelanjutan.

KARAKTERISTIK PERNYATAAN MISI

Sebagian besar praktisi dan akademisi manajemen strategis merasa bahwa suatu pernyataan misi yang efektif menampilkan sembilan komponen yaitu:

1. Konsumen: Siapa konsumen perusahaan?
2. Produk/ jasa: Apa produk/jasa utama perusahaan?
3. Pasar: Secara geografis dimana perusahaan bersaing?
4. Teknologi: Apakah perusahaan canggih secara teknologi?
5. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas: Apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat?
6. Filosofi: Apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan?
7. Konsep diri: Apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
8. Fokus pada citra publik: Apakah perusahaan responsif terhadap masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup?
9. Fokus pada karyawan: Apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga?

Karakteristik pernyataan misi yang efektif yaitu:

1. Luas dalam cakupan
2. Tidak terlalu panjang, panjang kalimat yang disarankan adalah di bawah 250 kata
3. Membangkitkan perasaan dan emosi positif mengenai organisasi, memberi inspirasi, dan memotivasi pembaca pernyataan misi untuk melakukan aksi
4. Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan
5. Menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial
6. Menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara lingkungan

7. Memasukkan sembilan komponen pernyataan misi: konsumen, produk/jasa, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup/pertumbuhan/profitabilitas, filosofi, konsep diri, focus pada citra public, fokus pada karyawan.
8. Tidak lekap oleh waktu
9. Menciptakan kesan bahwa suatu perusahaan berhasil, memiliki arah, serta layak untuk diberi perhatian, dukungan, dan investasi

A. DEKLARASI SIKAP

Pernyataan visi dan misi lebih dari sekadar pernyataan detail-detail spesifik; pernyataan visi dan misi merupakan deklarasi sikap dan pandangan. Pernyataan visi dan misi biasanya memiliki cakupan yang luas, alasannya:

1. Pernyataan visi dan misi yang baik memungkinkan penciptaan dan pertimbangan beragam tujuan dan strategi alternatif tanpa kemudian menghambat kreativitas manajemen.
2. Pernyataan visi dan misi perlu luas agar dapat secara efektif merekonsiliasi perbedaan di kalangan, dan menarik bagi para pemangku kepentingan (individu dan kelompok yang memiliki kepentingan atau tuntutan khusus pada perusahaan seperti karyawan, manajer, pemegang saham, direksi, konsumen, pemasok pemerintah, serikat buruh dll.).

B. ORIENTASI KONSUMEN

Sebuah pernyataan misi yang baik mendeskripsikan maksud, konsumen, produk/jasa, pasar, filosofi, dan teknologi dasar suatu organisasi. Menurut Vern McGinnis, pernyataan misi seharusnya:

1. Mendefinisikan apa suatu organisasi tersebut dan apa yang dicita-citakannya
2. Cukup spesifik sehingga tidak memasukkan bisnis tertentu sekaligus cukup luas sehingga memungkinkan pertumbuhan yang kreatif
3. Membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain
4. Berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi baik aktivitas masa kini maupun prospektif
5. Diungkapkan secara cukup jelas agar dipahami secara luas di seluruh lapisan organisasi.

Pernyataan misi yang baik mencerminkan antisipasi akan konsumen. Alih-alih mengembangkan sebuah produk dan kemudian berusaha mencari pasar, filosofi yang berhasil adalah mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan kemudian menyediakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pernyataan misi yang baik mengidentifikasi manfaat produk suatu perusahaan bagi konsumennya. Contoh: Perusahaan pakaian tidak menawarkan pakaian kepada konsumen tetapi menawarkan penampilan yang menarik, perusahaan penerbitan buku tidak menawarkan buku kepada konsumen tetapi menawarkan kesenangan dan manfaat pengetahuan.

C. DEKLARASI KEBIJAKAN SOSIAL

Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, salah satu karakteristik pernyataan misi adalah menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial. Masalah tanggung jawab sosial muncul ketika suatu perusahaan menetapkan misi bisnisnya. Kebijakan sosial secara langsung memengaruhi konsumen, produk/jasa, pasar, teknologi, profitabilitas, konsep diri, dan citra publik. Kebijakan sosial suatu organisasi harus diintegrasikan ke dalam seluruh aktivitas manajemen strategis, termasuk pengembangan pernyataan misi.

Ralph Nader, seorang pengacara konsumen AS, menyatakan bahwa organisasi memiliki kewajiban sosial yang sangat besar. Sementara Milton Friedman, ekonom pemenang hadiah Nobel, menyatakan bahwa organisasi memiliki

kewajiban sosial yang tidak kalah kecilnya dibandingkan tanggung jawab legalnya. Sebagian besar manajer sepaham bahwa tanggung jawab sosial pertama setiap bisnis adalah mengupayakan keuntungan yang memadai untuk menutup pengeluaran di masa mendatang, sebab jika ini tidak tercapai, tanggung jawab sosial pun takkan terpenuhi. Di samping itu, perusahaan harus berusaha untuk terlibat dalam aktivitas sosial untuk memperoleh keuntungan ekonomi. Sebagai contoh: Perusahaan Merck & Co mengembangkan obat *ivermectin* yaitu suntikan yang digunakan untuk memberantas parasit baik ektoparasit seperti kutu, pinjal, caplak, tungau maupun endoparasit seperti cacing. Obat *ivermectin* digunakan untuk mengobati penderita *river blindness* atau *onchocerciasis*, sebuah penyakit yang disebabkan oleh larva parasitis dari sejenis lalat endemis di wilayah tropis yang miskin di afrika, Timur Tengah, dan Amerika Latin. Kemudian Merck & Co memberikan obat *ivermectin* ini secara cuma-cuma kepada tenaga medis di seluruh dunia.

CHAPTER III

PENILAIAN EKSTERNAL

Sifat Audit Eksternal

Tujuan audit eksternal adalah menjelaskan peluang utama dan ancaman yang dihadapi organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman.

Audit eksternal berfokus pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian di luar kendali dari perusahaan tunggal, seperti:

- a. Peningkatan persaingan asing
- b. Pergeseran populasi/penduduk
- c. Penuaan masyarakat
- d. Kecemasan konsumen dalam berbelanja
- e. Volatilitas pasar saham

Pengaruh/tekanan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori:

- a. pengaruh ekonomi
- b. pengaruh sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam
- c. pengaruh politik, pemerintahan, dan hukum
- d. pengaruh teknologi
- e. pengaruh kompetitif

Tekanan eksternal tersebut mempengaruhi jenis produk yang dikembangkan, strategi segmentasi pasar, jenis layanan yang ditawarkan, dan pilihan bisnis untuk memperoleh atau menjual. Secara langsung, tekanan eksternal mempengaruhi pemasok maupun distributor.

Untuk melakukan audit eksternal, perusahaan harus terlebih dahulu mengumpulkan intelijen kompetitif (data dan informasi pesaing) dan informasi tentang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi. Kemudian informasi tersebut harus diasimilasi dan evaluasi untuk menghasilkan daftar kunci faktor eksternal yang terpenting.

Freund menegaskan bahwa kunci faktor eksternal harus:

- a. penting untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tahunan
- b. dapat diukur
- c. berlaku untuk semua perusahaan yang bersaing
- d. hirarkis

Pandangan Organisasi Industri

Pendekatan Organisasi Industri menegaskan bahwa faktor eksternal/industri lebih penting daripada faktor internal untuk mencapai keuntungan yang kompetitif. Kinerja perusahaan lebih utama didasarkan pada properti industri, seperti skala ekonomi, hambatan masuk pasar, diferensiasi produk, ekonomi, dan tingkat daya saing dari pada sumber daya internal, kemampuan, struktur, dan operasi. Walaupun demikian, integrasi yang efektif dan pemahaman baik tentang eksternal dan faktor internal adalah kunci utama untuk mengamankan dan menjaga keunggulan kompetitif.

Pengaruh Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap potensi daya tarik dari berbagai strategi. Variabel ekonomi yang sangat berpengaruh dalam perencanaan adalah Gross Domestic Product/Produk Domestik Bruto, tren nilai mata uang dollar dan tingkat pengangguran.

Tren nilai dolar memiliki efek yang signifikan dan tidak merata pada perusahaan di industri yang berbeda dan di lokasi yang berbeda. Sebagai contoh, industri farmasi, pariwisata, hiburan, kendaraan bermotor, dan hasil hutan mendapatkan keuntungan yang besar ketika dolar jatuh terhadap yen dan euro. Ketika nilai dolar jatuh, perusahaan pariwisata mendapatkan keuntungan lebih karena warga Amerika tidak banyak yang bepergian ke luar negeri, sebaliknya, keadaan tersebut akan menambah jumlah kunjungan dan liburan warga negara asing ke Amerika Serikat.

Kerugian atas lemahnya nilai mata uang dolar bagi perusahaan domestik dan Negara Amerika, antara lain:

1. Dapat menyebabkan inflasi
2. Dapat menyebabkan kenaikan harga minyak
3. Dapat melemahkan pemerintahan Amerika
4. Mengurangi keinginan warga Amerika untuk pergi ke luar negeri

Sedangkan keuntungan atas lemahnya nilai mata uang dolar bagi perusahaan domestik dan Negara Amerika, antara lain:

1. Meningkatkan kegiatan ekspor
2. Mengurangi kegiatan impor
3. Membuat barang lebih murah untuk konsumen asing
4. Melawan deflasi dengan mendorong kenaikan harga impor
5. berkontribusi untuk kenaikan harga saham dalam jangka pendek
6. Merangsang resesi ekonomi di seluruh dunia
7. Mendorong negara-negara asing untuk menurunkan suku bunga
8. Meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan yang melakukan bisnis di luar negeri
9. Mendorong ekspansi ekonomi di seluruh dunia
10. Memaksa perusahaan asing untuk menaikkan harga
11. Mengurangi defisit perdagangan
12. Mendorong perusahaan untuk mendunia
13. Mendorong warga negara asing berkunjung ke Amerika

Kenaikan tingkat pengangguran di Amerika telah memicu perlombaan antar negara bagian untuk menarik bisnis dengan keringanan pajak dan insentif keuangan. Sebagai contoh, New Jersey telah berjanji mengirim cek \$3,000 untuk usaha kecil yang mempekerjakan karyawan baru. Contoh lain adalah Colorado telah membentuk dana lima juta dolar untuk bank-bank yang membuka jalur kredit usaha kecil.

Pengaruh Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan Alam

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki dampak yang besar pada hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, pencari laba, dan nirlaba dalam semua industri sedang terhuyung dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan.

Tren sosial, budaya, demografi, dan lingkungan hidup membentuk cara orang Amerika hidup, bekerja, memproduksi dan mengkonsumsi. Hal tersebut menyebabkan kebutuhan untuk berbagai produk, layanan dan strategi yang berbeda. Sekarang lebih banyak rumah tangga Amerika yang hidup sendiri atau tinggal bersama orang lain yang tidak memiliki hubungan daripada rumah tangga yang terdiri dari pasangan yang telah menikah dan memiliki anak. Rumah tangga Amerika tersebut semakin banyak yang melakukan pembelian online.

Penuaan populasi/penduduk Amerika mempengaruhi orientasi strategis hampir ke semua organisasi. Kompleks apartemen untuk orang tua yang disebut dengan lifecare, dengan fasilitas satu kali makan setiap hari, transportasi, dan utilitas termasuk dalam sewa, telah meningkat secara nasional. Kompleks tersebut sekarang berjumlah lebih dari dua juta. Beberapa perusahaan terkenal membangun fasilitas ini termasuk Avon, Marriott dan Hyatt.

Variabel utama sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam, antara lain:

1. Tingkat kesuburan reproduksi
2. Jumlah kelompok minat khusus
3. Jumlah pernikahan

4. Jumlah perceraian
5. Jumlah kelahiran
6. Jumlah kematian
7. Tingkat imigrasi dan emigrasi
8. Program Jaminan Sosial
9. Tingkat harapan hidup
10. Pendapatan per kapita

Pengaruh Politik, Pemerintahan dan Hukum

Pemerintah daerah (Federal), Pemerintah Pusat, dan Pemerintahan Luar Negeri merupakan major regulator, deregulator, pensubsidi, pemberi kerja, dan pelanggan bagi suatu organisasi. Oleh karena itu, hal-hal tersebut dapat berperan sebagai peluang utama atau ancaman baik bagi organisasi kecil atau besar.

Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan/prediksi tentang politik dapat menjadi bagian yang penting dalam audit eksternal.

Di hadapan resesi global yang mendalam, banyak negara melakukan usaha untuk melindungi industri mereka masing-masing. Sebagai contoh Uni Eropa telah memperketat peraturan dagang dan melanjutkan subsidi untuk berbagai macam industri mereka sedangkan mereka membatasi impor tertentu dari negara lain. Uni Eropa baru-baru ini membatasi impor daging ayam dan sapi dari Amerika. India meningkatkan tarif impor/bea masuk untuk baja impor.

Banyak pemerintah yang mengambil alih banyak perusahaan sebagai akibat dari resesi global yang melumpuhkan perusahaan-perusahaan yang dianggap vital bagi stabilitas keuangan nasional.

Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah daerah (negara bagian), pemerintah pusat dan peraturan (daerah dan pusat), dan kelompok kepentingan tertentu dapat memberikan dampak yang signifikan dalam strategi-strategi bisnis/usaha dari organisasi kecil/besar, baik dari pencari laba atau nirlaba. Banyak perusahaan merubah atau meninggalkan strategi-strategi sebelumnya karena tindakan pemerintah.

Pengaruh Teknologi

Perubahan teknologi secara revolusioner dan penemuan, memiliki pengaruh dramatis dalam sebuah organisasi. Internet telah merubah sifat yang sangat mendasar dari peluang (*opportunities*) dan ancaman dengan merubah siklus dari suatu produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan barang dan jasa baru, menghapus batasan dari *traditional geographic markets*, dan perubahan dari *historical trade-off* antara standarisasi produk dan fleksibilitas.

Untuk mengkapitalisasi secara efektif dalam *e-commerce*, banyak perusahaan membuat dua posisi baru yaitu

1. *Chief information officer (CIO)*
2. *Chief technology officer (CTO)*

CIO dan CTO bekerja bersama untuk memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi-strategi bisnis tersedia setiap saat dibutuhkan. Keduanya bertanggung jawab dalam pengembangan, pengelolaan, dan pembaruan database perusahaan.

Perkembangan teknologi berperan sebagai peluang utama dan sekaligus ancaman yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi bisnis. Kemajuan teknologi secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, suplier, distributor, competitor, pelanggan, proses manufaktur, kegiatan pemasaran, dan posisi kompetitif dari suatu perusahaan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan suatu pasar baru, menghasilkan produk baru yang lebih baik, merubah *relative competitive cost positions* dalam suatu industri dan membuat barang yang sudah ada menjadi usang atau tidak *up-to-date* (ketinggalan zaman). Perkembangan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan *cost barriers* dalam bisnis, menciptakan alur

produksi yang lebih ringkas, menjadikan kurangnya keterampilan teknis (dalam teknologi) sehingga menghasilkan perubahan nilai dan ekspektasi dari para pegawai, manajer, dan pelanggan.

Tidak semua sektor ekonomi terpengaruh secara sama oleh perkembangan teknologi. Industri jasa komunikasi, elektronik, aeronautika, dan farmasi jauh lebih terpengaruh daripada industri tekstil, kehutanan dan industri logam.

Pengaruh Kompetisi Bisnis

Persaingan dalam bisnis dapat digambarkan sebagai persaingan yang keras. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi dari para pesaing adalah hal yang penting dalam keberhasilan merumuskan strategi bisnis. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing dalam industri-industri yang berbeda-beda.

Tujuh karakteristik yang menggambarkan perusahaan yang kompetitif

1. Market share (pangsa pasar)
2. Pemahaman tentang bisnis yang dijalani
3. Ketika terjadi ketidakberesan, maka perbaiki—jadikan lebih baik; bukan hanya dari produknya saja, tetapi perusahaan secara keseluruhan jika dibutuhkan
4. Berinovasi
5. Akuisisi adalah hal yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis; terutama adanya tambahan faktor teknologi, atau terkait dengan pangsa pasar
6. *People make a difference*; setiap orang membutuhkan perlakuan yang berbeda-beda
7. Kualitas adalah harga mati, dan tidak ada ancaman yang lebih besar daripada kegagalan untuk menjadi *cost-competitive* dalam *global basis*

- **Competitive intelligence programs**

Competitive intelligence is a systematic and ethical process for gathering and analyzing information about the competition's activities and general business trends to further a business's own goals (Society of Competitive Intelligence Professional (SCIP) Web site).

Competitive intelligence dalam suatu bisnis adalah salah satu kunci sukses. Lebih banyak pengetahuan dan informasi yang dapat diambil dari saingan bisnis maka cenderung akan lebih dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Kelemahan dari pesaing utama dapat menjadi peluang eksternal; kekuatan pesaing utama bisa menjadi ancaman. Dapat mempekerjakan jajaran *top executives* dari saingan bisnis lain merupakan salah satu cara untuk mendapatkan *competitive intelligence*.

Tiga dasar tujuan dari *Competitive Intelligence* (CI) antara lain

1. Untuk mendapatkan pemahaman umum atas sebuah industri dan para kompetitornya
2. Untuk mengidentifikasi kelemahan para kompetitor bisnis dan mengukur dampak dari strategi yang dijalankan oleh para pesaing tersebut
3. Untuk mengidentifikasi langkah yang mungkin akan diambil oleh kompetitor bisnis yang mungkin akan membahayakan kedudukan perusahaan di dalam persaingan pasar.

- **Market commonality and resource similarity**

Secara definisi, para kompetitor adalah perusahaan-perusahaan yang menawarkan barang dan jasa yang serupa/mirip dalam suatu pasar yang sama. *Market commonality* dapat didefinisikan sebagai jumlah dan pentingnya pasar bahwa perusahaan bersaing dengan saingan. *Resource Similarity* adalah sejauh mana jenis dan jumlah sumber daya perusahaan internal yang sebanding dengan saingan.

Analisis Kompetitif: Porter's Five-Forces Model

Menurut Porter, sifat dari kekompetitifan dalam sebuah industri dapat dilihat dari 5 komposisi kekuatan/pengaruh yaitu:

1. Persaingan di antara perusahaan-perusahaan (sejenis)
2. Potensi masuknya pesaing baru
3. Potensi berkembangnya barang substitusi
4. Kekuatan penawaran dari penyedia barang
5. Kekuatan permintaan dari konsumen.

Sumber dari Informasi eksternal

Sebagian besar informasi strategik tersedia baik dari sumber yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan.

Sumber yang tidak dipublikasikan terdiri dari :

1. Survey pelanggan
2. Penelitian pasar
3. Pembicaraan pada rapat tenaga ahli atau pemegang saham
4. Program televisi
5. Wawancara dan pembicaraan dengan stakeholder

Sumber yang dipublikasikan pada informasi strategik meliputi

1. Majalah
2. Jurnal
3. Laporan
4. Dokumen pemerintah
5. Ringkasan
6. Buku
7. Buku panduan
8. Surat kabar
9. Buku petunjuk

Alat dan teknik forecasting

Forecast adalah anggapan terdidik tentang kecenderungan dan kejadian di masa yang akan datang. Teknik forecasting dapat dikategorikan menjadi dua kelompok yaitu teknik kuantitatif dan teknik kualitatif. Teknik kuantitatif lebih tepat digunakan ketika data historisnya tersedia dan ada hubungan diantara variable kunci diperkirakan sama di masa mendatang.

Membuat anggapan

Perencanaan tidak akan terjadi tanpa adanya anggapan. McConcey mengartikan anggapan sebagai Pengaruh yang kuat dari faktor luar utama perkiraan awal yang terbaik, sepanjang sang manajer mempunyai sedikit kendali tetapi ketika menggunakan pengaruh yang kuat didalam suatu tindakan atau kemampuan untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Dengan mengidentifikasi kejadian yang menyebabkan pengaruh yang besar pada suatu perusahaan dan dengan membuat perkiraan yang beralasan tentang factor tersebut, seseorang dapat membawa proses manajemen strategik menjadi lebih maju. Perkiraan hanya diperlukan untuk trend dan kejadian masa yang akan datang yang kelihatannya mempunyai pengaruh yang besar pada bisnis perusahaan.

Analisa industry : Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Evaluasi factor eksternal (EFE) memperbolehkan pembuat strategik untuk menyimpulkan dan menilai ekonomi, social, kebudayaan, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hokum, teknologi dan informasi persaingan. Matriks EFE dapat dikembangkan dengan lima langkah, yaitu :

1. Mendaftar kunci factor eksternal
2. Menentukan bobot tiap-tiap factor dengan jangkauan dari angka 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting)
3. Menentukan urutan antara 1 sampai 4 dari tiap-tiap factor eksternal utama untuk mengindikasikan seberapa efektifnya strategi yang diterapkan dari perusahaan untuk menanggapi factor-faktor tersebut.
4. Mengalikan bobot tiap-tiap factor untuk mendapatkan nilai bobot
5. Jumlahkan nilai bobot dari tiap variable untuk mendapatkan total nilai bobot dari organisasi.

Jika total dari nilai bobotnya adalah 4 menandakan bahwa tanggapan organisasi terhadap ancaman dan kelemahan adalah luar biasa.

Jika total dari nilai bobotnya adalah 1 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak diperhitungkan terhadap kesempatan atau menghindari ancaman.

Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive Profile Matrix (CPM) mengidentifikasi perusahaan pesaing utama dan kekuatan khususnya dan kelemahan dalam menjalin hubungan.

CHAPTER IV

PENILAIAN INTERNAL

THE NATURE OF INTERNAL AUDIT

Dasar tujuan dan strategi internal audit adalah kelebihan dan kekurangan internal, kesempatan dan ancaman dari luar, dan pernyataan tujuan yang jelas.

Kunci kelebihan internal terlihat dalam kelebihan suatu badan usaha yang tidak dapat ditandingi atau ditiru oleh competitor (distinctive competencies). Membangun keuntungan kompetitif dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan kompetensi yang tidak dapat ditandingi competitor lain (distinctive competencies).

Proses dalam melakukan audit internal

Informasi dikumpulkan dari:

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan dan akuntansi
4. Produksi dan operasi
5. Penelitian dan pengembangan
6. System manajemen informasi

Keterikatan dalam melakukan audit manajemen strategi internal memberikan suatu cara untuk memahami kebiasaan dan fungsi serta efek dari keputusan yang diberlakukan dari fungsi bisnis yang lain dalam suatu perusahaan.

THE RESOURCE BASED VIEW

Pendekatan RBV sehubungan dalam keuntungan kompetitif menyatakan bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada factor eksternal dalam mendapatkan dan mempertahankan keuntungan kompetitif.

Factor-faktor yang paling menentukan kondisi perusahaan adalah:

1. Physical resource, semua asset fisik yang dimiliki
2. Human resource, semua pegawai, pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan
3. Organization resource, berupa struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, paten, merk, hak cipta, database, dsb.

RBV teori menyatakan bahwa sumberdaya adalah apa yang sebenarnya membantu perusahaan mengeksploitasi kelebihan yang dimiliki dan menetralisir ancaman dari luar.

MANAGEMENT

- a. Planning: segala proses managerial sebagai persiapan masa depan, perencanaan, awal proses manajemen, sebagai persiapan antara masa kini dan masa depan, meningkatkan keuntungan dalam mendapatkan hasil yang diinginkan
- b. Organizing: segala aktivitas managerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Menentukan desain organisasi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, control, kesatuan pimpinan, koordinasi, dan analisis.
- c. Motivating: segala usaha yang dilakukan demi membentik kebiasaan manusia. Kepemimpinan, komunikasi, tim kerja, perubahan kebiasaan, kepuasan pekerjaan, delegasi tugas, moral pegawai dan manajerial.
- d. Staffing: aktivitas yang difokuskan pada tiap pegawai, administrasi gaji, keuntungan pegawai, interview, penugasan, pelatihan, keamanan pegawai, karir, dsb
- e. Controlling: segala aktivitas manajerial yang ditujukan untuk memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan hasil yang direncanakan. Control kualitas, keuangan, penjualan, persediaan, biaya dan beban, hadiah dan sanksi.

Ceklist audit manajemen

1. Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategi?
2. Apakah tujuan perusahaan dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik?
3. Apakah manajer pada tiap level hirarki merencanakan pekerjaan dengan efektif?
4. Apakah manajer mendelegasikan otoritas dengan baik?
5. Apakah struktur organisasi sudah cukup pantas?
6. Apakah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sudah jelas?
7. Apakah moral pegawai tinggi?
8. Apakah perputaran/pertukaran pegawai dan ketidakhadiran pegawai rendah?
9. Apakah mekanisme control organisasi dan hadiah sudah efektif?

MARKETING

Fungsi pemasaran:

- a. Customer analysis: survey pelanggan, informasi pelanggan, strategi pemasaran, profil pelanggan, strategi segmentasi pasar.
- b. Selling product/services: iklan, promosi penjualan, publikasi, penjualan pribadi, manajemen kekuatan penjual, hubungan pelanggan, hubungan dengan distributor.
- c. Product and service planning: test pasar, posisi merk, garansi, kemasan, pilihan produk, gaya/style, kualitas, penghapusan produk lama, pengadaan pelayanan pelanggan.
- d. Pricing: penentuan harga berdasarkan konsumen, pemerintah, supplier, distributor, harga pesaing.
- e. Distribution: pabrik dan gudang, channel distribusi, lokasi pengecer, teritori penjualan tingkat persediaan, transportasi, pengeceran, grosiran.
- f. Marketing research: mengumpulkan data, merekam data, menganalisis data.
- g. Cost/benefit analysis: penilaian biaya, keuntungan, dan resiko.
- h. Marketing audit checklist of question:
 1. Apakah pasar disegmentasi secara efektif?
 2. Apakah posisi perusahaan cukup baik dibanding pesaing?
 3. Apakah nilai saham perusahaan meningkat?
 4. Apakah channel distribusi dapat dipercaya dan efektif biayanya?
 5. Apakah pemasaran efektif?
 6. Apakah perusahaan meninjau pasar?
 7. Apakah kualitas produk dan pelayanan pelanggan sudah baik?
 8. Apakah produk perusahaan dan pelayanannya sudah dihargai dengan pantas?
 9. Apakah perusahaan memiliki promosi, iklan dan strategi publikasi yang efektif?
 10. Apakah pemasaran, perencanaan dan pendanaan sudah efektif?
 11. Apakah manajer pemasaran punya pelatihan dan pengalaman yang sesuai?
 12. Apakah kehadiran perusahaan dalam internet cukup baik dibandingkan pesaing?

KEUANGAN/AKUNTANSI

Fungsi Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai ukuran terbaik posisi kompetitif suatu perusahaan dan daya tarik keseluruhan terhadap investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Menurut James Van Home, fungsi keuangan/akuntansi terdiri atas tiga keputusan, yaitu:

- a. Keputusan investasi, atau disebut juga penganggaran modal (*capital budgeting*), adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk proyek, produk, asset, dan divisi suatu organisasi.
- b. Keputusan pembiayaan (*financing decision*), yaitu menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan menguji berbagai metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan modal (menerbitkan saham, menambah utang, menjual asset, atau kombinasi dari ketiganya)
- c. Keputusan dividen (*dividends decisions*), yaitu menentukan jumlah dana yang ditahan pada perusahaan dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham. Keputusan ini berkenaan dengan isu – isu seperti persentase laba yang dibayarkan kepada pemegang saham, stabilitas pembayaran dividen sepanjang waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham.

Tipe Dasar Rasio Keuangan (Financial Ratios)

Rasio keuangan dihitung berdasarkan Laporan Laba Rugi dan Neraca suatu perusahaan. Rasio keuangan dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe, sebagai berikut :

- a. *Liquidity Ratios*, mengukur kemampuan perusahaan untuk melunasi obligasi jangka pendek yang telah jatuh tempo.
 - *Current Ratio*
 - *Quick (or acid-test) Ratio*
- b. *Leverage Ratios*, mengukur seberapa banyak suatu perusahaan dibiayai dengan utang.
 - *Debt-to-total-assets ratio*
 - *Debt-to-equity ratio*
 - *Long-term debt-to-equity ratio*
 - *Times-interest-earned (or coverage) ratio*
- c. *Activity Ratios*, mengukur seberapa efektif suatu perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya.
 - *Inventory turnover*
 - *Fixed assets turnover*
 - *Total assets turnover*
 - *Accounts receivable turnover*
 - *Average collection period*
- d. *Profitability Ratios*, mengukur daya tarik keseluruhan manajemen yang ditunjukkan oleh perolehan yang dihasilkan pada penjualan dan investasi.
 - *Gross profit margin*
 - *Operating profit margin*
 - *Net profit margin*
 - *Return on total assets (ROA)*
 - *Return on stockholders' equity (ROE)*
 - *Earnings per share (EPS)*
 - *Price-earnings ratio*
- e. *Growth Ratios*, mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomi dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
 - *Sales*
 - *Net income*
 - *Earnings per share*
 - *Dividends per share*

Checklist Audit Keuangan/akuntansi

1. Dimana suatu perusahaan kuat dan lemah secara finansial sebagaimana diindikasikan dengan analisis rasio keuangan?
2. Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka pendek yang diperlukan?
3. Dapatkah perusahaan meningkatkan modal jangka panjang yang diperlukan melalui utang dan/atau ekuitas?
4. Apakah perusahaan mempunyai modal kerja yang mencukupi?
5. Apakah prosedur penganggaran modal telah efektif?
6. Apakah kebijakan pembayaran dividen masuk akal?
7. Apakah perusahaan mempunyai hubungan yang baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
8. Apakah manajer keuangan perusahaan berpengalaman dan terlatih?
9. Apakah kondisi utang perusahaan baik sekali?

PRODUKSI/OPERASI

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah semua input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Menurut Roger Schroeder, manajemen produksi/operasi terdiri atas lima fungsi atau area keputusan, yaitu:

1. *Process*, contoh : pemilihan teknologi, layout fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, *line balancing*, control proses, dan analisis transportasi. Jarak antara bahan mentah ke tempat produksi terhadap pelanggan menjadi pertimbangan utama.
2. *Capacity*, contoh : *forecasting*, perencanaan fasilitas, perencanaan keseluruhan, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Pemanfaatan fasilitas menjadi pertimbangan utama.
3. *Inventory*, contoh : mengatur level bahan mentah, bahan setengah jadi, dan barang jadi, khususnya mempertimbangkan apa yang harus dipesan, kapan dipesan, berapa yang dipesan, dan material yang ditangani.
4. *Workforce*, contoh : mengatur karyawan terampil, tidak terampil, klerikal, dan manajerial dengan memperhatikan desain pekerjaan, pengukuran pekerjaan, penyusunan pekerjaan, standar kerja, dan teknik motivasi.
5. *Quality*, keputusan ini dicapai dengan meyakinkan bahwa barang dan jasa yang berkualitas tinggi diproduksi dengan memperhatikan *quality control*, *sampling*, pengujian, jaminan kualitas, dan control biaya.

Implikasi Berbagai Macam Strategi Terhadap Produksi/Operasi

| Strategi | Implikasi |
|---|---|
| 1. Provider berbiaya rendah | Menciptakan rintangan yang besar untuk dimasuki Menciptakan pasar yang lebih besar |
| 2. Provider berkualitas tinggi | Mebutuhkan produksi yang lebih lama dan lebih sedikit perubahan Mebutuhkan lebih banyak jaminan kualitas Mebutuhkan peralatan yang lebih mahal |
| 3. Menyediakan <i>customer service</i> yang bagus | Mebutuhkan karyawan yang sangat terampil dan gaji yang lebih tinggi Mebutuhkan lebih banyak orang pelayanan, <i>service parts</i> , dan peralatan Mebutuhkan respon yang cepat terhadap kebutuhan pelanggan atau perubahan selera pelanggan |
| 4. Menjadi yang pertama memproduksi produk baru | Mebutuhkan investasi persediaan yang lebih besar Memiliki biaya penelitian dan pengembangan yang lebih tinggi |
| 5. Menjadi sangat terotomatisasi | Memiliki biaya persewaan dan peralatan yang tinggi Mebutuhkan investasi modal yang besar Mengurangi fleksibilitas Dapat berpengaruh pada hubungan tenaga kerja |
| 6. Minimalisasi PHK | Membuat pemeliharaan menjadi hal yang sangat penting Menyediakan kebutuhan akan keamanan para karyawan dan dapat mengembangkan loyalitas karyawan Membantu untuk menarik perhatian dan memperkerjakan karyawan yang terampil |

Checklist Audit Produksi/Operasi

1. Apakah persediaan bahan mentah, bagian-bagian, *subassembly* andal dan masuk akal?
2. Apakah fasilitas, peralatan, mesin, dan kantor dalam kondisi yang bagus?
3. Apakah kebijakan dan prosedur pengendalian persediaan telah efektif?
4. Apakah kebijakan dan prosedur *quality-control* telah efektif?
5. Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi strategis?
6. Apakah perusahaan mempunyai kompetensi teknologi?

PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Fungsi Penelitian dan Pengembangan

Fungsi-fungsi penelitian dan pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan produk-produk baru sebelum didahului oleh pesaing
2. Meningkatkan kualitas produk
3. Meningkatkan proses produksi untuk menguangi biaya
4. Fungsi-fungsi ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal

Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Internal dan Eksternal

Distribusi biaya dalam aktivitas litbang berbeda-beda pada masing-masing perusahaan dan industry, tetapi total biaya litbang umumnya tidak melebihi biaya awal produksi dan pemasaran. Pendekatan-pendekatan yang biasa digunakan untuk menentukan alokasi anggaran litbang adalah sebagai berikut :

1. Membiayai sebanyak mungkin proposal proyek
2. Menggunakan metode persentase penjualan
3. Menganggarkan sejumlah biaya litbang yang dikeluarkan oleh pesaing
4. Memutuskan seberapa banyak produk baru yang sukses yang dibutuhkan dan bekerja mundur untuk memperkirakan investasi litbang yang dibutuhkan

Bentuk dasar penelitian dan pengembangan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. Litbang internal, dimana suatu perusahaan menjalankan sendiri departemen litbangnya
2. Litbang kontrak atau litbang eksternal, dimana suatu perusahaan mempekerjakan peneliti independen atau agensi independen untuk mengembangkan produk spesifik.

Audit Penelitian dan Pengembangan

1. Apakah perusahaan mempunyai fasilitas litbang? Apakah fasilitas itu memadai?
2. Jika litbang diluar perusahaan digunakan, apakah mereka *cost-effective*?
3. Apakah personil litbang organisasi terqualifikasi?
4. Apakah sumber daya litbang dialokasikan secara efektif?
5. Apakah system informasi manajemen dan computer telah memadai?
6. Apakah komunikasi antara litbang dan unit organisasi yang lain telah efektif?
7. Apakah produk saat ini telah kompetitif secara teknologi?

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Tujuan system informasi manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Suatu system informasi yang efektif harus dapat mengumpulkan, mengkodekan, menyimpan, menyatukan, dan menyajikan informasi yang dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan operasi dan strategis yang penting.

Audit Sistem Informasi Manajemen

1. Apakah semua manajer dalam perusahaan menggunakan system informasi dalam membuat keputusan?
2. Apakah ada posisi *chief information officer* atau direktur system informasi dalam perusahaan?
3. Apakah data dalam system informasi diperbarui secara rutin?
4. Apakah semua manajer dari semua area fungsional dalam perusahaan berkontribusi dalam system informasi?
5. Apakah ada password yang efektif untuk masuk dalam system informasi perusahaan?
6. Apakah para *strategist* dalam perusahaan familiar dengan system informasi pesaing perusahaan?
7. Apakah system informasi *user-friendly*?
8. Apakah semua *user* system informasi memahami keuntungan kompetitif yang disediakan informasi untuk perusahaan?
9. Apakah *workshop* pelatihan computer telah disediakan untuk *user* system informasi?
10. Apakah system informasi perusahaan telah ditingkatkan secara berkesinambungan dalam konten dan *user-friendliness*?

ANALISIS RANTAI NILAI (VALUE CHAIN ANALYSIS)

Menurut Porter, bisnis suatu perusahaan dapat digambarkan dengan baik dengan *value chain*, dimana total pendapatan dikurangi total biaya semua aktivitas yang dipakai untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang menghasilkan suatu nilai. *Value Chain Analysis* (VCA) adalah suatu proses dimana suatu perusahaan menentukan biaya-biaya yang berhubungan dengan aktivitas organisasi mulai dari membeli bahan baku, memproduksi barang, hingga memasarkannya. VCA bertujuan untuk mengidentifikasi dimana letak keuntungan dan kerugian biaya rendah disepanjang rantai nilai dari bahan baku hingga aktivitas pelayanan pelanggan.

MATRIKS EVALUASI FAKTOR INTERNAL (IFE MATRIX)

Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE), digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, produksi dan operasi.

Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks IFE, adalah sebagai berikut :

1. Buat daftar faktor internal kunci
2. Tetapkan bobot mulai 0,0-1,0
3. Tetapkan rating 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor
4. Kalikan bobot dengan rating
5. Jumlahkan skor tertimbang

CHAPTER V

STRATEGIES IN ACTION

TUJUAN JANGKA PANJANG (LONG-TERM OBJECTIVE)

Tujuan jangka panjang (Long –term objective) menggambarkan hasil yang diharapkan dari penetapan strategi tertentu. Sedangkan strategi menggambarkan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Dalam menyusun tujuan jangka panjang harus mempunyai karakteristik yang kuantitatif, measurable (dapat diukur), realistis, understandable, challenging, hierarchial, obtainable, dan congruent yang dihubungkan dengan timeline. Apabila tujuan yang ditetapkan jelas akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Tujuan jangka panjang dapat memberikan petunjuk, memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, mendorong penyelenggaraan usaha dan membantu dalam alokasi sumber daya serta mendesain pekerjaan.

Tujuan jangka panjang diperlukan di setiap level organisasi karena penting untuk mengukur kinerja manajemen. Tanpa tujuan jangka panjang organisasi akan menyimpang tanpa ada tujuan yang jelas.

TUJUAN FINANSIAL VS TUJUAN STRATEGIS

Ada 2 macam tujuan yang umum di suatu organisasi yaitu tujuan finansial dan tujuan strategis. Walaupun tujuan finansial penting bagi perusahaan namun kadang terjadi trade-off antara tujuan finansial dan tujuan strategis dalam pengambilan keputusan yang krusial .

Tujuan finansial antara lain:

1. Growth in revenues
2. Growth in earnings
3. Higher dividends
4. Larger profit margins
5. Greater ROI
6. Higher earnings per share
7. Rising stock price
8. Improved cash flow

Tujuan strategis antara lain:

1. Larger market share
2. Quicker on-time delivery than rivals
3. Shorter design-to-market times than rivals
4. Lower costs than rivals
5. Higher product quality than rivals
6. Wider geographic coverage than rivals
7. Achieving technological leadership
8. Consistently getting new or improved products to market ahead of rivals

NOT MANAGE BY OBJECTIVE

Ada akademisi yang berkata bahwa "if you think education is expensive, try ignorance" atau jika kamu menganggap pendidikan itu mahal, maka cobalah kebodohan. Begitu juga dengan strategi, ada alternatif lain yang bisa diambil dalam mengelola suatu organisasi antara lain

1. Managing by extrapolation
2. Managing by crisis
3. Managing by subjectives
4. Managing by hope

BALANCED SCORECARD

Menurut Robert Kaplan dan David Norton, Balanced Scorecard merupakan salah satu strategi evaluasi dan teknik pengendalian. Balanced Scorecard diturunkan dari namanya yang berasal dari kebutuhan perusahaan yang memerlukan penilaian finansial yang diukur dari faktor nonfinansial misalnya kualitas produk dan customer service. Balanced scorecard yang efektif mencakup kombinasi antara tujuan strategis dan tujuan finansial. Perusahaan harus membentuk suatu tujuan dan mengevaluasi strategi lebih dari hanya sekedar tujuan finansial seperti customer service, etos kerja pegawai, kualitas produk, pengurangan polusi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, keterlibatan masyarakat dll.

TIPE STRATEGI

1. Integration Strategies, terdiri dari
 - Forward Integration ➡ Menambah porsi kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau retailer
 - Backward Integration ➡ Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan supplier
 - Horizontal Integration ➡ Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap kompetitor
2. Intensive Strategies, terdiri dari
 - Market Penetration ➡ Mencari peningkatan harga pasar sekarang dari produk atau jasa di pasar saat ini dengan usaha marketing yang lebih besar
 - Market Development ➡ mengenalkan produk baru atau jasa pada area geografis yang baru
 - Product Development ➡ Meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa saat ini atau mengembangkannya
3. Diversification Strategies, terdiri dari
 - Related Diversification ➡ menambahkan sesuatu yang baru tetapi produk atau jasa yang masih berhubungan
 - Unrelated Diversification ➡ menambahkan sesuatu pada produk atau jasa yang tidak berhubungan
4. Defensive strategies, terdiri dari
 - Retrenchment ➡ menyusun kembali dari awal cost dan pengurangan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan profit
 - Divestiture ➡ menjual divisi atau bagian dari perusahaan
 - Liquidation ➡ menjual semua aset perusahaan yang bernilai

LEVEL STRATEGI

Strategi tidak hanya dibuat oleh top eksekutif. Pada perusahaan besar setidaknya ada 4 level strategi yang ada yaitu Corporate level, divisional level, functional level dan Operational level. Sedangkan pada perusahaan kecil hanya terdapat tiga level yaitu Company level, Functional level dan operational level

INTEGRATION STRATEGIS

1. Forward Integration

Merupakan strategi dengan cara menambah porsi kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau retailer. Meningkatnya perusahaan manufaktur saat ini menyebabkan strategi dengan membuat website untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen.

Ada 6 kriteria yang mengindikasikan bahwa forward integration dapat dilakukan secara efektif yaitu

- Ketika distributor perusahaan saat ini terlalu mahal atau tidak dapat dipercaya atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan
- Ketika ketersediaan jumlah distributor sangat terbatas sehingga memberikan keuntungan yang kompetitif bagi perusahaan yang melakukan forward integration
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang berkembang dan diharapkan untuk terus berkembang pesat, ini merupakan faktor karena forward integration mengurangi kemampuan organisasi untuk membuat variasi jika basic industri goyah
- Ketika sebuah organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru yaitu mendistribusikan produk mereka sendiri
- Ketika keuntungan dari produksi stabil tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan prediksi permintaan
- Ketika distributor atau retailer mempunyai profit margin yang tinggi

2. **Backward Integration**

Merupakan strategi dengan mencari atau meningkatkan kontrol terhadap supplier. Strategi ini diterapkan ketika supplier tidak dapat dipercaya, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan.

Ada 7 kriteria yang menjadi indikator bahwa backward integration efektif

- Ketika supplier terlalu mahal atau tidak dapat dipercaya
- Ketika jumlah supplier sedikit dan jumlah pesaing banyak
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang berkembang dengan cepat
- Ketika organisasi mempunyai modal dan SDM untuk mengelola bisnis baru dalam menyediakan bahan baku sendiri
- Ketika keuntungan harga stabil penting
- Ketika supplier saat ini mempunyai profit margin yang tinggi
- Ketika organisasi membutuhkan sumber daya dengan cepat

3. **Horizontal Integration**

Merupakan strategi dengan cara mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan kompetitor.

Horizontal integration menjadi efektif apabila

- Ketika perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari karakteristik monopolistik dalam area tertentu tanpa disaingi oleh pemerintah
- Ketika perusahaan pesaing dalam sebuah industri yang berkembang
- Ketika peningkatan skala ekonomi memberikan keuntungan bagi pesaing
- Ketika perusahaan mempunyai modal dan bakat yang dibutuhkan untuk mengelola dengan sukses perluasan organisasi
- Ketika pesaing sedang terguncang karena kekurangan keahlian manajerial atau sumber daya tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.

INTENSIVE STRATEGIES

1. **Market Penetration**

Yaitu strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara **usaha-usaha pemasaran** seperti: penambahan personil pemasaran, meningkatkan biaya iklan, promosi yang lebih ekstensif, dan publikasi yang lebih banyak.

Pedoman yang memungkinkan penetrasi pasar strategi yang efektif:

- pasar yang ada tidak dipenuhi dengan barang khusus.
- % penggunaan konsumen saat ini bisa ditingkatkan
- porsi perusahaan kompetitor menurun sedangkan penjualan dalam industri naik.

- korelasi biaya penjualan dan biaya pemasaran secara historis tinggi
 - kenaikan skala ekonomi menyediakan keuntungan besar yang bersaing
- 2. Market Development**
Yaitu strategi untuk meningkatkan penjualan dengan mengenalkan produk di **pasar baru**. Pedoman yang memungkinkan pengembangan pasar strategi efektif:
- saluran distribusi yang baru dapat dipercaya, murah, dan berkualitas baik.
 - perusahaan menjalankan usahanya dengan baik.
 - ada pasar yang belum digunakan atau belum penuh.
 - Perusahaan membutuhkan sumber daya untuk mengatur pasar yang baru.
 - Perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
 - Industri dasar perusahaan telah menjadi global.
- 3. Product Development**
Yaitu strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara **memperbaiki atau memodifikasi** produk yang sudah ada. Pedoman pengembangan produk menjadi strategi yang efektif:
- Produk yang dihasilkan perusahaan telah berada dalam tahap dewasa sehingga konsumen tertarik untuk mencoba produk baru.
 - Perusahaan berkompetisi dalam industri yang memiliki karakteristik perubahan teknologi yang cepat.
 - Perusahaan pesaing menyediakan produk dengan kualitas dan harga yang bersaing.
 - Perusahaan berkompetisi dalam industri yang tumbuh dengan cepat.
 - Perusahaan memiliki kemampuan meneliti dan berkembang.

DIVERSIFICATION STRATEGIES

- 1. Related (berhubungan)**, menambah produk baru yang **berhubungan** dengan produk yang sudah ada. Pedoman related diversifikasi strategi memungkinkan menjadi strategi yang efektif:
- Perusahaan bersaing dalam industri yang lambat.
 - produk baru yang berhubungan ditambahkan akan menaikkan penjualan produk yang ada
 - produk baru yang berhubungan ditambahkan akan ditawarkan dengan harga yang bersaing
 - produk baru yang berhubungan ditambahkan memiliki tingkat penjualan musiman yg akan mengimbangi titik tertinggi dan terendah penjualan produk yang ada.
 - produk yang ada berada pada tahap penurunan dalam siklus.
 - Perusahaan memiliki manajemen yang kuat.
- 2. Unrelated (tidak berhubungan)**, menambah produk baru yang **tidak berhubungan** dengan produk yang sudah ada. Pedoman:
- Pendapatan yang di dapat dari produk yang sudah ada bertambah dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan.
 - Perusahaan berkompetisi dalam pasar dengan persaingan tinggi.
 - Saluran distribusi produk yang sudah ada dapat digunakan untuk produk yang baru.
 - Produk yang baru dapat menyeimbangkan pola siklus produk yang sudah ada
 - Industri produk yang sudah ada mengalami penurunan penjualan dan profit.
 - Perusahaan memiliki modal dan manajerial yang dapat bersaing dalam industri yang baru.
 - Perusahaan memiliki kesempatan menjual produk baru yang tidak berhubungan yang menarik kesempatan berinvestasi.
 - Terdapat sinergi antara perusahaan yang membutuhkan dan dibutuhkan.
 - Pasar produk yang sudah ada telah penuh
 - Perusahaan dapat mendapatkan pertentangan dari "antitrust" yang secara historis hanya berkonsentrasi dalam satu industri.

STRATEGI DEFENSIF

1. **Retrenchment**, mengelompokkan kembali biaya dan pengurangan asset yang mengalami penurunan penjualan dan profit. Inti dari retrenchment ini adalah **mengurangi** biaya dan penurunan asset yang tidak menaikkan penjualan atau profit.

Pedoman :

- Perusahaan memiliki kompetensi khusus tapi tidak konsisten mencapai tujuan.
- Perusahaan adalah competitor yang lemah.
- Perusahaan terganggu oleh ketidakefisienan, profit yang rendah, semangat karyawan yang rendah, dan tekanan pemegang saham agar meningkatkan performa.
- Perusahaan gagal mengkapitalisasi kesempatan, memperkecil hambatan, mengambil keuntungan dari kekuatan internal dan mengatasi kekurangan internal.
- Perusahaan tumbuh dengan cepat sehingga reorganisasi diperlukan.

2. **Divestiture, menjual** asset produktif seperti **bagian atau divisi** perusahaan untuk memenuhi kebutuhan cash untuk berinvestasi lain yang lebih menguntungkan.

Pedoman:

- Perusahaan telah melakukan retrenchment namun gagal mencapai peningkatan
- Sebuah divisi memerlukan sumber daya lebih daripada yang perusahaan dapat sediakan
- Sebuah divisi bertanggung jawab atas performa buruk perusahaan
- Sebuah divisi tidak cocok dengan perusahaan baik dari segi pasar, konsumen, manajerial, karyawan, nilai, dan kebutuhan.
- Kas sangat diperlukan dan tidak dapat disediakan dari sumber daya yang lain.
- Golongan antitrust menentang perusahaan.

3. **Likuidasi, menjual seluruh** asset perusahaan.

Pedoman:

- Perusahaan telah melakukan retrenchment dan divestiture tapi tetap gagal
- Pilihan akhir hanya kebangkrutan.
- Pemegang saham dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual asset perusahaan.

LIMA STRATEGI GENERIK MICHAEL PORTER

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakannya strategi generik.

Keunggulan/kepemimpinan biaya (cost leadership)

Menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Agar cost leadership berhasil, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat dua cara untuk mencapai hal tersebut :

1. Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai factor yang mungkin mendorong biaya aktivitas rantai nilai.
2. Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeleminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya

Strategi cost leadership akan efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat
2. Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual
3. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
4. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
5. Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah dari satu penjual ke penjual yang lain.
6. Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga
7. Ketika pendatang industri baru menggunakan harga pengenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya :

Tipe 1 :Strategi biaya rendah (low-cost)

Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

Tipe 2 :Strategi nilai terbaik (best-value)

Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Tipe 3:Diferensiasi

Strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dalam industri dan diarahkan kepada konsumen yang relative peka terhadap harga. Strategi Diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan membebankan harga yang lebih tinggi untuk produknya dan tetap mempertahankan kelayakan konsumen karena konsumensudah terikat fitur diferensiasi produk tersebut. Resiko menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik kurang mendapat penilaian yang baik dari konsumen untuk menjustifikasi harga yang lebih tinggi. Resiko lainnya adalah pesaing bisa jadi dengan cepat mencari cara untuk meniru fitur-fitur diferensiasi.

Diferensiasi sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai
2. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam
3. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa.
4. Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah sangat pesat.

Fokus

Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Strategi fokus paling efektif ketika konsumen mempunyai preferensi atau kebutuhan khusus dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk menspesialisasi diri di segmen target yang sama. Resiko menjalankan strategi fokus adalah ketika pesaing akan menyadari strategi fokus yang berhasil dan menirunya atau bahwa preferensi konsumen berubah ke arah atribut-atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan. Strategi fokus sangat efektif pada kondisi-kondisi berikut :

1. Ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh.
2. Ketika pemimpin pasar tidak melihat ceruk tersebut penting bagi keberhasilan mereka
3. Ketika pemimpin pasar menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar target di samping tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka
4. Ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda
5. Ketika tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama.

Tipe 4 :Fokus biaya rendah

Menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

Tipe 5 :Fokus nilai terbaik

Menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terbaik yang tersedia di pasar.

Sarana –sarana untuk mencapai strategi

Usaha Patungan/Kemitraan (joint venture)

Strategi populer yang dijalankan manakala dua atau lebih perusahaan membuat persekutuan atau perkongsian sementara untuk menindaklanjuti peluang tertentu. Alasan utama perusahaan-perusahaan menggunakan kemitraan sebagai sarana untuk mencapai strategi adalah globalisasi.

Beberapa persoalan yang umumnya menyebabkan usaha patungan gagal adalah :

1. Para manajer yang seharusnya bekerja sama setiap hari tidak dilibatkan dalam penciptaan atau pembentukan usaha tersebut.

2. Usaha tersebut mungkin menguntungkan perusahaan-perusahaan yang bermitra namun tidak bagi konsumen.
3. Usaha itu mungkin tidak mendapat dukungan yang sama besarnya dari kedua mitra
4. Usaha tersebut mulai bersaing lebih dengan salah satu mitra daripada mitra yang lain.

Enam pedoman tentang kapan usaha patungan dapat menjadi strategi yang efektif :

1. Ketika sebuah organisasi milik swasta membentuk suatu usaha patungan dengan organisasi milik pemerintah
2. Ketika sebuah organisasi domestik membentuk suatu usaha patungan dengan organisasi asing
3. Ketika kompetensi khusus dari dua atau lebih perusahaan melengkapi dengan baik
4. Ketika proyek tertentu berpotensi menghasilkan laba yang besar tetapi membutuhkan sumber daya dan resiko yang luar biasa
5. Ketika dua atau lebih perusahaan kecil sulit bersaing dengan perusahaan besar
6. Ketika ada kebutuhan untuk memperkenalkan teknologi baru dengan cepat.

MERGER/AKUISISI

Merger

Terjadi manakala dua organisasi yang berukuran kurang lebih sama bersatu untuk membangun satu unit usaha.

Akuisisi

Terjadi ketika sebuah organisasi besar membeli (mengakuisisi) suatu perusahaan yang lebih kecil, atau sebaliknya.

Pengambilalihan (takeover) atau pengambilalihan secara paksa (hostile takeover)

Ketika merger atau akuisisi tidak diinginkan kedua belah pihak

Merger yang bersahabat (Friendly merger)

Merger atau akuisisi yang diinginkan oleh kedua belah pihak.

Beberapa daya penggerak perusahaan-perusahaan melakukan merger adalah deregulasi, perubahan teknologi, kapasitas yang berlebih, ketidakmampuan untuk mendongkrak laba melalui kenaikan harga, pasar saham yang tertekan, dan kebutuhan untuk meraih skala ekonomi. Daya-daya lainnya adalah kekuatan pasar yang meningkat, hambatan masuk yang berkurang, biaya pengembangan produk baru yang lebih kecil, laju pelepasan produk ke pasar yang lebih cepat, resiko yang lebih rendah dibandingkan pengembangan produk baru, diversifikasi yang meningkat, upaya untuk menghindari persaingan yang ketat, serta peluang untuk mempelajari dan mengembangkan kapabilitas baru.

Akuisisi ekuitas swasta

Maksud dari akuisisi ekuitas swasta adalah perusahaan membeli perusahaan lain dengan harga rendah kemudian menjualnya kembali dengan harga premium (tinggi).

Beberapa alasan utama mengapa banyak merger dan akuisisi gagal adalah :

1. Kesulitan-kesulitan integrasi
2. Evaluasi target yang kurang memadai
3. Utang yang besar atau luar biasa
4. Ketidakmampuan untuk mencapai sinergi
5. Terlalu banyak divestasi
6. Para manajer terlampau berfokus pada akuisisi
7. Akuisisi yang terlalu besar
8. Kesulitan dalam menyatukan budaya organisasi yang beragam
9. Turunnya semangat kerja karyawan karena pemecatan dan relokasi

Ada banyak alasan untuk melakukan merger dan akuisisi :

1. Untuk menyediakan pemanfaatan kapasitas yang lebih baik
2. Untuk memanfaatkan secara lebih baik tenaga penjualan yang ada
3. Untuk mengurangi staf manajerial
4. Untuk mencapai skala ekonomi
5. Untuk mengatasi masalah tren musiman dalam penjualan
6. Untuk memperoleh akses ke pemasok, distributor, konsumen, produk, dan kreditor baru
7. Untuk menguasai teknologi baru

8. Untuk mengurangi kewajiban pajak

Pengambilalihan dengan utang (leveraged buyout-LBO)

Terjadi manakala saham sebuah perusahaan dibeli oleh manajemen perusahaan dan investor swasta lain dengan menggunakan dana pinjaman.

Keuntungan-keuntungan pelaku utama

Mengacu pada manfaat yang mungkin diraih sebuah perusahaan dengan masuk ke pasar baru atau mengembangkan suatu produk atau jasa baru sebelum perusahaan pesaing melakukannya. Menjadi pelaku utama sangat bagus ketika:

1. Membangun citra dan reputasi perusahaan
2. Menghasilkan keunggulan biaya atas pesaing dalam hal teknologi baru, komponen baru, saluran distribusi baru, dan seterusnya
3. Menciptakan konsumen yang benar-benar loyal.
4. Menyebabkan duplikasi oleh pesaing sulit atau tidak mungkin dilakukan

Pengalihkontrakan

Alih kontrak proses bisnis (business-process outsourcing-BPO) adalah bisnis baru yang berkembang dengan pesat yang melibatkan tindakan suatu perusahaan untuk mengambil alih operasi-operasi fungsional seperti sumber daya manusia, sistem informasi, penggajian, akuntansi, layanan konsumen, dan pemasaran dari perusahaan lain. Beberapa alasan alih kontrak :

1. Lebih murah
2. Memungkinkan perusahaan untuk berfokus pada bisnis intinya
3. Memampukan perusahaan untuk menyediakan layanan yang lebih baik

Keuntungan-keuntungan dari alihkontrak:

Memungkinkan perusahaan untuk menyejajarkan diri dengan pemasok terbaik di dunia yang berfokus pada tugas khusus

Memberi fleksibilitas sekiranya kebutuhan konsumen secara tak terduga berubah

Memungkinkan perusahaan berfokus pada aktivitas-aktivitas rantai nilai internal lain yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

CHAPTER VI

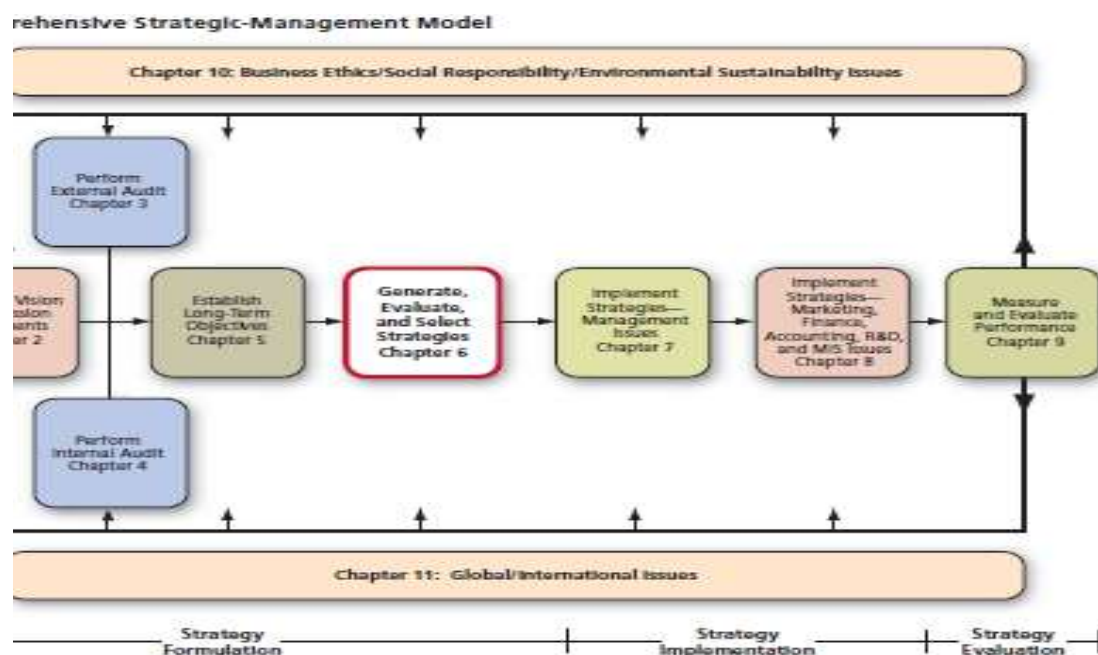
STRATEGY ANALYSIS AND CHOICE

Bab ini berfokus pada menghasilkan dan mengevaluasi alternative strategi , serta memilih strategi untuk mengejar analisis strategi dan pilihan berusaha untuk menentukan program alternatif tindakan yang terbaik yang bisa memungkinkan perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan .

Proses Menciptakan dan Memilih Strategi

Strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang layak yang bisa menguntungkan perusahaan karena ada jumlah tak terbatas tindakan yang mungkin dan jumlah tak terbatas cara untuk menerapkan tindakan tersebut . Oleh karena itu , satu set strategi alternatif yang paling menarik dikelola harus dikembangkan . Keuntungan, kerugian , trade- offs , biaya , dan keuntungan dari strategi harus ditentukan. Semua peserta harus memiliki perusahaan informasi audit eksternal dan internal. Informasi ini , ditambah dengan pernyataan misi perusahaan , akan membantu peserta mengkristal dalam pikiran mereka sendiri tertentu strategi yang paling mereka percaya bisa menguntungkan perusahaan. Kreativitas harus didorong dalam proses pemikiran ini. Strategi alternatif yang diusulkan oleh peserta harus dipertimbangkan dan dibahas dalam rapat atau serangkaian pertemuan . Strategi yang diusulkan harus tercantum secara tertulis.

Strategi Komprehensif - Perumusan Kerangka



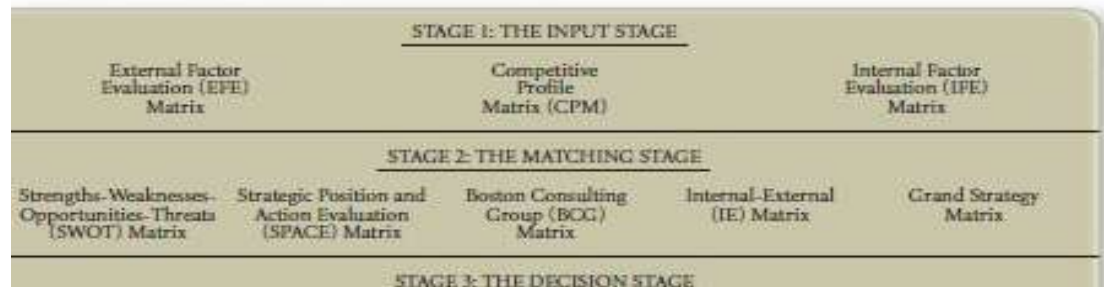
Teknik strategi - formulasi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan tiga tahap kerangka kerja , seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas. Peralatan yang disajikan dalam kerangka ini adalah berlaku untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu strategi mengidentifikasi , mengevaluasi ,dan memilih strategi .

Tahap 1 dari kerangka formulasi terdiri dari Matrix EFE , Matriks IFE , dan Competitive Profile Matrix (CPM) . Disebut Tahap Input, Tahap 1 merangkum masukan dasar informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi . Tahap 2 , disebut Tahap Pencocokan , berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal kunci. tahap 2 Teknik meliputi Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix , yang Posisi

Strategis dan Aksi Evaluasi (SPACE) Matrix , Boston Consulting Group (BCG) Matrix , Internal - Eksternal (IE) Matrix , dan Grand Strategy Matrix . Tahap 3 , disebut Tahap Keputusan , melibatkan teknik tunggal, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) . Sebuah QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk objektif mengevaluasi layak strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2 . Sebuah QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi khusus .

FIGURE 6-2

Figure 6-2 Strategy-Formulation Analytical Framework



Tahap Penginputan

Alat Input memerlukan strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap-tahap awal proses strategi - formulasi . Membuat keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai Kepentingan relatif dari faktor eksternal dan internal memungkinkan strategi untuk lebih efektif menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif . Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai .

Tahap Pencocokan

Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai pertandingan organisasi membuat antara internal sumber daya dan keterampilan dan peluang dan risiko yang diciptakan oleh factors.2 eksternal yang tahap pencocokannya dari kerangka strategi - formulasi terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan dalam urutan apapun: Matrix SWOT , Matriks SPACE , Matriks BCG , yang IE Matrix , dan Grand Strategy Matrix . Alat-alat ini mengandalkan informasi yang diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan internal dan kelemahan . Pencocokan faktor penentu keberhasilan eksternal dan internal merupakan kunci untuk efektif menghasilkan strategi alternatif yang layak.

TABLE 6-1 Matching Key External and Internal Factors to Formulate Alternative Strategies

| Key Internal Factor | Key External Factor | Resultant Strategy |
|---|---|---|
| Excess working capital (an internal strength) | + 20 percent annual growth in the cell phone industry (an external opportunity) | = Acquire Cellfone, Inc. |
| Insufficient capacity (an internal weakness) | + Exit of two major foreign competitors from the industry (an external opportunity) | = Pursue horizontal integration by buying competitors' facilities |
| Strong R&D expertise (an internal strength) | + Decreasing numbers of younger adults (an external threat) | = Develop new products for older adults |

The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi : SO (strengths-opportunities) Strategies, WO (weaknesses-opportunities) Strategies, ST (strengths-threats) Strategies, and WT (weaknesses-threats) Strategies. 3 Pencocokan faktor eksternal dan internal kunci adalah sebagian besar sulit mengembangkan Matrix SWOT. SO Strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal . WO Strategi bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari eksternal peluang . Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari

atau mengurangi dampak ancaman eksternal . Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal .

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matrix SWOT :

- 1 . Daftar peluang eksternal perusahaan .
- 2 . Daftar ancaman eksternal perusahaan .
- 3 . Daftar kekuatan internal perusahaan kunci.
- 4 . Daftar kelemahan internal perusahaan kunci.
- 5 . Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal , dan mencatat resultan SO Strategi dalam sel yang tepat .
- 6 . Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal , dan mencatat resultan WO Strategi .
- 7 . Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal , dan catat resultan ST Strategi .
- 8 . Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal , dan catat resultan WT Strategi .

Beberapa aspek penting dari Matrix SWOT. Sebagai contoh, baik faktor eksternal intern / dan SO Strategi yang / ST / WO / WT dinyatakan dalam kuantitatif sejauh mungkin . Hal ini penting . Misalnya, tentang kedua SO # 2 dan # 1 ST strategi , jika analis hanya mengatakan , " Tambah orang perbaikan / layanan baru , "pembaca mungkin berpikir bahwa 20 orang perbaikan / jasa baru diperlukan . Sebenarnya hanya dua yang dibutuhkan . Selalu lebih spesifik sejauh mungkin dalam faktor-faktor dan strategi.

Tujuan dari masing-masing tahap adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak ,untuk tidak memilih atau menentukan strategi yang terbaik, oleh karena itu, akan dipilih untuk implementasi .

Pedoman Strategi - formulasi yang diberikan dalam Bab 5 dapat meningkatkan proses pencocokan faktor eksternal dan internal kunci. Sebagai contoh, ketika sebuah organisasi memiliki baik modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mendistribusikan produk sendiri (kekuatan internal) dan distributor tidak dapat diandalkan , mahal , atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan (eksternal ancaman) , integrasi ke depan dapat menjadi ST Strategi menarik. Ketika sebuah perusahaan memiliki kelebihan produksi Kapasitas (kelemahan internal) dan industri dasar mengalami penurunan penjualan tahunan dan keuntungan (ancaman eksternal) , diversifikasi terkait dapat menjadi WT efektif Strategi .

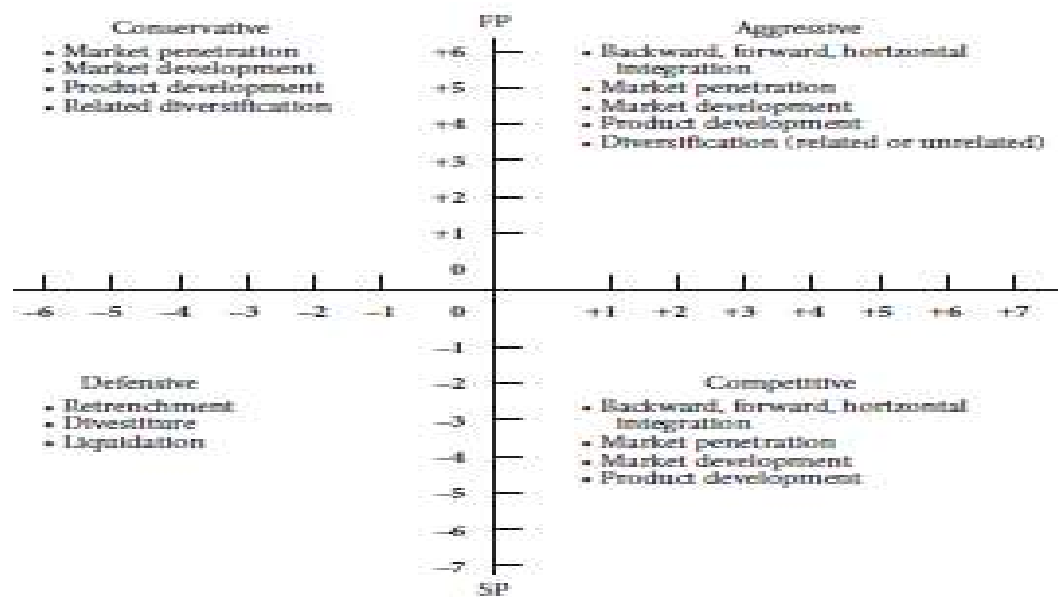
Meskipun matriks SWOT secara luas digunakan dalam perencanaan strategis , analisis memang memiliki beberapa batasan , SWOT tidak menunjukkan cara untuk mencapai keunggulan kompetitif , sehingga tidak harus menjadi tujuan itu sendiri. Matriks harus menjadi titik awal untuk diskusi tentang bagaimana strategi yang diusulkan dapat diterapkan. Kedua , SWOT adalah penilaian statis (atau snapshot). lingkungan dinamika kompetitif mungkin tidak dapat diungkapkan dalam matriks tunggal, analisis SWOT memimpin perusahaan terlalu menekankan faktor internal atau eksternal tunggal dalam merumuskan strategi . ada hubungan timbal balik antara faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang SWOT tidak ungkapkan yang mungkin penting dalam merumuskan strategi

Matrix for a Retail Computer Store

| | Strengths | Weaknesses |
|---------------------------------|--|---|
| | 1. Inventory turnover up 5.8 to 6.7 2. Average customer purchase up \$97 to \$128 3. Employee morale is excellent 4. In-store promotions – 20% increase in sales 5. Newspaper advertising expenditures down 10% 6. Revenues from repair/service in-store up 16% 7. In-store technical support persons have MIS degrees 8. Store's debt-to-total assets ratio down 34% | 1. Software revenues in store down 12% 2. Location of store hurt by new Hwy 34 3. Carpet and paint in store in disrepair 4. Bathroom in store needs refurbishing 5. Total store revenues down 8% 6. Store has no Web site 7. Supplier on-time-delivery up to 2.4 days 8. Customer checkout process too slow 9. Revenues per employee up 19% |
| Issues | SO Strategies | WO Strategies |
| Population of city growing 10% | 1. Add 4 new in-store promotions monthly (S4, O3) | 1. Purchase land to build new store (W2, O2) |
| Computer store opening nearby | 2. Add 2 new repair/service persons (S6, O5) | 2. Install new carpet/paint/bath (W3, W4, O1) |
| Traffic passing store up 12% | 3. Send flyer to all seniors over age 55 (S5, O5) | 3. Up Web site services by 50% (W6, O7, O8) |
| Average six new products/yr | | 4. Launch mailout to all Realtors in city (W5, O7) |
| Increased use of computers | | |
| Business growth in area up 10% | | |
| Computer Web sites up 18% | | |
| Number of Web sites up 12% | | |
| Number of firms | | |
| | ST Strategies | WT Strategies |
| Opening new store nearby | 1. Hire two more repair persons and market these new services (S6, S7, T1) | 1. Hire 2 new cashiers (W8, T1, T4) |
| Diversity offers computer | 2. Purchase land to build new store (S8, T3) | 2. Install new carpet/paint/bath (W3, W4, T1) |
| Ass Hwy 34 in 1 yr will traffic | 3. Raise out-of-store service calls from \$60 to \$80 (S6, T5) | |
| Building being built nearby | | |
| Sales up 14% | | |

The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Kerangka empat kuadran menunjukkan apakah agresif, konservatif, strategi defensif, atau kompetitif yang paling tepat untuk diberikan organisasi. Sumbu dari Matrix SPACE mewakili dua dimensi internal yang (posisi keuangan [FP] dan posisi kompetitif [CP]) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas [SP] dan posisi industri [IP]). Keempat faktor mungkin adalah posisi yang paling determinan.



Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickett, *Strategic Management and Business Policy: A Case Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

2. Example Factors That Make Up the SPACE Matrix Axes

| Strategic Position | External Strategic Position |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| Position (FP) | Stability Position (SP) |
| Investment | Technological changes |
| | Rate of inflation |
| | Demand variability |
| Capital | Price range of competing products |
| | Barriers to entry into market |
| Turnover | Competitive pressure |
| Market share | Ease of exit from market |
| Growth ratio | Price elasticity of demand |
| | Risk involved in business |
| Competitive Position (CP) | Industry Position (IP) |
| Growth | Growth potential |
| Profitability | Profit potential |
| Business cycle | Financial stability |
| Capital intensity | Extent leveraged |
| Resource utilization | Resource utilization |
| Technical know-how | Ease of entry into market |
| Number of suppliers and distributors | Productivity, capacity utilization |

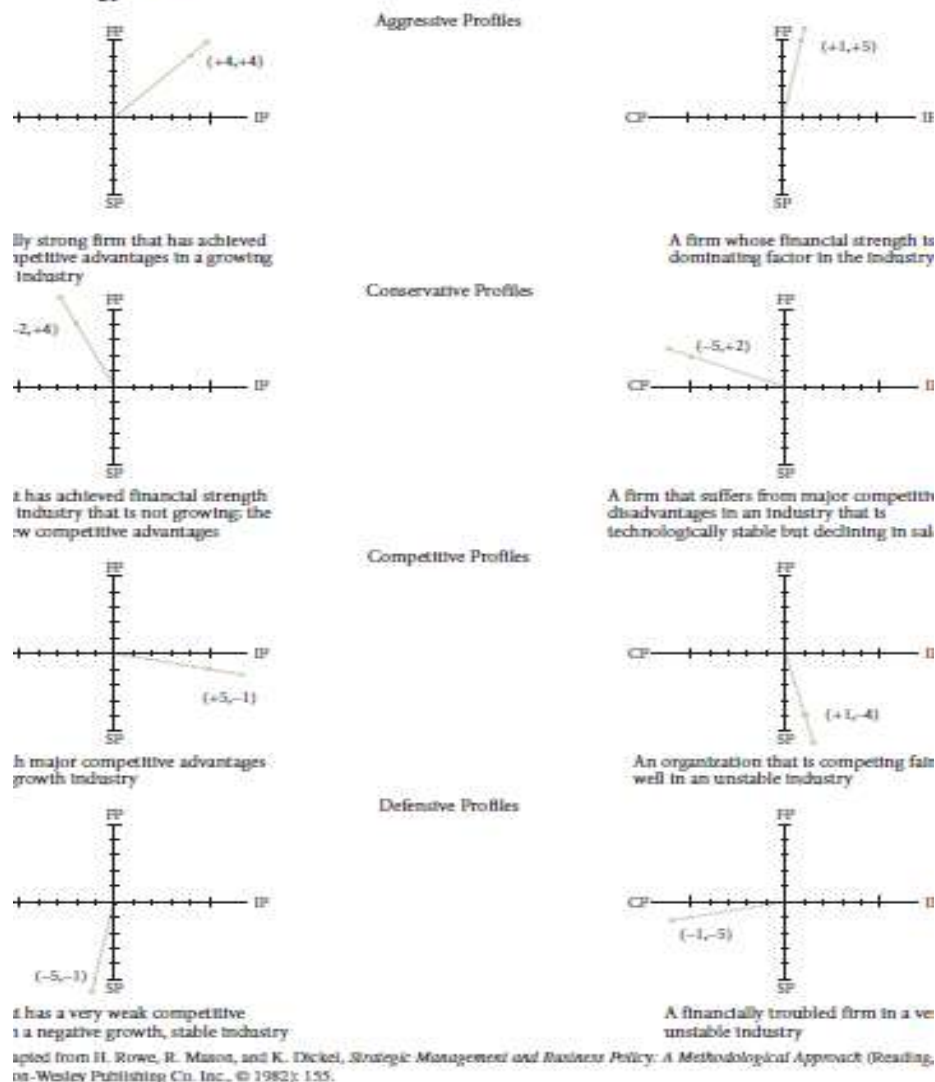
Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matrix SPACE adalah sebagai berikut :

1. Pilih satu set variabel untuk menentukan posisi keuangan (FP) , posisi kompetitif (CP) , Posisi stabilitas (SP) , dan posisi industri (IP) .
2. Menetapkan nilai numerik mulai dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk setiap variable yang membentuk FP dan IP dimensi . Menetapkan nilai numerik mulai dari -1 (terbaik) ke -7 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk SP dan CP dimensi . Di FP dan CP sumbu , buat perbandingan dengan pesaing . Pada IP dan kapak SP , membuat dibandingkan dengan industri lainnya .
3. Hitung nilai rata-rata untuk FP , CP , IP , dan SP dengan menjumlahkan nilai-nilai yang diberikan kepada variabel masing-masing dimensi dan kemudian dengan membagi dengan jumlah variable termasuk dalam dimensi masing-masing .

- 4 . Plot nilai rata-rata untuk FP , IP , SP , dan CP pada sumbu tepat di SPACE Matrix.
- 5 . Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan plot titik resultan pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan plot titik resultan pada Y. Plot persimpangan titik xy baru .
- 6 . Gambar vektor arah dari asal Matrix SPACE melalui baru titik persimpangan . Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif , kompetitif , defensif , atau konservatif . Beberapa contoh profil strategi yang dapat muncul dari analisis SPACE diperlihatkan pada Gambar 6-5 . Vektor arah yang terkait dengan setiap profil menunjukkan jenis strategi untuk mengejar : agresif , konservatif , defensif , atau kompetitif . Ketika suatu perusahaan vektor directional terletak di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari SPACE Matrix , sebuah organisasi berada dalam posisi yang sangat baik untuk menggunakan kekuatan internal untuk (1) mengambil keuntungan dari peluang eksternal , (2) mengatasi kelemahan internal , dan (3) menghindari eksternal ancaman . Oleh karena itu , penetrasi pasar , pengembangan pasar , pengembangan produk , integrasi ke belakang , integrasi ke depan , integrasi horizontal , atau diversifikasi , dapat layak , tergantung pada keadaan khusus yang dihadapi perusahaan .

6-5

e Strategy Profiles



The directional vektor dapat muncul di kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dari Matrix SPACE , yang berarti tinggal dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan . Strategi konservatif yang paling sering termasuk penetrasi pasar , pasar pengembangan , pengembangan produk , dan diversifikasi terkait . The directional vektor mungkin terletak di kuadran kiri bawah atau defensif dari Matrix SPACE , yang menunjukkan bahwa perusahaan harus fokus pada perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal . defensive strategy termasuk penghematan , divestasi , likuidasi , dan diversifikasi terkait . vektor directional mungkin terletak di kuadran kanan bawah atau kompetitif SPACE Matrix , menunjukkan strategi kompetitif.

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Divisi otonom (atau pusat laba) dari suatu organisasi membentuk apa yang disebut portofolio bisnis . Ketika divisi sebuah perusahaan bersaing dalam industri yang berbeda , strategi terpisah sering harus dikembangkan untuk setiap bisnis . The Boston Consulting Group (BCG) Matrix dan Internal- Eksternal (IE) Matrix dirancang khusus untuk meningkatkan upaya perusahaan multidivisional untuk merumuskan strategi . (BCG adalah manajemen pribadi perusahaan konsultan yang berbasis di Boston . BCG mempekerjakan sekitar 4.300 konsultan di seluruh dunia .)

The BCG Matrix memungkinkan organisasi multidivisional untuk mengelola portofolio bisnis dengan memeriksa relatif posisi pasar saham dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi terhadap semua divisi lain dalam organisasi .

Posisi pangsa pasar relatif diberikan pada sumbu x dari Matrix BCG . titik tengah pada sumbu x biasanya ditetapkan pada 0,50 , sesuai dengan divisi yang memiliki separuh pasar saham dari perusahaan terkemuka di industri . Y - axis mewakili laju pertumbuhan industry dalam penjualan , yang diukur dalam persentase . Persentase tingkat pertumbuhan pada sumbu y berkisar dari -20 sampai +20 persen , dengan 0,0 menjadi titik tengah . Kenaikan rata-rata tahunan pendapatan untuk beberapa perusahaan terkemuka di industri akan menjadi perkiraan nilai yang baik . Juga , berbagai sumber seperti Survey S & P Industri akan memberikan nilai ini . rentang numerik di x - dan y - sumbu sering digunakan , tetapi nilai-nilai numerik lainnya dapat ditentukan yang dianggap sesuai untuk organisasi tertentu , seperti -10 sampai +10 Persen .

The BCG Matrix dasar muncul dalam Gambar 6-6 . Setiap lingkaran merupakan divisi yang terpisah . Ukuran lingkaran sesuai dengan proporsi pendapatan perusahaan dihasilkan oleh unit bisnis, dan potongan pie menunjukkan proporsi keuntungan perusahaan yang dihasilkan dengan pembagian itu.



Internal-Eksternal Matrix

Memposisikan beberapa macam divisi di suatu organisasi kedalam bagan berbentuk 9 cell. Pada dasarnya IE matrix sama dengan BCG matrix, namun terdapat perbedaan penting antara keduanya, yaitu:

- 1 IE matrix membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi-divisinya
- 2 Keterlibatan strategis antar matrix berbeda

Dalam perusahaan multi-divisi selalu mengembangkan BCG Matrix dan IE matrix dalam memformulasikan strategi alternative.

IE Matrix didasarkan pada 2 dimensi kunci

- 1 Total bobot nilai IFE pada sumbu x
- 2 Total bobot nilai IFE pada sumbu y

Ingat bahwa setiap divisi pada organisasi harus menyusun sebuah IFE matrix dan EFE matrix sebagai bagian dari organisasinya. Total bobot nilai yang berasal dari setiap divisi akan menjadi dasar penyusunan IE matrix pada level perusahaan.

IE Matrix dapat dibagi kedalam tiga bagian utama

- 1 Cell I, II, atau IV dapat di gambarkan sebagai Tumbuh dan Bangun. Strategi yang intensif dan terpadu dapat sangat tepat untuk divisi ini.
- 2 Cell III, V atau VII dapat di gambarkan sebagai tahan dan mempertahankan. Terobosan di pasar dan pengembangan produk adalah 2 strategi yang jamak digunakan di divisi ini.
- 3 Cell VI, VIII atau IX dapat di gambarkan sebagai panen dan lepas.

Organisasi yang sukses dapat meraih posisi bagus jika berada di sekitar cell I

Grand Strategy Matrix

Merupakan alat untuk memformulasikan strategi alternative

didasarkan pada 2 dimensi

- 1 Posisi yg kompetitif
- 2 Perkembangan Pasar

Kuadran I

- 1 Posisi strategis yg sangat baik
- 2 Konsentrasi pada pasar/produk yang ada sekarang
- 3 Ambil risiko secara agresif bila di perlukan

Kuadran II

- 1 Evaluasi pendekatan saat ini
- 2 Bagaimana meningkatkan daya saing
- 3 Perkembangan pasar yang sangat cepat membutuhkan strategi yang intensive

Kuadran III

- 1 Bersaing dalam industry yg lambat pertumbuhannya
- 2 Posisi kompetitif lemah
- 3 Perubahan drastis secara cepat
- 4 Pengurangan biaya dan asset (penghematan)

Kuadran IV

- 1 Posisi kompetitif yang kuat
- 2 Industry yg pertumbuhannya lambat
- 3 Diversifikasi ke area yang memiliki pertumbuhannya yang menjanjikan

Stage 3: The Decision Stage

Analisa dan intuisi dapat menyediakan dasar untuk membuat strategi pembuatan keputusan.

Quantitative Strategic Planning Matrix

Cara yang didisain untuk menentukan daya tarik yg relative atas tindakan alternative yang layak.

Langkah-langkah dalam mengembangkan QSPM

1. Buat daftar kesempatan / ancaman kunci eksternal bagi perusahaan serta kelemahan / kekuatan internal di kolom kiri
2. Tetapkan bobot dari setiap kunci eksternal dan internal
3. Uji / periksa stage 2 matching matrix dan kenali strategi alternative yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk di jalankan.
4. Tentukan nilai atraktif
5. Hitung total nilai atraktif
6. Hitung jumlah total nilai atraktif

Keunggulan

- Kumpulan strategi dipertimbangkan secara serentak dan berurutan
- Penggabungan factor-faktor internal dan eksternal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan

Kekurangan

- Membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi ilmiah
- Hanya bagus sebagai prasyarat input

Cultural Aspects of Strategy Choice

Budaya organisasi

- Kumpulan nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, norma, kepribadian, yang menggambarkan perusahaan
- Cara unik suatu organisasi menjalankan bisnis
- Kesuksesan strategi tergantung pada dukungan dari budaya perusahaan

Politik dalam organisasi

- Hirarki kepemimpinan dalam perusahaan
- Aspirasi pengembangan karir pegawai
- Alokasi sumber daya yang terbatas

Tujuan utama penyusun strataegi adalah memandu pengembangan koalisi, memelihara konsep tim yang menyeluruh dan memenangkan dukungan dari banyak individu dan kelompok individu yang penting

Dengan tidak adanya analisis yang objektif, keputusan strategi didasarkan pada keadaan politik saat itu. Mengelola hubungan politis adalah bagian dari membangun antusiasme dan esprit de corps dalam sebuah organisasi.

Penyusun strategi yang berhasil diketahui membiarkan gagasan dan proposal yang kurang didukung mati dengan sendirinya. Dan secara murah hati dan terbuka memberi penghargaan kepada innovator yg berhasil.

Penyusun strategi yang baik berusaha memastikan bahwa semua dasar kekuasaan yang besar dalam sebuah organisasi tercermin dalam atau memiliki akses ke manajemen puncak.

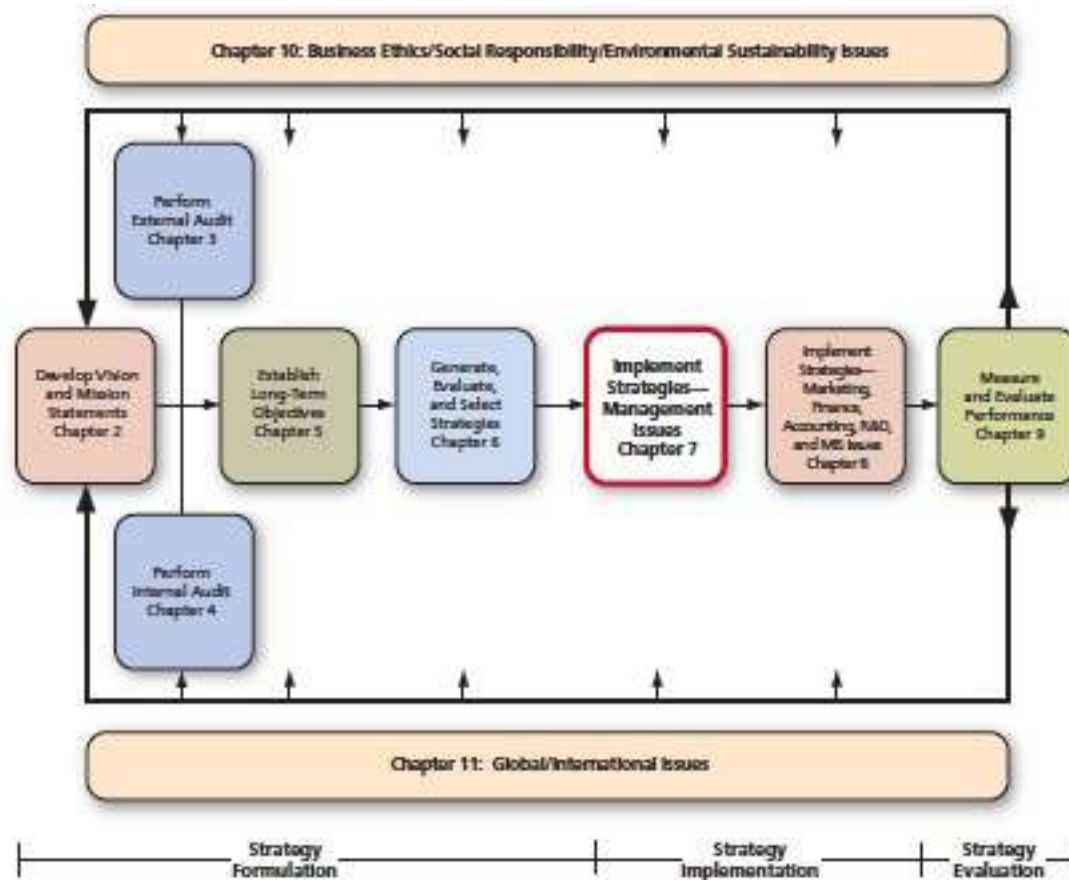
Penyusun strategi harus efektif dipasar dan sanggup memenangkan komitmen internal, taktik yang jamak digunakan adalah sebagai berikut:

- Ekuifinalitas (untuk mencapai hasil yang serupa dapat menggunakan berbagai cara atau jalan yang berbeda)
- Memuaskan / Satisfying (mencapai hasil yang memuaskan dengan dengan strategi yang bias diterima jauh lebih baik daripada gagal mencapai hasil yang optimal dengan strategi yang tidak bias diterima
- Generalisasi (mengubah focus dari isu-isu yang spesifik ke yang lebih umum sehingga bias meningkatkan pilihan penyusun strategi untuk memenangkan komitmen organisasi
- Focus pada isu-isu yang lebih tinggi, dengan membawa suatu isu ke tingkat yang lebih tinggi, maka dapat memfokuskan energy pada isu tersebut guna kepentingan jangka panjang
- Menyediakan akses politis pada isu-isu yang penting, menyediakan akses politik berarti memberi para penyusun strategi informasi yang dengan cara lain tidak tersedia dan yang bermanfaat dalam mengelola perilaku intervensi

Governance Issues

Governance atau tata kelola merupakan karakteristik yang memastikan bahwa tujuan dan rencana strategis jangka panjang ditetapkan dan bahwa struktur manajemen yang sesuai dibangun untuk mencapai tujuan tersebut, sembari pada saat yang sama memastikan bahwa struktur itu berfungsi untuk menjaga integritas, reputasi dan tanggung jawab perusahaan pada konstituennya.

Oleh karena tekanan hukum semakin kuat dari kelompok-kelompok luar, dewan direksi memiliki peran yang lebih aktif dalam analisa dan pemilihan strategi. Hal ini merupakan tren yang positif untuk organisasi.



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

CHAPTER VII

MENERAPKAN STRATEGI: ISU-ISU MANAJEMEN DAN OPERASI

HAKIKAT PENERAPAN STRATEGI

Perumusan strategi yang berhasil tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Melakukan sesuatu (penerapan strategi) selalu lebih sulit daripada mengatakan akan melakukan sesuatu (perumusan strategi).

Perumusan dan penerapan strategi berbeda dalam hal-hal berikut:

- Perumusan strategi memposisikan kekuatan sebelum tindakan
- Penerapan strategi mengelola kekuatan selama tindakan
- Perumusan strategi berfokus pada keefektifan
- Penerapan strategi berfokus pada keefisienan
- Perumusan strategi terutama merupakan proses intelektual
- Penerapan strategi terutama merupakan proses operasional
- Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan analitis yang bagus
- Penerapan strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus
- Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antarbeberapa individu
- Penerapan strategi membutuhkan koordinasi antarbanyak individu

Model Manajemen Strategis Komprehensif

Perspektif Manajemen

Para manajer divisional dan fungsional sejauh mungkin dilibatkan dalam aktivitas perumusan strategis, begitu pula sebaliknya para penyusun strategi harus sebisa mungkin dilibatkan di dalam aktifitas penerapan strategi.

Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi / operasi, pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif, dan, jika perlu, pengurangan karyawan.

Para manajer dan karyawan di seluruh bagian organisasi harus berpartisipasi sejak awal dan secara langsung di dalam keputusan penerapan strategi.

Tujuan Tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi.

Tujuan tahunan penting bagi penerapan strategi karena

1. merupakan landasan untuk alokasi sumber daya
2. merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer
3. merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang
4. menetapkan prioritas organisasional, divisional, dan departemental

Maksud dari tujuan tahunan:

- Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi.
- Tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi di suatu bisnis dengan cara menjustifikasi aktivitas di hadapan para pemangku kepentingan
- Tujuan tahunan menjadi standar kinerja.
- Tujuan tahunan berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi yang penting
- Tujuan tahunan memberi insentif bagi para manajer dan karyawan untuk bekerja
- Tujuan tahunan memberikan landasan bagi rancangan organisasional.

Kebijakan

Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat. Kebijakan memungkinkan baik karyawan maupun manajer mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan mampu diterapkan dengan baik. Sebisa mungkin, kebijakan harus dinyatakan dalam bentuk tulisan.

Alokasi Sumber Daya

Alokasi Sumber Daya merupakan aktivitas utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Manajemen strategis memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Semua organisasi mempunyai setidaknya-tidaknya empat jenis sumber daya: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi. Nilai nyata dari program alokasi sumber daya terletak dalam pencapaian tujuan organisasi.

Mengelola Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/masalah. Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat dikelompokkan menjadi **tiga kategori**: penghindaran, defusi, dan konfrontasi.

Penghindaran meliputi berbagai tindakan seperti mengabaikan persoalan dengan harapan bahwa konflik tersebut akan selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu-individu (atau kelompok-kelompok) yang berkonflik. Defusi meliputi sikap yang tidak terlalu menekankan perbedaan antarpihak yang berkonflik tetapi mengutamakan kesamaan dan kepentingan bersama, berkompromi sehingga tidak ada pihak yang menang atau kalah, mengikuti aturan mayoritas, meminta bantuan atau nasihat dari otoritas yang lebih tinggi, atau merancang ulang posisi saat ini.

Konfrontasi dicontohkan oleh pertukaran anggota pihak-pihak yang berkonflik sehingga masing-masing bisa memberi apresiasi mengenai sudut pandang lain atau pengadaan pertemuan di mana pihak-pihak yang berkonflik dapat menyampaikan pandangan mereka dan mengolah perbedaan di antara mereka.

Pencocokan Struktur Dengan Strategi

Perubahan strategi dalam perubahan struktur organisasi biasanya untuk dua alasan utama. Pertama, struktur sebagian besar menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan akan dibentuk. Kedua, struktur menentukan bagaimana sumber daya akan dialokasikan.

Gejala Struktur Organisasi yang Tidak Efektif:

1. Terlalu banyak tingkatan manajemen
2. Terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh terlalu banyak orang
3. Terlalu banyak perhatian diarahkan menuju pemecahan konflik antardepartemen

4. Terlalu besar rentang kendali
5. Terlalu banyak tujuan tidak tercapai
6. Penurunan kinerja perusahaan atau bisnis
7. Kehilangan tanah untuk perusahaan saingan
8. Pendapatan dan / atau penghasilan dibagi dengan jumlah karyawan dan / atau jumlah manajer rendah dibandingkan dengan perusahaan saingan.

Struktur Fungsional

| Advantages | Disadvantages |
|--|---|
| 1. Sederhana dan murah 2. Mengkapitalisasi pada spesialisasi bisnis kegiatan seperti pemasaran dan keuangan 3. Meminimalkan kebutuhan untuk pengendalian sistem yang rumit 4. Memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang cepat | 1. Akuntabilitas dipaksakan atas 2. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab tidak didorong 3. Meminimalkan pengembangan karir 4. Rendahnya moral karyawan/manager 5. Perencanaan yang tidak memadai untuk produk dan pasar 6. Menghasilkan pemikiran sempit jangka pendek 7. Menyebabkan masalah komunikasi |

Struktur Divisional

Struktur divisional dapat dibagi dalam empat cara yaitu dengan wilayah geografis, oleh produk atau jasa, dengan pelanggan, atau dengan proses.

- Struktur divisional berdasarkan wilayah geografis yang sesuai untuk organisasi yang strateginya perlu disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan di wilayah geografis yang berbeda.
- Struktur divisional dengan produk (jasa) yang paling efektif untuk melaksanakan strategi ketika produk atau jasa tertentu memerlukan penekanan khusus.
- Struktur divisional oleh pelanggan yaitu ketika beberapa pelanggan utama sangat penting dan banyak yang layanannya berbeda yang diberikan kepada pelanggan tersebut.
- Struktur divisional dengan proses ini mirip dengan struktur fungsional, karena aktivitas diatur sesuai dengan cara kerja yang benar-benar dilakukan.

| Advantages | Disadvantages |
|---|--|
| 1. Akuntabilitas jelas 2. Memungkinkan kontrol lokal dari situasi lokal 3. Menciptakan peluang pengembangan karier 4. Meningkatkan delegasi wewenang 5. Menghasilkan iklim kompetitif internal 6. Memungkinkan kemudahan menambahkan produk baru atau daerah 7. Memungkinkan kontrol yang ketat dan perhatian terhadap produk, pelanggan, dan/atau daerah | 1. Bisa mahal 2. Duplikasi kegiatan fungsional 3. Membutuhkan manajemen terampil 4. Membutuhkan sistem kontrol yang rumit 5. Persaingan antar divisional dapat menjadi begitu intens untuk menjadi disfungsional 6. Dapat menyebabkan keterbatasan ide dan sumber daya 7. Beberapa daerah/produk/pelanggan dapat menerima perlakuan khusus |

The Strategic Business Unit (SBU) Structure

Salah satu kelemahan struktur SBU adalah bahwa hal itu memerlukan lapisan tambahan manajemen, yang meningkatkan biaya gaji. Selain itu, peran kelompok wakil presiden adalah sering ambigu. Keuntungannya adalah keterbatasan ini sering tidak lebih

besar daripada keuntungan untuk meningkatkan koordinasi dan akuntabilitas. Keuntungan lain dari struktur SBU adalah bahwa itu membuat tugas perencanaan dan pengendalian oleh kantor perusahaan lebih mudah dikelola.

Struktur Matrix

Struktur matriks adalah struktur yang paling kompleks dari semua struktur karena tergantung pada arus wewenang dan komunikasi vertikal dan horizontal.

| Advantages | Disadvantages |
|---|--|
| 1. Tujuan proyek yang jelas | 1. Membutuhkan arus komunikasi vertikal dan horizontal |
| 2. Karyawan dapat dengan jelas melihat hasil pekerjaan mereka | 2. Mahal karena menciptakan lebih banyak manajer |
| 3. Menyelesaikan proyek mudah | 3. Melanggar prinsip kesatuan perintah |
| 4. Memfasilitasi penggunaan peralatan / personil / fasilitas khusus | 4. Membuat jalur ganda otoritas anggaran |
| 5. Sumber daya fungsional terbagi seperti dalam struktur divisi | 5. Menciptakan sumber reward / hukuman ganda |
| | 6. Menciptakan wewenang dan pelaporan bersama |
| | 7. Membutuhkan saling percaya dan pemahaman |

Beberapa Anjuran dan Larangan dalam Membangun Charts Organisasi

Ada beberapa dasar dan tidak boleh dilakukan dalam hal merancang atau membangun organizational charts, terutama untuk perusahaan menengah - besar. Pertama-tama, pastikan gelar CEO untuk eksekutif perusahaan. Jangan menggunakan gelar "Presiden" untuk orang atas, menggunakannya untuk manajer divisi teratas jika ada beberapa di dalam perusahaan. Jangan gunakan gelar "Presiden" untuk eksekutif fungsional. Mereka harus memiliki gelar "kepala," atau "wakil presiden," atau "manajer", atau "petugas," seperti "Chief Information Officer," atau "VP dari Sumber Daya Manusia." Selanjutnya, tidak merekomendasikan gelar ganda (seperti "CEO dan presiden") untuk satu eksekutif.

RESTRUKTURISASI, REENGINEERING, DAN REENGINEERING

Restrukturisasi pada dasarnya merupakan kegiatan mengurangi struktur yang ada dalam organisasi. Restrukturisasi juga disebut downsizing, rightsizing, atau delayering - melibatkan pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi atau unit, dan jumlah tingkat hirarki dalam perusahaan organisasi struktur. Penurunan ukuran ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Restrukturisasi yang bersangkutan terutama dengan kesejahteraan pemegang saham daripada kesejahteraan karyawan.

Sebaliknya, **Reengineering** bersangkutan lebih banyak dengan kesejahteraan karyawan dan pelanggan daripada kesejahteraan pemegang saham. Reengineering juga disebut manajemen proses, proses inovasi, atau proses redesign - melibatkan konfigurasi ulang atau mendesain ulang pekerjaan, pekerjaan, dan proses untuk tujuan meningkatkan biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan.

Employers today are looking for people who can do things, not for people who make other people do things.

MENGHUBUNGKAN KINERJA DAN GAJI DENGAN STRATEGI

- Caterpillar Inc. melakukan pemangkasan kompensasi eksekutifnya kira-kira sebesar 50% di 2009 dan memotong pembayaran untuk senior manajer hingga 35%. Gaji manajer lain dan karyawan lebih rendah 15%. Perusahaan

memangkas 20.000 lebih tugas/fungsi di tengah menurunnya bidang konstruksi secara global. Penjualan Caterpillar untuk 2009 diproyeksikan 40 milyar dolar, menurun tajam dari 51,32 milyar dolar di 2008.

- Gaji CEO di berbagai negara dapat berbeda dikarenakan kebencian atau bahkan kekacauan. Contohnya di Jepang, perusahaan dengan pendapatan 10 milyar dolar menggaji CEO per tahun sebesar 1,3 milyar dolar, sedangkan di Eropa rata-rata menggaji CEO sebesar 6 milyar dolar dan di Amerika sebesar 12 milyar dolar. Di Jepang, senioritas lebih ditekankan daripada kinerja dalam hal pembayaran gaji, dan kesesuaian diantara manajer ditekankan lebih kepada keunggulan individu.

Bagaimana sistem kompensasi organisasi lebih mendekatkan kepada kinerja strategis? Bagaimana keputusan dalam kenaikan gaji, promosi, gaji yang pantas, dan bonus menjadi lebih dekat dalam mendukung tujuan strategis jangka panjang suatu organisasi? Tidak ada jawaban tunggal, tetapi sistem bonus gandaberdasarkan tujuan tahunan dan tujuan jangka panjang sudah lazim diterapkan. Persentasi bonus tahunan untuk manajer terkait hasil jangka pendek dan jangka panjang harus bervariasi sesuai dengan hirarki organisasi. Penggunaan sistem bonus ganda ini penting karena bonus tidak semata-mata diberikan berdasarkan hasil jangka pendek namun juga melibatkan tujuan jangka panjang.

Dalam usahanya memangkas biaya dan menaikkan produktifitas, perusahaan-perusahaan di Jepang mengubah sistem gaji dari senioritas ke pendekatan berdasarkan kinerja. Perubahan ini melukai moral perusahaan Jepang yang mana para pekerjanya terbiasa untuk bekerja sama daripada bersaing dan bekerja dalam tim daripada individu.

Richard Brown, CEO dari EDS mengatakan bahwa sistem penilaian berdasarkan hubungan timbal balik dan perbedaan kinerja harus dimulai, yaitu sistem yang sering disebut pemeringkatan orang. Perusahaan yang tidak membedakan kinerja tiap karyawan akan beresiko kehilangan orang-orang terbaik.

Pembagian laba adalah bentuk lain dari kompensasi insentif. Lebih dari 30% perusahaan di Amerika menerapkan sistem ini. Namun terlalu banyak faktor yang mempengaruhi laba menjadi kritikan dari sistem ini untuk dijadikan kriteria yang baik. Contohnya, untuk mengurangi beban pajak, perusahaan cenderung menurunkan labanya. Kriteria lain untuk menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi adalah pembagian keuntungan. Kriteria ini menuntut karyawan atau departemen menentukan target kinerja dengan tujuan ketika hasil kinerja melebihi target tersebut maka karyawan akan diberikan bonus. Banyak perusahaan yang telah sukses dengan menerapkan kriteria ini. Kriteria seperti penjualan, laba, efisiensi produksi, kualitas, dan keamanan juga dapat menjadi dasar dalam pemberian bonus yang efektif. Sistem bonus dapat dijadikan alat yang efektif untuk memotivasi individual guna mendorong usaha mengimplementasikan strategi.

Lima pengujian untuk menentukan apakah sebuah rencana kinerja-gaji akan bermanfaat bagi perusahaan, yaitu:

1. Apakah rencana merebut perhatian?
2. Apakah karyawan memahami rencana?
3. Apakah rencana membangun komunikasi?
4. Apakah insentif diberikan ketika rencana tercapai?
5. Apakah kinerja perusahaan dan unit menjadi lebih baik?

Kombinasi penghargaan dari strategi insentif dapat digunakan untuk mendorong manajer dan karyawan agar dapat mendorong dengan kuat tercapainya kesuksesan penerapan strategi.

MANAJEMEN RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN

Hampir setiap perubahan dalam struktur, teknologi, orang, atau strategi berpotensi mengganggu kenyamanan pola interaksi. Orang sangat rentan dengan perubahan. Manajemen strategi dapat memaksakan perubahan yang dominan dalam individu dan proses. Orientasi kembali agar orang berpikir dan berperilaku strategi tidaklah mudah. Resistensi terhadap perubahan merupakan ancaman terbesar untuk menerapkan strategi dengan sukses. Penerapan strategi dengan sukses tergantung pada kemampuan manajer untuk membangun iklim organisasi yang kondusif untuk menuju perubahan. Orang sering melawan penerapan strategi karena mereka tidak memahami apa yang terjadi dan mengapa perubahan harus dilakukan. Dalam hal ini, mereka hanya memerlukan informasi yang akurat. Perubahan harus dilihat sebagai suatu kesempatan daripada ancaman bagi manajer dan karyawan.

Tiga pendekatan strategi dalam menghadapi perubahan adalah:

1. Strategi perubahan paksa, yaitu dengan memberikan penawaran secara paksa. Keuntungan strategi ini adalah cepat dalam dalam tindakan namun kekurangannya adalah rendahnya komitmen dan tingginya perlawanan.
2. Strategi perubahan edukasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada orang bahwa perubahan memang perlu dilakukan. Kekurangannya adalah penerapannya yang lambat dan sulit. Namun, strategi ini lebih memberikan komitmen yang lebih bagus dan perlawanan yang lebih sedikit daripada strategi perubahan paksa.
3. Strategi perubahan rasional, yaitu dengan menjelaskan kepada seseorang bahwa perubahan adalah untuk keuntungan diri mereka juga. Penerapan strategi relatif mudah, namun penerapan perubahan jarang berhubungan dengan keuntungan setiap orang.

Strategi perubahan rasional paling diinginkan, sehingga pendekatan ini sedikit untuk dilakukan pengujian lebih lanjut. Strategi perubahan rasional mempunyai 4 langkah, yaitu:

1. Karyawan diajak untuk berpartisipasi dan terlibat dalam proses perubahan dan transisi yang detail agar karyawan merasa bagian dari perubahan dan dapat memberikan pendapatnya.
2. Motivasi atau insentif tertentu untuk perubahan diperlukan, kepentingan sendiri dapat menjadi motivator yang paling penting.
3. Dibutuhkan komunikasi agar seseorang memahami tujuan dari perubahan.
4. Memberikan dan menerima umpan balik. Setiap orang suka mengetahui bagaimana keadaannya dan seberapa besar kemajuan yang dicapai.

Karena bermacam-macam paksaan eksternal dan internal, perubahan ada fakta dalam perjalanan sebuah organisasi. Perubahan harga, kecepatan, ukuran, dan tujuan selalu bervariasi dalam industri dan organisasi. Strategi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang memandang bahwa perubahan adalah kebutuhan dan bermanfaat sehingga individu-individu dapat lebih mudah beradaptasi. Adopsi pendekatan manajemen strategi ke dalam proses pengambilan keputusan membutuhkan perubahan yang besar dalam filosofi dan operasi sebuah perusahaan.

Strategi dapat mengambil langkah positif untuk meminimalkan resistensi perubahan bagi manajer dan karyawan. Contohnya adalah melibatkan individu yang memang berpengaruh dalam perubahan untuk bersama-sama mengambil keputusan. Penyusun strategi harus mengantisipasi perubahan serta mengembangkan dan menawarkan pelatihan dan pengembangan melalui workshop sehingga para manajer dan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan. Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai proses mengelola perubahan. Perubahan organisasi sekarang ini harus dilihat sebagai proses yang berkelanjutan daripada suatu proyek atau kejadian. Organisasi yang paling sukses sekarang ini adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap suatu perubahan. Tidak cukup dengan reaksi yang

sederhana. Filosofi perubahan organisasi berkelanjutan yang baru harus mencerminkan filosofi perubahan kualitas terus menerus.

MENCIPTAKAN KEBUDAYAAN YANG MENDUKUNG STRATEGI

Penyusun strategi harus berusaha untuk mempertahankan, menegaskan, dan membangun aspek kebudayaan yang mendukung tujuan strategi baru. Aspek kebudayaan yang berlawanan dengan tujuan strategi harus diidentifikasi dan diubah. Penelitian mengindikasikan bahwa strategi baru sering dipengaruhi oleh pasar dan didikte oleh paksaan kompetitif. Mengubah kebudayaan perusahaan untuk menerapkan strategi baru biasanya lebih efektif daripada mengubah strategi untuk menerapkan kebudayaan lama. Beberapa teknik untuk mengubah kebudayaan organisasi adalah *recruitment, training, transfer, promotion, restructuring, reengineering, role modeling, positive reinforcement, mentoring, revising vision and/or mission, redesigning physical spaces, altering reward system, altering organizational policies/procedure/practices*.

Kelemahan hubungan antara strategi manajemen dan kebudayaan organisasi dapat membahayakan kinerja dan kesuksesan. Perubahan sebuah strategi dalam organisasi selalu mengancam kebudayaan (Deal dan Kennedy).

PERHATIAN PADA PRODUKSI/OPERASI DALAM MENERAPKAN STRATEGI

Kapasitas, pembatasan, dan kebijakan produksi/operasi dapat secara signifikan meningkatkan atau menghambat pencapaian tujuan. Bagian terbesar dari proses penerapan strategi ada di bagian produksi karena proses produksi biasanya melibatkan 70% dari total aset. Keputusan-keputusan terkait produksi mengenai ukuran pabrik, lokasi pabrik, desain produk, pilihan peralatan, jenis peralatan, besarnya persediaan, pengendalian persediaan, pengendalian mutu/kualitas, pengendalian biaya, penggunaan standar, spesialisasi pekerjaan, pelatihan karyawan, penggunaan peralatan dan sumber daya, pengiriman dan pengemasan, serta inovasi teknologi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kegagalan atau kesuksesan upaya penerapan strategi. Sebagai contoh, strategi untuk menambah cabang (pengembangan pasar) mempunyai fokus penyesuaian sistem produksi dengan menganalisa lokasi. Pendekatan JIT (Just in Time) secara signifikan mampu mengurangi biaya penerapan strategi karena mengurangi biaya penyimpanan dan pemeliharaan persediaan.

Beberapa faktor yang diperhatikan sebelum menempatkan fasilitas produksi mencakup ketersediaan sumber daya utama, tingkat upah buruh, biaya transportasi, lokasi pasar besar, risiko politik, dan ketersediaan karyawan terlatih. Pada perusahaan dengan teknologi tinggi, biaya produksi mungkin tidak sepenting fleksibilitas produksi yang memungkinkan perubahan yang sering dan pengenalan produk baru yang cepat. Praktik manajemen yang biasa digunakan adalah pelatihan lintas karyawan. Praktik ini mempunyai keuntungan karena karyawan lebih cepat mengetahui keseluruhan bisnis perusahaan dan dapat menyumbangkan gagasannya. Namun, harus disadari bahwa praktik ini akan membawa posisi manajer cenderung ke arah konseling dan pendampingan daripada arahan dan pengaturan,

PERHATIAN PADA SUMBER DAYA MANUSIA KETIKA MENERAPKAN STRATEGI

Tugas manajer personalia berubah dengan cepat ketika perusahaan melakukan perampingan dan reorganisasi. Tanggung jawab strategi dari manajer personalia adalah evaluasi kebutuhan karyawan yang dibutuhkan dan biayanya untuk strategi alternatif selama tahap perumusan strategi dan pengembangan rencana untuk penerapan strategi yang efektif.

Departemen Sumber Daya Manusia juga harus mengembangkan insentif kinerja dengan menerapkan strategi yang menghubungkan kinerja karyawan dengan gaji. Menghubungkan manfaat perusahaan dan individu merupakan tanggung jawab strategi dari manajer personalia. Selain itu, manajer personalia juga dapat menerapkan strategi yaitu:

1. Menciptakan dan melaksanakan program kepemilikan saham oleh karyawan (ESOP). Hal ini mempunyai tujuan agar kinerja karyawan meningkat karena mereka juga bagian dari pemilik perusahaan dan mendapatkan hak atas keuntungan perusahaan. Namun ESOP tidak cocok untuk diterapkan di perusahaan yang labanya sangat fluktuatif.
2. Mengadakan kebijakan penitipan anak yang efektif dan menyediakan kepemimpinan bagi para manajer dan karyawan dengan cara memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan kerja dengan keluarga. Keseimbangan antara kerja dan keluarga dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian tunjangan, peluang untuk maju bagi para wanita, ketersediaan waktu yang fleksibel, pembagian kerja, fasilitas penitipan anak, cuti melahirkan. Keseimbangan penting karena diyakini bahwa kehidupan keluarga yang harmonis akan membawa dampak terhadap keberhasilan bekerja.

Masalah sumber daya manusia yang muncul ketika penerapan strategi dikarenakan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gangguan struktur sosial dan politik,
2. Kegagalan untuk memadukan keahlian seseorang dengan tugas-tugasnya,
3. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak pada realisasi penerapannya.

Cara terbaik untuk mengatasi masalah di atas adalah secara aktif melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan dalam proses perumusan dan pelaksanaan manajemen strategis. Pendekatan ini akan membangun pemahaman, kepercayaan, komitmen, dan rasa memiliki serta menekan penolakan dan sifat melawan.

Manfaat dari angkatan kerja yang beragam adalah:

1. Memperbaiki budaya perusahaan,
2. Memperbaiki semangat kerja karyawan,
3. Menghasilkan retensi karyawan yang lebih tinggi,
4. Mempermudah rekrutmen karyawan baru,
5. Mengurangi keluhan dan tuntutan perkara,
6. Meningkatkan kreativitas,
7. Mengurangi konflik interpersonal antarkaryawan,
8. Memampukan organisasi masuk ke pasar baru,
9. Memperbaiki hubungan dengan klien,
10. Meningkatkan produktivitas,
11. Memperbaiki *bottom-line*,
12. Memaksimalkan identitas merek,
13. Mengurangi biaya pelatihan.

CHAPTER VIII

MENERAPKAN STRATEGI: ISU-ISU PEMASARAN, KEUANGAN/AKUNTANSI, LITBANG, DAN SIM

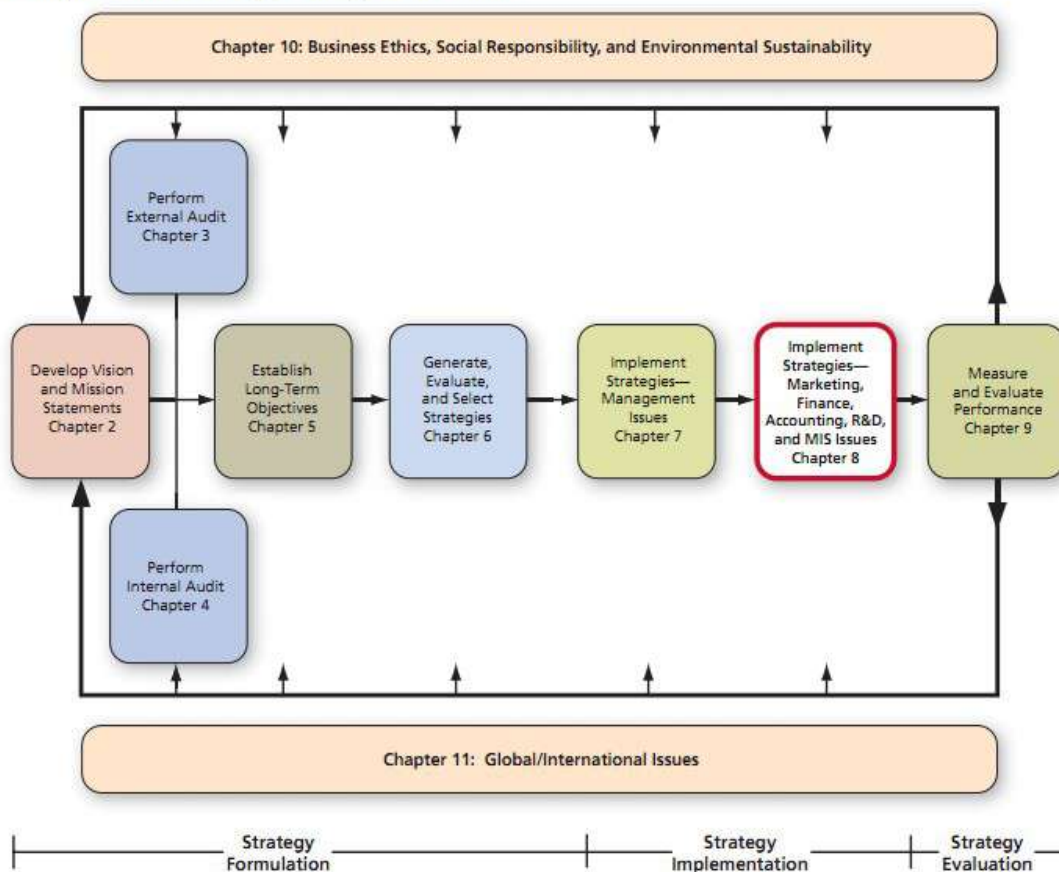
HAKIKAT PENERAPAN STRATEGI

Kurang dari 10% strategi yang diformulasikan sukses diimplementasikan.

Implementasi strategi secara langsung mempengaruhi kehidupan dari para manajer, manajer divisi, manajer departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer proyek, manajer personalia, manajer HRD, supervisor, dan semua karyawan. Pada beberapa situasi, tiap orang mungkin tidak terlibat dalam proses strategy formulation (penyusunan strategi) secara keseluruhan serta mungkin tidak menghargai, mengetahui, atau menerima apa yang dikerjakan dalam penyusunan strategi. Manajer dan karyawan yang tidak memahami perusahaan dan tidak berkomitmen terhadap perusahaan, mungkin akan mencoba menyabotase strategi-implementation dengan harapan agar organisasi kembali menggunakan cara yang lama.

Tahapan dari Implementasi strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategi adalah sebagai berikut:

A Comprehensive Strategic-Management Model



ISU-ISU MARKETING (PEMASARAN) TERKINI

Beberapa contoh keputusan marketing yang membutuhkan kebijakan/*policy* antara lain:

1. menggunakan agen yang eksklusif, ataukah menggunakan beberapa jaringan distribusi.
2. menggunakan iklan TV dengan tema yang berat, ringan atau tidak menggunakan sama sekali.
3. membatasi atau tidak pangsa bisnis dengan pelanggan tunggal.
4. menjadi *price leader* atau *price follower*.
5. menawarkan garansi yang lengkap atau yang bersifat terbatas.

6. memberikan bonus kepada salesman dengan dasar gaji, komisi, atau kombinasi gaji dan komisi.
7. mengiklankan produk secara online atau tidak.

Pemasaran (marketing) lama telah menjadi lebih dari bangunan dari dua hubungan dengan pelanggan dengan menginformasikan pelanggan tentang produk atau jasanya. Palaku pasar sekarang harus membuat konsumen terlibat dalam website perusahaannya dan mengumpulkan saran-saran dari pelanggan mengenai pengembangan produk, *customer service*, dan ide-ide baru. Komunitas online lebih cepat, murah, dan efektif daripada *focus group* dan survey secara tradisional.

Perusahaan dan organisasi seharusnya memberikan dukungan kepada para karyawannya untuk menciptakan *wikis* (website yang mengizinkan pengguna untuk menambahkan, menghapus, dan mengubah isi) dengan memperhatikan FAQ dan informasi lewat rangkaian nilai aktivitas perusahaan.

Perusahaan seharusnya menyediakan insentif untuk pelanggan agar membagi kesan, opini, dan pengalaman pada website perusahaan. Jadi, website perusahaan tidak seharusnya tentang perusahaan, perlu diperhatikan juga bagi pelanggan. Mungkin dengan menawarkan poin atau diskon untuk pelanggan yang memberikan ide dan saran. Praktik ini tidak hanya menumbuhkan partisipasi tetapi juga mengizinkan baik perusahaan maupun pelanggan untuk berinteraksi dengan “para ahli”.

Prinsip Baru Pemasaran

Sebuah website perusahaan atau organisasi harus menyediakan petunjuk yang jelas dan mudah bagi para pelanggan untuk membangun blog atau berkontribusi pada *wiki*.

Berdasarkan Parise, Guinian, and Weinberg, prinsip pemasaran yang baru adalah sebagai berikut:

1. Jangan hanya berbicara pada pelanggan, bekerja dengan mereka lewat proses pemasaran.
2. Berikan pelanggan sebuah alasan untuk berpartisipasi.
3. Dengarkan, atau bergabunglah, percakapan di luar website perusahaan anda.
4. Menahan godaan untuk menjual, menjual, dan menjual, ganti dengan menarik, menarik, dan menarik (pelanggan).
5. Jangan mengontrol percakapan online, biarkan mengalir dengan bebas.
6. Carilah “ahli teknologi marketing”, seseorang yang mempunyai tiga kemampuan yang luar biasa (marketing, teknologi, dan interaksi social).
7. Manfaatkan pula pesan singkat dan chatting.

Advertising Media

Akhir-akhir ini orang dengan usia 18-27 tahun cenderung lebih banyak menghabiskan waktu berinternet daripada menonton TV, mendengarkan radio, atau menonton DVD.

TABLE 8-2 Average Amount of Time That
18- to 27-Year-Olds Spend Weekly
on Various Media (in hours)

| Media | Hours |
|------------------------|------------|
| On the Internet | High-13.0 |
| Watching television | ↓ |
| On their cell phone | Medium-7.0 |
| Listening to the Radio | ↓ |
| Watching DVDs or VHSs | Low-1.0 |
| Playing video games | |
| Reading magazines | |

Source: Based on Ellen Byron, "A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation," *Wall Street Journal* (November 19, 2008): A1.

Bukan hanya soal banyaknya waktu yang dihabiskan di media tersebut, penonton TV cenderung menjadi penonton iklan pasif, sedangkan pengguna internet mengambil peran aktif dalam menentukan apa yang akan mereka lihat.

Purpose-Based Marketing

Jim Stengel mengatakan bahwa cara terbaik untuk melakukan penjualan pada ekonomi yang lesu adalah dengan "menunjukkan pelanggan bagaimana mereka can meningkatkan kehidupan mereka" dengan produk atau jasa anda. Hal ini disebut purpose-based marketing.

Alat Utama Implementasi Strategi:

MARKET SEGMENTATION/SEGMENTASI PASAR

Definisi: pengelompokan pasar menjadi himpunan bagian yang berbeda dari pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan membeli.

Digunakan secara luas dalam implementasi strategi khususnya perusahaan kecil dan terspesialisasi.

Alasan utama mengapa segmentasi pasar merupakan variable penting dalam implementasi strategi:

- Strategi seperti pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi membutuhkan peningkatan penjualan melalui pasar dan produk baru. Untuk mengimplementasikan strategi ini dengan sukses, pendekatan segmentasi pasar yang baru dan terbaharui diperlukan.
- Segmentasi pasar memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengoperasikan dengan sumber daya yang terbatas karena produksi, distribusi, dan pengiklanan secara massal tidak diperlukan. Segmentasi pasar memungkinkan perusahaan kecil untuk bersaing dengan perusahaan besar dengan memaksimalkan keuntungan per-unit dan penjualan per-segmen.
- Keputusan segmentasi pasar secara langsung mempengaruhi marketing mix variable (produk, tempat, promosi, dan harga)

TABLE 8-3 The Marketing Mix Component Variables

| Product | Place | Promotion | Price |
|----------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------|
| Quality | Distribution channels | Advertising | Level |
| Features and options | Distribution coverage | Personal selling | Discounts and allowances |
| Style | Outlet location | Sales promotion | Payment terms |
| Brand name | Sales territories | Publicity | |
| Packaging | Inventory levels and locations | | |
| Product line | Transportation carriers | | |
| Warranty | | | |
| Service level | | | |
| Other services | | | |

Source: From E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1987): 37–44. Used with permission.

Dasar segmentasi pasar:

- Geografis (regional, luas wilayah, luas kota, kepadatan penduduk, dsb)
- Demografis (usia, jenis kelamin, jumlah anggota keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, kebangsaan, dsb)
- Psikografis (kelas social, personalitas)
- Behavioral (status user, tingkat penggunaan, kesetiaan, dsb).

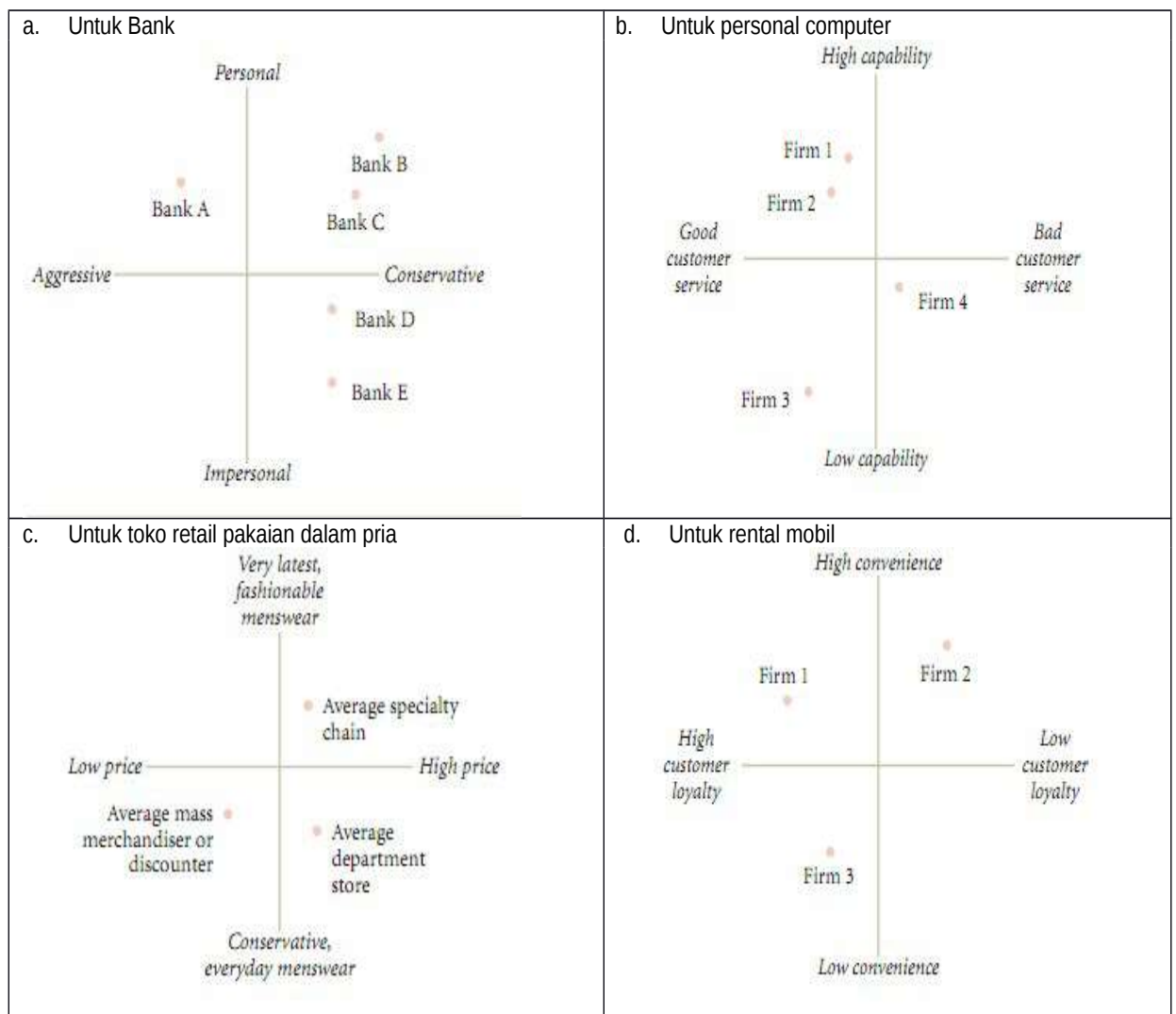
PRODUCT POSITIONING/PENEMPATAN PRODUK

Definisi: representasi skematik yang mencerminkan bagaimana produk/jasa dibandingkan dengan kompetitor pada dimensi yang paling penting untuk sukses di industri.

Tahapan dalam penempatan produk:

- Pilihlah kriteria kunci yang secara efektif membedakan produk/jasa di industri.
- Diagram denah dua-penempatan produk-secara dimensional dengan kriteria pada setiap axis.
- Plot produk/jasa kompetitor pada matriks empat kuadran.
- Identifikasi area dalam peta penempatan dimana produk/jasa perusahaan paling kompetitif. Lihat pada area yang kosong.
- Bangun rencana pemasaran untuk menempatkan produk/jasa secara tepat.

Contoh Peta *product-positioning*:



Aturan (Rules) dalam penggunaan *product positioning* sebagai alat implementasi strategi adalah:

- Lihat pada lubang/area yang kosong. Kesempatan strategi terbaik mungkin pada segmen yang belum tercakup.
- Jangan melayani dua segmen dengan strategi yang sama. Biasanya sebuah strategi yang sukses dengan satu segmen tidak dapat secara langsung ditransfer ke segmen lainnya.
- Jangan memposisikan diri anda di tengah. Bagian tengah biasanya berarti strategi yang tidak jelas mempunyai karakteristik yang berbeda.

Kriteria strategi *product positioning* yang efektif adalah:

- Perbedaan yang unik dari perusahaan dibandingkan dengan pesaing.
- Mengarahkan pelanggan untuk memperkirakan pelayanan yang agak kurang dibandingkan yang perusahaan dapat sampaikan.

Mendapatkan Modal untuk Melaksanakan Strategi

Implementasi strategi yang berhasil sering membutuhkan modal tambahan. Selain laba bersih dari operasi dan penjualan aset, ada dua sumber dasar modal bagi suatu organisasi yaitu hutang dan ekuitas. Perusahaan perlu menentukan campuran yang tepat dari utang dan ekuitas untuk mendapatkan strategi modal yang berhasil. Analisis $\text{Earnings Per Share/Earnings Before Interest and Taxes (EPS / EBIT)}$ adalah teknik yang paling banyak digunakan untuk menentukan apakah utang, saham, atau kombinasi dari utang dan saham merupakan alternatif terbaik untuk meningkatkan modal untuk menerapkan strategi. Teknik ini memperlihatkan perbandingan dampak dari hutang dan pembiayaan saham dalam berbagai asumsi untuk EBIT.

Secara teoritis, suatu perusahaan harus memiliki cukup utang dalam struktur modal untuk meningkatkan investasi. Dalam periode produktif rendah, terlalu banyak utang dalam struktur modal suatu organisasi dapat membahayakan pengembalian pemegang saham dan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Kewajiban utang tetap umumnya harus dipenuhi, terlepas dari keadaan ini tidak berarti bahwa penerbitan saham selalu lebih baik daripada utang untuk meningkatkan modal. Beberapa kekhawatiran khusus dengan penerbitan saham antara lain dilusi kepemilikan, pengaruh harga saham, dan kebutuhan untuk berbagi laba masa depan dengan semua pemegang saham baru. Analisis EPS / EBIT dapat digunakan untuk menentukan apakah semua saham, semua utang, atau beberapa kombinasi dari saham dan utang adalah yang terbaik alternatif pembiayaan modal.

Analisis EPS / EBIT adalah alat yang berharga untuk membuat keputusan pembiayaan modal yang diperlukan untuk menerapkan strategi, tetapi beberapa pertimbangan harus dibuat setiap kali menggunakan teknik ini. Pertama, tingkat keuntungan mungkin lebih tinggi untuk saham atau utang alternatif ketika tingkat EPS lebih rendah. Pertimbangan lain ketika menggunakan analisis EPS / EBIT adalah fleksibilitas. Seperti perubahan struktur modal organisasi, begitu juga fleksibilitas untuk mempertimbangkan kebutuhan modal masa depan. Menggunakan semua utang atau seluruh saham untuk meningkatkan modal di masa kini dapat memaksakan kewajiban tetap, membatasi overnants, atau kendala lain yang bisa sangat mengurangi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal tambahan di masa depan. Pengendalian juga menjadi perhatian. Ketika saham tambahan dikeluarkan untuk membiayai implementasi strategi, kepemilikan dan kontrol dari perusahaan. Ini bisa menjadi perhatian serius dalam lingkungan bisnis saat ini pengambil alihan, merger, dan akuisisi. Dilusi kepemilikan juga menjadi perhatian utama di perusahaan di mana penerbitan saham mempengaruhi kekuatan pengambilan keputusan dari pemegang saham mayoritas.

Bila menggunakan analisis EPS / EBIT , waktu dalam kaitannya dengan pergerakan harga saham, suku bunga, dan harga obligasi menjadi penting. Pada saat harga saham tertekan, utang mungkin terbukti menjadi alternatif yang paling cocok dari kedua biaya dan sudut pandang permintaan. Namun, ketika biaya modal (suku bunga) yang tinggi, penerbitan saham menjadi lebih menarik.

Sumber Pendanaan Baru

Credit Union tidak terlibat dalam pasar, sehingga banyak dari mereka yang memiliki kas dan memberikan pinjaman, terutama untuk usaha kecil. Deposito kepada credit union juga ketika banyak terjadi ketika investor meninggalkan pasar saham. Sekitar 27 persen dari 8.147 credit union AS menawarkan pinjaman. Banyak credit union ingin memberikan pinjaman bisnis yang lebih, tetapi hukum federal tahun 1998 ($\text{Credit Union Keanggotaan Access Act}$) hanya memperbolehkan jumlah pinjaman usaha credit union hanya sebesar 12,25 persen dari aset mereka. Credit union berusaha untuk mendapatkan perubahan hukum yg berlaku, tapi tentu saja bank melobi keras untuk memiliki hukum tetap di tempat. Credit union disewa sebagai lembaga koperasi nirlaba yang dimiliki oleh anggotanya. Dengan demikian credit

union adalah organisasi bebas pajak . Bankir berpendapat bahwa mengizinkan credit union untuk memberikan pinjaman bisnis yang lebih akan memberi mereka keunggulan kompetitif yang tidak adil atas bank-bank tradisional .

Proyeksi Laporan Keuangan

Proyeksi analisis laporan keuangan adalah teknik strategi implementasi yang penting karena memungkinkan suatu organisasi untuk menguji hasil yang diharapkan dari berbagai tindakan dan pendekatan . Jenis analisis ini dapat digunakan untuk meramalkan dampak dari berbagai keputusan pelaksanaan (misalnya , untuk meningkatkan pengeluaran promosi sebesar 50 persen untuk mendukung pasar – pembangunan strategi , untuk meningkatkan gaji sebesar 25 persen untuk mendukung strategi pasar - penetrasi , untuk meningkatkan pengeluaran penelitian dan pengembangan sebesar 70 persen untuk mendukung pengembangan produk , atau untuk menjual \$ 1 juta saham biasa untuk meningkatkan modal untuk diversifikasi) . Hampir semua lembaga keuangan membutuhkan setidaknya tiga tahun laporan keuangan yang diproyeksikan setiap kali sebuah bisnis mencari modal. Sebuah proyeksi laporan laba rugi dan neraca memungkinkan organisasi untuk menghitung rasio keuangan yang diproyeksikan dalam berbagai skenario strategi implementasi . Bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan dengan rata-rata industri , rasio keuangan memberikan pemahaman yang berharga kelayakan berbagai pendekatan strategi implementasi .

Ada enam langkah dalam melakukan analisis keuangan diproyeksikan :

1. Siapkan laporan laba rugi yang diproyeksikan sebelum neraca . Mulailah dengan memperkirakan penjualan seakurat mungkin . Berhati-hatilah untuk tidak membabi buta mendorong persentase sejarah ke masa depan yang berkaitan dengan penjualan.
2. Gunakan persentase –metode penjualan project cost of goods sold (CGS) dan item biaya dalam laporan laba rugi proyek , kemudian menggunakan persentase yang sama untuk menghitung CGS di tahun yang akan datang kecuali ada alasan untuk menggunakan persentase yang berbeda . hal-hal seperti bunga, dividen , dan pajak harus diperlakukan secara independen dan tidak dapat diperkirakan dengan menggunakan persentase ini.
3. Hitung laba bersih diproyeksikan .
4. Kurangi dari laba bersih dividen yang harus dibayar untuk tahun itu . Laba bersih yang tersisa ini adalah laba ditahan (RE) . Masukkan jumlah pendapatan untuk tahun itu ($NI - DIV = RE$) ke neraca dengan menambahkannya ke RE tahun sebelumnya ditampilkan pada neraca . Dengan kata lain, setiap tahun perusahaan yang menambah RE untuk tahun tertentu (dari laporan laba rugi) ke RE jumlah historisnya di neraca . Oleh karena itu, jumlah RE pada neraca adalah jumlah kumulatif daripada uang yang tersedia untuk implementasi strategi. Perhatikan bahwa RE adalah item pertama yang diproyeksikan dalam neraca yang akan dimasukkan . Karena prosedur akuntansi ini dalam mengembangkan laporan keuangan yang diproyeksikan , jumlah RE pada neraca biasanya jumlahnya besar . Namun, juga dapat menjadi jumlah yang rendah atau bahkan negatif jika perusahaan telah menderita kerugian . Satu-satunya cara untuk RE menurun dari satu tahun ke tahun berikutnya di neraca adalah (1) jika perusahaan mengalami kerugian laba tahun itu atau (2) perusahaan memiliki laba bersih positif untuk tahun ini , tetapi membagikan dividen lebih dari laba bersih . Jadilah menyadari bahwa RE adalah link utama antara laporan laba rugi proyeksi dan neraca , jadi hati-hati untuk membuat perhitungan ini dengan benar .
5. Proyeksi item neraca , dimulai dengan laba ditahan dan kemudian memperkirakan ekuitas , kewajiban jangka panjang , kewajiban lancar , total kewajiban , total aset , aktiva tetap , dan aktiva lancar (dalam urutan itu) . Gunakan rekening kas sebagai plug , dan gunakan aset tunai untuk menghitung total kewajiban dan kekayaan bersih . Kemudian membuat penyesuaian yang diperlukan . Sebagai contoh, jika uang tunai yang diperlukan untuk menyeimbangkan laporan terlalu kecil (atau terlalu besar) , membuat perubahan yang sesuai untuk meminjam lebih (atau kurang) uang dari yang direncanakan .

6. Daftar penjelasan/ keterangan terhadap laporan yang diproyeksikan . Setiap kali perubahan yang signifikan dibuat dalam item dari tahun sebelumnya dengan tahun diproyeksikan , penjelasan harus disediakan . Keterangan sangat penting karena jika tidak ada maka tidak akan ada artinya .

Anggaran keuangan

Anggaran keuangan adalah dokumen yang merinci bagaimana dana akan diperoleh dan dihabiskan untuk jangka waktu tertentu . Anggaran tahunan yang paling umum , meskipun jangka waktu untuk anggaran dapat berkisar dari satu hari hingga lebih dari 10 tahun . Pada dasarnya , anggaran keuangan adalah metode untuk menentukan apa yang harus dilakukan agar implementasi strategi bisa berhasil . Penganggaran keuangan seharusnya tidak dianggap sebagai alat untuk membatasi pengeluaran melainkan sebagai metode untuk mendapatkan penggunaan yang paling produktif dan menguntungkan dari sumber daya organisasi . Anggaran keuangan dapat dipandang sebagai rencana alokasi sumber daya suatu perusahaan berdasarkan pada perkiraan masa depan .

Ada hampir sama banyak jenis anggaran keuangan karena ada jenis organisasi . Beberapa jenis umum anggaran meliputi anggaran kas , anggaran operasional , anggaran penjualan , anggaran laba , anggaran pabrik , anggaran modal , anggaran biaya , anggaran divisi , anggaran variabel , anggaran fleksibel , dan anggaran tetap . Ketika sebuah organisasi mengalami kesulitan keuangan , anggaran sangat penting dalam membimbing pelaksanaan strategi .

Mungkin jenis yang paling umum dari anggaran keuangan adalah anggaran kas . The Dewan Standar Akuntansi Keuangan (FASB) telah mengamanatkan bahwa setiap perusahaan publik yang diselenggarakan di Amerika Serikat harus mengeluarkan pernyataan arus kas tahunan selain laporan keuangan biasa . Pernyataan itu mencakup semua penerimaan dan pengeluaran kas dalam operasi , investasi , dan pendanaan. Ini melengkapi Pernyataan Perubahan Posisi Keuangan sebelumnya termasuk dalam laporan tahunan dari semua perusahaan publik .

Anggaran keuangan memiliki beberapa keterbatasan . Pertama , program anggaran dapat menjadi begitu rinci bahwa mereka rumit dan terlalu mahal . Overbudgeting atau underbudgeting dapat menyebabkan masalah . Kedua , anggaran keuangan dapat menjadi pengganti tujuan . Anggaran adalah alat dan bukan tujuan itu sendiri . Ketiga , anggaran dapat menyembunyikan ketidak efisienan jika hanya didasarkan pada preseden bukan pada evaluasi berkala keadaan dan standar . Akhirnya , anggaran kadang-kadang digunakan sebagai instrumen tirani yang mengakibatkan frustrasi , kebencian , ketidakhadiran , dan turnover tinggi pada bawahan . Untuk meminimalkan efek dari keprihatinan terakhir ini , manajer harus meningkatkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran .

Mengevaluasi nilai dari sebuah Bisnis

Mengevaluasi nilai bisnis adalah pusat untuk implementasi strategi . Strategi lain , seperti penghematan dan divestasi , dapat mengakibatkan sale of division dari suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri . Ribuan transaksi terjadi setiap tahun di mana bisnis yang dibeli atau dijual di Amerika Serikat . Dalam semua kasus ini , perlu untuk menetapkan nilai keuangan atau cash nilai bisnis untuk berhasil menerapkan strategi .

Berbagai metode digunakan untuk menentukan bisnis yg layak dan dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan utama : apa yang perusahaan miliki , apa yang dihasilkan sebuah perusahaan , atau apa yang perusahaan akan bawa ke pasar.

Tetapi penting untuk menyadari penilaian itu bukan ilmu pasti . Penilaian perusahaan didasarkan pada fakta-fakta keuangan. Selain itu, metode penilaian yang berbeda akan menghasilkan total berbeda untuk nilai suatu perusahaan , dan tidak ada pendekatan terbaik yang ditentukan untuk situasi tertentu . Mengevaluasi nilai bisnis yang benar-benar membutuhkan baik keterampilan kualitatif dan kuantitatif .

Pendekatan pertama dalam mengevaluasi nilai bisnis adalah menentukan kekayaan bersih atau ekuitas. Kekayaan bersih merupakan jumlah dari saham biasa, laba modal disetor, dan mempertahankan tambahan. Setelah menghitung kekayaan bersih, menambah atau mengurangi jumlah yang tepat untuk goodwill, overvalued atau undervalued aset, dan aset berwujud. Sedangkan yang tidak berwujud meliputi hak cipta, paten, dan merek dagang, goodwill hanya muncul jika sebuah perusahaan memperoleh perusahaan lain dan membayar lebih dari nilai buku untuk perusahaan itu. Perlu dicatat bahwa Dewan Standar Akuntansi Keuangan (FASB) Peraturan 142 mengharuskan perusahaan untuk mengakui setahun sekali jika premi yang mereka dibayar untuk akuisisi, yang disebut goodwill, adalah buang-buang uang. Goodwill bukanlah hal yang baik untuk memiliki di neraca. Sebagian besar kreditur dan investor merasa bahwa goodwill memang harus ditambahkan ke ekuitas dalam menghitung nilai bisnis, tetapi beberapa merasa itu harus dikurangi, dan yang lain merasa itu seharusnya tidak dimasukkan sama sekali. Mungkin apakah Anda membeli atau menjual bisnis dapat menentukan apakah Anda bernegosiasi untuk menambah atau mengurangi goodwill dalam analisis. Goodwill kadang-kadang terdaftar sebagai berwujud dalam neraca, tetapi secara teknis aset tidak berwujud mengacu pada paten, merek dagang, dan hak cipta, daripada nilai perusahaan yang membayar lebih dari nilai buku untuk akuisisi, yang merupakan goodwill. Jika sebuah perusahaan membayar kurang dari nilai buku untuk akuisisi, yang bisa disebut negatif goodwill.

Pendekatan kedua untuk mengukur nilai perusahaan tumbuh dari keyakinan bahwa nilai dari setiap bisnis sebagian besar harus didasarkan pada masa depan manfaat pemiliknya mungkin berasal melalui laba bersih. Aturan konservatif praktis adalah untuk membangun bisnis bernilai lima kali dari laba tahunan saat ini. Lima tahun tingkat keuntungan rata-rata juga bisa digunakan. Bila menggunakan pendekatan ini, ingat bahwa perusahaan biasanya menekan laba pada laporan keuangan mereka untuk meminimalkan pajak.

Pendekatan ketiga disebut metode rasio harga-pendapatan. Untuk menggunakan metode ini, membagi harga pasar saham biasa perusahaan dengan pendapatan tahunan per saham dan kalikan angka ini dengan laba bersih rata-rata perusahaan selama lima tahun terakhir.

Metode keempat dapat disebut metode saham yang beredar. Untuk menggunakan metode ini, hanya kalikan jumlah saham yang beredar dengan harga pasar per saham dan menambah premi.

Menentukan Apakah Go Public

Go public akan menjual persentase dari perusahaan Anda kepada orang lain dalam rangka untuk meningkatkan modal, akibatnya, itu melemahkan kontrol pemilik perusahaan. Go public tidak dianjurkan untuk perusahaan dengan kurang dari \$ 10 juta dalam penjualan karena biaya awal bisa terlalu tinggi bagi perusahaan untuk menghasilkan arus kas yang cukup untuk membuat go public berharga. $\frac{1}{4}$ dolar adalah total biaya rata-rata yang dibayarkan kepada pengacara, akuntan, dan penjamin emisi ketika penerbitan saham awal adalah di bawah \$ 1 juta; 1 dolar 20 akan pergi untuk menutupi biaya-biaya untuk penerbitan lebih dari \$ 20 juta.

Selain biaya awal yang terlibat dengan penawaran saham, ada biaya dan kewajiban yang terkait dengan pelaporan dan manajemen di sebuah perusahaan publik yang diselenggarakan. Untuk perusahaan dengan lebih dari \$ 10 juta dalam penjualan, go public dapat memberikan keuntungan besar: Hal ini dapat memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan modal untuk mengembangkan produk baru, membangun pabrik, memperluas, tumbuh, dan memasarkan produk dan layanan yang lebih efektif.

ISU-ISU DALAM RISET DAN PENGEMBANGAN (R AND D)

Latar Belakang

1. Pekerja riset dan pengembangan bertanggung jawab atas pengembangan produk baru dan perbaikan terus-menerus atas produk yang sudah ada. Dengan kata lain, tujuan umum atas riset dan pengembangan adalah agar produk baru sukses dikembangkan dan produk yang sudah ada dapat dipercantik secara signifikan.
2. Suksesnya pengembangan produk mensyaratkan penerapan strategi yang efektif. Strategi yang umum dipakai perusahaan di antaranya adalah pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi. Oleh karena itu, pekerja riset dan pengembangan harus memiliki pemahaman terhadap teknologi, pasar, selera masyarakat, hingga spesifikasi produk, agar dapat menyusun strategi yang efektif.
3. Dukungan manajemen terhadap riset dan pengembangan seringkali dibatasi oleh keterbatasan sumber daya.

Praktik

1. Perkembangan teknologi yang pesat membuat siklus produk makin pendek. Oleh karena itu, perusahaan harus lihai mengembangkan produk dan layanan untuk tumbuh dan meraih laba.
2. Survei menyebutkan, perusahaan yang sukses umumnya memiliki riset dan pengembangan yang baik hingga bisa memadukan peluang dan kemampuan yang dimiliki, tentunya dengan mengacu kepada tujuan yang ingin dicapainya.
3. Kebijakan riset dan pengembangan yang diracik dengan apik akan memadukan peluang pasar dan kemampuan dari dalam.
4. Kebijakan riset dan pengembangan dapat membantu upaya penerapan strategi dalam hal:
 - a. penekanan pada produk atau perbaikan proses;
 - b. penekanan pada riset dasar atau riset terapan;
 - c. menjadi pelopor atau pengikut dalam riset;
 - d. pengembangan proses robotik atau manual;
 - e. penggunaan biaya rendah, sedang, atau tinggi untuk riset dan pengembangan;
 - f. penggunaan jasa riset dan pengembangan dari internal atau sewa dari luar;
 - g. penggunaan jasa riset dan pengembangan dari universitas atau perusahaan riset swasta.
5. Dalam mengembangkan usaha, departemen riset dan pengembangan harus berkoordinasi juga dengan departemen lainnya, seperti pemasaran, keuangan, dan sistem informasi. Konflik antardepartemen tersebut dapat diminimalkan jika ada komunikasi yang baik serta adanya kebijakan dan tujuan yang jelas.
6. Contoh penerapan riset dan pengembangan untuk strategi perusahaan:

| Type of Organization | Strategy Being Implemented | R&D Activity |
|--------------------------------|----------------------------|--|
| Pharmaceutical company | Product development | Test the effects of a new drug on different subgroups. |
| Boat manufacturer | Related diversification | Test the performance of various keel designs under various conditions. |
| Plastic container manufacturer | Market penetration | Develop a biodegradable container. |
| Electronics company | Market development | Develop a telecommunications system in a foreign country. |

Jasa Riset dan Pengembangan

1. Panduan dalam memilih apakah menggunakan jasa riset dari pihak eksternal atau mengembangkan riset dan pengembangan secara internal:
 - a. Jika perkembangan teknologi pelan, pertumbuhan pasar moderat, dan ada penghalang kuat untuk pesaing baru, maka riset dan pengembangan internal lebih disarankan.
 - b. Jika teknologi berubah cepat dan pasar tumbuh lambat, upaya riset besar-besaran bisa berisiko karena bisa mengarah pada teknologi yang tak begitu diperlukan atau barang yang tak memiliki pasar.
 - c. Jika teknologi berubah lambat dan pasar tumbuh cepat, tak ada cukup waktu untuk pengembangan riset internal. Penggunaan jasa riset dari pihak eksternal disarankan.
 - d. Jika teknologi dan pasar sama-sama tumbuh cepat, ahli riset dan pengembangan harus direkrut.
2. Tiga pendekatan utama riset dan pengembangan dalam penerapan strategi perusahaan:
 - a. menjadi perusahaan pelopor yang menjual produk dengan teknologi terbaru;
 - b. menjadi peniru yang inovatif atas produk yang sukses, ini akan mengurangi risiko dan biaya *start-up*.

- c. menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi barang yang sama dalam jumlah besar tetapi lebih murah daripada produk yang sudah pernah dikenalkan.

ISU-ISU DALAM SISTEM MANAJEMEN INFORMASI

Proses manajemen strategi perusahaan sangat bergantung pada sistem informasi manajemen yang efektif. Sistem informasi manajemen adalah salah satu faktor yang dapat digunakan untuk membedakan perusahaan yang performanya bagus dan yang kurang.

Keunggulan bagi perusahaan yang memiliki sistem informasi manajemen yang baik, di antaranya untuk keperluan:

- a. penjualan ke pelanggan;
- b. monitoring rekanan;
- c. pemberian informasi yang cukup bagi manajer dan karyawan;
- d. koordinasi antardepartemen;
- e. penyusunan pembiayaan yang efisien;
- f. peningkatan kualitas produk dan layanan.

Yang harus diperhatikan: *hackers* dan pengamanan data dan komunikasi.

CHAPTER IX

ULASAN, EVALUASI, DAN PENGENDALIAN STRATEGI

Strategi dengan formulasi dan implementasi paling baik sekalipun akan menjadi lapuk seiring dengan berubahnya suasana internal dan eksternal perusahaan. Sehingga penting sekali perumus strategi perusahaan secara sistematis mengulas, mengevaluasi, dan mengontrol pelaksanaan strategi.

Sifat Dasar Evaluasi Strategi

Hampir semua ahli siasat perusahaan setuju bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kebaikan organisasi. Sebab keputusan yang dihasilkan oleh proses manajemen strategik memiliki dampak signifikan dan tahan-lama, sehingga keputusan strategis yang buruk dapat memberikan penalti-penalti yang sulit, untuk tidak menyebut “mustahil”, diputarbalikkan.

Evaluasi strategi melingkupi tiga aktivitas dasar: (1) memeriksa basis dari strategi perusahaan, (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, dan (3) melakukan aksi koreksi untuk memastikan performa sesuai dengan rencana.

Strategi seringkali tidak memberikan dampak pada hasil operasi jangka pendek, sehingga hal-hal seperti perubahan nilai aset perusahaan, tingkat profit, tingkat penjualan, level produktifitas dapat menjadi informasi yang menyesatkan.

Sehingga, tidak mungkin untuk mendemonstrasikan secara konklusif bahwa suatu strategi adalah optimal atau menjamin bahwa hasilnya akan sukses. Tetapi, kita bisa mengevaluasi suatu strategi dari cacat serius. Richard Rumelt menawarkan empat kriteria yang bisa digunakan untuk mengevaluasi strategi: konsistensi, kesesuaian, feasibility (dapat terjadi), dan keunggulan.

Konsistensi: Strategi mestinya tidak memiliki kebijakan dan tujuan yang inkonsisten. Jika masalah manajerial tetap berlangsung meskipun personel sudah berubah, dan jika masalah-masalah itu sebenarnya pada basis isu dan bukanlah basis personal, ini menandakan bahwa strategi tidak konsisten.

Jika kesuksesan suatu bagian perusahaan adalah kegagalan bagian perusahaan lain, strategi bisa saja tidak konsisten.

Jika resolusi dari masalah kebijakan dan isu berlanjut sampai ke pucuk organisasi, ini menandakan strategi bisa saja tidak konsisten.

Kesesuaian

Kesesuaian menunjuk pada perlunya ahli siasat perusahaan untuk menguji sekumpulan tren, termasuk tren per individu, dalam mengevaluasi strategi. Sukarnya, sebagian besar tren adalah hasil interaksi banyak tren.

Feasibiliti/Kemungkinan Dilaksanakan

Ujian paling umum bagi sebuah strategi adalah kemungkinan stratgei itu untuk dilaksanakan. Sumber daya keuangan adalah cara termudah untuk menguji ini dan juga batasan pertama bagi strategi yang dievaluasi. Tetapi perlu diingat, pendanaan-pendanaan lain yang inovatif mungkin dilakukan.

Keunggulan Kompetitif

Strategi harus bisa menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif di aktifitas tertentu yang ditetapkan. Keunggulan kompetitif biasanya adalah hasil dari superioritas pada salah satu dari: (1) sumber daya, (2) kemampuan, atau (3) posisi.

Evaluasi strategi menjadi semakin sulit seiring dengan berjalannya waktu. Contoh sederhananya: siklus perkembangan produk adalah lebih sederhana di masa lampau. Hal lain yang membuat evaluasi strategi hari ini lebih sulit:

1. Perubahan dramatis pada kompleksitas lingkungan
2. Peningkatan kesulitan untuk memprediksi masa depan dengan akurasi
3. Peningkatan jumlah variabel
4. Bahkan strategi terbaik masih memiliki tingkat obselen yang tinggi
5. Peningkatan jumlah kejadian domestik dan dunia yang memengaruhi organisasi
6. Pengurangan jangka waktu di mana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat keyakinan tinggi

Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus menginisiasi pertanyaan manajerial tentang ekspektasi dan asumsi, harus memicu tinjauan terhadap sasaran dan nilai, dan harus menstimulus kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kriteria pada evaluasi. Evaluasi strategi juga sebaiknya dilakukan secara berkelanjutan ketimbang melakukan periodikal.

Kerangka Evaluasi Strategi

| Sudahkah Perubahan Besar Terjadi Dalam Posisi Strategis Internal Perusahaan? | Sudahkah Perubahan Besar Terjadi Dalam Posisi Penting Eksternal Perusahaan? | Sudahkah Perusahaan Bergerak Semakin Mendekati Sasaran yang Telah Ditetapkan? | Hasil |
|--|---|---|-----------------------------|
| Tidak | Tidak | Tidak | Ambil aksi korektif |
| Ya | Ya | Ya | Ambil aksi korektif |
| Ya | Ya | Tidak | Ambil aksi korektif |
| Ya | Tidak | Ya | Ambil aksi korektif |
| Ya | Tidak | Tidak | Ambil aksi korektif |
| Tidak | Ya | Ya | Ambil aksi korektif |
| Tidak | Ya | Tidak | Ambil aksi korektif |
| Tidak | Tidak | Ya | Lanjutkan strategi saat ini |

Tabel di atas adalah ringkasan evaluasi strategi.

Meninjau Basis Strategi

Untuk meninjau basis strategi, kita harus menyiapkan matriks IFE (Evaluasi Faktor Internal) dan matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal), keduanya telah direvisi. Kemudian, bandingkan matriks EFE dan IFE yang telah direvisi itu dengan yang matriks IFE dan EFE yang sudah ada. Dari situ kita akan bisa menjawab: "Apakah terjadi perubahan yang signifikan?"

Jika ya, lakukan aktivitas koreksi; jika tidak, bandingkan rencana dengan progres menuju sasaran yang telah ditetapkan. Jika ada perubahan signifikan, lakukan aktivitas koreksi; jika tidak, lanjutkan.

Mengukur Performa Organisasi

Meliputi: (1) Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, (2) menginvestigasi pelencengan dari rencana, (3) mengevaluasi performa individual, (4) memeriksa progres yang dibuat menuju sasaran yang ditetapkan.

Kriteria kuantitatif secara umum digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang para ahli siasat perusahaan biasanya buat tiga perbandingan: (1) Membandingkan performa perusahaan selama periode waktu yang berbeda, (2) Membandingkan performa perusahaan dengan kompetitor, dan (3) membandingkan performa perusahaan dengan rata-rata industri. Beberapa rasio keuangan yang penting: ROI, ROE, marjin keuntungan, pangsa pasar, hutang-ekuitas, pendapatan per saham, perkembangan penjualan, perkembangan aset.

Tetapi, kriteria kuantitatif juga dapat dikaitkan dengan masalah lain yang potensial, karena kriteria kuantitatif biasanya bersifat tahunan ketimbang jangka panjang, metode akuntansi yang berbeda dapat menghasilkan hasil yang berbeda, penilaian yang intuitif hampir selalu terlibat penilaian kriteria kuantitatif.

Melakukan Aksi Korektif

Aktivitas paling akhir dari rangkaian evaluasi strategi adalah melakukan aksi koreksi, yang mensyaratkan perubahan untuk mereposisi secara kompetitif perusahaan di masa depan. Aksi korektif tidaklah harus menghentikan strategi yang sekarang digunakan dan memformulasikan strategi baru, tetapi dapat dalam bentuk yang lebih sederhana, seperti, mengganti satu atau lebih individu, merevisi misi perusahaan, menerbitkan saham untuk meningkatkan modal, dan sebagainya.

Evaluasi strategi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan baik dengan keadaan yang berubah.

Aksi korektif dapat memunculkan kekhawatiran pegawai dan manajer. Menurut Erez dan Kanfer, individu menerima perubahan ketika mereka memiliki pemahaman utuh tentang perubahan yang terjadi, perasaan dapat mengontrol situasi, dan kesadaran bahwa aksi-aksi yang diperlukan akan diambil untuk mengimplementasikan perubahan.

Balanced Scorecard

Balance Scorecard adalah alat penting untuk mengevaluasi strategi, agar perusahaan dapat mengevaluasi strategi dari empat perspektif: performa keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal, dan *learning* dan pertumbuhan. Analisis Balance Scorecard mewajibkan perusahaan mencari jawaban dari: (1) Seberapa baik perusahaan terus tumbuh dan menciptakan nilai seiring dengan mengukur inovasi, kepemimpinan, kualitas produk, efisiensi proses operasi, dan seterusnya? (2) Seberapa baik perusahaan mempertahankan dan meningkatkan kompetensi utama dan keunggulan kompetitifnya? (3) Seberapa puas pelanggan perusahaan?

Karakteristik dari Sistem Evaluasi yang Efektif

Agar efektif, sistem evaluasi haruslah: (1) Ekonomis, (2) terkait dengan sasaran perusahaan, (3) dapat menyediakan informasi yang berguna dan tepat waktu.

Evaluasi strategi harus didesain untuk menyediakan gambaran sebenarnya tentang apa yang terjadi. Proses evaluasi strategi harus tidak mendominasi keputusan; dan justru harus membuat saling pengertian, percaya, dan bernalar wajar.

Tak ada sistem evaluasi strategi yang sungguh-sungguh ideal. Karakteristik unik dari sebuah organisasi, termasuk ukurannya, gaya manajemen, tujuan, masalah, dan kekuatan, dapat menentukan desain final evaluasi strategi dan sistem kontrol.

Perencanaan Kontinjensi

Perencanaan Kontinjensi dapat didefinisikan sebagai rencana alternatif yang dapat digunakan jika beberapa kejadian kunci tidak terjadi sesuai harapan. Perencanaan kontinjensi harus dibuat sesederhana mungkin. Sayangnya, banyak perusahaan yang menyiapkan kontinjensi hanya untuk hal-hal buruk, padahal memanfaatkan kesempatan yang muncul juga dapat meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

Linneman dan Chandran mengatakan bahwa perencanaan kontinjensi memberikan tiga keuntungan: (1) ia membuat respons cepat terhadap perubahan mungkin, (2) ia mencegah panik di situasi krisis, (3) ia membuat manajer lebih adaptif dengan mendorong mereka untuk mengapresiasi betapa bervariasinya masa depan. Perencanaan kontinjensi yang efektif memiliki 7 langkah proses:

- (1) Identifikasi baik kejadian merugikan maupun menguntungkan yang mungkin saja menggelincirkan strategi,
- (2) spesifikasi poin-poin pemicu. Hitung kira-kira kapan kejadian kontingen terjadi.
- (3) taksir setiap dampak kejadian kontingen. Perkirakan keuntungan atau kerusakan potensial dari setiap kejadian kontingen.
- (4) Kembangkan rencana kontingen. Pastikan rencana kontingen kompatibel dengan strategi sekarang dan secara ekonomi dapat dilakukan.

Audit

Alat yang sering digunakan dalam mengevaluasi strategi adalah audit. Audit, menurut AAA, dapat didefinisikan menjadi, proses sistematis dari mengumpulkan dan mengevaluasi bukti secara objektif terkait kriteria yang diyakini dan disediakan dan mengomunikasikan hasilnya ke pengguna.

Tantangan Abad 21 dalam Manajemen Strategi

Ada tiga tantangan yang akan dihadapi semua ahli siasat perusahaan hari ini: (1) memutuskan apakah proses lebih seperti ilmu atau seni, (2) memutuskan apakah strategi harus lebih terbuka atau tersembunyi dari pemangku kepentingan, dan (3) memutuskan apakah proses harus lebih berorientasi atas-bawah atau bawah-atas dalam perusahaan.

CHAPTER X

ETIKA BISNIS/ TANGGUNG JAWAB SOSIAL/ KEBERLANGSUNGAN LINGKUNGAN

Walaupun ketiga bagian dari chapter ini berbeda, tapi topiknya cukup berhubungan. Banyak orang menganggap tidak etis bagi suatu perusahaan untuk tidak bertanggung jawab secara sosial. Tanggung jawab sosial (*Social Responsibility*) adalah tindakan yang diambil oleh suatu perusahaan melebihi dari yang diwajibkan secara hukum untuk melindungi atau memperbaiki keberlangsungan dari makhluk hidup. Keberlangsungan (*Sustainability*) adalah sejauh mana operasional dan tindakan suatu organisasi melindungi, memperbaiki, dan mempertahankan dari pada membahayakan atau merusak lingkungan.

Etika Bisnis

Etika yang baik berarti bisnis yang baik. Etika bisnis yang buruk dapat menggelincirkan rencana strategis terbaik sekalipun. Etika bisnis dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip etik dalam suatu organisasi yang membimbing pengambilan keputusan dan tingkah laku.

Peningkatan kesadaran mengenai pentingnya etika bisnis telah disadari oleh seluruh perusahaan di AS dan seluruh dunia. Strategis seperti CEO dan pemilik bisnis adalah orang-orang yang paling bertanggung jawab untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip etika bisnis yang tinggi telah dilaksanakan di suatu organisasi. Seluruh formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi keputusan memiliki dampak secara etika.

Kode Etik Bisnis

Sebuah gelombang baru mengenai isu-isu etis yang berkaitan dengan keamanan produk, kesehatan pegawai, pelecehan seksual, AIDS di lingkungan kerja, merokok, hujan asam, tindakan persetujuan, pembuangan limbah, praktek bisnis luar negeri, menutup-nutupi, taktik pengambilalihan, konflik kepentingan, privasi pegawai, hadiah yang tidak pantas, dan keamanan catatan perusahaan telah ditekankan kebutuhan untuk mengembangkan suatu kode etika bisnis yang jelas.

Namun demikian, memiliki kode etik belum cukup untuk menjamin perilaku bisnis yang sesuai etika. Suatu kode etik bisa dilihat sebagai penipuan dalam rangka hubungan masyarakat, kumpulan peraturan hampa, atau hiasan belaka. Untuk memastikan bahwa kode tersebut dibaca, dimengerti, dipercaya dan diingat dibutuhkan workshop etika secara berkala untuk membuat para pegawai peka isu-isu etika apa saja yang mungkin muncul. Jika para pegawai melihat contoh hukuman bagi yang melanggar kode dan penghargaan bagi yang memegang teguh kode akan memperkuat betapa pentingnya kode etika dari suatu perusahaan.

Budaya Etika

Suatu budaya etika perlu untuk dimiliki oleh suatu organisasi. Untuk membantu menciptakan suatu budaya etika, Citicorp mengembangkan sebuah permainan papan mengenai etika bisnis yang dimainkan oleh ribuan pegawai diseluruh dunia. Nama permainannya "The Word Ethic", permainan ini menanyakan para pemainnya pertanyaan-pertanyaan mengenai etika bisnis, seperti bagaimana kamu menghadapi seorang pelanggan yang menawarkan tiket pertandingan sepak bola kepadamu sebagai ganti untuk sebuah IRA yang baru? Diana Robenrtson di Wharton School of Business percaya bahwa permainan ini efektif karena permainan ini interaktif.

Salah satu alasan gaji seorang strategis bisnis tinggi adalah mereka memiliki resiko moral dari perusahaan tempat dia bekerja. Strategis bisnis bertanggung jawab untuk mengembangkan, mengkomunikasikan dan melaksanakan kode etik bisnis bagi organisasi mereka.

Tidak ada masyarakat dimanapun di dunia dapat bersaing cukup lama dan sukses dengan orang-orangnya mencuri satu sama lain atau tidak mempercayai satu sama lain, dengan setiap informasi dibutuhkan konfirmasi notaris, dalam setiap ketidaksetujuan berakhir dengan proses peradilan, atau pemerintah harus meregulasi bisnis untuk memastikan mereka tetap jujur. Menjadi tidak beretika merupakan resep untuk sakit kepala, ketidakefisienan, dan sia-sia. Sejarah telah membuktikan bahwa semakin baik kepercayaan dan kepercayaan diri orang-orang mengenai etika dari suatu institusi atau masyarakat, semakin besar kekuatan ekonominya.

Suap

Suap didefinisikan oleh *Black's Law Dictionary* sebagai penawaran, pemberian, menerima, atau pembujukan dari barang dengan nilai apapun untuk mempengaruhi tindakan seorang ofisial atau orang lain untuk keluarnya suatu tugas publik atau hukum. Suatu suap merupakan suatu pemberian yang diberikan untuk mempengaruhi tindakan penerimanya. Pemberiannya dapat berupa uang, barang, hak khusus, properti, dsb.

Hubungan Cinta di Tempat Kerja

Sebuah *Wall Street Journal* baru-baru ini merekapitulasi standar AS dalam hal hubungan cinta atasan dan bawahan di tempat kerja. Hanya 5 persen dari seluruh perusahaan yang disampel yang tidak memiliki batasan atas hubungan semacam itu; 80 persen memiliki kebijakan yang melarang hubungan antara seorang atasan dengan bawahannya. Hanya 4 persen yang melarang dengan keras hubungan semacam itu, namun 39 persen dari perusahaan-perusahaan tersebut memiliki kebijakan yang mengharuskan bagi orang yang memiliki hubungan romantis dengan rekan kerja untuk memberitahu atasannya.

Di Eropa hubungan romantis di tempat kerja dianggap sebagai urusan pribadi dan kebanyakan perusahaan tidak memiliki kebijakan mengenai hal tersebut. Namun begitu, perusahaan-perusahaan Eropa mulai banyak yang mengadopsi hukum-hukum mengenai pelecehan seksual seperti di Amerika.

Tanggung Jawab Sosial

Beberapa strategis bisnis setuju dengan Rapph Nader, yang menyatakan bahwa organisasi memiliki kewajiban sosial yang besar. Nader mencontohkan misalnya Exxon Mobil memiliki aset lebih banyak dari pada kebanyakan negara, dan karena itu perusahaan semacam itu memiliki kewajiban untuk membantu masyarakat mengobati penyakit-penyakitnya yang banyak. Beberapa lainnya setuju dengan ekonom Milton Friedman yang menyatakan bahwa suatu organisasi tidak memiliki kewajiban untuk melakukan apapun untuk masyarakat diluar yang diwajibkan secara hukum.

Kebijakan Sosial

Kebijakan sosial mencakup apa kewajiban yang dimiliki perusahaan kepada para pegawai, konsumen, pecinta lingkungan, minoritas, komunitas, pemegang saham dan grup lainnya. Setelah debat puluhan tahun, kebanyakan perusahaan masih kesulitan menentukan apa kebijakan sosial yang pantas diterapkan.

Kebijakan Sosial mengenai Pensiunan

Beberapa negara di seluruh dunia menghadapi kekurangan tenaga kerja yang parah yang berhubungan dengan populasi mereka yang sudah tua. Persentase orang yang berusia 65 tahun atau lebih melebihi 20% di Jepang, Italia dan Jerman dan akan mencapai 20% pada 2018 di Perancis. Pada 2036 persentase orang yang berusia 65 tahun atau lebih tua akan mencapai 20% di AS dan Cina. Tidak seperti AS, Jepang tidak ingin untuk bergantung pada imigrasi berskala besar untuk meningkatkan jumlah pekerja mereka. Malahan, Jepang memberikan insentif untuk orang-orang tua mereka untuk bekerja hingga usia 65 sampai 75 tahun. Negara-negara eropa barat melakukan yang sebaliknya, memberikan insentif bagi orang-orang tua mereka yang pensiun pada usia 55 sampai 60 tahun.

Keberlangsungan Lingkungan

Para strategis baik dari perusahaan-perusahaan maupun negara-negara meneliti dan mengevaluasi secara seksama dalam perspektif lingkungan. Perusahaan seperti Wal-Mart sekarang memonitor bukan hanya harga produk-produk yang ditawarkan vendor-vendornya, namun juga bagaimana produk-produk tersebut dibuat dalam hubungannya dengan lingkungan. Semakin banyak sekolah bisnis yang menawarkan kursus terpisah dan bahkan manajemen lingkungan yang terkonsentrasi.

Apa Itu Laporan Keberlangsungan?

Toko-toko Wal-Mart adalah satu dari banyak perusahaan yang sekarang menyediakan laporan keberlangsungan secara tahunan yang mengungkapkan bagaimana operasional dari perusahaan mempengaruhi lingkungan. *The Global Reporting Initiative* baru-baru ini mengeluarkan satu set petunjuk yang mendetail mengenai cara melaporkan secara spesifik informasi apa saja yang harus ada dalam laporan keberlangsungan.

Manajer dan pegawai dari suatu perusahaan harus berhati-hati agar tidak menjadi kambing hitam atas kesalahan dari perusahaan yang terkait dengan isu lingkungan. Merusak lingkungan dapat menjadi tidak etis, ilegal, dan mahal. Saat suatu organisasi menghadapi tuntutan kriminal karena mencemari alam, mereka kebanyakan menyalahkan para manager atau pegawai mereka untuk mendapatkan kelonggaran. Pemecatan dan penurunan pangkat pegawai sudah menjadi hal biasa dalam tuntutan hukum yang terkait dengan polusi lingkungan.

Kurangnya Perubahan Standar

Beberapa tahun yang lalu, perusahaan dapat bebas dengan hanya mencantumkan istilah "*green*" pada produk mereka dan melabeli dengan istilah-istilah seperti organik, green, aman, ramah lingkungan, tidak beracun, dan/atau natural karena tidak ada legal atau definisi yang diterima secara umum saat itu. Sekarang, istilah-istilah seperti itu memiliki konotasi dan ekpetasi yang lebih spesifik.

Di seluruh dunia, para pemimpin politik dan perusahaan sekarang menyadari bahwa topik "*business green*" tidak akan hilang bahkan mendapat tempat dengan lebih cepat. Secara strategis, perusahaan lebih dari pada sebelumnya harus menunjukkan kepada pelanggan dan pemegang saham mereka bahwa usaha cinta lingkungan mereka itu substantif dan menempatkan mereka didepan kompetitor mereka.

Peraturan Obama

The Obama administration menerapkan regulasi ketat yang mengharuskan perusahaan-perusahaan untuk menghemat energi. Kantor-kantor pemerintah federal dibuat dengan pengembangan-pengembangan efisien energi.

Mengatur Hubungan Lingkungan di dalam Perusahaan

Tantangan-tantangan ekologis yang dihadapi semua organisasi mengharuskan manajer untuk memformulasikan strategi-strategi yang menjaga dan melestarikan sumber daya alam dan mengontrol polusi. Strategi-strategi lingkungan dapat mencakup mengembangkan atau membuat *green business*, berjuang untuk menjadi perusahaan *low-cost* melalui minimalisasi limbah dan penghematan energi dan mengejar strategi diferensiasi fitur-fitur green produk.

Alasan-Alasan Mengapa Perusahaan-Perusahaan Harus “Be Green”

Melestarikan lingkungan seharusnya menjadi bagian yang permanen dari melakukan bisnis dengan alasan-alasan sebagai berikut:

1. Permintaan pelanggan atas produk-produk yang aman lingkungan tinggi.
2. Opini publik menuntut perusahaan untuk melakukan bisnis dengan cara-cara yang melestarikan lingkungan hidup cukup kuat.
3. Grup hukum cinta lingkungan memiliki lebih dari 20 juta anggota di Amerika.
4. Peraturan mengenai lingkungan baik peraturan federal maupun lokal berubah dengan sangat cepat dan menjadi semakin kompleks.
5. Semakin banyak pemberi pinjaman yang menguji kewajiban-kewajiban lingkungan dari perusahaan-perusahaan yang meminta pinjaman.
6. Banyak pelanggan, supplier, distributor dan investor enggan melakukan bisnis dengan perusahaan yang lemah secara kepedulian terhadap lingkungan.
7. Kewajiban pembayaran dan denda terhadap perusahaan yang memiliki masalah terkait lingkungan semakin tinggi.

Jadilah Proaktif, Bukan Reaktif

Semakin banyak perusahaan yang menjadi proaktif terhadap lingkungan—melakukan lebih dari pada yang minimal diharapkan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang melestarikan lingkungan. Alternatif lama yaitu reaktif terhadap isu lingkungan dimana mengubah cara kerja perusahaan hanya saat dipaksa secara hukum atau oleh tekanan pelanggan malah lebih sering mengakibatkan biaya pembersihan yang tinggi, denda, pengurangan pangsa pasar, pengurangan kesetiaan pelanggan dan biaya kesehatan yang lebih tinggi.

Sertifikat ISO 14000/14001

ISO 14000 mengacu pada rangkaian standar yang dilakukan secara sukarela di bidang lingkungan. Termasuk dalam rangkaian ISO 14000 adalah standar ISO 14001 di bidang seperti audit lingkungan, evaluasi kinerja lingkungan, labeling lingkungan dan pengukur siklus hidup.

Mobil Listrik Siap Hadir

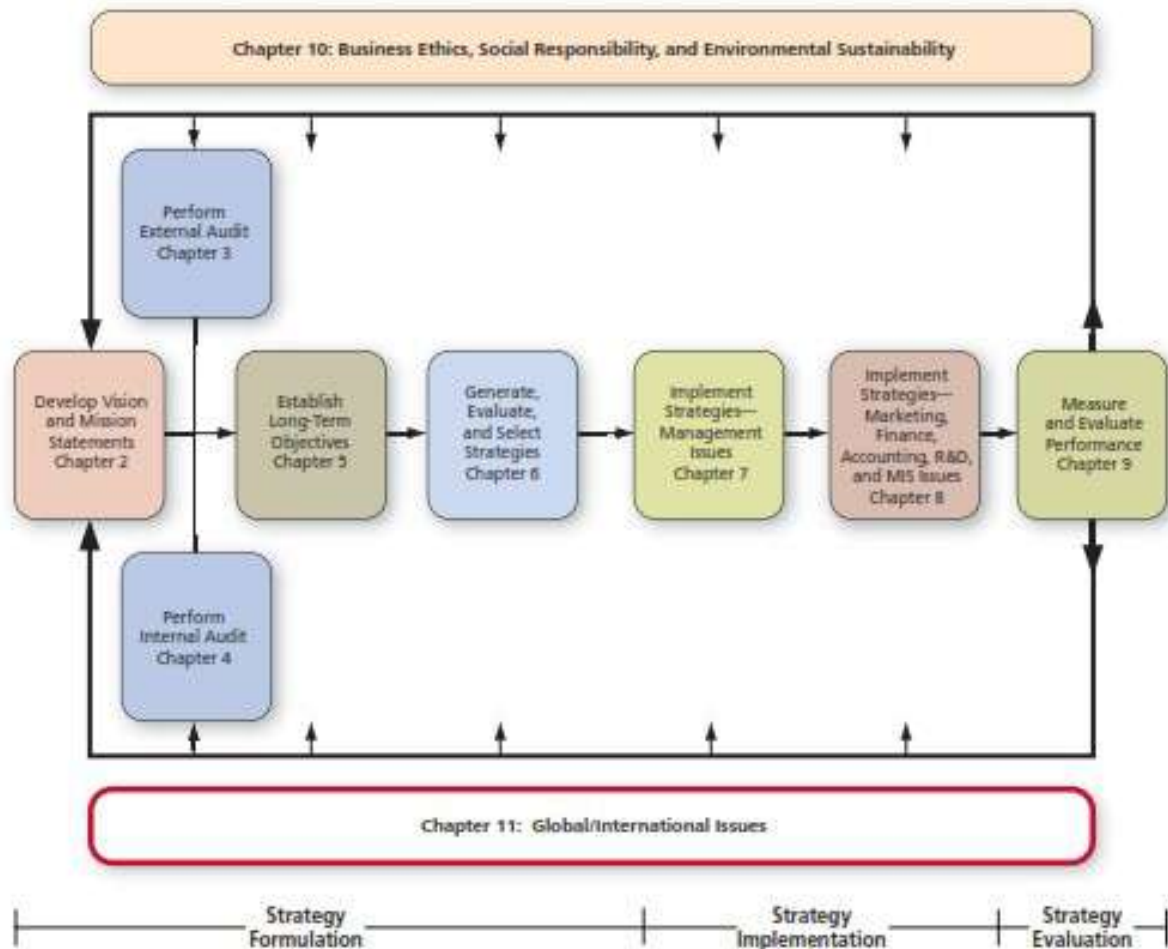
Pada agustus 2009, Presiden Obama mengumumkan akan mendanai sejumlah \$2.4 milyar untuk pembuatan mobil listrik. Hibah akan diberikan kepada 11 perusahaan di Michigan dan 7 perusahaan di Indiana.

Rapat Maret 2009 di Copenhagen

Lebih dari 2000 ilmuwan berkumpul di Copenhagen pada bulan Maret 2009 dan mengingatkan pada dunia bahwa pemanasan global lebih buruk dari yang diduga sebelumnya. Mereka meyakinkan para perusahaan dan pemerintahan diseluruh dunia untuk benar-benar mengimplementasikan semua perangkat ekonomi dan teknologi yang tersedia untuk mengurangi emisi gas rumah kaca. Pada akhir abad ini para ilmuwan mengingatkan bahwa permukaan laut akan naik minimal 20 inch dan mungkin bisa mencapai 39 inch kecuali perusahaan-perusahaan dan pemerintah di seluruh dunia mengimplementasikan kebijakan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca secara radikal.

CHAPTER XI GLOBAL / INTERNATIONAL ISSUES

Manajemen Strategik secara komprehensif



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

- Global issues berpengaruh terhadap pengambilan keputusan.
- Dengan adanya penggabungan pasar, perkembangan teknologi dan komunikasi, perusahaan akan sulit bertahan jika hanya bergantung pada pasar lokal.

Organisasi Multinasional/ Perusahaan multinasional

- Organisasi yang menyelenggarakan bisnis hingga ke mancanegara disebut Perusahaan Internasional atau Organisasi Multinasional.
- Proses manajemen strategi Perusahaan Internasional / Multinasional secara konseptual sama dengan perusahaan nasional, namun mempunyai kompleksitas yang lebih tinggi. Variabel yang dihadapi Organisasi Multinasional yaitu seperti sosial, budaya, kemasyarakatan, lingkungan, politik, pemerintahan, peraturan, persaingan, dan ancaman hampir tidak ada batasnya.

Potensi Keuntungan atas *International Operation*:

1. Menambah pelanggan baru.
2. Menyerap kelebihan kapasitas produksi, mengurangi biaya per unit, dan meminimalisir risiko ke dalam pangsa pasar yang lebih luas.

3. Dapat mendirikan fasilitas produksi dengan biaya rendah dan/atau mendapatkan tenaga kerja yang lebih murah.
4. Kemungkinan persaingan usaha yang tidak terlalu ketat dibandingkan dengan pasar lokal.
5. Mengurangi tarif, menekan pajak, dan mendapat perlakuan politik yang menguntungkan.
6. Join Venture dapat meningkatkan teknologi, budaya, dan praktik perusahaan.
7. Skala ekonomi dapat diperoleh dari operasi global.
8. Kekuatan dan nama perusahaan di pasar lokal meningkat jika bersaing secara global.

Potensi Kerugian atas *International Operation*:

1. Dapat diambil alih.
2. Menghadapi perbedaan atas variabel-variabel seperti sosial, budaya, kemasyarakatan, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, ekonomi, dan persaingan.
3. Kurangnya data-data / informasi mengenai pesaing / kompetitor.
4. Perbedaan bahasa, budaya, dan sistem nilai menyebabkan masalah komunikasi dan pengaturan SDM.
5. Dibutuhkan pemahaman atas organisasi di tiap-tiap negara.
6. Perbedaan sistem keuangan.

THE GLOBAL CHALLENGE

Kompetitor dari luar negeri telah banyak mengacaukan perusahaan-perusahaan Amerika di banyak industri. Terdapat 2 tantangan perusahaan Amerika saat ini, yaitu bagaimana untuk mendapatkan dan mempertahankan ekspor ke negara lain dan bagaimana mempertahankan pasar domestik dari barang-barang impor. Hanya sedikit perusahaan Amerika yang mampu mengacuhkan tantangan ini.

Ekonomi Amerika sudah tidak dikuasai oleh orang Amerika lagi. Korporasi perusahaan, transportasi yang semakin inovatif, membuat proses dalam memproduksi semakin cepat sebagaimana yang terjadi di China dan India. Banyak negara di seluruh dunia menyambut investor dari luar negeri. Negara-negara di dunia menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh negara lain. Banyak negara menjadi proteksionis selama resesi ekonomi global belakangan ini. Banyak ekonom berpendapat bahwa proteksionisme menodai ekonomi dunia karena membatasi perdagangan antar dunia dan mengundang pembalasan. Tantangan dunia terhadap pemalsuan produk juga semakin meningkat. Apalagi setelah China bergabung dalam World Trade Organization (WTO).

Alasan pokok akan tumbuhnya operasi global adalah adanya pertumbuhan permintaan barang dan jasa dari luar Amerika yang lebih tinggi dari dalam negeri. Pemegang saham dan investor mengharapkan pertumbuhan pendapatan yang terus menerus sehingga besarnya permintaan dari luar Amerika menjadi hal yang penting.

Globalization

Globalization adalah proses mengurus bisnis secara mendunia, keputusan strategi dalam bisnis ini mempertimbangkan keuntungan secara global daripada pertimbangan domestik. Strategi global bertemu dengan kebutuhan konsumen secara mendunia, dengan nilai tertinggi dan biaya terendah.

Strategi global termasuk dalam hal mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk dengan kebutuhan global dalam pertimbangannya. Pengglobalan setiap industri berbeda tergantung alasannya. Mengetahui bagaimana menggunakan informasi untuk keuntungan kompetitif adalah lebih penting. Contohnya, perusahaan mungkin mencari di seluruh dunia mengenai teknologi terbaik yang dapat menjanjikan jumlah untuk pasar ang besar.

A Weak Economy

Ekonomi lemah mewabah di semua negara di seluruh dunia. Jatuhnya mata uang Pounds Inggris dibanding Dollar Amerika dalam 23 tahun di tahun 2009 adalah salah satu contohnya. Hal ini menjadikan Inggris menggelontorkan insentif besar untuk menstimulus perekonomian.

UNITED STATES VERSUS FOREIGN BUSINESS CULTURES

Untuk sukses berkompetisi di pasar dunia, manager-manager perusahaan Amerika harus mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai sejarah, budaya, dan desakan agama yang memotivasi dan menggerakkan orang di negara-negara lain. Di Eropa misalnya, banyak pekerja yang tergabung-gabung dan menikmati liburan lebih sering daripada pekerja Amerika.

Kelemahan dari beberapa perusahaan Amerika dalam berkompetisi dengan perusahaan Asia Pasifik adalah kekurangan pengetahuan mengenai budaya Asia. Termasuk bagaimana seorang Asia berpikir dan berperilaku. Orang Amerika seringkali menggunakan nama pertama dalam deal-deal bisnis namun orang luar negeri dapat menganggap ini sebuah kelancangan. Di Jepang misalnya, nama pertama hanya digunakan diantar anggota keluarga dan teman dekat.

Manager-manager Amerika mempunyai toleransi yang rendah terhadap keheningan, adapun manager-manager Asia memiliki menilai waktu yang luar terhadap kesunyian merupakan hal penting dalam mengorganisasi dan mengevaluasi sesuatu. Duduk dalam suatu rapat tanpa berbicara adalah sesuatu yang tidak produksi di Amerika, sedangkan Jepang menilai bahwa saat-saat sunyi membantu mempertahankan kesatuan.

Manager-manager Amerika menitikberatkan pada hasil jangka pendek dibandingkan dengan manager-manager luar negeri. Dalam pemasaran misalnya, manager Jepang berusaha untuk mencapai "Konsumen abadi" sedangkan manager Amerika berusaha untuk mendapatkan penjualan yang besar sekaligus di satu waktu.

Rose Knotts merangkum beberapa perbedaan penting di antara budaya Amerika dan manager luar negeri.

1. Seorang American menempatkan prioritas tinggal terhadap waktu, melihat waktu adalah suatu aset. Sedangkan orang luar negeri menempatkan hubungan adalah hal yang berharga.
2. Sentuhan personal juga berbeda, Amerikan biasanya berdiri sekitar 3 kaki dari lawan bicaranya ketika berdiskusi bisnis. Sedangkan Arabian dan Afrikan berdiri jarak 1 kaki terpisah.
3. Peraturan dan hubungan keluarga juga berbeda di beberapa negara.
4. Kehidupan bisnis dan rutinitas sehari-hari juga berbeda tergantung dari faktor agama.
5. Penghabisan waktu antara keluarga dan kualitas hubungan adalah penting di beberapa budaya dibandingkan dengan pencapaian pribadi.
6. Banyak budaya yang meilai kekuaran tim, kolektifitas dan kesopanan adalah lebih penting dibandingkan dengan pencapain pribadi dan kompetisi.
7. Ketepatan waktu menjadi nilai personal dalam menjalankan bisnis di Amerika tetapi ini tidak menjadi prioritas di banyak masyarakat dunia.
8. Untuk menghindari kesalahan sosial yang tidak perlu dalam pertemuan dengan manager dari bagian dunia lain, seseorang harus mempelajari dan menghargai peraturan tata krama dari yang lain.
9. Amerikan seringkali menjalani bisnis dengan individu yang belum dikenal sebelumnya. Berbeda di Meksiko dan Jepang, hubungan ramah tamah adalah suatu hal penting dalam menjalani bisnis.

Di beberapa negara, manager yang efektif adalah yang terbaik dalam bernegosiasi dengan birokrasi pemerintahan daripada menginspirasi pekerja. Banyak manager di Amerika yang tidak nyaman dengan praktek nepotisme dan suap – menyuap yang ada di beberapa negara.

Mungkin tantangan terbesar para manager Amerika adalah suatu ketidakmungkinan untuk mengubah perilaku dari pekerja luar negeri.

Budaya Bisnis Orang Meksiko

Masyarakat Meksiko adalah masyarakat yang otoriter dalam hal sekolah, gereja, bisnis, dan keluarga. Para pengusaha lebih memilih untuk mencari pekerja yang ramah, penuh hormat, dan patuh daripada pekerja yang inovatif, kreatif, dan

mandiri. Pekerja di Meksiko cenderung berorientasi pada aktivitas daripada pemecahan masalah. Saat orang asing memasuki bisnis orang Meksiko, mereka merasa terkesan dengan suasana ketulusan dan keramahannya. Hal seperti ini hampir selalu benar karena orang Meksiko menginginkan keharmonisan daripada konflik, keinginan untuk hidup harmonis merupakan bagian dari tatanan sosial dalam hubungan pekerja dengan manager. Terdapat toleransi yang jauh lebih rendah untuk hubungan permusuhan atau gesekan di tempat kerja di Meksiko dibandingkan dengan di Amerika Serikat.

Pengusaha Meksiko tergolong paternalistik, memberikan pekerja lebih dari sekedar gaji, tapi sebagai imbalannya mereka mengharapkan kesetiaan. Kondisi kerja yang ideal untuk pekerja Meksiko adalah model keluarga, dengan semua bekerja sama, mengerjakan bagian mereka sesuai dengan peran yang telah ditentukan. Pekerja Meksiko tidak mengharapkan atau menginginkan lingkungan kerja di mana ekspresi diri dan inisiatif dipacu. Sedangkan bisnis Amerika Serikat mewujudkan individualisme, prestasi, kompetisi, keingintahuan, pragmatisme, informalitas, spontanitas, dan melakukan lebih dari yang diharapkan pada pekerjaan, bisnis orang Meksiko menekankan pada kolektivisme, kontinuitas, kerjasama, formalitas, dan melakukan persis sesuai dengan apa yang diberitahukan.

Di Meksiko, rekan bisnis jarang saling menjamu di rumah mereka, karena rumah adalah tempat yang disediakan secara khusus untuk teman-teman dekat dan keluarga. Pertemuan bisnis dan perjamuan hampir selalu dilakukan di sebuah restoran. Sebuah pertemuan antara karyawan dan manager dalam bisnis di Meksiko adalah forum untuk memberikan perintah dan arahan bukan untuk membahas masalah atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pekerja Meksiko ingin diawasi, diperhatikan, dan dikoreksi dengan sopan. Pendapat yang dikemukakan oleh karyawan sering dianggap sebagai pembicaraan yang tidak penting di Meksiko.

Orang Meksiko tidak merasa terdorong untuk mematuhi aturan yang tidak terkait dengan orang tertentu dalam otoritas mereka bekerja atau yang mereka kenal baik. Sehingga tanda untuk mengenakan penutup telinga atau kacamata pengaman, bahkan tanda jalan satu arah sering diabaikan. Jadi, orang Amerika mengikuti aturan sedangkan orang Meksiko sering tidak. Keterlambatan adalah suatu hal yang umum di Meksiko. Untuk dapat menjalankan bisnis yang efektif di Meksiko membutuhkan pengetahuan tentang kehidupan, budaya, kepercayaan, dan adat istiadat orang Meksiko.

Budaya Bisnis Orang Jepang

Orang Jepang sangat mementingkan loyalitas kelompok dan konsensus, sebuah konsep yang disebut "Wa". Hampir semua kegiatan perusahaan di Jepang mendorong "Wa" antara manager dan karyawan. "Wa" mensyaratkan bahwa semua anggota kelompok setuju dan bekerja sama, hasil dari diskusi yang konstan dan musyawarah. Manager Jepang mengevaluasi potensi daya tarik keputusan bisnis alternatif dalam hal efek jangka panjang pada kelompok "Wa". Inilah sebabnya mengapa diam digunakan untuk merenungkan alternatif, bisa menjadi nilai plus dalam pertemuan formal orang Jepang. Diskusi yang berpotensi mengganggu "Wa" umumnya dilakukan dengan cara yang sangat informal, seperti di bar, sehingga dapat meminimalkan kerugian bagi kelompok "Wa". Menjamu adalah kegiatan bisnis yang penting di Jepang karena dapat memperkuat "Wa". Pertemuan formal sering dilakukan dalam pengaturan informal. Ketika dihadapkan dengan pertanyaan-pertanyaan atau pendapat yang mengganggu, manager Jepang cenderung untuk tetap diam, sedangkan manager Amerika cenderung merespon secara langsung, membela diri melalui penjelasan dan argumen.

Kebanyakan manajer Jepang itu pendiam, tenang, tidak ramah, introspektif, dan berorientasi pada yang lainnya, sedangkan sebagian besar manajer AS suka berbicara, sensitif, impulsif, langsung dan berorientasi pada individu. Orang Amerika sering menganggap manajer Jepang suka membuang-buang waktu dan membawa pada percakapan yang sia-sia, sedangkan manajer AS sering menggunakan kritik tumpul, menanyakan pertanyaan dengan memaksa, dan membuat keputusan yang cepat. Jenis-jenis perbedaan budaya telah mengganggu banyak potensi usaha bisnis Jepang – Amerika yang produktif. Melihat gaya komunikasi Jepang sebagai bentuk dasar untuk semua budaya Asia adalah hal klise yang harus dihindari.

Perbedaan Komunikasi di Berbagai Negara

Orang Amerika semakin banyak yang berinteraksi dengan manajer dari negara lain, sehingga sangat penting untuk memahami budaya bisnis asing. Orang Amerika sering dianggap sebagai pengganggu, manipulatif, dan cerewet. Kesan ini dapat mengurangi efektivitas mereka dalam berkomunikasi. Forbes baru-baru ini memberikan petunjuk budaya dari Charis Intercultural Training sebagai berikut:

1. Orang Italia, Jerman, dan Perancis umumnya tidak melunakkan eksekutif dengan pujian sebelum mereka mengkritik. Amerika melunakkan rakyat, dan praktek ini tampaknya manipulatif untuk Eropa.
2. Orang Israel terbiasa untuk segera melakukan pertemuan dan memiliki sedikit kesabaran untuk informalitas dan basa-basi orang Amerika.
3. Eksekutif Inggris sering mengeluh bahwa para eksekutif Amerika terlalu banyak obrolan. Informalitas, egalitarianisme, dan spontanitas dari orang Amerika dalam pengaturan bisnis mengejutkan banyak orang asing.
4. Orang Eropa merasa mereka diperlakukan seperti anak-anak ketika diminta untuk memakai nametag oleh orang Amerika.
5. Eksekutif di India biasa menyela satu sama lain. Dengan demikian, ketika para eksekutif Amerika mendengarkan tanpa meminta klarifikasi atau mengajukan pertanyaan, mereka dilihat oleh orang India seperti tidak memperhatikan.
6. Ketika bernegosiasi secara lisan dengan eksekutif Malaysia atau Jepang, sangat tepat untuk memberikan waktu hening secara berkala. Namun, tidak ada jeda yang dibutuhkan ketika bernegosiasi di Israel.
7. Menahan diri dari menanyakan kepada manajer asing pertanyaan seperti "Bagaimana akhir pekan Anda?" Itu mengganggu bagi orang asing, yang cenderung menganggap bisnis dan kehidupan pribadi mereka sebagai suatu hal yang terpisah.

Orang Amerika memiliki kebebasan yang lebih luas untuk menentukan nasib mereka sendiri daripada orang Jepang. Hidup di Amerika Serikat dan hidup di Jepang sangat berbeda, Amerika Serikat menawarkan mobilitas yang lebih kepada rakyatnya. Amerika tidak seperti Jepang dan tidak pernah bisa sama.

Worldwide Tax Rates

Salah satu cara untuk menarik investasi pada suatu negara yaitu dengan menurunkan tarif pajak. Rata-rata di Eropa adalah 26%, 30% di regional Asia Pasifik, serta 38% di Amerika Serikat dan Jepang. Selain itu, pemilihan lokasi pembangunan pabrik dan fasilitas pendukung lain juga menjadi salah satu faktor. Contohnya, memiliki pangsa pasar besar dan infrastruktur bagus seperti di Jerman dan Inggris, namun biaya tenaga kerja dan aturan mengenai tenaga kerja yang terlalu ketat dapat membuat suatu perusahaan yang ingin berinvestasi pergi menjauh.

Joint Ventures in India

Pemerintah India memiliki hutang yang sangat tinggi, sekitar 80% dari GDP, membuat jarak antara si kaya dan si miskin semakin besar. Namun, kelas menengah di India dapat tumbuh sehingga perusahaan asing dapat melanjutkan investasinya. Joint venture di India hampir bersifat wajib untuk perusahaan asing yang melakukan bisnisnya. Namun kebanyakan joint venture ini gagal. Dari 25 joint venture besar antara pihak asing dengan perusahaan asli India dari 1993 sampai 2003, hanya 3 perusahaan saja yang mampu bertahan. Pemerintah India meringankan peraturan tentang joint venture di sektor investasi industri bank, namun tidak di sektor lain.

How to Prepare and Present a Case Analyses

A. WHAT IS STRATEGIC MANAGEMENT CASE? (APAKAH KASUS MANAJEMEN STRATEGIS ITU?)

Strategic management case atau business policy menggambarkan kondisi eksternal dan internal organisasi serta mengangkat berbagai isu terkait misi, strategi, tujuan, dan kebijakan perusahaan. Sebagian besar informasi dalam kasus kebijakan bisnis adalah fakta solid, namun bisa juga berupa opini, penilaian dan keyakinan. Metode kasus untuk mempelajari manajemen strategis disebut learning by doing.

B. GUIDELINES FOR PREPARING CASE ANALYSES (PANDUAN UNTUK MEMPERSIAPKAN ANALISIS KASUS)

1. The Need for Practicality (kepraktisan)

Dalam mempersiapkan strategic management case, lakukan apa yang dibuat penyusun strategi setiap hari yaitu membuat asumsi yang masuk akal mengenai apa yang tidak diketahui, menyatakan asumsi tersebut secara jelas, melakukan analisis yang memadai, dan membuat keputusan. Buatlah asumsi secara jelas dan lanjutkan dengan menunjukkan dampak yang diharapkan dari rekomendasi terhadap posisi keuangan organisasi.

2. The Need for Justification (justifikasi)

Bagian terpenting dari menganalisis kasus bukanlah strategi apa yang direkomendasikan tapi bagaimana kita mendukung keputusan kita dan bagaimana usulan dalam menerapkannya.

3. The Need for Realism (realisme)

Jangan merekomendasikan suatu langkah atau tindakan yang berada di luar jangkauan sarana yang dimiliki organisasi.

4. The Need for Specificity (spesifik)

Jangan membuat generalisasi yang luas seperti "perusahaan harus menjalankan market penetration strategy" Bersikaplah spesifik dengan mengatakan apa, mengapa, kapan, bagaimana, dimana dan siapanya. Gunakan rasio, presentase, angka, dan estimasi. Pebisnis tidak menyukai generalisasi dan ketidakjelasan.

5. The Need for Originality (keaslian)

Jangan merekomendasikan langkah yang rencananya akan diambil atau sudah dilakukan oleh perusahaan, meskipun langkah tersebut menghasilkan pendapatan/laba yang lebih tinggi. Dukung dengan bagan, grafik, rasio, analisis dan jadilah penyusun strategi yang baik dengan berfikir lewat situasi, membuat penilaian manajemen, dan mengusulkan rencana kita sendiri.

6. The Need to Contribute (kontribusi)

Terbukalah dengan pandangan orang lain, dan jadilah pendengar yang baik dan kontributor yang baik.

C. PREPARING A CASE FOR CLASS DISCUSSION

1. The Case Method versus Lecture Approach

Case method melibatkan situasi kelas dimana mahasiswa paling banyak bicara sedangkan dosen memfasilitasi diskusi dengan mengajukan pertanyaan dan mendorong interaksi mahasiswa yang berkaitan dengan gagasan, analisis dan rekomendasi.

2. The Cross-Examination

Jangan ragu untuk mengambil posisi dalam suatu isu dan mendukungnya dengan analisis dan riset dari luar yang objektif. Carilah argumen dan posisi yang bisa dipertahankan. Dukung opini dan penilaian berdasarkan fakta, alasan

dan bukti. Jelaskan dengan angka dan deskripsikan rekomendasi. Hargai gagasan orang lain, tetapi jangan ragu untuk menolah pandangan mayoritas bila kita memang di posisi yang benar.

D. PREPARING A WRITTEN CASE ANALYSIS

Hal-hal yang perlu diperhatikan:

1. Hindari pemakaian istilah khusus, kata kata samar atau berlebihan, akronim, singkatan, bahasa yang porno, dan ungkapan yang menyinggung etnis tertentu atau rasis.
2. Perhatikan ejaan
3. Gunakan kalimat dan alinea yang pendek serta kata dan frasa yang sederhana
4. Gunakan subjudul secukupnya
5. Susun isu dan gagasan dari mulai yang paling penting sampai yang paling kurang penting.
6. Susun rekomendasi dari mulai yang kontroversial sampai yang paling tidak kontroversial.
7. Gunakan kalimat aktif
8. Gunakan banyak contoh yang menunjukan kespesifikan dan kejelasan
9. Gunakan tabel, gambar, grafik, timeline dll

The Executive Summary

Panjang executive summary biasanya sekitar 3-5 halaman.

Contoh :

1. Untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki organisasi.
2. Untuk mengusulkan dan mempertahankan rekomendasi khusus bagi perusahaan
3. Untuk mengembangkan analisis industri dengan cara mendeskripsikan pesaing, produk, teknik penjualan dan kondisi pasar di suatu industri tertentu.

The Comprehensive Written Analysis

Panjang The Comprehensive Written Analysis sekitar 10 halaman.

Bayangkan diri kita sebagai konsultan yang telah diminta oleh sebuah perusahaan untuk menjalankan studi mengenai lingkungan eksternal dan internalnya serta untuk memberikan rekomendasi spesifik bagi masa depannya. Siapkan dan jelaskan tampilan yang mendukung rekomendasi

Steps in Preparing a Comprehensive Written Analysis

1. Identifikasi visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan saat ini
2. Mengembangkan pernyataan visi dan misi untuk organisasi
3. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi
4. Kembangkan Competitive Profile Matrix (CPM).
5. Kembangkan Construct an External Factor Evaluation (EFE)
6. Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
7. Kembangkan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.
8. Persiapkan a Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix, Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, Boston Consulting Group (BCG) Matrix, Internal-External (IE) Matrix, Grand Strategy Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) as appropriate. Berikan keuntungan dan kelemahan dari strategi alternatif ini.
9. Rekomendasikan strategi spesifik dan jangka panjang
10. Jelaskan bagaimana rekomendasi kita bisa dijalankan dan hasil apa yang diharapkan
11. Rekomendasikan tujuan dan kebijakan tahunan yang spesifik
12. Rekomendasikan prosedur untuk peninjauan dan pengevaluasian strategi

MEMBUAT PRESENTASI LISAN

Presentasi lisan umumnya dinilai dalam dua hal : isi dan penyampaian. Isi mengacu pada kualitas, kuantitas, ketepatan, kesesuaian dll. Penyampaian mencakup dimensi perhatian audiens, kejelasan bantuan visual, pakaian serasi, sikap tubuh dll.

1. Menyusun Presentasi

Mulai dari memperkenalkan diri dan menyampaikan garis besar topik yang akan dicakup, urutan pembicara dan bidang yang akan dibahas masing-masing. Pastikan pengaturan presentasi Anda tersusun dengan baik dengan kursi untuk hadirin, papan tulis, proyektor, dll.

2. Mengendalikan Suara

Pengucapan yang efektif berkisar antara 100-125 kata per menit

3. Mengatur Bahasa Tubuh

Hindari melipat tangan, bersandar pada podium, memasukkan tangan ke saku, atau ke belakang badan. Berdirilah dengan postur lurus dan satu kaki sedikit di depan kaki lain. Jaga kontak mata selama presentasi.

4. Gunakan Catatan

Jangan membaca, tetapi tulis ide-ide utama dalam catatan Anda.

5. Gunakan Bantuan Visual

Pastikan bantuan visual anda dapat dibaca dari hadirin yang duduk di belakang.

6. Menjawab Pertanyaan

Jangan terlalu mempertahankan jawaban Anda ketika ada pertanyaan yang bertentangan, tetaplah tenang.

TIPS AGAR SUKSES MENGANALISIS KASUS

Tips-tips agar sukses dalam menganalisis kasus terdiri dari dua bagian : tips konten dan tips proses. Tips konten diantaranya adalah:

1. Sering-seringlah membaca kasus Anda dan juga literature di perpustakaan atau internet
2. Bersikaplah kreatif dan inovatif
3. Jangan membaurkan gejala dengan penyebab
4. Kembangkan rasa percaya diri dengan alat-alat kuantitatif untuk analisis
5. Jangan lupa tujuannya adalah belajar, memperluas ilmu yang belum anda kuasai

Tips-tips dalam proses, diantaranya adalah:

1. Ketika bekerja dalam kelompok, usahakan sebagian besar dikerjakan secara individual. Gunakan pertemuan kelompok terutama untuk membagi tugas.
2. Persiapkan analisis kasus anda sebelumnya.
3. Jaga hubungan baik dengan dosen.
4. Kembangkan sikap kooperatif yang meredam persaingan dalam kelompok.
5. Jangan mendominasi diskusi kelompok. Jadilah pendengar dan kontributor yang baik.