

Global
edisi

Manajemen Strategis dan Kebijakan bisnis

*Globalisasi, Inovasi, dan
Keberlanjutan*

Edisi ke-17

Thomas L. Wheelen • J. David Hunger
Alan N. Hoffman • Charles E. Bamford

Wheelen
Kelaparan
Hoffman
Fo
UR
T
een
TH
ed
ITIon

Manajemen Strategis dan b
Kebijakan usiness

Globalisasi, Inovasi, dan Keberlanjutan

Gumpal
SEBUAH
1

Halaman 2

EDISI KEEMPAT

Strategis Pengelolaan dan Bisnis Kebijakan

GLOBALISASI, INOVASI, DAN KEBERLANJUTAN

Halaman 3

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 4

Thomas L. Wheelen

*Sebelumnya dengan University of Virginia,
Trinity College, Dublin, Irlandia*

J. David Hunger

*Universitas Negeri Iowa,
Universitas St. John*

Strategis Pengelolaan

dan Bisnis

Kebijakan

GLOBALISASI, INOVASI, DAN KEBERLANJUTAN

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

EDISI KEEMPAT

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Charles E. Bamford

Universitas Notre Dame

EDISI GLOBAL

Halaman 5

Pemimpin Redaksi: Stephanie Wall
Editor Akuisisi: Daniel Tylman
Editor Akuisisi, Edisi Global: Debapriya Mukherjee
Editor Proyek, Edisi Global: Suchismita Ukil
Pimpinan Manajemen Program: Ashley Santora
Manajer Program: Sarah Holle
Asisten Editorial: Bernard Ollila
Direktur Pemasaran: Maggie Moylan
Manajer Pemasaran: Erin Gardner
Asisten Pemasaran: Gianni Sandri
Pimpinan Manajemen Proyek: Judy Leale
Manajer Proyek: Karalyn Holland
Kepala Akuisisi Aset Pembelajaran,
Edisi Global: Laura Dent
Produser Media, Edisi Global: M. Vikram Kumar
Pengawas Manufaktur Senior, Produksi,
Edisi Global: Trudy Kimber
Spesialis Pengadaan: Michelle Klein
Direktur Kreatif: Blair Brown
Manajer Desain Pusat: Jayne Conte
Desain Sampul: PreMedia Global
Gambar Sampul: © majeczka / Shutterstock
VP, Direktur Strategi & Penilaian Digital:
Paul Gentile
Editor Digital: Brian Surette
Manajer Pengembangan Digital: Robin Lazarus
Manajer Proyek MyLab: Joan Waxman
Manajer Proyek Digital: Alana Coles
Manajer Proyek Media: Lisa Rinaldi
Manajemen Proyek Layanan Lengkap: S4Carlisle
Layanan Penerbitan

Kredit dan ucapan terima kasih yang dipinjam dari sumber lain dan direproduksi, dengan izin, muncul di buku teks ini

pada halaman yang sesuai dalam teks. Kredit foto / gambar tambahan: Isu keberlanjutan, LehaKok / Shutterstock; Masalah inovasi, ssuaphotos / Shutterstock; Masalah global, Rob Wilson / Shutterstock; Sorotan strategi, Triff / Shutterstock; Globe pembuka bab, Nelson Marques / Shutterstock.

Pearson Education Limited
Gerbang Edinburgh
Harlow
Essex CM20 2JE
Inggris
dan Perusahaan Asosiasi di seluruh dunia
Kunjungi kami di World Wide Web di:
www.pearsonglobaleditions.com
© Pearson Education Limited 2015

Hak-hak Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford diidentifikasi sebagai penulis karya ini telah dinyatakan oleh mereka sesuai dengan Undang-Undang Hak Cipta, Desain, dan Paten 1988.
Adaptasi resmi dari edisi Amerika Serikat, berjudul Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis,
Edisi 14, ISBN 978-0-13-312614-3, oleh Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford, diterbitkan oleh Pearson Education © 2015.

Seluruh hak cipta. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang boleh direproduksi, disimpan dalam sistem pengambilan, atau dikirim dalam bentuk apa pun bentuk atau dengan cara apa pun, elektronik, mekanik, fotokopi, rekaman atau lainnya, tanpa tertulis sebelumnya izin dari penerbit atau lisensi yang mengizinkan penyalinan terbatas di Britania Raya yang dikeluarkan oleh Hak Cipta Licensing Agency Ltd, Saffron House, 6–10 Kirby Street, London EC1N 8TS.

Semua merek dagang yang digunakan di sini adalah milik dari pemiliknya masing-masing. Penggunaan merek dagang apa pun dalam teks ini berlaku tidak memberikan penulis atau penerbit hak kepemilikan merek dagang apa pun dalam merek dagang tersebut, maupun penggunaannya merek dagang menyiratkan afiliasi dengan atau pengesahan buku ini oleh pemilik tersebut.

ISBN 10: 1-292-06081-6
ISBN 13: 978-1-292-06081-1
Data Katalog-di-Publikasi Perpustakaan Inggris
Catatan katalog untuk buku ini tersedia dari British Library
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
14 13 12 11
Mengeset dalam 10/12 Kali LT Std oleh S4Carlisle Publishing Services
Dicetak dan diikat oleh Courier Kendallville di Amerika Serikat
ISBN 13: 978-1-292-06 -794 0
(Mencetak)
(PDF)

Halaman 6

Isi singkat

BAGIAN SATU Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis 35

BAB

1 Konsep Dasar Manajemen Strategis 36

BAB

2 Tata Kelola Perusahaan 74

BAB

3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis 102

BAGIAN DUA Memindai Lingkungan 123

BAB

4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri 124

BAB

5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi 160

BAGIAN TIGA Perumusan Strategi 195

BAB

6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis 196

BAB

7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan 218

BAB

8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis 248

BAGIAN UNTUK Implementasi dan Kontrol Strategi 277

<u>BAB 9</u>	<u>Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan</u>	278
<u>BAB 10</u>	<u>Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Pengarahan</u>	308
<u>BAB 11</u>	<u>Evaluasi dan Kontrol</u>	336
<u>BAGIAN LIMA</u> Pengantar Analisis Kasus		365
<u>BAB 1 2</u>	<u>Saran untuk Analisis Kasus</u>	366
<u>BAGIAN ENAM</u> Kasus dalam Manajemen Strategis		393
<u>DAFTAR ISTILAH</u>		803
<u>NAM^E INDEX</u>		815
<u>SUBJECT INDEX</u>		820

Halaman 7

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 8

Isi

<u>Kata Pengantar</u>	23
<u>Tentang Penulis</u>	31
<u>BAGIAN SATU</u> Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis 35	
<u>BAB 1</u> Konsep Dasar Manajemen Strategis	36
<u>Studi Manajemen Strategis</u>	38
<u>Fase Manajemen Strategis</u>	38
<u>Manfaat Manajemen Strategis</u>	39
<u>Globalisasi, Inovasi, dan Keberlanjutan: Tantangan Menuju Manajemen Strategis</u> 41	
<u>Dampak Globalisasi</u>	42
<u>Dampak Inovasi</u>	43
<u>Persoalan Global: ASOSIASI PERDAGANGAN REGIONAL MENGGANTI BARRIER PERDAGANGAN NASIONAL</u>	43
<u>Dampak Keberlanjutan</u>	44
<u>Teori Adaptasi Organisasi</u>	45
<u>Membuat Organisasi Pembelajaran</u>	46
<u>Model Dasar Manajemen Strategis</u>	47
<u>Pemindaian Lingkungan</u>	48
<u>Perumusan Strategi</u>	50
<u>Implementasi Strategi</u>	53
<u>Evaluasi dan Kontrol</u>	55
<u>Umpam Balik / Proses Pembelajaran</u>	55
<u>Inisiasi Strategi: Acara Pemicu</u>	56
<u>Pengambilan Keputusan Strategis</u>	57
<u>Apa yang Membuat Keputusan Strategis</u>	57
<u>Mode Pengambilan Keputusan Strategis Mintzberg</u>	58
<u>Proses Pengambilan Keputusan Strategis: Bantuan untuk Keputusan yang Lebih Baik</u>	59
<u>Audit Strategis: Bantuan untuk Pengambilan Keputusan Strategis</u>	60
<u>Akhir Bab Ringkasan</u>	61
<u>LAMPIRAN 1.A Audit Strategis Perusahaan</u>	66

Halaman 9

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan	74
Peran Dewan Direksi	77
<u>Tanggung jawab Dewan</u>	78
<u>Anggota Dewan Direksi</u>	80
<u>Masalah Inovasi: JCPENNEY DAN INOVASI</u>	81
<u>Sorotan Strategi: TEORI BADAN TEORI VERSUS STEWARDSHIP Theory DALAM TATA KELOLA PERUSAHAAN</u>	83
<u>Nominasi dan Pemilihan Anggota Dewan</u>	86
<u>Organisasi Dewan</u>	87
<u>Dampak Sarbanes – Oxley Act pada US Corporate Governance</u>	88
<u>Masalah Global: AKTIVISME DEWAN BISNIS GLOBAL DI YAHOO!</u>	90
<u>Tren Tata Kelola Perusahaan</u>	91
Peran Manajemen Puncak	92
<u>Tanggung jawab manajemen puncak</u>	92
<u>Isu Keberlanjutan: CEO MEMBAYAR DAN KINERJA PERUSAHAAN</u>	93
<u>Akhir Bab Ringkasan Babak</u>	96
BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis	102
Tanggung Jawab Sosial Pembuat Keputusan Strategis	104
<u>Tanggung Jawab Perusahaan Bisnis</u>	104
<u>Keberlanjutan</u>	107
<u>Stakeholder Perusahaan</u>	108
<u>Isu Keberlanjutan: TANDA KARENA & SPENCER THE WAY</u>	108
<u>Sorotan Strategi: JOHNSON & JOHNSON CREDO</u>	111
Pengambilan Keputusan yang Etis	111
<u>Beberapa Alasan untuk Perilaku Tidak Etis</u>	112
<u>Isu global: CARA ATURAN BERBASIS DAN HUBUNGAN BERBASIS TATA sistem S MEMPENGARUHI PERILAKU ETIS</u>	113
<u>Masalah Inovasi: MENGUBAH KEBUTUHAN KE DALAM BISNIS UNTUK MEMECAHKAN KEBUTUHAN YANG</u>	115
<u>Mendorong Perilaku Etis</u>	116
<u>Akhir Bab Ringkasan</u>	118
BAGIAN DUA Memindai Lingkungan	123
BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri	124
Pemindaian Lingkungan	126
<u>Identifikasi Variabel Lingkungan Eksternal</u>	126

Halaman 10

<u>Masalah Keberlanjutan: GREEN SUPERCARS</u>	128
<u>Persoalan Global: SUV DAYA DI CHINA</u>	136
<u>Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Eksternal</u>	137
Analisis Industri: Menganalisis Lingkungan Tugas	138
<u>Pendekatan Porter untuk Analisis Industri</u>	138
<u>Evolusi Industri</u>	142
<u>Masalah Inovasi: MENGAMBIL SAHAM OBSESI</u>	143
<u>Mengategorikan Industri Internasional</u>	143
<u>Penilaian Risiko Internasional</u>	144
<u>Grup Strategis</u>	144
<u>Tipe Strategis</u>	146
<u>Hypercompetition</u>	146
<u>Menggunakan Faktor Sukses Utama untuk Membuat Matriks Industri</u>	147
Kecerdasan Kompetitif	148
<u>Sumber Kecerdasan Kompetitif</u>	149
<u>Sorotan Strategi: MENGEVALUASI KECERDASAN KOMPETITIF</u>	150
<u>Memantau Pesaing untuk Perencanaan Strategis</u>	151
Peramalan	152
<u>Bahaya Asumsi</u>	152

Teknik Peramalan Berguna	152
Audit Strategis: Daftar Periksa untuk Pemindaian Lingkungan	154
Sintesis Faktor Eksternal — EFAS	154
Akhir Bab Ringkasan	156
BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi	160
Pendekatan Berbasis Sumberdaya untuk Analisis Organisasi	162
Kompetensi Inti dan Khas	162
Menggunakan Sumberdaya untuk Mendapat Keuntungan Kompetitif	163
Menentukan Keberlanjutan Suatu Keuntungan	164
Model Bisnis	166
Analisis Rantai Nilai	167
Analisis Rantai Nilai Industri	168
Analisis Rantai Nilai Perusahaan	169
Memindai Sumber Daya dan Kemampuan Fungsional	170
Struktur Organisasi Dasar	171
Budaya Perusahaan: Cara Perusahaan	172
ISI	

Halaman 11

ISI	
Isu Global: MANAGING BUDAYA PERUSAHAAN UNTUK KOMPETITIF GLOBAL KEUNTUNGANNYA: ABB VS. PANASONIC	174
Masalah Pemasaran Strategis	174
Masalah Inovasi: DOCOMO menggerak-gerakkan TERHADAP GRAIN	176
Masalah Keuangan Strategis	177
Masalah Penelitian dan Pengembangan Strategis (R&D)	178
Masalah Operasi Strategis	180
Masalah Strategis Sumber Daya Manusia (SDM)	181
Isu Keberlanjutan: KEUNGGULAN OLYMPIC — SOCHI 2014 DAN RIO 2016	184
Masalah Sistem Informasi Strategis / Teknologi	185
Audit Strategis: Daftar Periksa untuk Analisis Organisasi	187
Sintesis Faktor Internal	187
Akhir Bab Ringkasan	189
BAGIAN TIGA Perumusan Strategi	195
BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis	196
Analisis Situasional: Pendekatan SWOT	198
Matriks Ringkasan Analisis Faktor Strategis (SFAS)	198
Menemukan Niche yang Menguntungkan	199
Tinjauan Misi dan Tujuan	202
Strategi Bisnis	203
Strategi Kompetitif Porter	203
Masalah Global: STRATEGI SEPATU NIKE VS. STRATEGI SEPATU NERACA BARU	205
Masalah Inovasi: CHEGG AND COLLEGE TEXTBOOKS	208
Strategi Kerja Sama	209
Isu Keberlanjutan: KEBERLANJUTAN STRATEGIS — ESPN	210
Akhir dari Bab Ringkasan	214
BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan	218
Strategi Perusahaan	220
Strategi Pengarahan	220
Strategi Pertumbuhan	221
Sorotan Strategi: BIAYA TRANSAKSI ANALISIS EKONOMI VERTIKAL STRATEGI PERTUMBUHAN	225
Opsi Entri Internasional untuk Pertumbuhan Horizontal	226
Masalah Global: EKSPANSI GLOBAL BUKAN SELALU MENJALANKAN EKSPANSI	226

Halaman 12

Strategi Stabilitas	231
Strategi Penghematan	232
Analisis Portofolio	234
Matriks Berbagi-Pertumbuhan BCG	234
Isu Keberlanjutan: mOTOR UMUM DAN MOBIL LISTRIK	236
Keuntungan dan Keterbatasan Analisis Portofolio	237
Mengelola Portofolio Aliansi Strategis	238
Parenting Perusahaan	239
Masalah Inovasi: UNTUK MERAH TOPI ATAU TIDAK?	239
Mengembangkan Strategi Pengasuhan Anak Perusahaan	240
Strategi Horizontal dan Kompetisi Multipoint	241
Akhir dari Bab Ringkasan	241
BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis	248
Strategi Fungsional	250
Strategi Pemasaran	250
Strategi Keuangan	251
Strategi Penelitian dan Pengembangan (R&D)	253
Strategi Operasi	254
Masalah Global: MENGAPA TIDAK MENGINAP STARBUCKS INGIN MENJADI KEPADA ITALIA?	255
Strategi Pembelian	256
Isu Keberlanjutan: BAGAIMANA HOT ITU PANAS?	257
Strategi Logistik	258
Masalah Inovasi: KETIKA INOVASI MEMILIKI UNTUK HIDUP SAMPAI DENGAN HARAPAN	258
Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	259
Strategi Teknologi Informasi	259
Keputusan Sumber: Lokasi Fungsi	260
Strategi untuk Dihindari	263
Pilihan Strategis: Memilih Strategi Terbaik	263
Membangun Skenario Perusahaan	264
Proses Pilihan Strategis	269
Mengembangkan Kebijakan	270
Akhir Bab Ringkasan	271
BAGIAN UNTUK Implementasi dan Kontrol Strategi	277
BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan	278
Implementasi Strategi	280
Siapa yang Menerapkan Strategi?	281

ISI

Halaman 13

ISI

Apa yang Harus Dilakukan?	282
Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur	282
Isu Keberlanjutan: BOTOL LEBIH BAIK — MERK EKOLOGI	283
Mencapai Sinergi	286
Bagaimana Strategi Diimplementasikan? Pengorganisasian untuk Tindakan	287
Strategi Mengikuti Struktur	287
Tahapan Pengembangan Perusahaan	288
Masalah Inovasi: THE P&G INOVASI mACHINE STUmBLES	289
Daur Hidup Organisasi	292

<u>Jenis-Jenis Struktur Organisasi yang Maju</u>	294
<u>Rekayasa Ulang dan Implementasi Strategi</u>	297
<u>Six Sigma</u>	298
<u>Merancang Pekerjaan untuk Menerapkan Strategi</u>	299
<u>Masalah Internasional dalam Implementasi Strategi</u>	300
<u>Aliansi Strategis Internasional</u>	300
<u>Tahapan Pembangunan Internasional</u>	301
<u>Persoalan Global: COUNES OUTSOURCING, LINGKARAN LENGKAP</u>	302
<u>Sentralisasi vs. Desentralisasi</u>	302
<u>Akhir Bab Ringkasan</u>	304
BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Pengarahan	308
<u>Kepegawaian</u>	310
<u>Strategi Penetapan Staf</u>	311
<u>Seleksi dan Pengembangan Manajemen</u>	313
<u>Masalah Inovasi: BAGAIMANA MENJAGA APPLE "COOL"</u>	313
<u>Masalah dalam Penghematan</u>	315
<u>Masalah Internasional dalam Kepegawaian</u>	317
<u>Memimpin</u>	319
<u>Isu Keberlanjutan: PANERA DAN “PANERA PEDULI KELUARGA CAFFÉ”</u>	319
<u>Mengelola Budaya Perusahaan</u>	320
<u>Perencanaan Tindakan</u>	324
<u>Manajemen oleh Tujuan</u>	326
<u>Manajemen Kualitas Total</u>	326
<u>Pertimbangan Internasional dalam Memimpin</u>	327
<u>Masalah Global: PERBEDAAN BUDAYA MENCiptakan PENERAPAN MASALAH DI MERGER</u>	329
<u>Akhir Bab Ringkasan</u>	330

Halaman 14

ISI

<u>BAB 11 Evaluasi dan Kontrol</u>	336
<u>Evaluasi dan Kontrol dalam Manajemen Strategis</u>	338
<u>Mengukur Kinerja</u>	338
<u>Tindakan yang Tepat</u>	338
<u>Jenis-jenis Kontrol</u>	339
<u>Masalah Inovasi: PENGGUNAAN BATERAI KENDARAAN LISTRIK</u>	340
<u>Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas</u>	341
<u>Manajemen Risiko Perusahaan</u>	342
<u>Ukuran Utama Kinerja Perusahaan</u>	342
<u>Pendekatan Balanced Scorecard: Menggunakan Pengukuran Kinerja Utama</u>	345
<u>Isu Keberlanjutan: E-RECEIPTS</u>	345
<u>Ukuran Utama Kinerja Divisi dan Fungsional</u>	347
<u>Pusat Tanggung Jawab</u>	348
<u>Menggunakan Benchmarking untuk Mengevaluasi Kinerja</u>	349
<u>Masalah Pengukuran Internasional</u>	350
<u>Masalah Global: BARANG-BARANG KUNCI DAN PERANGKAT LUNAK PIRASI: MASALAH GLOBAL</u>	352
<u>Sistem Informasi Strategis</u>	352
<u>Perencanaan Sumber Daya Perusahaan (ERP)</u>	353
<u>Identifikasi Frekuensi Radio (RFID)</u>	353
<u>Divisi dan Fungsional adalah Dukungan</u>	354
<u>Masalah dalam Mengukur Kinerja</u>	354
<u>Orientasi Jangka Pendek</u>	354
<u>Pemindahan Tujuan</u>	356
<u>Panduan untuk Kontrol yang Tepat</u>	357
<u>Manajemen Incentif Strategis</u>	357

Akhir Bab Ringkasan	359
BAGIAN LIMA Pengantar Analisis Kasus	365
BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus	366
Metode Kasus	368
Meneliti Situasi Kasus	368
Analisis Keuangan: Tempat Memulai	369
Menganalisa Laporan Keuangan	369
Pernyataan Ukuran-Biasa	373
Nilai-Z dan Indeks Pertumbuhan Berkelanjutan	373
Tindakan Ekonomi yang Bermanfaat	374
Format untuk Analisis Kasus: Audit Strategis	375

Halaman 15

ISI

Akhir Bab Ringkasan	377
LAMPIRAN 12.A Sumber Daya untuk Penelitian Kasus	379
LAMPIRAN 12.B Metodologi Analisis Kasus yang Disarankan Menggunakan Strategic Audit	381
LAMPIRAN 12.C Contoh Audit Strategis Tertulis Siswa	384

BAGIAN ENAM

[Kasus dalam Manajemen Strategis](#) 393

[BAGIAN A Tata Kelola Perusahaan: Kepemimpinan Eksekutif](#)

[KASUS 1 Direktur bandel di Byte Products, Inc .: Corporate Legalitas versus Tanggung Jawab Perusahaan](#) 399

(Kontributor: Dan R. Dalton, Richard A. Cozier, dan Cathy A. Enz)

Keputusan lokasi pabrik memaksa konfrontasi antara dewan direksi dan CE O tentang masalah dalam tanggung jawab sosial dan etika.

[KASUS 2 Grup Wallace](#) 405

(Kontributor: Laurence J. Stybel)

Manajer mempertanyakan arah strategis perusahaan dan bagaimana pengelolaannya oleh pendirinya dan d CEO. Pertumbuhan perusahaan telah menghasilkan tidak hanya diorganisasi dan kebingungan di kalangan karyawan, bu dalam kinerja keseluruhan yang buruk. Bagaimana seharusnya dewan berurusan dengan pendiri perusahaan?

[BAGIAN B Etika Bisnis](#)

[KASUS 3 Semua Orang Melakukannya](#) 415

(Kontributor: Steven M. Cox dan Shawana P. Johnson)

Ketika Jim Willis, Pemasaran VP, belajar bahwa tanggal peluncuran untuk satelit baru perusahaan akan lat e setidaknya satu tahun, dia diberitahu oleh presiden perusahaan untuk terus menggunakan tanggal yang diterbitkan sebelumnya untuk peluncuran. Ketika Jim memprotes bahwa penggunaan tanggal yang salah untuk memasarkan kontrak adalah tidak etis, dia diberitahu bahwa pesawat ruang angkasa tidak pernah diluncurkan tepat waktu dan itu adalah praktik industri yang lazim didaftar tanggal peluncuran yang tidak realistik. Jika tanggal realistik digunakan, tidak ada yang akan membuat kontrak dengan perusahaan.

[KASUS 4 Audit](#) 419

(Kontributor: Gamewell D. Gantt, George A. Johnson, dan John A. Kilpatrick)

Praktik akuntansi yang dipertanyakan oleh perusahaan yang diaudit menempatkan CPA baru dalam kesulitan posisi. Meskipun praktek ini jelas salah, dia sedang ditekan oleh manajernya untuk mengabaikan saya t karena itu biasa di industri.

[BAGIAN C Tanggung Jawab Sosial Perusahaan](#)

[KASUS 5 Peringatan Dini atau Rasa Aman Palsu? Risiko Gegar otak dan Kasus](#)

[Chinstrap Football Impact-Sensing](#) 421

(Kontributor: Clifton D. Petty, dan Michael R. Shirley)

Pada tahun 2009, Battle Sports Science, yang berkanter pusat di Omaha, Nebraska, dibangun dengan fokus "Meningkatkan keamanan bagi atlet." Secara khusus, perusahaan ingin melindungi atlet muda yang mungkin menderita gegar otak. Battle Sports Science berusaha mendapatkan perhatian pasar dengan nilai US \$ 149,9. 9 indikator dampak (tali dagu) melalui dukungan, dan telah meminta sejumlah pemain NFL. Itu perusahaan berharap dapat menjual perangkat ke program olahraga (sekolah) serta kepada pemain individu. baru

BAGIAN D Isu-isu Internasional dalam manajemen strategis

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Listrik dan Mobil Hybrid 425

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Pada 2007, A123 mengembangkan bisnis kendaraan listrik hibridnya. A123 menandatangani kemitraan dengan Cobasys untuk memperkenalkan baterai lithium-ion ke pasar otomotif. A123 juga masuk ke dalam perjanjian dengan GM untuk menggunakan baterai mereka dalam program pengembangan Saturnus Vue Plug-in Hybrid dan d untuk bersama-sama mengembangkan baterai lithium-ion untuk Chevrolet Volt. A123 menghadapi kekurangan arus kas setelah itu IPO 2009 dan kelangsungan hidup utamanya terancam oleh kekurangannya dana untuk melanjutkan operasi.

KASUS 7 Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras 441

(Kontributor: Nathan Nebbe dan J. David Hunger)

Koperasi kehutanan ini memiliki hak untuk memanen, mengangkut, dan menjual pohon mahoni yang tumbang di Indonesia Taman Nasional La Muralla Honduras. Meskipun koperasi sejauh ini berhasil, namun demikian menghadapi beberapa masalah serius: harga rendah untuk produknya, pembalakan liar, deforestasi oleh petani miskin , dan kemungkinan pembatasan perdagangan dunia atas penjualan mahoni.

BAGIAN E Masalah Umum dalam manajemen Strategis

SATU INDUSTRI: PERUSAHAAN INTERNET

CASE 8 Google Inc. (2010): Masa Depan Mesin Pencari Internet 447

(Kontributor: Patricia A. Ryan)

Google, sebuah perusahaan online yang menyediakan mesin pencari Internet yang andal, didirikan pada tahun 1998 dan segera menggantikan Yahoo sebagai pemimpin pasar di mesin pencari Internet. Pada 2010, Google adalah salah satunya merek terkuat di dunia. Namun demikian, pertumbuhannya melalui strategi akuisisi menunjukkan tanda-tanda kelemahan. Akuisisi YouTube tahun 2006 sejauh ini tidak menghasilkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan. Groupon, situs Web belanja, menolak upaya akuisisi Google pada tahun 2010. Apakah sudah waktunya untuk strategi c perubahan?

KASUS 9 Amazon.com, Inc .: Ritel Raksasa ke Pemain Teknologi Tinggi? 461

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Pada 2012, lebih dari setengah penjualan Amazon berasal dari komputer, perangkat seluler termasuk Kindle, Kindle Fire, dan Kindle Touch, dan barang elektronik lainnya, serta barang dagangan umum dari perlengkapan rumah dan kebun untuk bahan makanan, pakaian, perhiasan, produk kesehatan dan kecantikan, olahraga dan peralatan luar ruangan, peralatan, dan persediaan mobil dan industri. Amazon berada di persimpangan dengan regar d untuk mendorong ke dalam teknologi versus barang dagangan umum. Amazon juga menghadapi tantangan lain, termasuk yang dari pemerintah negara bagian yang ingin memungut pajak penjualan sehingga tidak akan merugikan bersaing dengan bisnis lokal.

KASUS 10 Blue Nile, Inc .: "Stuck in the Middle" dari Pertunangan Berlian

Pasar Dering 473

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Blue Nile Inc. telah berkembang menjadi peritel online terbesar cincin pertunangan berlian. Tidak suka e pengecer perhiasan tradisional, Blue Nile beroperasi sepenuhnya di depan toko, tanpa kehadiran langsung layanan konsultasi. Bisnis melakukan semua penjualan online atau melalui telepon, dan penjualan mencakup keduanya kategori keterlibatan (70%) dan non-keterlibatan (30%). Visi Blue Nile adalah untuk mendidiknya basis pelanggan sehingga pelanggan dapat membuat keputusan, informasi percaya diri tidak peduli apa acara mereka sedang merayakan. Ia ingin membuat seluruh proses pembelian berlian mudah dan tidak merepotkan.

baru

baru

baru

INDUSTRI DUA: HIBURAN DAN REKREASI

CASE 11 Groupon Inc .: Kesepakatan Harian atau Kesuksesan Abadi? 489

(Kontributor: Nick Falcone, Eric Halbruner, Ellie A. Fogarty, dan Joyce Vincelette)

Groupon mulai sebagai layanan diskon lokal Chicago dan tampaknya menjadi fenomena global semalam. Itu adalah ide yang sangat bagus. Perusahaan adalah yang pertama dari jenisnya dan mengubah cara konsumen belanjakan, belanjakan, dan pikiran diskon. Tetapi bagaimana mungkin Groupon, berdasarkan pada inovasi seperti itu dan mengalami pertumbuhan luar biasa seperti itu, berada dalam posisi yang berbahaya? Gelombang kompetisi telah membengkak, termasuk orang-orang seperti raksasa teknologi dan layanan penawaran harian umum dan niche, semua mereplikasi model bisnis Groupon. Bagaimana Groupon dapat bersaing dengan perusahaan besar dan sumber daya mereka yang luas?

KASUS 12 Netflix Inc.: The 2011 Rebranding / Hebat Kenaikan Harga 509

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Pada 18 September 2011, CEO dan co-founder Netflix Reed Hastings mengumumkan di blog Netflix bahwa perusahaan itu memisahkan layanan pengiriman DVD dari layanan streaming online-nya, rebranding layanan pengiriman DVD Qwikster, sebagai cara untuk membedakannya dari layanan streaming online, dan membuat situs web baru untuk itu. Tiga minggu kemudian, dalam menanggapi kemarahan dan kebingungan pelanggan, Hastings membatalkan keputusan untuk mengubah citra layanan pengiriman DVD Qwikster dan mengintegrasikannya kembali ke dalam Netflix. Namun demikian, hanya lima minggu setelah perpecahan awal, Netflix mengakui bahwa itu telah hilang 800.000 pelanggan AS dan diperkirakan akan kehilangan lebih banyak lagi, berkat bencana Qwikster dan juga e kenaikan harga yang diputuskan oleh perusahaan diperlukan untuk menutupi kenaikan biaya konten.

KASUS 13 Carnival Corporation & plc (2010) 521

(Kontributor: Michael J. Keeffe, John K. Ross III, Sherry K. Ross, Bill J. Middlebrook, dan Thomas L. Wheelen)

Dengan "kapal yang menyenangkan", Carnival Cruises mengubah cara orang berpikir tentang pelayaran laut. Pelayaran menjadi lebih penting daripada tujuan. Melalui akuisisi, Karnaval memperluas lini produknya untuk mencakup seluruh jajaran penawaran industri. Bagaimana Karnaval dapat terus tumbuh di industri yang sekarang mendominasi?

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It? 541

(Kontributor: Zachary Burkhalter, Daniel Zuller, Concetta Bagnato, Joyce Vincelette, dan Ellie A. Fogarty)

Zynga membangun perusahaannya di seputar game sosial. Jenis permainan baru ini mengubah permainan industri di berbagai tingkatan dan di berbagai platform. Zynga awalnya membuat game menggunakan Platform Facebook kemudian memanfaatkan metode unik jejaring sosial perusahaan tangkap pemirsa di seluruh dunia. Namun, ketergantungan yang kuat pada Facebook dan perubahan dalam praktik permainan konsumen menyebabkan beberapa kekhawatiran di kalangan investor luar tentang masa depan Zynga.

TIGA INDUSTRI: MAKANAN DAN MINUMAN

KASUS 15 Perusahaan Bir Boston: Pembuat Bir Samuel Adams Boston Lager (Kasing Mini) 561

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

The Boston Beer Company, didirikan pada tahun 1984 oleh Jim Koch, dipandang sebagai pelopor dalam craft Amerika t revolusi bir. Menyediakan lebih dari satu juta barel bir dengan 25 gaya berbeda, Boston Beer adalah birnya pembuat bir terbesar keenam di Amerika Serikat. Meskipun keseluruhan penjualan bir domestik turun 1,2% pada 2010, penjualan bir kerajinan telah meningkat 20% sejak 2002, dengan Boston Beer meningkat 22% dari 2007 hingga 2009. Bagaimana perusahaan dapat melanjutkan pertumbuhannya yang cepat dalam industri yang matang?

baru

baru

baru

Halaman 18

ISI

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat? 565

(Kontributor: Joyce P. Vincelette dan Ellie A. Fogarty)

Panera Bread adalah kafe roti yang sukses yang terkenal dengan sup dan sandwich berkualitas. Meskipun Pendapatan dan laba bersih Panera ini telah meningkat pesat, ekspansi unit baru di seluruh North Amerika telah mendorong pertumbuhan ini. Apakah pertumbuhan pendapatan akan berhenti begitu ekspansi melambat? Pensium CEO Ronald Shaich, master baker yang menciptakan "starter" untuk fenomenal perusahaan pertumbuhan, adalah kesempatan untuk memikirkan kembali strategi pertumbuhan Panera.

KASUS 17 Pasar Makanan Utuh (2010): Cara Bertumbuh dalam Semakin

Pasar yang kompetitif? (Kasing Mini) 589

(Kontributor: Patricia Harasta dan Alan N. Hoffman)

Whole Foods Market adalah pengecer makanan alami dan organik terkemuka di dunia. Perusahaan

membedakan dirinya dari pesaing dengan berfokus pada inovasi, kualitas, dan keunggulan layanan, memungkinkannya untuk membebankan harga premium. Meskipun perusahaan mendominasi makanan alami / organik kategori di Amerika Utara, ia menghadapi meningkatnya persaingan dari pengecer makanan besar seperti Wal-Mart, yang menambahkan makanan alami / organik ke dalam penawaran mereka.

KASUS 18 Burger King (Kasing Mini) 595

(Kontributor: J. David Hunger)

Didirikan di Florida pada tahun 1953, Burger King selalu membuntuti di belakang McDonald sebagai kedua-larges rantai hamburger makanan cepat saji di dunia. Meskipun total pendapatan turun hanya sedikit dari 2009, laba 2010 turun signifikan, karena biaya tinggi. Pembelian Burger King oleh investasi grup pada tahun 2010 adalah kesempatan untuk memikirkan kembali strategi perusahaan.

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio? 599

(Kontributor: Roy A. Cook)

Church & Dwight, pembuat ARM & HAMMER Baking Soda, telah menggunakan ekstensi merek untuk berhasil memasarkan berbagai produk konsumen berdasarkan natrium bikarbonat. Mencari yang baru strategi pertumbuhan, perusahaan beralih ke akuisisi. Dapat manajemen berhasil mencapai menyeimbangkan ac t berdasarkan penemuan pertumbuhan melalui perluasan penggunaan natrium bikarbonat sambil mengasimilasi perbedaan kelompok produk konsumen ke dalam jejak internasional yang berkembang?

INDUSTRI UNTUK: APPAREL

KASUS 20 Under Armor 609

(Kontributor: Ram Subramanian dan Pradeep Gopalakrishna)

Di bawah penjualan alas kaki Armour menurun 4,5% selama kuartal kedua 2009 dan menunjukkan penurunan 16,6% dalam enam bulan pertama 2010 dibandingkan dengan 2009. Ini berbeda dengan pakaian kinerja, kategori inti perusahaan, yang melihat kenaikan 32,2% selama 2009. Di bawah Armor memiliki peluang pertumbuhan luar biasa dalam kategori pakaian jadi di Tiongkok. Namun, CEO Kevi n Plank ingin Under Armor menjadi pemain terkemuka di bidang sepatu atletik.

KASUS 21 Sepatu TOMS (Kasing Mini) 621

(Kontributor: J. David Hunger)

Didirikan pada 2006 oleh Blake Mycoskie, TOMS Shoes adalah perusahaan sepatu Amerika yang berbasis di Santa Monica, California. Meskipun TOMS Shoes adalah bisnis nirlaba, misinya lebih seperti misi a organisasi nirlaba. Alasan keberadaan perusahaan adalah untuk menyumbang kepada anak-anak yang membutuhkan yang baru Sepasang sepatu untuk setiap pasang sepatu dijual. Pada 2010, perusahaan telah menjual lebih dari satu juta pasang sepatu. Bagaimana seharusnya perusahaan merencanakan pertumbuhannya di masa depan?

baru

Halaman 19

ISI

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Sentris-Pelanggan yang Berkelanjutan? 625

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Best Buy, pengecer elektronik konsumen terbesar di Amerika Serikat, mengoperasikan 4000 toko di Utara Amerika, Cina, dan Turki. In membedakan dirinya dari pesaing dengan menggunakan diferensiasi strategi berdasarkan layanan yang unggul daripada harga rendah. Resesi terakhir telah menekankan keuangannya s dan kualitas layanan pelanggannya. Bagaimana Best Buy dapat terus memiliki produk-produk inovatif, takik karyawan, dan layanan pelanggan yang unggul sambil menghadapi peningkatan persaingan, biaya operasional , dan tekanan finansial?

INDUSTRI fIVE: RITELIS KHUSUS

KASUS 23 Rosetta Stone Inc : Mengubah Cara Orang Belajar Bahasa 639

(Kontributor: Christine B. Buenafe dan Joyce P. Vinclette)

Misi Rosetta Stone adalah mengubah cara orang belajar bahasa. Perusahaan itu berbaur pembelajaran bahasa dengan teknologi pada saat globalisasi terhubung semakin banyak individu s dan institusi satu sama lain. Bagaimana seharusnya perusahaan bergerak maju? Apakah itu pantas untuk Rosetta Stone menawarkan produk seperti buku audio atau layanan untuk meningkatkan pangsa pasar? Yang pasar internasional dapat memberikan perusahaan masa depan yang sukses?

KASUS 24 Dolar General Corporation: Rencana Perluasan Pertumbuhan 2011 (Mini Case) 655

(Kontributor: Kathryn E. Wheelen)

Dengan pendapatan tahunan US \$ 12,7 miliar dan 9200 toko di 35 negara bagian, Dolar Umum adalah yang terbesar diskon "toko dolar" di Amerika Serikat. Meski jauh lebih kecil dari "kakak laki-lakinya" Wal-Mart dan Target, Dolar Umum telah melakukan dengan sangat baik selama resesi ekonomi baru-baru ini. Di 2011, ia berencana untuk membuka 625 toko baru di tiga negara bagian baru. Mengingat bahwa perusahaan memiliki substansi l

hutang jangka panjang, apakah ini waktu yang tepat untuk memperluas operasinya?

KASUS 25 iRobot: Menemukan Bauran Pasar yang Tepat? 661

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Didirikan pada tahun 1990, iRobot adalah salah satu perusahaan pertama yang memperkenalkan teknologi robot ke dalam pasar konsumen. Mempekerjakan lebih dari 500 profesional robot, perusahaan berencana untuk memimpin robotika industri. Sayangnya, sumber pendapatan terbesar, robot perawatan di rumah, adalah baik mewah dan vulnerabel e untuk resesi. Banyak paten iRobot yang akan kedaluwarsa pada tahun 2019. Perusahaan ini sangat tergantung pemasok untuk membuat produk konsumen dan pemerintah AS untuk penjualan militernya. Apakah yang strategi terbaik untuk kesuksesan masa depannya?

BAGIAN

ENAM INDUSTRI: TRANSPORTASI

KASUS 26 Tesla Motors, Inc .: IPO Perusahaan Mobil AS Pertama Sejak 1956 671

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Tesla Motors didirikan pada tahun 2004 untuk memproduksi mobil listrik. Mobil pertamanya, Tesla Roadster, dijual seharga US \$ 101.000. Ini bisa berakselerasi dari 0 hingga 60 mph dalam 3,9 detik, dan berlayar sejauh 236 mil dengan satu biaya. Berbeda dengan pembuat mobil yang ada, Tesla menjual dan menyervis mobilnya melalui Internet dan toko Tesla sendiri. Dengan tujuan membangun garis penuh kendaraan listrik, Tesla Motors s menghadapi meningkatnya persaingan dari pembuat mobil yang sudah mapan. Bagaimana Tesla Motors dapat berhasil dalam industri didominasi oleh pesaing global raksasa?

KASUS 27 Delta Air Lines (2012): Menavigasi Lingkungan yang Tidak Pasti 687

(Kontributor: Alan N. Hoffman dan J. David Hunger)

Delta menggunakan merger dan akuisisi (M&A) dengan sukses untuk memperkuat posisi kuatnya sebagai pemimpin di Indonesia industri penerbangan. Ini telah melalui lima M & Sebagai sejak 1953, termasuk acquisitio terbaru n Northwest Airlines (Northwest), yang mengubah Delta menjadi maskapai dengan operasi besar di setiap wilayah dunia. Penggabungan Northwest mengambil korban pada posisi keuangan Delta, oleh berkontribusi pada utang jangka panjangnya yang tinggi.

baru

baru

f

Halaman 20

ISI

Pada 2012, manajemen puncak mulai hati-hati mengeksplorasi peluang untuk memasuki pasar baru, rute, dan kemitraan untuk meningkatkan pangsa pasar. Manajemen juga mencari cara untuk reduc e biaya dan pengeluaran dalam suatu industri yang dengan cepat terkonsolidasi menjadi lebih sedikit nasional dan besar pemain internasional. Delta sedang mempertimbangkan pembelian dari Conoco.

KASUS 28 TomTom: Persaingan Baru Di Mana Saja! 707

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

TomTom, sebuah perusahaan yang berbasis di Amsterdam yang menyediakan layanan dan perangkat navigasi, memimpin pasar sistem navigasi di Eropa dan kedua dalam popularitas di Amerika Serikat. Namun demikian perusahaan menghadapi meningkatnya persaingan dari platform lain menggunakan teknologi GPS, seperti telepon seluler s dan Smartphone dengan fungsi navigasi built-in. Sebagai pasar utamanya di Amerika Serikat dan Indonesia Eropa matang, bagaimana perusahaan dapat memastikan pertumbuhan dan keberhasilannya di masa depan?

BAGIAN G

TUJUH INDUSTRI: MANUFAKTUR

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008: Yang Terbaik dari Terburuk di Sektor Keuangan? 721

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Industri jasa keuangan, menurut definisi, bergejolak, dan GE Capital sangat sulit terkena resesi ekonomi tahun 2008. Dengan pasar kredit tidak likuid dan pasar keuangan jatuh, GE Capital mendapati bahwa itu terlalu banyak terkena hipotek real estat komersial dan perumahan. Pada titik ini, perusahaan induk GE ikut serta, mulai mengatur ulang GE Capital, dan secara signifikan merampingkan unit. GE Capital berharap untuk melihat pertumbuhan pendapatan berkelanjutan yang berkembang dengan pertumbuhan margin dan risiko portofolio yang lebih rendah, dan untuk mengembalikan uang kepada investor dan melanjutkan membayar dividen untuk itu s perusahaan utama

KASUS 30 AB Electrolux: Waktu yang Menantang dalam Industri Peralatan 737

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

AB Electrolux saat ini adalah pembuat alat terbesar kedua di dunia, di belakang Whirlpool. Electrolux memiliki lebih dari 50.000 karyawan di lebih dari 50 negara di seluruh dunia. Kantor pusatnya berada di Stockholm, Swedia.

Seiring tren sosial dan demografis terus berkembang, demikian juga peluang yang diberikan Electrolux. Pergeseran demografis yang paling signifikan secara global adalah kelas menengah yang tumbuh di Asia, yang h termasuk keluarga dengan pendapatan antara US \$ 6000 dan US \$ 30.000. Diperkirakan pada tahun 2020 di sana akan menjadi satu miliar lebih banyak orang di kelas menengah global daripada yang ada di 2010. Berkorelasi dengan meningkatnya pendapatan di seluruh dunia, kepemilikan rumah juga meningkat pada tingkat yang substansial, sehingga memunculkan peningkatan permintaan akan barang tahun lama konsumen seperti lemari es, mesin cuci, dan mesin pencuci piring.

DELAPAN INDUSTRI: TEKNOLOGI INFORMASI

KASUS 31 Apple Inc . : Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah 749

(Kontributor: Moustafa H. Abdelsamad, Hitesh (John) Adhia, David B. Croll, Bernard A. Morin, Lawrence C. Pettit Jr, Kathryn E. Wheelen, Richard D. Wheelen, Thomas L. Wheelen II, dan Thomas L. Wheelen)

Pada 1990-an, Apple, perusahaan pertama yang memasarkan komputer pribadi secara massal, telah menjadi kecil pemain dalam industri yang didominasi oleh Microsoft. Setelah dikeluarkan dari perusahaan pada tahun 1985, pendiri r Steve Jobs kembali sebagai CEO pada tahun 1997 untuk membangkitkan kembali perusahaan. Pengenalan iPod pada tahun 2001, diikuti oleh iPad, melambungkan Apple kembali menjadi sorotan. Namun, pada 2011 Jobs terpaksa melakukannya mengambil cuti medis ketiganya, menyebabkan pertanyaan tentang kemampuannya untuk memimpin Apple. Bagaimana bisa Apple melanjutkan keberhasilannya? Seberapa tergantung perusahaan pada Steve Jobs?

[baru](#)

[baru](#)

Halaman 21

ISI

KASUS 32 Dell Inc .: Mengubah Model Bisnis (Kasing Kecil) 771

(Kontributor: J. David Hunger)

Dell, sekalipun vendor PC terbesar di dunia, kini berjuang dengan Acer untuk tempat kedua di Global Pasar PC. Keuntungan utamanya — pemasaran langsung dan kekuasaan atas pemasok — tidak lagi menyediakan keunggulan kompetitif. Fokus industri telah beralih dari PC desktop ke komputasi seluler, perangkat lunak, dan layanan teknologi, bidang kelelahan relatif untuk Dell. Apakah sudah waktunya bagi Dell untuk berubah strateginya?

KASUS 33 Logitech (Kasing Mini) 777

(Kontributor: Alan N. Hoffman)

Logitech, penyedia periferal komputer terkemuka di dunia, berada di garis depan mouse, keyboard, dan teknologi konferensi video. Namun, pada 2010, produk Logitech terancam d oleh teknologi baru, seperti touchpad, yang bisa menggantikan mouse dan keyboard. Sebagai pasar periferal mulai hancur, Logitech sedang mempertimbangkan perubahan strategi.

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS 2010 783

(Kontributor: Joseph Kavanagh, Joshua Warne, dan Carol J. Cumber)

Billboard, tanda, dan industri periklanan luar ruangan di Amerika Serikat hampir setua Koloni. Papan iklan yang menyala, rambu-rambu tepi jalan, lampu neon, dan bentuk tampilan lainnya adalah bagian dari kami lingkungan sehari-hari. Segmen terbaru dari industri, signage digital, didorong oleh abad ke-21 teknologi dalam komputer, periferal, grafik, dan sumber cahaya baru — tampilan kristal cair (LCD), dioda pemancah cahaya (LED), dan lainnya. Kurang dari 20 tahun, segmen digital (penjualan US \$ 2,14 miliar) diperkirakan 17,8% dari industri signage luar ruang pada tahun 2008. Catatan ini adalah ulasan s industri signage digital dan mengeksplorasi kekuatan yang mendorong segmen yang muncul ini industri periklanan, pesan, dan masuk.

[DAFTAR ISTILAH](#) 803

[NAMe INDEX](#) 815

[SUBJECT INDEX](#) 820

[baru](#)

Halaman 22

Didedikasikan untuk

DEDIKASI KHUSUS UNTUK TOM WHEELEN

Tom memulai buku ini pada akhir 1970-an dan bersama temannya David Hunger membawa edisi pertama membuat hasil pada tahun 1982. Betapa menikmatinya! Setelah berjuang melawan kanker tulang, Tom meninggal di Saint Petersburg,

Florida, pada tanggal 24 Desember 2011. Ini adalah ide Tom sejak awal untuk memasukkan penelitian terbaru

*dan bahan-bahan bermanfaat yang ditulis sedemikian rupa sehingga siswa dapat membaca dan memahami buku itu
tanpa bantuan dari luar. Itu telah menjadi alasan utama keberhasilan buku ini melalui banyak buku edisi. Bulan-bulan terakhir Tom dihabiskan bekerja dengan dua penulis pendamping baru untuk memetakan arahan*

edisi ke-14. Kami berterima kasih, Tom, dan mengucapkan selamat jalan! Edisi ke 14 ini untuk Anda.

J. David Hunger

Alan N. Hoffman

Charles E. Bamford

*Ini adalah pengabdian khusus kepada Thomas L. Wheelen, rekan penulis, ayah, dan sahabat,
30 Mei 1935 - 24 Desember 2011. Ini adalah edisi ke-14 SMBP kreasi Anda dan*

*Mr. Hunger memulai karena pertemanan Anda di Sekolah Perdagangan McIntire di UVA dengan itu
pintu yang berdampingan! Jarang dua rekan penulis menjadi teman terbaik, tetapi Anda berdua
melakukannya.*

*Itu adalah hadiah yang sangat istimewa yang Tom hargai sampai akhir. Kami sangat senang Anda bisa
bertemu*

*berempat yang dinamis untuk membahas SMBP edisi ke-14! Penambahan baru penulis bersama
Alan Hoffman dan Chuck Bamford memberi Anda dan Tuan Hunger kemampuan untuk bersantai dan
mencium aroma mawar.*

*Kami telah datang lingkaran penuh dengan Anda kembali di UVA! Anda adalah teman yang luar biasa,
visioner,*

*guru, dan pemimpin! Terima kasih telah mendorong kami menjadi diri kami hari ini! Anda sangat diberkati
punya dua anak sebagai teman terbaikmu! Anda tidak akan pernah tahu betapa Anda terlewatkan!*

*Dad - chailleann agaínn go mbainfidh tú agus grá agat. Apa itu Spiorad na hÉireann le linn i gcónai!
GNPD KEW dan RDW*

*Betty, Kari dan Jeff, Maddie dan Megan, Suzi dan Nick, Musim Panas dan Kacey, Lori,
Merry, Dylan, dan Edan yang baru lahir. Juga untuk Wolfie (arf!).*

David Hunger

Kepada Will Hoffman, putra terhebat di dunia. . . . dan untuk santa kita Wendy Appel.

Untuk mengenang teman baik saya, Tom Wheelen, via con dios. Terima kasih, Tom dan David.

Alan Hoffman

*Kepada Yvonne, atas dukungan, saran, dorongan, cinta, dan kepercayaan diri Anda. Untuk David dan Tom,
untukmu*

*kepercayaan, dewan, dan energi mental dalam revisi teks yang luar biasa ini.
Chuck Bamford*

Halaman 23

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 24

Kata pengantar

Selamat datang di edisi ke 14 *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* ! Semua dari

bab telah diperbarui, dan sebagian besar kasus baru dan berbeda. Kami telah menambahkan beberapa kasus baru (**Peringatan Dini: Risiko gegar otak dan Kasus Dampaknya** **Merasakan Chinstrap, A123, Amazon, Blue Nile, Groupon, Netflix, Zynga, Under Armor, General Electric, AB Electrolux, Tesla Motors, Delta Airlines, dan US Digital Signage Industry Note**) untuk **total 13 kasus baru** ! Banyak kasus eksklusif untuk ini edisi! Meskipun kami masih membuat perbedaan antara kotak penuh dan mini, kami punya menjalin mereka di seluruh buku untuk mengidentifikasi mereka dengan industri mereka. Edisi ini mengubah tema yang berjalan di seluruh 12 bab. Kami menggunakan tiga pendekatan berkaki yang terdiri dari **globalisasi, inovasi, dan keberlanjutan** . Ketiganya isu-isu strategis merupakan landasan yang harus dibangun oleh semua organisasi untuk mendorongnya bisnis maju. Setiap bab menggabungkan sketsa khusus tentang tiga tema ini. Kami terus menjadi buku strategi yang paling komprehensif dan praktis di pasaran bab mulai dari tata kelola perusahaan dan tanggung jawab sosial hingga strategi kompetitif eg, strategi fungsional, dan aliansi strategis.

FITUR BARU UNTUK EDISI 14 INI

Untuk pertama kalinya dalam 30 tahun, edisi ke-14 telah menambahkan dua penulis baru ke dalam teks. Alan Hoffman, kontributor utama untuk edisi ke-13, adalah mantan penulis buku teks dan penulis terkenal kasus strategi bisnis, dan Chuck Bamford, yang adalah seorang mahasiswa Tom Wheelen dan David Hunger kembali pada tahun 1980 di University of Virginia (McIntire School of Commerce), telah menulis empat buku teks lainnya. Mereka bergabung dengan J. David Hunger dan membawa yang baru perspektif untuk teks yang luar biasa diteliti dan praktis dibuat ini. Dalam nada itu, edisi teks ini memiliki:

- Vignet tentang Keberlanjutan (yang secara luas didefinisikan sebagai Keberlanjutan Bisnis), Globalisasi (yang kami pandang sebagai harapan bisnis), dan Inovasi (yaitu elemen tunggal terpenting dalam mencapai keunggulan kompetitif) muncul di setiap bab dari teks.
- Setiap contoh, pembukaan bab, dan cerita telah diperbarui. Ini termasuk bab membuka sketsa memeriksa perusahaan seperti: Five Guys, RIM (BlackBerry), HP Dewan Direksi, Tata Motors, Costco, dan Pfizer antara lain.
- Analisis berbasis sumber daya (Bab 5) telah ditambahkan ke kotak peralatan siswa berdiri keunggulan kompetitif.
- Tambahan luas telah dibuat untuk teks tentang penelitian strategi.
- Praktek konsultasi saat ini telah ditambahkan ke topik perumusan strategi dan implementasi strategi.
- Tiga belas kasus baru telah ditambahkan:

Dua belas kasus komprehensif baru dan satu Catatan Industri baru telah ditambahkan untuk mendukung 13 kasus full-length yang populer dan 8 mini-case yang dibawa dari edisi sebelumnya. Ini Kasus remaja dalam edisi ke-14 adalah merek baru dan satu kasus merupakan favorit yang diperbarui dari

Halaman 25

edisi sebelumnya. Dari 34 kasus yang muncul dalam buku ini, 20 di antaranya eksklusif dan tidak muncul di buku-buku lain.

- Salah satu kasus baru berkaitan dengan masalah tanggung jawab sosial perusahaan (**Peringatan Dini: Risiko Gegar otak dan Kasus Dampak Sensing Chinstrap**).
- Dua dari kasus baru berhubungan dengan masalah internasional (**A123, AB Electrolux**).
- Dua kasus baru melibatkan perusahaan Internet (**Amazon, Blue Nile**).
- Tiga dari kasus baru berhubungan dengan Hiburan dan Kenyamanan (**Groupon, Netflix, dan Zynga**).
- Satu penawaran kasus baru dengan pakaian olahraga dan pakaian (**Under Armor**).
- Satu Catatan Industri baru menyangkut signage digital. (**Daktronics**).
- Satu kasus baru berkaitan dengan krisis keuangan 2008 (**GE Capital**).
- Dua kasus baru berurusan dengan transportasi (**Delta Airlines, Tesla Motors**)

BAGAIMANA BUKU INI BERBEDA DARI BEGITU STRATEGI LAINNYA

Buku ini berisi **Model Manajemen Strategis** yang berjalan melalui 11 bab pertama dan dioperasikan melalui **Audit Strategis**, metodologi analisis kasus lengkap.

Audit Strategis menyediakan kerangka kerja profesional untuk analisis kasus dalam hal eksternal dan faktor internal dan membawa siswa melalui generasi alternatif strategis dan program implementasi.

Untuk membantu siswa mensintesis banyak faktor dalam kasus strategi yang kompleks, kami mengembangkan oped tiga teknik yang berguna:

■ Tabel Analisis Faktor Eksternal (EFAS) di Bab 4

Ini mengurangi peluang dan ancaman eksternal menjadi 8 hingga 10 eksternal paling penting faktor-faktor yang dihadapi manajemen.

■ Tabel Analisis Faktor Internal (IFAS) pada Bab 5

Ini mengurangi kekuatan dan kelemahan internal hingga 8 hingga 10 internal yang paling penting faktor-faktor yang dihadapi manajemen.

■ Matriks Ringkasan Analisis Faktor Strategis (SFAS) dalam Bab 6

Ini memadatkan 16 hingga 20 faktor yang dihasilkan dalam tabel EFAS dan IFAS ke dalam 8 hingga 10 faktor (strategis) terpenting yang dihadapi perusahaan. Faktor-faktor strategis ini menjadi dasar untuk menghasilkan alternatif dan bertindak sebagai rekomendasi untuk perusahaan arah masa depan.

Saran untuk analisis kasus diberikan dalam **Lampiran 12.B (akhir Bab 12)** dan

berisi prosedur langkah demi langkah tentang cara menggunakan audit strategis dalam menganalisis suatu kasus. Ini Lampiran mencakup contoh audit strategis yang ditulis siswa. Ribuan siswa di seluruh dunia telah menerapkan metodologi ini untuk analisis kasus dengan sukses besar. **Itu**

Manual Instruktur Kasus berisi contoh-contoh audit strategis yang ditulis siswa untuk masing-masing kasus strategi komprehensif yang lengkap.

Kata pengantar

Halaman 26

fitur

Edisi ini berisi banyak fitur dan konten yang sama yang membantu membuat sebelumnya edisi berhasil. Beberapa fitur termasuk yang berikut:

Mengintip
Lingkungan Hidup:
Kekuatan umum
Alam
Lingkungan Hidup:
Sumber daya dan
kim
Tugas
Lingkungan Hidup:
Analisis Industri
Struktur:
Rantai komando
Budaya
Keyakinan, harapan,
nilai-nilai
Sumber
Aset, keterampilan,
kompetensi,
pragmatisme
Kegiatan
Dibutuhkan untuk
mengelola
sebuah rencana
Biaya
program
Urutan
langkah-langkah
Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan
Alasan untuk
atau
Apakah
hasil ke
menyelesaikan
kapan Rencana ke
misi &
tujuan Luas
pedoman
untuk keputusan
membuat
Alasan untuk
Misi
Alam
Struktur:
Apakah
hPPlan tidak he
luas di
Kegiatan
dilakukan
dari h'cost dari
Urutan
f
Intern
Luar
Program
dan faktor
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil ayata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

3 Studi Perencanaan Strategis

Kish ahok ke-21 tentang kekuatan perencanaan strategis dan
implikasinya untuk Pemerintahan yang belum terlaksana pada Januari 2008.
Ford mengeluarkan rincian US \$ 1,6 miliar dalam operasi di Amerika Utara dan kesiambungan
kehilangan pangsa pasar. Kemudian CEO dan cucu pendiri, William Clay (Bill) Ford
mengatakan bahwa Ford akan mencari solusi untuk mengatasi krisis ini dengan meningkatkan penjualan
kembalikan profitabilitas pada tahun 2008 dan mengungkap bahwa lebih dari US \$ 6 miliar pada tahun 2010. Seluruh dokumen
Panjangnya hanya 16 halaman dan jeks mengungkapkan cara Ford akan mengubah
dan pertumbuhannya. Ini adalah dokumentasi pertama tingkat penilaian dalam perencanaan klasik
model strategis.

Selama sembilan bulan ke depan, perusahaan akan mengevaluasi kinerja mereka sendiri, dan hasilnya
pada akhirnya pada tahun 2008. Dalam periode tersebut, mereka akan mengeluarkan US \$ 5,6 miliar yang akhirnya akan menjadikannya
kehilangan lebih dari US \$ 12 miliar sebelum tahun itu berakhir. Bill Ford dan Dewan Direksi menyadari
bahwa mereka membutuhkan CEO yang benar-benar dapat mengimplementasikan rencana tersebut. Sesekali dengan operasi
produk dan teknologi, Bill Ford dan Dewan Direksi menyadari bahwa mereka memerlukan seorang pemimpin yang
Alan Mulally, Presiden dan CEO unit Commercial Airlines Boeing. Dia menyatakan bahwa "Ini
hasil bisnis jelas tidak dapat diterima. Kami berkomitmen untuk beroperasi secara pantai dengan kesenangan.
seperti yang kita lakukan selama ini. Kami juga berkomitmen untuk memberikan kepada klien kami yang telah menjadi pokok
pertumbuhan bisnis selama beberapa tahap. Dua model Volvo, Aston Martin, Jaguar, dan Land
Rover ke arah akhirnya akan beroperasi sebagaimana yang dilakukan Ford sebelumnya. Dia menutup
lisensi kendaraan Merkuria yang berjaya dan memfokuskan seluruh energi perusahaan pada dua
julur kendaraan Ford dan Lincoln. Selain apa yang sekiranya terjadi lebih cenderung daripada di
Waktu ini, mereka akan mengeluarkan US \$ 22 miliar dalam operasi selama lima tahun melalui perubahan.
Tentu saja menjadi tugas mereka. Ketika perusahaan mobil Amerika lainnya melihat mereka
penjualan merosot pada 2009, Ford mampu berkembang. Faktanya, Ford adalah satu-satunya mobil Amerika

BAB 1

Identifikasi beberapa permasalahan yang umum
yang bertindak sebagai rangkap atau penyebab perubahan strategis

Memahami pengambilan keputusan strategis

model

Gunakan audit strategis sebagai metode

alizing fungsi dan aktivitas perusahaan

Memahami manfaat strategis

pengolahan

Jelaskan bagaimana globalisasi dan lingkungan

kebutuhan dan persyaratan strategis

pengolahan

Memahami model dasar strategis

manajemen dan kontingenya

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Lab Manager Saya &

Tingkatkan pengetahuan Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com

untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

konsep dasar

Strategis

Pengelolaan

²

■ Sebuah **model manajemen strategis**

berjalan sepanjang 11 bab pertama
sebagai konsep pemersatu. (Dijelaskan dalam
Bab 1)

1

BAGIAN

Perkenalan pada

Strategis Pengelolaan dan Bisnis Kebijakan

■ The **Audit strategis**, jalan
untuk mengoperasionalkan strategis
proses pengambilan keputusan, melayani
sebagai daftar periksa dalam analisis kasus.

(Bab 1)

konten ditinggalkan untuk mengakses. Papan-papan yang melaporkan pengaruh tinggi biasanya memiliki kesamaan

GELOMBANG KETERLIBATAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Rendah

(Pasif)

Kurang

Standar

Hanya

Tidak pernah tahu

apa yang harus dilakukan, jika

apa pun; tidak

desir

keterlibatan.

Ulasan resmi

masalah yang dipilih

petugas ini

bawa ke nya

perbaikan.

Tertib dalam:

a. gerak terbatas

dalam lingkup

macet atau ulasan

kunci yang dipilih

keputusan

indikator, atau

program dari

manajemen.

Menyentuh,

pertanyaan, dan

memerlukan keputusan akhir

keputusan tentang kesalahan

sos., etik,

kebijakan, dan

tujuan. Memiliki

program akhir

keputusan

Melakukan fiskal

dan pengembala-

audit.

Mengambil

permasalahan dalam

membangun

dan memodifikasi

mis.

tujuan,

strategi, dan

kebijakan. Memiliki

sangat aktif

strategi
komite.
izin petugas
untuk membuat sejumlah
keputusan. Saya t
suara sebagai
ikomunitas pengatur
memperbaiki aksi
masalah.

Minat
Ulasan
Nominal
Partisipasi
Aktif
Partisipasi
Kata-kata

Tinggi

Atas

GAMBAR 2-1 Kontinuum Direksi

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hungerer, "Contunuum Dewan Direksi," Hak Cipta © 1994 oleh Wheelen dan Hunger Associates. Dicetak ulang dengan izin

- **Tata kelola perusahaan** diperiksa dalam hal peran, tanggung jawab, dan interaksi manajemen puncak dan dewan direksi dan termasuk dampak dari Sarbanes – Oxley Act.

(Bab 2)

adalah bahwa hanya sedikit orang yang mengharapkan organisasi untuk memenuhi tanggung jawab kebijaksanaan, sedangkan banyak yang mengharapkan organisasi untuk memenuhi yang etis.

Kebijaksanaan
Eitis

Hukum

Ekonomici

Sosial

Tanggung jawab

GAMBAR 3-1

Tanggung jawab

Bisnis

SUMBER: Disaraskan oleh Archie Carroll di AB Carroll, "Model Konseptual Tiga Dimensi Perusahaan

Ketiga," Academy of Management Review (Oktober 1979), hlm. 497 - 505; AB Carroll, "Mengelompokkan Etis

dengan Eitis dan Bisnis," A Production and Marketing Channel (Juli-Agustus 1984), hlm. 114 - 120; dan AB Carroll, "Primerda Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Menuju Manajemen Moral dari

Stakeholder Organisasi," Cakrawala Bisnis (Juli - Agustus 1991), hlm. 39 - 48.

- **Tanggung jawab sosial dan etika manajerial** adalah ujian

dimasukkan secara rinci dalam hal bagaimana mereka mempengaruhi keputusan strategis membuat. Mereka termasuk proses analisis pemangku kepentingan dan konsep modal sosial. (**Bab 3**)

Kata pengantar

Halaman 27

Kata pengantar

- Dua bab berurusan dengan masalah dalam **strategi implementasi**, seperti organisasi desain nasional dan pekerjaan, serta strategi-manajer cocok, perencanaan tindakan, budaya perusahaan, dan internasional aliansi strategis. (**Bab 9 dan 10**)

- Bab terpisah tentang **evaluasi dan kontrol** menjelaskan pentingnya pengukuran dan sen ke organisasi kinerja nasional.

(Bab 11)

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan
sekitar 75% produk per tahun. Meskipun Tata Motoren awalnya beroperasi menggunakan

produknya di India, sekarang mereka juga punya berimbang bisnis di manajemen miliki

benar-benar PHK dan Nano terlahir berbasis di India untuk waktu yang lama.

SUMBER: S. Philip, "Ketua Tata Ingin Mengelola Mobil Nano Terminih di Bina," *Business Day* (21 Agustus,

2012); dan S. Philip, "A Pioneering Indian Company," *Forbes Asia* (12 Februari 2010), www.forbes.com/sites/world-champions/2010/02/09/forbes-india-round-of-innovators.html; D. Weich dan N. Lakshman, "Mobil Saya Yang Lain Adalah Tata," *Business Week*

(14 Januari 2010); dan *Business Week* (14 Januari 2010).

Memandui dan mengelola lingkungan eksternal untuk peluang dan ancaman diperlukan

bagi perusahaan untuk dapat memahami lingkungan kompetitif dan tempatnya dalam lingkungan ini

termasuk lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan alam (PESST).

Sejelas pemerkiraan eksternal ini sepele, seharusnya benar-benar untuk melihat ke dalam

kepribadian perusahaan untuk mendapatkan *lakar strategis internal* — *kekuatan dan kelemahan* kira-kira itu

sejelas memerlukan untuk memahami lingkungan eksternal dengan baik. Kekuatan dan kelemahan sementara

menghindari ancaman. Pemindai internal ini, sering disebut sebagai **analisis organisasi**,

dan mendukung mendekomposisi, mengembangkan, dan mengambil keuntungan dari sumber daya organisasi dan

kompetensi perusahaan.

Pendekatan Berbasis Sumberdaya untuk Analisis Organisasi

KONSEP 1 ANALISIS Sumberdaya

Sumber daya adalah *aset* organisasi dan dengan demikian merupakan blok bangunan dasar organisasi

lini. Merupakan *aset* berwajah (seperti publik, penilaian, kesan, dan lokasi),

atau *aset* berinti (seperti teknologi, teknologi, dan kapabilitas). Sumber daya merupakan *aset* berinti

seperti teknologi (paten dan hak cipta), bahan, dan reputasinya) **1 Kemampuan**

merupakan pada kemampuan koperasi untuk mengelakkan sumber dayanya. Merupakan terdiri dari proses bisnes

dan respon organisasi terhadap lingkungan eksternal dan internal. Kemampuan berfungsi

dan merupakan hasil kerjasama antara sumber daya dan teknologi. Kompetensi merupakan faktor

kemampuan, dan kemampuan manajemen sumber daya manusia. Ketika kemampuan ini

sayangnya tidak dulu dan dikonfigurasi siang untuk membuat lebih adaptif terhadap lingkungan yang tidak pasti

Merupakan faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi dan mencapai pertumbuhan dan koordinasi kemampuan. Misalkan, kompetensi dalam pengembangan produk baru

dalam satu divisi seputar perusahaan dapat menjadi konsumen dari integrasi sistem informasi

ke dalam sistem informasi lainnya. Dengan demikian, sistem informasi akan berfungsi sebagai alat kerjanya

Divisi. Sebuah **kompetensi inti** adalah kumpulan kompetensi yang melatih di divisi

batas-batas, tersebut hasil dari koperasi, dan merupakan sejurus yang koperasi dapat

hasilkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kompetensi inti jika mempunyai

satu divisi, 3 Sebagai contoh, kompetensi inti dari Produk Avon adalah keahliananya dalam hal

penjualan ke putri. Faktor kompetensi inti dalam penempatan teknologi informasi

untuk mendukung operasi. Sebuah perusahaan yang terdiri atas dua divisi atau lebih atau mengambil risiko

menjadi *ni ketulusan atau kerugian* — yakni ketukan yang sering waktu menjadi matang dan mungkin

menjadi kelebihan. 4 Meskipun biasanya bukan aset dalam akuntansi, inti

kompetensi adalah sumber daya yang sangat berharga — itulah “yang” dan digunakan. Secara umum

- **Penekanan yang sama** diberikan pada **pemindai lingkungan** terhadap masyarakat

lingkungan serta pada lingkungan tugas. Topik meliputi

casting dan tipologi Miles dan Snow selain kompetitif

teknik intelijen dan analisis industri Porter. (**Bab 4**)

■ **Kasus-kasus yang tepat waktu, diteliti dengan baik, dan diuji di kelas** berurusan dengan perusahaan-perusahaan yang menarik dan industri. Banyak dari kasus-kasus itu mengenai perusahaan-perusahaan yang terkenal dan dimiliki publik — ideal mata pelajaran untuk penelitian lebih lanjut oleh siswa yang ingin "memperbarui" kasus. Baik teks dan kasus telah diuji di kelas dalam kursus strategi dan berbasis revisi pada umpan balik dari siswa dan instruktur. 11 bab pertama disusun sekitar a model manajemen strategis yang dimulai setiap bab dan menyediakan struktur untuk kedua tenda dan analisis kasus. Kami menekankan konsep-konsep yang terbukti paling bermanfaat dalam memahami pengambilan keputusan strategis dan dalam melakukan analisis kasus. Tujuan kami adalah untuk membuat teks selengkap mungkin tanpa macet di satu area. Referensi catatan akhir yang luas disediakan bagi mereka yang ingin mempelajari lebih lanjut tentang par-topik tertentu. Semua kasus adalah tentang organisasi yang sebenarnya. Ukuran perusahaan berkisar dari besar, mendirikan perusahaan multinasional untuk usaha kecil, wirausaha, dan mencakup beragam luas masalah. Sebagai bantuan untuk analisis kasus, kami mengusulkan audit strategis sebagai teknik analisis.

DUKUNGAN

Pusat Sumber Daya Instruktur

Di www.pearsonglobaleditions.com/Wheelen, instruktur dapat mengakses sumber daya pengajaran tersedia dengan teks ini dalam format digital yang dapat diunduh. Pendaftarannya sederhana dan memberi Anda akses langsung ke judul dan edisi baru. Silakan hubungi perwakilan penjualan Pearson Anda untuk kode akses Anda. Sebagai anggota fakultas terdaftar, Anda dapat mengunduh file sumber daya dan menerima akses langsung dan instruksi untuk menginstal konten manajemen kursus di Anda server kampus. Jika Anda membutuhkan bantuan, tim dukungan teknis kami siap untuk membantu instruktur dengan pertanyaan tentang suplemen media yang menyertai teks ini. Mengunjungi <http://247.pearsoned.com> untuk jawaban atas pertanyaan umum dan pengguna bebas pulsa mendukung nomor telepon. Pusat Sumber Daya Instruktur menyediakan perangkat elektronik berikut sumber daya.

Manual instruktur

Dua Manual Instruktur komprehensif telah dibangun dengan hati-hati untuk menyertai ini buku. Yang pertama menyertai bab konsep; yang kedua menyertai kasus.

Manual Konsep Instruktur

Untuk membantu membahas 12 bab strategi, *Manual Instruktur Konsep* meliputi:

- **Saran untuk Pengajaran Manajemen Strategis:** Ini mencakup berbagai metode pengajaran ods dan silabus yang disarankan.
- **Catatan Bab:** Ini termasuk ringkasan dari setiap bab, jawaban yang disarankan untuk diskusi pertanyaan, dan saran untuk menggunakan kasus / latihan akhir bab dan bagian akhir kasus, ditambah pertanyaan diskusi tambahan (dengan jawaban) dan modul kuliah.

Manual Instruktur Kasus

Untuk membantu pengajaran metode kasus, *Manual Instruktur Kasus* mencakup saran-saran terperinci untuk penggunaannya, tujuan pengajaran, dan contoh analisis siswa untuk masing-masing penuh kasus komprehensif. Ini adalah buku pedoman instruktur paling komprehensif yang tersedia dalam strategi pengelolaan. Format standar disediakan untuk setiap kasus:

1. Kasus Abstrak
2. Masalah dan Subjek
3. Langkah-langkah yang Dicakup dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategis
4. Tujuan Kasus
5. Pendekatan Kelas yang Disarankan
6. Pertanyaan Diskusi
7. Catatan Pengajaran Penulis Kasus (jika tersedia)
8. Audit Strategis Tertulis Siswa (jika perlu)
9. Pameran EFAS, IFAS, dan SFAS
10. Analisis Keuangan — rasio dan laporan laba rugi ukuran umum (jika sesuai)

Slide PowerPoint

Slide PowerPoint, disediakan dalam paket komprehensif garis teks dan angka-angka yang berkaitan Melekat ke teks, dirancang untuk membantu pendidik dan menambah kuliah di kelas.

File Item Uji

File Item Tes berisi lebih dari 1.200 pertanyaan, termasuk pilihan ganda, benar / salah, dan pertanyaan esai. Setiap pertanyaan diikuti oleh jawaban yang benar, kategori AACSB, dan peringkat kesulitan.

TestGen

Perangkat lunak TestGen sudah dimuat sebelumnya dengan semua pertanyaan *File Item Tes*. Ini memungkinkan instruktur

secara manual atau acak melihat pertanyaan pengujian, dan untuk menambah, menghapus, atau memodifikasi pertanyaan bank tes sesuai kebutuhan untuk membuat beberapa tes.

PERPUSTAKAAN VIDEO

Video yang menggambarkan topik subjek paling penting tersedia di:

- MyLab - tersedia untuk instruktur dan siswa, menyediakan akses instan sepanjang waktu ke video dan penilaian serta simulasi yang sesuai untuk buku teks Pearson.

Hubungi perwakilan Pearson setempat untuk meminta akses.

CourseSmart * eTextbooks Online

CourseTmart eTextbook dikembangkan untuk siswa yang ingin menghemat biaya yang diperlukan atau buku teks yang direkomendasikan. Siswa cukup memilih eText mereka berdasarkan judul atau penulis dan tujuan

mengejar akses langsung ke konten selama kursus menggunakan kredit utama kartu. Dengan CourseSmart eText, siswa dapat mencari kata kunci atau nomor halaman tertentu, membuat catatan online, mencetak tugas membaca yang menggabungkan catatan kuliah, dan buku tandai bagian-bagian penting untuk ditinjau kemudian. Untuk informasi lebih lanjut atau untuk membeli CourseSmart

eTextbook, kunjungi www.coursesmart.co.uk.

Ucapan Terima Kasih

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada banyak orang di Pearson yang membantu membuat edisi ini menjadi mungkin.

Kami terutama berterima kasih kepada manajer proyek senior kami, Karalyn Holland, yang berhasil menjaga semuanya tetap stabil. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Stephanie Wall, Sarah Holle, Norine Strang, Judy Leale, Estelle Simpson, Michael Joyce, Michael McGee, Bernard Ollila, Erin Gardner, dan Brooks Hill-Whilton dan semua orang di Pearson yang memandu buku ini proses produksi dan pemasaran. Terima kasih khusus kepada Dave Ostrow di Pearson untuk itu kerja keras di parit.

* Produk ini mungkin tidak tersedia di semua pasar. Untuk detail lebih lanjut, silakan kunjungi www.coursesmart.co.uk atau hubungi perwakilan Pearson lokal Anda.

Halaman 31

Kata pengantar

Kami sangat berterima kasih kepada Paul D. Maxwell, *Universitas St. Thomas, Miami, FL*; Terry J. Schindler, *Universitas Indianapolis*; Anne Walsh, *Universitas La Salle*; Angelo Camillo, *Universitas Woodbury*; Jeannine L Scherenberg, *Rockford College*; William Reisel, *St. John's Universitas*; Ronaldo Parente, *Universitas Internasional Florida*; Roxana Wright, *Plymouth Universitas Negeri*; J. Barry Dickinson, *Universitas Keluarga Kudus*; Theodore E Davis, Jr., *PhD, SUNY College di Buffalo*; Manzoor Chowdhury, *Universitas Lincoln*; David Olson, *California Universitas Negeri di Bakersfield*; dan Janis Dietz, *Universitas La Verne* untuk konstruktif mereka kritik terhadap edisi ke-14.

Kami terutama berterima kasih kepada banyak siswa yang mencoba kasus yang kami pilih termasuk dalam buku ini. Komentar mereka membantu kami menemukan kekurangan dalam kasus-kasus sebelum buku

pergi ke printer.

Kami juga mengucapkan banyak terima kasih kepada banyak penulis kasus yang telah memberikan kami keunggulan

meminjamkan kasing untuk edisi ke-14 buku ini. Kami menganggap banyak dari penulis kasus ini sebagai kami teman. Terima kasih khusus untuk Anda !! Pepatah itu benar: Jalan menuju kebesaran adalah melalui orang lain. Alan Hoffman ingin mengucapkan terima kasih kepada kolega berikut atas nilai mereka wawasan, dukungan, dan umpan balik selama proses penulisan: Janet Forte, Kathy Connolly, Robert Frisch, Barbara Gottfried, Bonnie Kornman, Gail Goldman, Janyce Lee, Raj Sisodia, Ken Kormman, Donna Gallo, Jeff Shuman, Linda Edelman, Anna Forte, Emily Murphy, Tatiana Manolova, Michael Montalbano, Goli Eshghi, Marie Rock, Deb Kennedy, Linda Bee, Alex Zampieron, Alyssa Goldman, Jill Brown, Natalia Gold, Jayne Pollack, Aileen Cordette, Andrea Harding, Martha Bailey, Lew Sudarsky, Ed Ottensmeyer, Tim Stearns, Gloria Larson, Christopher Forte, Sam Vitali, Michael Page, Wiggins Chip, Vicki Lafarge, Dorothy Feldmann, Duncan Spelman, Josh Senn, Gary Cordette, Bob Cronin, Joe Goldman, Ed Harding, Anne Nelson, Tao Yue, Dianne Bevelander, Rick Vitali, Catherine Usoff, Beverley Earle, dan William Wiggins. Terima kasih khusus kepada Joyce Vincelette, Kathryn Wheelen, Patricia Ryan, Jim Schwartz dan Pamela Goldberg.

Terakhir, kepada banyak instruktur strategi dan siswa yang telah menyampaikan kepada kami pemikiran mereka tentang pengajaran kursus strategi: Kami telah mencoba menanggapi masalah dan kekhawatiran Anda sebagai terbaik yang kami bisa dengan menyediakan teks yang komprehensif namun dapat digunakan ditambah dengan yang terbaru dan kompleks kasus. Bagi Anda, orang-orang yang bekerja keras dalam strategi parit, kami mengakui hutang kami. Buku ini milik Anda.

TLW

Saint Petersburg, Florida

JDH

St. Joseph, Minnesota

ANH

Waltham, Massachusetts

CEB

Charlotte, Carolina Utara

Pearson ingin mengucapkan terima kasih dan mengakui orang-orang berikut untuk pekerjaan mereka di Internet Edisi Global:

Kontributor

Caroline Akhras

Universitas Notre Dame, Lebanon

Jon dan Diane Sutherland

Penulis Lepas, Inggris

Krish Saha

Universitas Coventry, Inggris

Peninjau

Hadijah Iberahim

Universiti Teknologi MARA, Malaysia

Goh Yuan Sheng Victor

Universitas Manajemen Singapura, Singapura

Khalil Ghazzawi

Universitas Rafik Hariri, Lebanon

Halaman 32

Tentang Penulis

Thomas L. Wheelen, 30 Mei 1935 - 24 Desember 2011 . DBA, MBA, BS Cum Laude (George Washington University, Babson College, dan Boston College, masing-masing), College, MBA (1961); Boston College, BS cum laude (1957). Pengalaman Mengajar: Visiting Professor—Trinity College — Universitas Dublin (Musim Gugur 1999); University of South Florida — Profesor dari

Manajemen Strategis (1983–2008); University of Virginia - *Sekolah Perdagangan McIntire* ; Ralph A. Beeton, Profesor Perusahaan Bebas (1981–1985); Profesor (1974–1981); Rekan Profesor (1971–1974); dan Asisten Profesor (1968–1971); Profesor Tamu— *Universitas Arizona* (1979–1980 dan *Northeastern University* (Musim Panas 1975, 1977, dan 1979). **Akademik, Pengalaman Industri dan Militer:** *Universitas Virginia College of Continuing Education*:

(1) Koordinator untuk Pendidikan Bisnis (1978–1983, 1971–1976) —menyetujui semua sarjana makan kursus yang ditawarkan di tujuh Pusat Regional dan fakultas yang disetujui; (2) Fakultas Penghubung dan Konsultan untuk Akademi Nasional Akademi FBI (1972–1983) dan; (3) dikembangkan, dijual, dan dilakukan lebih dari 200 seminar untuk pemerintah daerah, negara bagian, dan nasional, dan perusahaan nies untuk McIntire School of Commerce dan Pendidikan Berkelanjutan. *General Electric Comperusahaan* - berbagai posisi manajemen (1961–1965); *Korps Suplai Angkatan Laut AS - SC.* (SC) USNR — asisten petugas pasokan di atas kapal bantuan nuklir (1957–1960). **Publikasi:**

(1) *Monografi, Penilaian Pendidikan Bisnis Sarjana di Amerika Serikat* (dengan JD Hunger), 1980; (2) *Buku: 60 buku diterbitkan ; 14 buku diterjemahkan ke dalam delapan bahasa guages* (Bahasa Arab, Bahasa Indonesia, Mandarin, Mandarin Sederhana, Yunani, Italia, Jepang, Portugis, dan Thailand) ; (3) Buku — penulis bersama JD Hunger — lima buku aktif: *Strategis Kebijakan Manajemen dan Bisnis* , edisi ke-10 (2006); *Kasus dalam Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* , edisi 10 (2006); *Konsep Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* , Edisi ke 10 (2006); *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* , edisi ke-10; *Internasional Edisi* (2006); dan *Essentials of Strategic Management* , edisi ke-3 (2003); (4) *Editor bersama : Perkembangan Sistem Informasi* (1974) dan *Tawar Menawar Kolektif di Sektor Publik* (1977); dan (5) *Co-developer perangkat lunak —Strategic Financial Analyzer* (ST. FAN) (1993, 1990, 1989 — versi berbeda); (6) *Artikel* - menulis lebih dari 40 artikel yang telah muncul dalam jurnal seperti *Journal of Management, Business Quarterly, Personalia Journal, SAM Jurnal Manajemen Lanjut, Jurnal Ritel, Jurnal Manajemen Internasional*, dan *Buku Pegangan Strategi Bisnis* ; (6) *Kasus* -Memiliki sekitar 280 kasus muncul di atas 83 teks dan buku kasus, serta *Jurnal Kasus Bisnis, Jurnal Kasus Manajemen Studi, Jurnal Internasional Studi Kasus dan Penelitian* , dan *Jurnal Penelitian Kasus*.

Penghargaan: (1) Rekan yang dipilih oleh Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen pada tahun 2002; (2) Fel-dipilih rendah oleh Asosiasi Penelitian Kasus Amerika Utara pada tahun 2000; (3) Rekan yang dipilih oleh yang Teks dan Penulis Akademik Association pada tahun 2000; (4) Kemajuan Phil Carroll 1999 dari Penghargaan Manajemen dalam Manajemen Strategis dari Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen; (5) 1999 McGuffey Award untuk *Keunggulan dan Panjang Umur untuk Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* , edisi ke-6, dari Asosiasi Penulis Teks dan Akademik; (6) 1996/97 Penghargaan Program Insentif Pengajaran untuk pengajaran manajemen strategis sarjana; (7) Fulbright, 1996–1997, ke Irlandia tetapi harus menolaknya; (8) Kursi yang Diberkahi, Ralph A. Beeton Professor, di University of Virginia (1981–1985); (9) Asosiasi Sesquicentennial hibah penelitian dari Center for Advanced Studies di University of Virginia, 1979–1980; (10) Administrasi Bisnis Kecil (Small Business Institute), sarjana diawasi tim yang memenangkan District, Regional III, dan Honorable Mention Awards; dan (11) penghargaan untuk

Halaman 33

TENTANG PENULIS

dua artikel. **Asosiasi:** Dr. Wheelen bertugas di Dewan Direksi Adhia Mutual Dana, Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen, dan pada Dewan Editorial dan sebagai ciate Editor *SAM Advanced Management Journal* . Dia bertugas di Dewan Direksi PT Lazer Surgical Software Inc. dan Asosiasi Manajemen Selatan, dan pada Editorial Papan dari *Jurnal Manajemen* dan *Jurnal Manajemen Studi Kasus*, yang *Jurnal Retail Banking*, yang *Kasus Jurnal Penelitian*, dan *Journal Kasus Bisnis*. Dia adalah Wakil Presiden *Manajemen Strategis* untuk *Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen*, dan Presiden *Asosiasi Penelitian Kasus Amerika Utara*. Wheelen adalah anggota yang *Academy of Management, Beta Gamma Sigma*, yang *Asosiasi Manajemen Selatan*, yang *Amerika Kasus Asosiasi Riset Utara*, yang *Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen*,

yang Masyarakat untuk Kasus Penelitian, yang Asosiasi Manajemen Strategis, dan Associa- Dunia untuk Penelitian dan Penerapan Metode Kasus. Dia telah terdaftar di Who's Who in Finance dan Industri, Siapa Siapa di Selatan dan Barat Daya, dan Siapa Siapa di Pendidikan Amerika.

J. David Hunger, Ph.D. (Ohio State University), saat ini Sarjana Manajemen Strategis di Residence at Saint John's University di Minnesota. Dia juga Profesor Emeritus di Iowa Universitas Negeri tempat dia mengajar selama 23 tahun. Dia sebelumnya mengajar di George Mason University, University of Virginia, dan Baldwin-Wallace College. Dia bekerja di manajemen merek di Procter & Gamble Company, sebagai supervisor penjualan di Lazarus Department Store, dan menjabat sebagai Kapten di US Army Military Intelligence. Dia telah aktif sebagai konsultan dan pelatih untuk perusahaan bisnis, serta ke lembaga pemerintah negara bagian dan federal. Dia telah menulis banyak artikel dan kasus yang muncul di *Akademi Manajemen Jurnal, Jurnal Internasional Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jurnal Strategi Bisnis, Jurnal Penelitian Kasus, Jurnal Kasus Bisnis, Buku Pegangan Bisnis Strategi, Jurnal Studi Kasus Manajemen, Kemajuan Tahunan dalam Kasus Bisnis, Jurnal Perbankan Ritel, Jurnal Manajemen Tingkat Lanjut SAM, dan Jurnal Manajemen*, di antaranya lainnya. Hunger adalah anggota Academy of Management, North American Case Research Association, Masyarakat untuk Penelitian Kasus, Masyarakat Manajemen Amerika Utara, Buku Teks dan Asosiasi Penulis Akademik, dan Masyarakat Manajemen Strategis. Dia adalah mantan Presiden Asosiasi Penelitian Kasus Amerika Utara, Society for Case Penelitian, dan Dewan Direksi Universitas Negeri Iowa. Dia juga menjabat sebagai Wakil Presiden Asosiasi AS untuk Usaha Kecil dan Kewirausahaan. Dia seorang akademis Direktur Pappajohn Center for Entrepreneurship di Iowa State University. Dia telah melayani pada papan ulasan editorial *SAM Advanced Management Journal, Journal of Business Strategi*, dan *Jurnal Penelitian Bisnis*. Dia telah bertugas di dewan direksi PT Asosiasi Penelitian Kasus Amerika Utara, Masyarakat untuk Penelitian Kasus, Negara Bagian Iowa University Press, dan Masyarakat Manajemen Amerika Utara. Dia adalah rekan penulis dengan Thomas L. Wheelen *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* dan *Hal-Hal Penting dari Manajemen Strategis* plus *Konsep dalam Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis dan Kasus dalam Strategis Kebijakan Manajemen dan Bisnis*, serta *Kasus Manajemen Strategis* (PIC: Preferred Kasus Individual), dan monograf yang menilai pendidikan bisnis sarjana di Australia Amerika Serikat. Edisi ke 8 *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* menerima McGuffey Award untuk Keunggulan dan Panjang Umur pada tahun 1999 dari Teks dan Penulis Akademik Asosiasi. Hunger menerima Penghargaan Kasus Terbaik yang diberikan oleh McGraw-Hill Publishing Perusahaan dan Masyarakat untuk Penelitian Kasus pada tahun 1991 untuk pengembangan kasus yang luar biasa. Dia adalah tercantum dalam berbagai versi *Who's Who*, termasuk *Who's Who di Amerika Serikat* dan *Who Siapa di Dunia*. Ia juga diakui pada tahun 1999 oleh Iowa State University College of Bisnis dengan Inovasi dalam Penghargaan Pengajaran dan terpilih sebagai Rekan Pengajaran dan Asosiasi Penulis Akademik dan Asosiasi Penelitian Kasus Amerika Utara.

Halaman 34

TENTANG PENULIS

Alan N. Hoffman, MBA, DBA (Universitas Indiana), adalah Profesor Manajemen Strategis di Universitas Bentley di Waltham, Massachusetts. Dia adalah mantan Direktur MBA Program di Universitas Bentley. Dia menjabat sebagai koordinator kursus dan Profesor Tamu Manajemen Strategis untuk kursus Strategi Global dalam Program OneMBA di Sekolah Manajemen Rotterdam di Universitas Erasmus, Rotterdam, Belanda. Dia juga pemilik dari Dr. Alan N. Hoffman Investment Management, yang didirikan pada 1995. Nya bidang utama yang menarik termasuk manajemen strategis, persaingan global, strategi investasi, pemikiran desain, dan teknologi. Profesor Hoffman adalah rekan penulis *The Strategic Management* Buku ajar *Casebook dan Skill Builder* (dengan Hugh O'Neill). Publikasi akademisnya telah muncul di *Akademi Manajemen Jurnal, Hubungan Manusia, Jurnal Etika Bisnis, Jurnal Penelitian Bisnis*, dan *Horison Bisnis*. Dia telah menulis lebih dari 30 kasus manajemen strategis, termasuk The Boston YWCA, Ryka Inc., Liz

Claiborne, Ben & Jerry's, Sistem Cisco, Sun Microsystems, Palm Inc., Handspring, eBay, AOL / Time Warner, McAfee, Apple Computer, TiVo Inc., Wynn Resorts, TomTom, Blue Nile, GE, Amazon, Netflix, Delta Airlines, A123, Tesla Motors, dan Pasar Makanan Utuh. Dia adalah penerima Penghargaan Inovasi Pengajaran Universitas Bentley tahun 2004 untuk kursusnya: "Daur Hidup ganizational — Brewers Perusahaan Bir Boston dari Samuel Adams Lager Beer." Dia mengajar manajemen strategis dalam banyak program eksekutif dan juga mengajar bisnis seniman di Sekolah Tinggi Seni dan Desain Massachusetts.

Charles E. Bamford, Ph.D. (University of Tennessee), MBA (Virginia Tech), dan BS (Universitas Virginia). Dia adalah profesor tambahan di Universitas Notre Dame, di mana dia telah dianugerahi Penghargaan EMBA Professor of the Year tiga kali. Chuck bekerja industri selama 12 tahun sebelum mengejar gelar Ph.D. Posisi terakhirnya adalah sebagai Manajer Busi-Analysis ness (Merger & Akuisisi, Disposisi, dan Konsultasi Bisnis) untuk Dominion Bankshares Corporation (sekarang Wells Fargo). Selama 20 tahun terakhir, Chuck telah aktif konsultan sebagai Pendiri Bamford Associates, LLC. Dia telah bekerja dengan ribuan orang manajer dalam pengembangan rencana strategis yang dapat diterapkan dan orientasi kewirausahaan tion untuk pertumbuhan.

Penelitiannya telah diterbitkan dalam *Jurnal Manajemen Strategis, Jurnal Bisnis Venturing, Teori & Praktek Kewirausahaan, Jurnal Penelitian Bisnis, Jurnal Strategi Bisnis, Jurnal Alih Teknologi*, dan *Jurnal Bisnis Kecil* ment, antara lain. Chuck telah ikut menulis empat buku teks dan merupakan penulis fiksi novel *Beberapa Hal Tidak Pernah Diampuni* (Penguin Press).

Dia telah mengajar mata kuliah strategi dan kewirausahaan di tingkat sarjana, pascasarjana, dan tingkat eksekutif. Pengalaman mengajarnya termasuk kursus yang diajarkan di universitas di Skotlandia, Hongaria, dan Republik Ceko. Dia adalah seorang Profesor dan memegang Ketua Dennis Thompson Kewirausahaan di Queens University of Charlotte dan sebelumnya memegang posisi sebagai Associate Professor di Texas Christian University dan di University of Richmond. Dia punya mengajar program MBA Eksekutif di Universitas Notre Dame, Universitas Kristen Texas, Universitas Tulane, dan di Queens University of Charlotte.

Chuck telah memenangkan 18 penghargaan keunggulan mengajar individu selama karirnya, termasuk 9 Penghargaan MBA Eksekutif Profesor Tahun Ini. Dia juga seorang Rekan Noble Foundation di Keunggulan Mengajar.

Halaman 35

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 36

BAGIAN 1

Perkenalan pada

Strategis Pengelolaan dan Bisnis Kebijakan

Halaman 37

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk

menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk

lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

misni &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

Alam
Struktur:
Wh
Apa
I
h
PI Rencana t o
Hai
dia
B Bro d
iklan
Idli
A Act i i
Ivi i mengikat
DD
h
C Biaya o f f t h dia
S Sequence
f
Intern
Luar
Program
dan Taktik
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

BAB 1

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymangementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

konsep dasar Strategis Pengelolaan

Ford — Studi Perencanaan Strategis

Kisah abad ke-21 tentang kekuatan perencanaan strategis dan implementasi untuk Ford Motor Company benar-benar dimulai pada Januari 2006.

Ford mengumumkan kerugian US \$ 1,6 miliar dalam operasi di Amerika Utara dan kesinambungan kehilangan pangsa pasar. Kemudian CEO dan cucu pendiri, William Clay (Bill) Ford mengumumkan "Langkah ke Depan"—sebuah dokumen strategi yang sangat jelas untuk memimpin perusahaan kembali ke profitabilitas pada tahun 2008 dan mengurangi biaya lebih dari US \$ 6 miliar pada tahun 2010. Seluruh dokumen Panjangnya hanya 16 halaman dan jelas menggambarkan cara Ford akan mengubah arah perusahaan. Ini adalah dokumen perubahan tingkat perusahaan dalam perencanaan klasik mode strategi.

Selama sembilan bulan ke depan, perusahaan berusaha untuk mengimplementasikan rencana tersebut, dan hasilnya pada kuartal ketiga 2006 adalah kerugian luar biasa US \$ 5,6 miliar yang akhirnya akan menjadi kehilangan lebih dari US \$ 12 miliar sebelum tahun itu berakhir. Bill Ford dan Dewan Direksi menyadari bahwa mereka membutuhkan CEO yang benar-benar dapat mengimplementasikan rencana tersebut. Seseorang dengan operasi pendekatan dan kemauan untuk membuat keputusan sulit yang dibutuhkan oleh rencana itu. Mereka mengetuk Alan Mulally, Presiden dan CEO unit Commercial Airlines Boeing. Dia menyatakan bahwa "Ini hasil bisnis jelas tidak dapat diterima. Kami berkomitmen untuk berurusan secara pasti dengan kesenangan-realitas bisnis yang buruk bahwa permintaan pelanggan bergeser ke kendaraan yang lebih kecil dan lebih efisien." Mulally segera menghilangkan dividen Ford yang telah menjadi pokok perusahaan blue chip selama beberapa dekade. Dia menjual Volvo, Aston-Martin, Jaguar, dan Land Rover ke perusahaan lain dan menjual sebagian besar kepemilikan saham Ford di Mazda. Dia menutup lini kendaraan Merkurius yang bersejarah dan memfokuskan seluruh energi perusahaan pada dua jalur kendaraan: Ford dan Lincoln. Dalam apa yang sekarang terlihat lebih cemerlang daripada di Waktu itu, dia mendapatkan US \$ 23,6 miliar dalam bentuk kredit untuk membantu perusahaan melalui perubahan. Ternyata menjadi terus mata. Ketika perusahaan mobil Amerika lainnya melihat mereka penjualan merosot pada 2009, Ford mampu berkembang. Faktanya, Ford adalah satu-satunya mobil Amerika

- Identifikasi beberapa peristiwa pemicu yang umum yang bertindak sebagai rangsangan untuk perubahan strategis
- Memahami pengambilan keputusan strategis mode
- Gunakan audit strategis sebagai metode analyzing fungsi dan aktivitas perusahaan
- Memahami manfaat strategis pengelolaan
- Menjelaskan bagaimana globalisasi dan lingkungan keberlanjutan mental berpengaruh strategis pengelolaan
- Memahami model dasar strategis manajemen dan komponennya

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis perusahaan yang tidak memerlukan bailout pemerintah. Kalau bukan karena uang bailout dari pemerintah AS, Ford mungkin menjadi satu-satunya pembuat mobil Amerika itu tetap.

Hasilnya berbicara sendiri. Pada awal 2012, Ford mengumumkan itu untuk kalender tahun 2011 ini menghasilkan US \$ 20,2 miliar laba bersih dan US \$ 8,8 miliar laba sebelum pajak, yang merupakan tahun ketiga berturut-turut melaporkan peningkatan laba tahunan. Ford memiliki pindah ke posisi # 2 solid untuk penjualan kendaraan di seluruh dunia dan telah mengurangi total utangnya posisinya menjadi kurang dari US \$ 13 miliar. Mulally menghargai hasilnya untuk fokus seluruh perusahaan strategi yang penting bagi pelanggan.

SUMBER: R. Jones, "'Maju' untuk Ford Mencari Panjang dan Keras," MSNBC (2011), <http://www.msnbc.msn.com/id/10988134/ns/bisnis-autos/t/jalan-maju-ford-tampak-lama-keras/>; "Ford Hits Lubang Besar Lain," *BusinessWeek* (23 Oktober 2006), <http://www.businessweek.com/cerita/2006-10-23/ford-hits-lain-besar-potholebusinessweek-bisnis-berita-pasar-saham-dan-nasihat-keuangan>; http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=24203/; N. Vardy, "Ford: An All American Success Story," *MSN Money* (14 Desember 2011), <http://money.msn.com/top-saham/post.aspx?post=f7a06d6b-9b5f-48fd-ac35-0a1d0747a582>; http://topics.nytimes.com/top/news/business/perusahaan/ford_motor_company/index.html; http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=35878.

FASE MANAJEMEN STRATEGIS

Banyak konsep dan teknik yang berhubungan dengan manajemen strategis telah dikembangkan dan digunakan dengan sukses oleh perusahaan bisnis sebesar General Electric dan sekecil startup terbaru. Seiring waktu, para praktisi bisnis dan peneliti akademis memiliki memperluas dan menyempurnakan konsep-konsep ini. Awalnya, manajemen strategis paling banyak digunakan hingga besar

perusahaan yang beroperasi di berbagai industri. Meningkatkan risiko kesalahan, kesalahan mahal, dan bahkan kehancuran ekonomi menyebabkan manajer profesional saat ini di semua organisasi mengambilnya manajemen strategis dengan serius agar perusahaan mereka tetap kompetitif dalam peningkatan Lingkungan yang mudah berubah.

Ketika para manajer berupaya untuk menghadapi dunia mereka yang berubah dengan lebih baik, sebuah perusahaan pada umumnya berkembang melalui empat **fase manajemen strategis berikut:**

Fase 1 — Perencanaan keuangan dasar: Manajer memulai perencanaan yang serius ketika mereka ada diminta untuk mengusulkan anggaran tahun berikutnya. Proyek diusulkan berdasarkan analisis yang sangat sedikit, dengan sebagian besar informasi berasal dari dalam perusahaan. Tenaga penjualan biasanya menyediakan sejumlah kecil informasi lingkungan. Operasi sederhana seperti Perencanaan nasional hanya berpura-pura menjadi manajemen strategis, namun cukup memakan waktu. Kegiatan normal perusahaan sering ditunda selama berminggu-minggu sementara manajer berusaha menjelaskan ide ke dalam anggaran yang diusulkan. Cakrawala waktu biasanya satu tahun.

Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini termasuk pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Awalnya disebut *kebijakan bisnis*, manajemen strategis telah maju secara substansial dengan upaya terkonsentrasi dari para peneliti dan praktisi. Hari ini kami mengenali baik ilmu pengetahuan dan seni untuk penerapan manajemen strategis teknik.

Studi Manajemen Strategis

Halaman 40

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

Fase 2 — Perencanaan berbasis ramalan: Ketika anggaran tahunan menjadi kurang berguna untuk merangsang perencanaan jangka panjang, manajer berusaha untuk mengusulkan rencana lima tahun. Pada titik ini, mereka pertimbangkan proyek yang mungkin membutuhkan waktu lebih dari satu tahun. Selain informasi internal, manajer mengumpulkan data lingkungan apa pun yang tersedia — biasanya berdasarkan ad hoc — dan memperkirakan tren saat ini lima tahun ke depan. Fase ini juga memakan waktu, sering melibatkan satu bulan penuh atau lebih dari kegiatan manajerial untuk memastikan semua yang diusulkan anggaran cocok bersama. Prosesnya menjadi sangat politis karena para manajer bersaing untuk mendapatkan saham yang lebih besar dana terbatas. Tampaknya pertemuan tanpa akhir terjadi untuk mengevaluasi proposal dan membenarkan asumsi. Cakrawala waktu biasanya tiga hingga lima tahun.

Fase 3 — Perencanaan (strategis) yang berorientasi eksternal: Frustrasi dengan politik yang tinggi rencana lima tahun yang tidak efektif, manajemen puncak mengambil kendali proses perencanaan oleh memulai perencanaan strategis. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan daya tanggapnya terhadap perubahan. ing pasar dan kompetisi dengan berpikir secara strategis. Perencanaan diambil dari tangan manajer tingkat bawah dan berkonsentrasi pada staf perencanaan yang tugasnya adalah mengembangkan

rencana strategis untuk korporasi. Konsultan sering memberikan informasi canggih dan teknik novatif yang digunakan staf perencanaan untuk mengumpulkan informasi dan memperkirakan masa depan tren. Organisasi memulai unit intelijen kompetitif. Manajer tingkat atas bertemu setahun sekali di "retreat" resor yang dipimpin oleh anggota kunci staf perencanaan untuk mengevaluasi dan memperbarui rencana strategis saat ini. Perencanaan top-down seperti itu menekankan strategi formal. rumuskan dan tinggalkan masalah implementasi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Teratas manajemen biasanya mengembangkan rencana lima tahun dengan bantuan dari konsultan tetapi minimal masukan dari level bawah.

Fase 4 — Manajemen strategis: Menyadari bahwa bahkan rencana strategis terbaik pun bernali-kurang tanpa masukan dan komitmen manajer tingkat bawah, manajemen puncak membentuk kelompok perencanaan manajer dan karyawan kunci di berbagai tingkatan, dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana strategis bertujuan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Rencana strategis pada titik ini merinci masalah implementasi, evaluasi, dan kontrol. Daripada berusaha meramalkan masa depan dengan sempurna, rencana ini menekankan kemungkinan skenario dan kemungkinan strategi. Rencana strategis lima tahunan tahunan yang canggih diganti dengan yang strategis berpikir di semua tingkatan organisasi sepanjang tahun. Informasi strategis, sebelumnya hanya tersedia secara terpusat untuk manajemen puncak, tersedia hampir untuk semua orang di seluruh organisasi. Alih-alih staf perencanaan besar terpusat, internal dan konsultan perencanaan eksternal tersedia untuk membantu mengarahkan diskusi strategi kelompok. Meskipun manajemen puncak masih dapat memulai proses perencanaan strategis, hasilnya-strategi dapat datang dari mana saja di organisasi. Perencanaan biasanya interaktif lintas level dan tidak lagi ketat dari atas ke bawah. Orang-orang di semua tingkatan sekarang terlibat.

General Electric, salah satu pelopor perencanaan strategis, memimpin transisi dari strategis perencanaan ke manajemen strategis selama 1980-an.² Pada 1990-an, sebagian besar perusahaan lain di seluruh dunia juga telah mulai konversi ke manajemen strategis.

MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis menekankan kinerja jangka panjang. Banyak perusahaan dapat mengelola ledakan kinerja tinggi jangka pendek, tetapi hanya sedikit yang bisa mempertahankannya dalam jangka waktu yang lebih lama

waktu. Misalnya, dari perusahaan *Fortune 500* asli yang terdaftar pada tahun 1955, hanya 6 dari Top 25 dalam daftar asli masih di Top 25 pada 2012 dan 10 dari perusahaan asli tidak lagi dalam bisnis. Untuk menjadi sukses dalam jangka panjang, perusahaan tidak hanya harus mampu

Halaman 41

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis melaksanakan kegiatan saat ini untuk memenuhi pasar yang ada, tetapi mereka juga harus *menyesuaikan* kegiatan tersebut

untuk memuaskan pasar yang baru dan terus berubah.³

Penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang terlibat dalam manajemen strategis umumnya mengungguli mereka yang tidak.⁴ Pencapaian pertandingan yang sesuai, atau "cocok," antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur, dan prosesnya memiliki efek positif pada kinerja organisasi.⁵ Perencanaan strategis menjadi semakin penting sebagai lingkungan menjadi lebih tidak stabil.⁶ Misalnya, studi tentang dampak deregulasi pada industri kereta api dan truk AS menemukan bahwa perusahaan yang mengubah mereka strategi dan struktur ketika lingkungan mereka berubah mengungguli perusahaan yang melakukannya tidak berubah.⁷

Sebuah survei terhadap hampir 50 perusahaan di berbagai negara dan industri menemukan ketiganya manfaat paling strategis dari manajemen strategis adalah:

- Rasa yang lebih jelas tentang visi strategis untuk perusahaan.
- Fokus yang lebih tajam pada apa yang secara strategis penting.
- Pemahaman yang meningkat tentang lingkungan yang berubah dengan cepat.⁸

Sebuah survei oleh McKinsey & Company dari 800 eksekutif menemukan bahwa strategi formal

proses perencanaan meningkatkan kepuasan keseluruhan dengan pengembangan strategi.⁹ Agar efektif, Namun, manajemen strategis tidak harus selalu menjadi proses formal. Itu bisa dimulai dengan beberapa pertanyaan sederhana:

1. Di mana organisasi sekarang? (Tidak di mana kita berharap itu!)
2. Jika tidak ada perubahan, di mana organisasi dalam satu tahun? Dua tahun? Lima tahun? Sepuluh tahun? Apakah jawabannya dapat diterima?
3. Jika jawaban tidak dapat diterima, tindakan spesifik apa yang harus dilakukan manajemen? Apa risiko dan imbalannya?

Meskipun survei *Alat dan Tren Manajemen Bain & Company 2011* tentang 1.230 eksekutif global mengungkapkan bahwa benchmarking telah menggantikan perencanaan strategis sebagai yang abadi

alat nomor satu yang digunakan oleh bisnis, ini kemungkinan besar merupakan reaksi terhadap perlambatan global beberapa tahun terakhir. Perencanaan strategis terdaftar sebagai yang kedua dan dikatakan khususnya efektif dalam mengidentifikasi peluang baru untuk pertumbuhan dan memastikan bahwa semua manajer memiliki tujuan yang sama.¹⁰ Alat manajemen strategis berperingkat tinggi lainnya adalah misi dan visi pernyataan, kompetensi inti, program manajemen perubahan, dan kartu skor seimbang.¹¹

Sebuah studi oleh Joyce, Nohria, dan Roberson dari 200 perusahaan di 50 subindustri menemukan hal tersebut dan mempertahankan strategi yang terlibat dan fokus adalah yang pertama dari empat manajemen penting praktik yang paling baik membedakan antara perusahaan yang sukses dan yang tidak berhasil.¹² Berdasarkan studi ini dan lainnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis sangat penting untuk jangka panjang keberhasilan organisasi.

Penelitian ke dalam praktik perencanaan perusahaan di industri minyak menyimpulkan itu nilai nyata dari perencanaan strategis modern lebih pada *pemikiran strategis* dan *organisasi*.
zational learning yang merupakan bagian dari proses perencanaan berorientasi masa depan daripada dalam hasil apa pun

rencana strategis tertulis.¹³ Perusahaan kecil, khususnya, dapat merencanakan secara informal dan tidak resmi larly. Namun demikian, studi bisnis kecil dan menengah mengungkapkan bahwa semakin besar tingkat intensitas perencanaan, yang diukur dengan adanya rencana strategis formal, semakin besar tingkat kinerja keuangan, terutama jika diukur dari segi penjualan meningkat.¹⁴

Merencanakan strategi perusahaan multidivisional yang besar dapat menjadi kompleks dan terbatas waktu. menjumlahkan. Sering dibutuhkan sedikit lebih dari setahun bagi perusahaan besar untuk pindah dari situasi seperti sessment ke perjanjian keputusan akhir. Misalnya, rencana strategis dalam industri minyak global

Halaman 42

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

cenderung mencakup 4 hingga 5 tahun. Cakrawala perencanaan untuk eksplorasi minyak bahkan lebih lama — hingga

15 tahun.¹⁵ Karena jumlah orang yang relatif besar dipengaruhi oleh keputusan strategis di perusahaan besar, diperlukan sistem formal dan lebih canggih untuk memastikan strategi itu perencanaan mengarah pada kinerja yang sukses. Kalau tidak, manajemen puncak menjadi terisolasi perkembangan di unit bisnis, dan manajer tingkat bawah kehilangan pandangan terhadap kesalahan korporasi. Sion dan tujuan.

Globalisasi, Inovasi, dan Keberlanjutan: Tantangan untuk Manajemen Strategis

Belum lama ini, sebuah perusahaan bisnis bisa sukses dengan hanya berfokus pada pembuatan dan menjual barang dan jasa dalam batas-batas nasionalnya. Pertumbuhan internasional adalah minimal. Keuntungan yang diperoleh dari mengekspor produk ke tanah asing dianggap membeku kue, tetapi tidak terlalu penting untuk kesuksesan perusahaan. Selama tahun 1960-an, misalnya, kebanyakan Perusahaan-perusahaan AS mengatur diri mereka sendiri di sekitar sejumlah divisi produk yang dibuat dan barang yang dijual hanya di Amerika Serikat. Semua manufaktur dan penjualan di luar Amerika Serikat biasanya dikelola melalui satu divisi internasional. Tugas internasional adalah biasanya dianggap sebagai pesan bahwa orang tersebut tidak lagi dapat dipromosikan dan harus mencari

untuk pekerjaan lain.

Untuk waktu yang sangat lama, banyak perusahaan mapan memandang inovasi sebagai domain dari pendatang baru. Efisiensi yang datang dengan ukuran dianggap sebagai komponen keuntungan petitif dari organisasi besar. Pandangan itu telah dikalahkan selama 30 tahun terakhir. Kemampuan untuk menciptakan nilai unik dan menumbuhkan organisasi secara organik membutuhkan keterampilan inovasi. Pendekatan manajemen strategis menyarankan bahwa jika suatu Mereka berdiri diam, itu akan ditabrak oleh kompetisi. Apa yang luar biasa tahun lalu adalah harapan standar pelanggan tahun ini. Kami telah menyaksikan banyak perusahaan besar menyerah pada kurangnya inovasi dalam organisasi mereka. Sears adalah pengecer dominan di Indonesia Amerika Serikat selama lebih dari 70 tahun. Saat ini, sedang berjuang untuk menemukan pendekatan yang akan memberi

ini merupakan keunggulan kompetitif. IBM adalah perusahaan yang mendominasi komputasi mainframe dan cukup beruntung menemukan CEO visioner ketika pasar mainframe dihancurkan munculnya PC. CEO itu (Louis V. Gerstner, Jr.) mengubah organisasi dengan inovasi yang kultural, struktural, dan menyakitkan bagi karyawan perusahaan. Inovasi jarang mudah dan hampir tidak pernah menyakitkan. Meskipun demikian, ini adalah elemen inti dari kesuksesan manajemen strategis.

Demikian pula, hingga bagian akhir abad ke-20, sebuah perusahaan bisnis bisa sangat sukses. cessful tanpa mempertimbangkan praktik bisnis yang berkelanjutan. Perusahaan membuang limbah mereka produk di sungai atau danau terdekat dan bebas mencemari udara dengan asap yang mengandung noxious gas. Menanggapi keluhan, pemerintah akhirnya mengeluarkan undang-undang yang membatasi kebebasan untuk mencemari lingkungan. Tuntutan hukum memaksa perusahaan untuk menghentikan praktik lama. Nev-

Namun, sampai fajar abad ke-21, sebagian besar eksekutif menganggap pengurangan polusi langkah-langkah untuk menjadi biaya bisnis yang harus diminimalkan atau dihindari. Daripada membersihkan lokasi pabrik yang berpolusi, mereka sering menutup pabrik dan memindahkan pabrik lepas pantai ke negara berkembang dengan lebih sedikit pembatasan lingkungan. Demikian pula halnya dengan masalah daur ulang dan perbaikan, serta tanggung jawab perusahaan untuk lokal penduduk dan lingkungan tempat operasinya, tidak dianggap sebagai bisnis yang sesuai pendekatan, karena dirasakan kekhawatiran ini tidak membantu memaksimalkan nilai pemegang saham. Pada masa itu, kata *keberlanjutan* digunakan untuk menggambarkan keunggulan kompetitif, bukan lingkungan Hidup.

Halaman 43

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Saat ini, istilah yang digunakan untuk menggambarkan keberlanjutan bisnis adalah **triple bottom line**. Frasa ini pertama kali digunakan oleh John Elkington pada tahun 1994 untuk menyarankan agar perusahaan menyiapkan tiga

garis bawah yang berbeda dalam laporan tahunan mereka.¹⁶

1. Untung / Rugi Tradisional

2. People Account - Tanggung jawab sosial organisasi

3. Akun Planet - Tanggung jawab lingkungan organisasi

Triple bottom line ini menjadi semakin penting untuk bisnis saat ini. Perusahaan mencari sertifikasi LEED untuk bangunan mereka dan membentuk reputasi sebagai bisnis ramah kepada dunia. Sertifikasi LEED (Kepemimpinan dalam Desain Energi dan Lingkungan) tersedia untuk semua struktur dan mencakup sejumlah tingkatan tergantung pada upaya yang dilakukan untuk memiliki bangunan mandiri atau memiliki dampak sesedikit mungkin (jejak terkecil) pada lingkungan mungkin.¹⁷

DAMPAK gLOBALIZATION

Hari ini, semuanya telah berubah. **Globalisasi**, internasionalisasi terpadu dari negara dan perusahaan, telah mengubah cara perusahaan modern melakukan bisnis. Sebagai Thomas Friedman menunjukkan dalam *The World Is Flat*, pekerjaan, pengetahuan, dan modal sekarang mampu bergerak melintasi batas dengan kecepatan jauh lebih besar dan gesekan jauh lebih sedikit daripada yang mungkin hanya a

beberapa tahun lalu.¹⁸

Sebagai contoh, sifat saling terhubung dari komunitas keuangan global berarti bahwa masalah pinjaman hipotek bank-bank AS menyebabkan krisis keuangan global yang dimulai pada 2008 dan dampak ekonomi selama bertahun-tahun. Ketersediaan dan pasokan Internet di seluruh dunia - perbaikan logistik rantai, seperti pengiriman kemas, berarti bahwa perusahaan sekarang dapat temukan di mana saja dan bekerjalah dengan banyak mitra untuk melayani pasar apa pun. Untuk perusahaan yang mencari

pendekatan berbiaya rendah, internasionalisasi bisnis telah menjadi jalan baru bagi com-keuntungan petitive. Nike dan Reebok membuat sepatu atletik mereka di berbagai negara di seluruh Asia untuk dijual di setiap benua. Banyak perusahaan lain di Amerika Utara dan Amerika Eropa Barat melakukan outsourcing pembuatan, pengembangan perangkat lunak, atau layanan pelanggan mereka wakil perusahaan di Cina, Eropa Timur, atau India. Kemahiran bahasa Inggris, lebih rendah upah di India, dan kumpulan besar programmer perangkat lunak berbakat sekarang memungkinkan IBM untuk mempekerjakan

diperkirakan 100.000 orang di pusat pengiriman globalnya di Bangalore, Delhi, atau Kolkata melayani kebutuhan klien di Atlanta, Munich, atau Melbourne.¹⁹ Alih-alih menggunakan satu internasional divisi nasional untuk mengelola segala sesuatu di luar negara asal, perusahaan besar sekarang menggunakan struktur matriks di mana unit produk terjalin dengan unit negara atau regional.

Hari ini, penugasan internasional dianggap penting bagi siapa pun yang tertarik untuk mencapai puncak pengelolaan.

Semakin banyak industri menjadi global, manajemen strategis menjadi semakin cara penting untuk melacak perkembangan internasional dan memposisikan perusahaan untuk waktu yang lama istilah keunggulan kompetitif. Sebagai contoh, General Electric memindahkan penelitian besar dan lab pengembangan untuk divisi sistem medisnya dari Jepang ke Cina untuk mempelajari lebih lanjut tentang mengembangkan produk baru untuk mengembangkan ekonomi. Pusat penelitian terbesar Microsoft di luar Redmond, Washington, ada di Beijing.

Pembentukan asosiasi dan perjanjian perdagangan regional, seperti Eropa Serikat pekerja, NAFTA, Mercosur, Komunitas Andes, CAFTA, dan ASEAN, sedang mengubah caranya bisnis internasional sedang dilakukan. Lihat fitur **Masalah Global** untuk mempelajari cara regional asosiasi perdagangan memaksa perusahaan untuk membangun keberadaan manufaktur di mana pun mereka ingin memasarkan barang atau menghadapi tarif yang signifikan. Asosiasi ini telah mengarah pada meningkatkan harmonisasi standar sehingga produk dapat lebih mudah dijual dan dipindahkan

Halaman 44

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

DAMPAK INOVASI

Inovasi, seperti istilah yang digunakan dalam bisnis, dimaksudkan untuk menggambarkan produk, layanan baru, metode dan pendekatan organisasi yang memungkinkan bisnis untuk mencapai luar biasa kembali. Inovasi telah menjadi bagian penting dari bisnis sehingga *Bloomberg Business-minggu* memiliki bagian mingguan artikel tentang topik tersebut. Sebuah survei 2012 terhadap lebih dari 160 CEO di Amerika Serikat yang dikelola oleh kelompok konsultan PWC menemukan bahwa CEO mengharapkan berikut area perubahan dalam portofolio inovasi mereka:²⁰

- Model Bisnis Baru — 56%
- Produk / Layanan Baru — 72%
- Perubahan Signifikan ke Produk / Layanan yang Ada — 57%
- Pengurangan Biaya untuk Proses yang Ada — 6%

Inovasi adalah mesin yang menghasilkan peluang bisnis di pasar; namun, itu adalah implementasi dari inovasi potensial yang benar-benar mendorong bisnis menjadi luar biasa. Meskipun ada nilai sebagai penggerak pertama, ada juga nilai luar biasa dalam menjadi penggerak kedua melintasi batas-batas nasional. Pertimbangan internasional telah menghasilkan aliansi strategis antara British Airways dan American Airlines dan dengan akuisisi Anheuser-Busch Perusahaan oleh perusahaan Belgia InBev, menciptakan AB InBev, antara lain.

Masalah GLOBAL

memberikan dorongan untuk serangkaian merger, akuisisi, dan usaha patungan di antara perusahaan bisnis. Kembali Pensiun minimal 60% konten lokal untuk menghindari tarif memaksa banyak perusahaan AS dan Asia untuk meninggalkan mendukung keberadaan lokal yang kuat di Eropa.

Kanada, Amerika Serikat, dan Meksiko berafiliasi secara ekonomi di bawah **Perdagangan Bebas Amerika Utara Perjanjian (NAFTA)**. Tujuan NAFTA ditingkatkan

perdagangan di antara tiga negara anggota daripada integrasi ekonomi lengkap. Diluncurkan pada tahun 1994, the perjanjian mengharuskan ketiga anggota untuk menghapus semua tarif di antara mereka sendiri lebih dari 15 tahun, tetapi mereka diizinkan untuk memiliki pengaturan tarif mereka sendiri dengan nonmem-negara-negara ber. Mobil dan truk harus memiliki 62,5% Utara Konten Amerika memenuhi syarat untuk status bebas pajak. Transportasi-pembatasan dan peraturan lainnya telah diberlakukan berkurang secara signifikan. Sejumlah orang Asia dan Eropa perusahaan, seperti Electrolux Swedia, telah membangun fasilitas manufaktur di Meksiko untuk mengambil keuntungan dari upah rendah negara dan akses mudah ke seluruh Utara Wilayah Amerika.

Dibentuk sebagai orang Eropa
Komunitas Ekonomi di Indonesia

1957, **Uni Eropa**

(UE) adalah perdagangan yang paling signifikan asosiasi di dunia. Tujuan dari UE adalah integrasi ekonomi lengkap dari 27 anggota negara sehingga barang yang dibuat di satu bagian Eropa bisa bergerak bebas tanpa pernah berhenti untuk inspeksi pabean. UE mencakup Austria, Belgia, Bulgaria, Siprus, Republik Ceko, Denmark, Estonia, Finlandia, Prancis, Jerman, Yunani, Hongaria, Irlandia, Italia, Latvia, Lithuania, Luksemburg, Malta, Belanda, Polandia, Portugal, Rumania, Slovakia, Slovenia, Spanyol, Swedia, dan Britania Raya. Kroasia adalah negara yang mengaksesi dan Makedonia, Islandia, Montenegro, Serbia, dan Turki negara kandidat dalam proses melamar. UE adalah kurang dari setengah ukuran Amerika Serikat, tetapi memiliki 50% lebih banyak orang. Satu mata uang, euro, sedang digunakan di seluruh wilayah (dengan pengecualian Inggris Raya) sebagai anggota mengintegrasikan moneter mereka sistem. Penghapusan stabil hambatan untuk perdagangan bebas adalah

ASOSIASI PERDAGANGAN REGIONAL
HAMBATAN PERDAGANGAN NASIONAL

Halaman 45

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

DAMPAK KEBERLANJUTAN

Keberlanjutan mengacu pada penggunaan praktik bisnis untuk mengelola triple bottom line seperti sebelumnya dibahas sebelumnya. Triple bottom line melibatkan (1) pengelolaan laba tradisional / kerugian; (2) pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan; dan (3) manajemen tanggung jawab lingkungannya.

Perusahaan memiliki tanggung jawab jangka panjang yang relatif jelas kepada para pemegang saham PT organisasi. Itu berarti bahwa perusahaan harus dapat berkembang walaupun ada perubahan dalam industri, masyarakat, dan lingkungan fisik. Ini adalah fokus dari banyak buku pelajaran ini dan fokus strategi dalam bisnis.

Perusahaan yang mengupayakan pendekatan berkelanjutan untuk bisnis memiliki tanggung jawab terhadapnya

karyawan, pelanggannya, dan komunitas tempat ia beroperasi. Perusahaan yang memiliki praktik berkelanjutan yang diperkuat telah melihat peningkatan dramatis dalam mitigasi risiko dan inovasi, dan perasaan tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan. Sebuah studi penelitian 2010 dari Universitas Notre Dame menemukan bahwa karyawan di perusahaan yang berfokus pada bisnis tainability melaporkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, koneksi berkualitas tinggi, dan lebih kreatif keterlibatan.²² Faktanya, sebuah studi penelitian Gallop menemukan bahwa organisasi yang terlibat ini memiliki 3,9 kali tingkat pertumbuhan laba per saham (EPS) bila dibandingkan dengan organisasi dengan keterlibatan yang lebih rendah di industri yang sama.²³

Perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk memperlakukan lingkungan dengan baik. Ini biasanya didefinisikan sebagai berusaha untuk mencapai (atau mendekati) dampak nol terhadap lingkungan. Daur ulang, diperlakukan penggunaan sumber daya terbarukan, pengurangan limbah, dan perbaikan bangunan untuk mengurangi dampak pada lingkungan, di antara banyak teknik lainnya, termasuk dalam elemen ini garis bawah tiga. Standar dunia yang paling dikenal untuk efisiensi lingkungan adalah penunjukan ISO 14001. Ini bukan seperangkat standar, tetapi kerangka kegiatan yang ditujukan manajemen lingkungan yang efektif.²⁴

Negara-negara Amerika Selatan juga bekerja untuk menyelaraskan hubungan perdagangan mereka satu sama lain dan untuk membentuk asosiasi perdagangan. Pendirian **Mercosur** (**Mercosul** di Indonesia) (Portugis) area perdagangan bebas antara Argentina, Brasil, Uruguay, dan Venezuela berarti bahwa a Kehadiran manufaktur di negara-negara ini menjadi penting untuk menghindari tarif negara anggota. Paraguay adalah anggota asli tetapi saat ini ditangguhkan setelah impeachment tergesa-gesa dari Presiden Fernando Lugo. The **Komunitas Andes** (Comunidad Andina de Naciones) adalah aliansi perdagangan bebas yang terdiri dari Columbia, Ekuador, Peru, dan Bolivia. Pada 23 Mei 2008, **Persatuan Bangsa - Bangsa Amerika Selatan** dibentuk untuk menyatukan keduanya daerah perdagangan bebas yang ada dengan sekretariat di Ekuador dan parlemen di Bolivia. Terdiri dari 12 negara Amerika Selatan.

Pada tahun 2004, lima negara Amerika Tengah dari El Salvador, Guatemala, Honduras, Nikaragua, dan Kosta Rika, ditambah Amerika Serikat, menandatangani **Perdagangan Bebas Amerika Tengah Perjanjian (CAFTA)**. Republik Dominika bergabung segera sesudahnya. Sebelumnya, Central Pabrik tekstil Amerika harus membayar bea impor 18% –28% untuk menjual pakaian mereka Amerika Serikat kecuali jika mereka membeli bahan baku dari perusahaan AS. Di bawah CAFTA, anggota dapat membeli bahan baku dari mana saja, dan ekspor mereka bebas bea. Tambahan, CAFTA menghapuskan bea masuk atas 80% barang AS yang dieksport ke wilayah tersebut, dengan tarif yang dihapus secara bertahap selama 10 tahun.

atau penggerak ketiga dengan implementasi yang tepat. Tablet PC telah dikembangkan dan bahkan dijual paling dua dekade sebelum iPad menyerbu pasar. Banyak orang lupa bahwa Apple dirilis tablet Newton pada tahun 1992.²¹ Bukan saja waktunya tidak tepat, tetapi produknya juga tidak tepat dipromosikan sedemikian rupa sehingga konsumen merasa perlu untuk membelinya. Banyak elemen harus datang bersama untuk sebuah inovasi untuk membawa kesuksesan jangka panjang bagi perusahaan.

Halaman 46

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

The **Perhimpunan Bangsa Bangsa Asia Tenggara** (ASEAN) -composed Brunei Darussalam, Kamboja, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam — sedang dalam proses menghubungkan para anggotanya ke dalam lingkungan tanpa batas nomic zone pada tahun 2020. Tarif telah berkurang secara signifikan di antara negara-negara anggota pada 2008 dan perjanjian baru diharapkan pada awal 2013. Semakin disebut ASEAN + 3, ASEAN sekarang termasuk Cina, Jepang, dan Korea Selatan dalam jumlah tahunannya. pertemuan mit. Negara-negara ASEAN menegosiasikan keterkaitan Area Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA) dengan area perdagangan bebas yang ada di Australia dan Selandia Baru. Dengan Uni Eropa memanjang ke arah timur dan NAFTA memanjang ke selatan ke suatu hari terhubung dengan CAFTA dan Persatuan Bangsa-Bangsa Amerika Selatan, tekanan membangun pada Asia yang merdeka negara untuk bergabung dengan ASEAN.

Porter dan Reinhardt memperingatkan bahwa “selain memahami biaya emisinya, setiap

perusahaan perlu mengevaluasi kerentanannya terhadap dampak terkait iklim seperti perubahan regional dalam ketersediaan energi dan air, keandalan infrastruktur dan rantai pasokan, dan prevalensi penyakit menular.²⁵ Swiss Re, reasuradur terbesar kedua di dunia, memperkirakan bahwa biaya ekonomi keseluruhan dari bencana iklim terkait dengan perubahan iklim mengancam dua kali lipat menjadi US \$ 150 miliar per tahun pada 2014. Bagian industri asuransi atas kerugian ini adalah menjadi US \$ 30 - \$ 40 miliar per tahun.²⁶

Meskipun pemanasan global tetap menjadi topik kontroversial, argumen terbaik mendukung bekerja menuju kelestarian lingkungan adalah variasi dari Taruhan Pascal tentang keberadaannya Tuhan:

*Hal yang sama berlaku untuk pemanasan global. Jika Anda menerima sebagai kenyataan, sesuaikan strategi Anda dan praktiknya, tanaman Anda akan menggunakan lebih sedikit energi dan memancarkan lebih sedikit limbah. Kemasan Anda akan menjadi lebih ramah lingkungan, dan produk baru Anda akan dapat menangkap pasar apa pun yang diciptakan oleh efek cuaca buruk. Ya, pemanasan global mungkin tidak akan merusak seperti yang diprediksi beberapa orang, dan Anda mungkin telah berinvestasi lebih dari yang Anda butuhkan, tetapi itu seperti yang dikatakan Pascal: Mengingat semua posisinya hasil yang lumayan, sisi positif dari siap dan siap untuk "acara yang menakutkan" pasti mengalahkan alternatifnya.*²⁷

Globalisasi, inovasi, dan keberlanjutan menghadirkan tantangan nyata bagi manajemen strategis. ment bisnis. Bagaimana bisa satu perusahaan melacak semua perubahan teknologi, tren ekonomi, politik-hukum, dan sosiokultural di seluruh dunia untuk membuat penyesuaian essay? Ini bukan tugas yang mudah. Berbagai teori telah diajukan untuk dipertanggungjawabkan untuk bagaimana organisasi memperoleh kecocokan dengan lingkungan mereka dan bagaimana pendekatan ini dilakukan

digunakan untuk berbagai tingkat oleh para peneliti yang mencoba memahami kinerja perusahaan. Teori tentang **ekologi populasi** menunjukkan bahwa begitu suatu organisasi berhasil didirikan dalam suatu

Meskipun demikian, ceruk lingkungan tidak dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi. Inersia mencegah organisasi

untuk mengubah secara signifikan. Perusahaan dengan demikian diganti (dibeli atau bangkrut) oleh organisasi lain yang lebih cocok dengan lingkungan baru. Meskipun begitu teori populer dalam sosiologi, penelitian gagal mendukung argumen ekologi populasi.²⁸

Teori institusi, sebaliknya, mengusulkan bahwa organisasi dapat dan memang beradaptasi terhadap perubahan kondisi dengan meniru organisasi sukses lainnya. Untuk kreditnya, banyak contoh bisa menemukan perusahaan yang telah beradaptasi dengan perubahan keadaan dengan meniru yang dikagumi strategi dan teknik manajemen perusahaan.²⁹ Teori tidak, bagaimanapun, menjelaskan bagaimana atau oleh siapa strategi baru yang sukses dikembangkan di tempat pertama. Pilihan **strategis perspektif** melangkah lebih jauh dengan mengusulkan bahwa organisasi tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, tetapi mereka juga memiliki kesempatan dan kekuatan untuk membentuk kembali lingkungan mereka. Ini

Teori Adaptasi Organisasi

Halaman 47

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Perspektif didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa keputusan manajemen perusahaan miliki setidaknya berdampak besar pada kinerja perusahaan sebagai faktor industri secara keseluruhan.³⁰ Karena itu penekanan pada manajer yang membuat keputusan strategis rasional, perspektif pilihan strategis adalah yang dominan diambil dalam manajemen strategis. Argumennya bahwa adaptasi itu dinamis proses sesuai dengan pandangan **teori pembelajaran organisasi**, yang mengatakan bahwa suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dan menggunakan pengetahuan secara ofensif untuk meningkatkan

kesesuaian antara dirinya dan lingkungannya. Perspektif ini memperluas pilihan strategis efektif untuk melibatkan orang-orang di semua tingkatan yang terlibat dalam memberikan masukan ke dalam strategi keputusan.³¹

Sesuai dengan konsep teori pembelajaran organisasi, suatu peningkatan sejumlah perusahaan menyadari bahwa mereka harus bergeser dari tipe organisasi yang lebih rendah ke organisasi interaktif yang dikelola lebih horizontal.

Mereka berusaha untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan kondisi dengan menjadi "belajar." organisasi.³²

Manajemen strategis kini telah berevolusi ke titik di mana nilai utamanya adalah dalam membantu seorang organisasi beroperasi dengan sukses dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Untuk menjadi kompetitif dalam lingkungan yang dinamis, korporasi menjadi kurang birokratis dan lebih fleksibel.

Dalam lingkungan yang stabil seperti yang ada di masa lalu, strategi kompetitif hanya melibatkan pendefinisian posisi kompetitif dan kemudian mempertahankannya. Karena kurang dari itu dan lebih sedikit waktu untuk satu produk atau teknologi untuk menggantikan yang lain, perusahaan menemukan itu tidak ada keunggulan kompetitif permanen. Banyak yang setuju dengan Richard D'Aveni, yang mengatakan dalam bukunya *Hypercompetition* bahwa setiap peningkatan kompetitif berkelanjutan Tage tidak terletak pada mantap mengikuti rencana lima tahun yang dikelola secara terpusat tetapi dalam merangkai bersama serangkaian dorongan jangka pendek strategis (seperti Apple dengan memotong penjualan penawarannya sendiri dengan pengenalan berkala produk baru).³³ Ini berarti bahwa

Mereka harus mengembangkan *fleksibilitas strategis* — kemampuan untuk bergeser dari satu strategi dominan ke yang lainnya.³³

Fleksibilitas strategis menuntut komitmen jangka panjang untuk pengembangan dan pemeliharaan sumber daya kritis. Ini juga menuntut agar perusahaan menjadi **organisasi pembelajaran** — sebuah organisasi yang terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Pembelajaran organisasi sangat penting komponen daya saing dalam lingkungan yang dinamis. Sangat penting untuk melibatkan inovasi dan pengembangan produk baru.³⁴ Siemens, sebuah perusahaan elektronik besar, menciptakan a jaringan berbagi pengetahuan global, yang disebut ShareNet, untuk menyebarkan informasi dengan cepat teknologi di seluruh perusahaan. Berdasarkan pengalamannya dengan ShareNet, Siemens mendirikan lished PeopleShareNet, sebuah sistem yang berfungsi sebagai pasar pakar virtual untuk memfasilitasi penciptaan tim lintas budaya yang terdiri dari anggota dengan pengetahuan dan kompetensi.³⁵

Organisasi pembelajaran terampil dalam empat kegiatan utama:

- Memecahkan masalah secara sistematis
- Bereksperimen dengan pendekatan baru
- Belajar dari pengalaman mereka sendiri dan sejarah masa lalu serta dari pengalaman lainnya
- Mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh organisasi³⁶

Menciptakan Organisasi Pembelajaran

Halaman 48

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

Sejarawan bisnis Alfred Chandler mengusulkan agar industri teknologi tinggi didefinisikan oleh "jalur pembelajaran" di mana kekuatan organisasi berasal dari kemampuan yang dipelajari.³⁷

Menurut Chandler, perusahaan berasal dari pengetahuan pengusaha individu, yang kemudian berkembang menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan organisasi ini adalah diajukan tiga kekuatan dasar: keterampilan teknis, terutama dalam penelitian; pengetahuan fungsional, seperti produksi dan pemasaran; dan keahlian manajerial. Pengetahuan ini mengarah pada hal baru bisnis di mana perusahaan dapat berhasil dan menciptakan rintangan masuk ke pesaing baru.

Chandler menunjukkan bahwa begitu sebuah perusahaan telah membangun basis pembelajarannya ke titik di mana ia memiliki

menjadi perusahaan inti dalam industrinya, startup wirausaha jarang berhasil memasukkan. Dengan demikian, pengetahuan organisasi menjadi keunggulan kompetitif yang sulit mengerti dan meniru.

Manajemen strategis sangat penting bagi organisasi pembelajaran untuk menghindari stagnasi pemeriksaan dan eksperimen diri terus menerus. Orang-orang di semua tingkatan, bukan hanya manajemen puncak ment, berpartisipasi dalam manajemen strategis — membantu memindai lingkungan agar kritis informasi, menyarankan perubahan strategi dan program untuk mengambil keuntungan dari lingkungan tal bergeser, dan bekerja dengan orang lain untuk terus meningkatkan metode kerja, prosedur, dan

teknik evaluasi. Sistem produksi Toyota terkenal untuk memberdayakan karyawan meningkatkan. Jika seorang karyawan menemukan masalah di telepon, ia menarik tali andon, yang segera memulai diagnosis cepat. Baris berlanjut jika masalah dapat diselesaikan di dalam satu menit. Jika tidak, jalur produksi dimatikan hingga masalah terpecahkan. Di Toyota, mereka belajar dari kesalahan mereka sebanyak yang mereka pelajari dari kesuksesan mereka. Perbaikan adalah dikirim ke semua pabrik di seluruh dunia.³⁸

Organisasi yang bersedia bereksperimen dan dapat belajar dari pengalaman mereka riences lebih sukses daripada yang tidak.³⁹ Ini terlihat dalam penelitian di AS produsen peralatan pencitraan diagnostik, perusahaan yang paling sukses adalah yang peningkatan produk yang dijual di Amerika Serikat dengan memasukkan sebagian dari apa yang telah mereka pelajari

dari pengalaman manufaktur dan penjualan mereka di negara lain. Perusahaan kurang berhasil menggunakan operasi asing terutama sebagai outlet penjualan, bukan sebagai sumber penting teknis pengetahuan.⁴⁰ Penelitian juga mengungkapkan bahwa perusahaan multidivisional yang menetapkan cara untuk mentransfer pengetahuan lintas divisi lebih inovatif daripada perusahaan terdiversifikasi lainnya itu tidak.⁴¹

Manajemen strategis terdiri dari empat elemen dasar:

- Pemindaian lingkungan
- Perumusan strategi
- Implementasi strategi
- Evaluasi dan kontrol

Gambar 1–1 menggambarkan bagaimana keempat elemen ini berinteraksi; **Gambar 1–2** memperluas masing-masing

elemen dan berfungsi sebagai model untuk buku ini. Model ini rasional dan preskriptif.

Ini adalah model perencanaan yang menyajikan apa yang *harus* dilakukan oleh perusahaan dalam hal manajemen strategis.

proses agement, bukan apa yang bisa dilakukan oleh perusahaan tertentu. Model perencanaan rasional meramalkan bahwa ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, perusahaan yang bekerja lebih rajin untuk menganalisis dan memprediksi lebih akurat situasi yang berubah di mana mereka beroperasi akan melakukan yang tidak. Studi penelitian empiris mendukung model ini.⁴² Istilah yang digunakan dalam Gambar 1–2 dijelaskan di halaman-halaman berikut.

Model Dasar Manajemen Strategis

Halaman 49

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,
nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,
kompetensi,
pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk
menyelesaikan
sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke
menyelesaikan
kapan
Berencana untuk
mencapai
misi &
tujuan
Luas
pedoman
untuk keputusan
membuat
R Alasan f untuk
Misi
Alam
Struktur:
Wh
Apa
I
h
Pl Rencana t o
Hai
dia
B Bro d
iklan
Idli
A Act i i
Ivi i mengikat
DD
h
C Biaya o f f t h dia
S Sequence
f
Intern
Luar
Program
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

GAMBAR 1-2 Model Manajemen Strategis

SUMBER: TL Wheelen, "Model Manajemen Strategis," diadaptasi dari "Konsep Manajemen," disajikan kepada Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen (SAM), Pertemuan Internasional, Richmond, VA, 1981. Kathryn E. Wheelen semata-mata memiliki semua hak cipta (Dr.) Thomas L. Wheelen bahan. Kathryn E. Wheelen membutuhkan izin cetak ulang tertulis untuk setiap buku yang memuat bahan ini. Hak Cipta © 1981 oleh TL Wheelen dan SAM. Hak Cipta © 1982, 1985, 1988, dan 2005 oleh TL Wheelen dan JD Hunger. Direvisi 1989, 1995, 1998, 2000, 2005, 2009, dan 2013. Dicetak ulang dengan izin dari pemegang hak cipta.

PEMINDAIAN LINGKUNGAN

Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi. dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. Nya tujuannya adalah untuk mengidentifikasi **faktor-faktor strategis** — elemen-elemen eksternal dan internal yang akan membantu dalam analisis dalam memutuskan keputusan strategis korporasi. Yang paling sederhana cara untuk melakukan pemindaian lingkungan adalah melalui **analisis SWOT**. SWOT adalah akronim

Lingkungan
Memindai
Strategi
Perumusan
Strategi
Penerapan
Evaluasi
dan
Kontrol

GAMBAR 1-1
Elemen Dasar

Sosiolultural
Pasukan
Ekonomis
Pasukan
Politik-Hukum
Pasukan
Masyarakat
Lingkungan Hidup
Teknologi
Pasukan
Struktur
Budaya
Sumber daya
Pemerintah
Alam
Fisik
Lingkungan Hidup
Margasatwa
Fisik
Sumber daya
Iklim
Pemegang saham
Pemasok
Pesaing
Asosiasi Perdagangan
Komunitas
Kreditor
Pelanggan
Para karyawan/
Serikat buruh
Khusus
Grup yang menarik
S Struktur
Pemegang saham
Tugas
Lingkungan Hidup
(Industri)
Intern
Lingkungan Hidup

GAMBAR 1-3 Variabel Lingkungan

digunakan untuk menggambarkan tertentu **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, dan **T**hreats yang faktor strategis untuk perusahaan tertentu. Lingkungan **eksternal** terdiri dari variabel (**O**pportunities dan **T**hreats) yang berada di luar organisasi dan tidak biasanya di dalam kontrol jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana korporasi ada. **Gambar 1-3** menggambarkan variabel lingkungan utama. Mereka mungkin umum kekuatan dan tren dalam lingkungan alam atau sosial atau faktor spesifik yang beroperasi dalam lingkungan tugas khusus organisasi — sering disebut *industrinya*. Analisisnya teknik yang tersedia untuk pemeriksaan variabel lingkungan ini adalah fokus

Bab 4.

The **lingkungan internal** dari suatu perusahaan terdiri dari variabel (**S**trengths dan **W**eaknesses) yang ada di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tidak berada dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana pekerjaan dilakukan. Mereka termasuk struktur, budaya, dan sumber daya perusahaan. Kekuatan kunci membentuk seperangkat kompetensi inti yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sementara manajemen strategis secara fundamental berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, danancaman metode untuk menganalisis masing-masing telah berkembang secara substansial dalam dua dekade terakhir. Tidak lagi

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

kami cukup mendaftar variabel SWOT dan meminta karyawan mencoba mengisi kuadran. Setiap dari keempatnya kaya dengan proses dan teknik yang akan memungkinkan untuk menjadi kuat dan canggih pemahaman tentang perusahaan. Ini akan diperiksa secara rinci dimulai dengan **Bab 5** dari teks.

Perumusan strategi adalah proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan yang vides perusahaan dengan kriteria untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini termasuk mendefinisikan keunggulan kompetitif bisnis (Strategi), menyusun misi perusahaan, menentukan-tujuan yang dapat dicapai, dan menetapkan pedoman kebijakan.

Misi: Menyatakan Tujuan

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Itu dan kata benda apa yang disediakan perusahaan kepada masyarakat — baik layanan seperti konsultasi atau produk seperti mobil. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan dasar, tujuan unik yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain dari jenisnya dan mengidentifikasi ruang lingkup atau domain operasi perusahaan dalam hal produk (termasuk layanan) yang ditawarkan.

Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan dengan pernyataan misi berisi deskripsi eksplisit tentang pelanggan, pelanggan yang dilayani dan teknologi yang digunakan memiliki pertumbuhan yang jauh lebih tinggi daripada perusahaan tanpa itu

pernyataan.⁴³ Pernyataan misi juga dapat mencakup nilai-nilai dan filosofi perusahaan tentang bagaimana ia berbisnis dan memperlakukan karyawannya; Namun, itu biasanya lebih baik disimpan sebagai pemisahan

menilai dokumen. Itu dapat dimasukkan ke dalam kata-kata tidak hanya apa perusahaan sekarang tetapi apa yang diinginkannya

menjadi — visi strategis manajemen tentang masa depan perusahaan. Pernyataan misi dipromosikan rasa harapan bersama pada karyawan dan mengomunikasikan citra publik menjadi penting kelompok pemangku kepentingan dalam lingkungan tugas perusahaan. Beberapa orang suka mempertimbangkan visi

dan misi sebagai dua konsep yang berbeda: Misi menggambarkan seperti apa organisasi sekarang; **penglihatan** menggambarkan apa yang ingin menjadi organisasi. Kami lebih suka menggabungkan ide-ide ini ke dalam pernyataan misi tunggal.⁴⁴

Contoh klasik adalah yang terukir perunggu di Newport News Shipbuilding, tidak berubah sejak didirikan pada tahun 1886:

*Kita akan membangun kapal yang baik di sini — dengan untung jika kita bisa — dengan kerugian jika harus — tetapi selalu kapal yang bagus.*⁴⁵

Misi dapat didefinisikan secara sempit atau luas cakupannya. Contoh kesalahan *luas*

Pernyataan sion adalah yang digunakan oleh banyak perusahaan: "Melayani kepentingan terbaik pemegang saham, pelanggan, dan karyawan." Pernyataan misi yang didefinisikan secara luas seperti ini membuat perusahaan dari membatasi diri ke satu bidang atau lini produk, tetapi gagal untuk mengidentifikasi dengan jelas baik apa yang dibuatnya atau produk / pasar mana yang ingin ditekankannya. Karena ini luas Pernyataan itu sangat umum, pernyataan misi yang *sempit*, seperti contoh sebelumnya oleh Newport News Shipbuilding, secara signifikan lebih bermanfaat. Misi yang sempit sangat jelas menyatakan bisnis utama organisasi dan akan membatasi ruang lingkup kegiatan perusahaan dalam hal produk atau layanan yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, dan mungkin pasar melayani.

Tujuan: Daftar Hasil yang Diharapkan

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan. Mereka harus dinyatakan sebagai *kata kerja tindakan* dan

katakan apa yang harus dicapai kapan dan dihitung jika memungkinkan. Pencapaian perusahaan tujuan porate harus menghasilkan pemenuhan misi korporasi. Efeknya, ini apa yang masyarakat berikan kembali kepada korporasi ketika korporasi melakukan pekerjaan dengan baik untuk dipenuhi

FORMULASI STRATEGI

misinya. Coca-Cola telah menetapkan standar perusahaan internasional yang fokus. Di baru mereka Rencana Visi 2020, mereka telah menetapkan tujuan spesifik termasuk mengurangi karbon secara keseluruhan jejak operasi bisnis mereka sebesar 15% pada tahun 2020, dibandingkan dengan baseline 2007, dan mengurangi dampak kemasan mereka dengan memaksimalkan penggunaan energi terbarukan, dapat digunakan kembali,

dan sumber daya yang dapat didaur ulang untuk memulihkan setara dengan 100% dari kemasan mereka. Jenis ini fokus telah membuat Coca-Cola anggota abadi Fortune 500, salah satu dari Fortune 50 Perusahaan Paling Dikagumi, salah satu Perusahaan Paling Dihormati Barron di Dunia dan a Diversity, Inc. 50 perusahaan teratas. Selama 10 tahun terakhir mereka telah menaikkan dividen dan rata-rata 9,8% per tahun dan laba per saham perusahaan telah melonjak 11,3% per tahun selama 5 tahun terakhir.⁴⁶

Istilah *tujuan* sering digunakan secara bergantian dengan istilah tujuan. Di buku ini, kita lebih suka membedakan kedua istilah tersebut. Berbeda dengan tujuan, kami menganggap *tujuan* sebagai pernyataan terbuka tentang apa yang ingin dicapai, tanpa kuantifikasi apa yang harus dicapai tercapai dan tidak ada kriteria waktu untuk penyelesaian. Misalnya, pernyataan sederhana "meningkat profitabilitas" dengan demikian merupakan tujuan, bukan tujuan, karena tidak menyatakan berapa banyak keuntungan itu

perusahaan ingin membuat tahun depan. Tujuan yang baik harus berorientasi pada tindakan dan mulai dengan kata *untuk*. Contoh tujuan adalah "untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan pada tahun 2014 sebesar 10% lebih dari 2013."

Beberapa bidang di mana perusahaan dapat menetapkan tujuan dan sasarannya adalah:

- Profitabilitas (laba bersih)
- Efisiensi (biaya rendah, dll.)
- Pertumbuhan (peningkatan total aset, penjualan, dll.)
- Kekayaan pemegang saham (dividen plus apresiasi harga saham)
- Pemanfaatan sumber daya (ROE atau ROI)
- Reputasi (dianggap sebagai perusahaan "teratas")
- Kontribusi kepada karyawan (keamanan kerja, upah, keragaman)
- Kontribusi kepada masyarakat (pajak dibayarkan, partisipasi dalam amal, menyediakan produk yang dibutuhkan atau layanan)
- Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
- Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas)
- Bertahan hidup (menghindari kebangkrutan)
- Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, seperti pekerjaan untuk kerabat)

Strategi: Menentukan Keunggulan Kompetitif

Suatu organisasi harus memeriksa lingkungan eksternal untuk menentukan siapa yang membentuk pelanggan yang sempurna untuk bisnis seperti yang ada saat ini, siapa pesaing paling langsung untuk pelanggan itu, apa yang dilakukan perusahaan itu perlu untuk bersaing dan apa yang dilakukan perusahaan apakah itu benar-benar membedakannya dari para pesaingnya. Elemen-elemen ini dapat diulang menjadi kekuatan bisnis, pemahaman tentang kelemahannya relatif terhadap para pesaingnya, apa peluang akan menjadi yang paling bijaksana, dan ancaman apa yang mungkin memengaruhi bisnis utama keunggulan kompetitif.

Sebuah **strategi** korporasi membentuk pendekatan induk yang komprehensif yang menyatakan seberapa korporasi akan mencapai misi dan tujuannya. Ini memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif. Pfizer, perusahaan obat raksasa telah memeluk kebutuhan akan jenis pendekatan ini. Dihadapkan dengan kejatuhan cepat dari blockbuster terbesarnya obat-obatan (hak paten kedaluwarsa), Pfizer dihadapkan dengan pertanyaan tentang bagaimana menghasilkan Litbang

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

buat obat baru. Secara historis, perusahaan mengandalkan kader ilmuwannya, tetapi ini berubah dalam beberapa tahun terakhir. Pfizer berencana menjalankan 50 proyek pengembangan obat dengan pusat penelitian universitas pada tahun 2015. Mereka membuka yang pertama pada tahun 2010. Ini adalah tanah baru yang penting dari mana mereka berharap untuk menggantikan film-film seperti Lipitor, yang mengharapkan untuk melihat penurunan penjualan lebih dari 80% (dari US \$ 12 miliar pada 2012) saat paten kedaluwarsa.⁴⁷

Perusahaan bisnis khas biasanya mempertimbangkan tiga jenis strategi: perusahaan, bisnis, dan fungsional.

1. Strategi perusahaan menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan dalam hal umumnya sikap terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnis dan lini produknya.

Strategi perusahaan biasanya masuk dalam tiga kategori utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2. Strategi bisnis biasanya terjadi pada tingkat unit bisnis atau produk, dan itu menekankan ukuran peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan korporasi dalam segmen industri atau pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Bisnis strategi dapat masuk dalam dua kategori keseluruhan: strategi *kompetitif* dan *kooperatif* egies. Sebagai contoh, Staples, rantai toko peralatan kantor AS, telah menggunakan daya saing strategi untuk membedakan toko ritelnya dari para pesaingnya dengan menambahkan layanan ke toko toko, seperti menyalin, pengiriman UPS, dan mempekerjakan teknisi seluler yang dapat memperbaiki komputer dan instal jaringan. British Airways telah mengikuti strategi kerja sama dengan membentuk aliansi dengan American Airlines untuk menyediakan layanan global.

Strategi koperasi dengan demikian dapat digunakan untuk memberikan keunggulan kompetitif. Intel, a produsen mikroprosesor komputer, menggunakan aliansinya (strategi kooperatif) dengan Microsoft untuk membedakan dirinya (strategi bersaing) dari AMD, utamanya saingan.

3. Strategi fungsional adalah pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai perusahaan dan tujuan dan strategi unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Itu adalah concerned dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khas untuk menyediakan perusahaan atau unit bisnis dengan keunggulan kompetitif. Contoh penelitian dan pengembangan (R & D) strategi fungsional adalah pengikut teknologi (meniru produk) dari perusahaan lain) dan kepemimpinan teknologi (memelopori suatu inovasi). Selama bertahun-tahun, Magic Chef telah menjadi pembuat alat yang sukses dengan menghabiskan sedikit uang untuk R&D tetapi oleh dengan cepat meniru inovasi pesaing lain. Ini membantu perusahaan menjaga biayanya lebih rendah daripada para pesaingnya dan akibatnya bersaing dengan yang lebih rendah harga. Dalam hal strategi fungsional pemasaran, Procter & Gamble (P&G) adalah master pemasaran "tarik"—proses belanja dalam jumlah besar untuk iklan buat permintaan pelanggan. Ini mendukung strategi kompetitif P&G untuk membedakannya produk dari para pesaingnya.

Perusahaan bisnis menggunakan ketiga jenis strategi secara bersamaan. Suatu **hierarki strategi** adalah pengelompokan jenis strategi berdasarkan level dalam organisasi. Hierarki strategi adalah ing satu strategi dalam yang lain sehingga mereka saling melengkapi dan mendukung. (Lihat **Gambar 1-4.**) Strategi fungsional mendukung strategi bisnis, yang, pada gilirannya, mendukung strategi perusahaan.

Kebijakan: Menetapkan Panduan

Suatu **kebijakan** adalah pedoman luas untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan formulasi strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk memastikan bahwa karyawan di seluruh tegas membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung misi, sasaran, dan perusahaan

Arah Keseluruhan
Perusahaan dan Manajemen
Bisnisnya

Bisnis

Strategi:

Kompetitif dan
Strategi Koperasi

Fungsional

Strategi:

Maksimalkan Sumber Daya
Produktifitas

GAMBAR 1-4

Hirarki

Strategi

strategi. Misalnya, ketika Cisco memutuskan strategi pertumbuhan melalui akuisisi, itu menetapkan kebijakan untuk mempertimbangkan hanya perusahaan dengan tidak lebih dari 75 karyawan, 75% dari

siapa insinyur.⁴⁸ Pertimbangkan kebijakan perusahaan berikut ini:

▪ **3M:** 3M mengatakan peneliti harus menghabiskan 15% waktu mereka mengerjakan sesuatu yang lain dari proyek utama mereka. (Ini mendukung strategi pengembangan produk 3M yang kuat.)

▪ **Google:** Google rencana perawatan kesehatan termasuk staf medis di tempat mereka. Setiap karyawan yang merasa sakit di tempat kerja dapat membuat janji dengan dokter di Googleplex. Dukungan ini port strategi fungsional HRM Google untuk mendukung karyawannya.

▪ **General Electric:** GE harus menjadi nomor satu atau dua di mana pun ia bersaing. (Ini mendukung Tujuan GE untuk menjadi nomor satu dalam kapitalisasi pasar.)

▪ **Starbucks:** Semua karyawan Starbucks ditawari Paket Pembayaran Total yang mencakup a 401 (k) rencana tabungan, opsi saham, dan rencana pembelian saham karyawan. Ini berjalan jauh ke arah tujuan mereka untuk membuat setiap karyawan merasa seperti mitra dalam bisnis.

▪ **Ryanair:** Ryanair membebankan biaya untuk semua yang mungkin diinginkan atau dibutuhkan penumpang dalam penerbangan. Itu satu-satunya hal yang Anda dapatkan dengan tiket Anda adalah hak untuk kursi di pesawat (dan kursi itu tergantung pada seberapa cepat Anda dapat lari ke pesawat).

Kebijakan seperti ini memberikan panduan yang jelas kepada manajer di seluruh organisasi. (Perumusan strategi dibahas secara lebih rinci dalam Bab 6, 7 , dan 8.)

Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana strategi dan kebijakan dilaksanakan

melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin perubahan besar dalam budaya keseluruhan, struktur, dan / atau sistem manajemen keseluruhan

Halaman 55

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis organisasi. Kecuali ketika korporasi yang drastis seperti perubahan diperlukan, namun, Pementasan strategi biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan ditinjau oleh manajemen puncak. Kadang-kadang disebut sebagai *perencanaan operasional* , implementasi strategi Pendampingan sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Program dan Taktik: Menentukan Tindakan

Sebuah **program** yang atau **taktik** adalah pernyataan dari kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mendukung-strategi yang

egy. Ketentuannya dapat dipertukarkan. Dalam praktiknya, sebuah program adalah kumpulan taktik di mana taktik adalah tindakan individu yang diambil oleh organisasi sebagai elemen upaya menyelesaikan suatu rencana. Suatu program atau taktik membuat strategi berorientasi pada tindakan. Ini mungkin melibatkan merestrukturisasi korporasi, mengubah budaya internal perusahaan, atau memulai yang baru upaya penelitian. Misalnya, strategi Boeing untuk mendapatkan kembali kepemimpinan industri dengan yang baru 787 Dreamliner berarti perusahaan harus meningkatkan efisiensi pabrikan di

untuk menjaga harga tetap rendah. Untuk secara signifikan memotong biaya, manajemen memutuskan untuk menerapkan serangkaian taktik:

- Mengalihdayakan sekitar 70% manufaktur.
- Mengurangi waktu perakitan akhir menjadi tiga hari (dibandingkan dengan 20 untuk 737 pesawatnya) dengan memiliki pemasok membangun bagian pesawat yang sudah selesai.
- Gunakan material komposit baru yang ringan sebagai pengganti aluminium untuk mengurangi inspeksi waktu.
- Menyelesaikan hubungan yang buruk dengan serikat pekerja yang disebabkan oleh perampiran dan outsourcing. Contoh lain adalah serangkaian program atau taktik yang digunakan oleh pembuat mobil BMW untuk mencapainya tujuan meningkatkan efisiensi produksi sebesar 5% setiap tahun: (a) mempersingkat pengembangan model baru waktu pembukaan dari 60 hingga 30 bulan, (b) mengurangi waktu praproduksi dari satu tahun menjadi tidak lebih dari 5 bulan, dan (c) membangun setidaknya dua kendaraan di masing-masing pabrik sehingga produksinya dapat bergeser model tergantung permintaan.

Anggaran: Program Penentuan Biaya

Sebuah **anggaran** adalah pernyataan dari program perusahaan dalam hal dolar. Digunakan dalam perencanaan dan kontrol, anggaran mencantumkan biaya terperinci dari setiap program. Banyak perusahaan menuntut persentase tertentu atas investasi, sering disebut "tingkat rintangan," sebelum ment akan menyetujui program baru. Ini dilakukan agar program baru memiliki potensi untuk secara signifikan menambah kinerja laba perusahaan dan dengan demikian membangun pemegang saham nilai. Anggaran dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai rencana terperinci dari strategi baru dalam tindakan, itu juga menetapkan melalui laporan keuangan pro forma dampak yang diharapkan pada perusahaan masa depan keuangan.

Perusahaan yang benar-benar berinvestasi di masa depan adalah Atlantic Gulf & Pacific Company (AG&P) yang berbasis di Filipina. Perusahaan membuat unit modular untuk konstruksi besar proyek (misalnya, pembangkit listrik) dan melihat bangunan modular menjadi gelombang masa depan sebagai terampil biaya tenaga kerja naik. Pada tahun lalu, telah memperluas fasilitasnya dari 450.000 meter persegi ke lebih dari 1,5 juta meter persegi untuk mengantisipasi aliran kerja di masa depan. CEO berharap untuk berinvestasi US \$ 250 juta ke bisnis pada akhir 2013.⁴⁹

Prosedur: Menjabarkan Kegiatan

Prosedur, kadang-kadang disebut Prosedur Operasi Standar (SOP), adalah suatu sistem dari langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara terperinci bagaimana tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan.

Mereka biasanya merinci berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan

Halaman 56

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

EVALUASI DAN PENGENDALIAN

Evaluasi dan kontrol adalah proses di mana kegiatan perusahaan dan hasil kinerja dipantau sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajemen Setiap tingkatan menggunakan informasi yang dihasilkan untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan masalah.

Walaupun evaluasi dan kontrol adalah elemen utama akhir dari manajemen strategis, itu bisa juga menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang diimplementasikan sebelumnya dan dengan demikian merangsang seluruh proses untuk memulai kembali.

Kinerja adalah hasil akhir dari kegiatan.⁵⁰ Ini mencakup hasil aktual dari proses manajemen strategis. Praktek manajemen strategis dibenarkan dalam hal ini kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, biasanya diukur dari segi laba dan

pengembalian investasi. Agar evaluasi dan pengendalian menjadi efektif, manajer harus memperoleh kejelasan, informasi yang cepat dan tidak bias dari orang-orang di bawah mereka dalam hierarki korporasi. Dengan menggunakan informasi ini, manajer membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang awalnya direncanakan pada tahap formulasi.

Starbucks telah menciptakan mistik seputar kenikmatan kopi. Dirancang dengan cermat toko dan pengalaman yang mendorong orang untuk tinggal dan mengobrol telah membangun Starbucks pembangkit tenaga listrik. Pada tahun 2000, Howard Schultz (Pendiri dan CEO) mengundurkan diri dari aktif manajemen bisnis. Pada tahun 2005, Jim Donald mengambil alih sebagai CEO dan mengerakkan perusahaan perusahaan menuju efisiensi dan diversifikasi. Perusahaan berubah dari kesuksesan Amerika cerita ke satu dengan penurunan 97% dalam laba bersih dan penjualan toko yang sama di wilayah negatif. Meskipun e-mail terkenal dari Schultz ke Donald pada 2007 mendorongnya untuk kembali elemen inti bisnis, semuanya tidak membaik, dan pada Januari 2008 Schultz diganti Donald sebagai CEO. Pada bulan Februari 2008, semua 7.100+ Starbucks di Amerika Utara menutup pintunya untuk konferensi video tiga jam dengan Schultz sehingga mereka dapat mengatur ulang pengalaman Starbucks once. Perubahan haluan di Starbucks telah menjadi kisah luar biasa tentang mendapatkan kembali cache mereka hampir hilang.⁵¹

Evaluasi dan kontrol kinerja melengkapi model manajemen strategis.

Berdasarkan hasil kinerja, manajemen mungkin perlu melakukan penyesuaian dalam strateginya formulasi, dalam implementasi, atau keduanya. (Evaluasi dan kontrol dibahas secara lebih rinci dalam **Bab 11.**)

PROSES FEEDBACK / BELAJAR

Perhatikan bahwa model manajemen strategis yang digambarkan pada **Gambar 1–2** mencakup umpan balik / pembelajaran

proses. Panah ditarik keluar dari setiap bagian model dan mengambil informasi untuk masing-masing dari bagian sebelumnya model. Ketika perusahaan atau unit bisnis mengembangkan strategi, program, dan sejenisnya, seringkali harus kembali untuk merevisi atau memperbaiki keputusan yang dibuat sebelumnya dalam proses.

program korporasi. Misalnya, ketika pengecer perbaikan rumah Home Depot mencatat bahwa penjualan menurun karena tokonya penuh dengan gang-gang yang tersumbat, waktu checkout yang lama, dan terlalu sedikit tenaga penjualan, manajemen mengubah prosedur untuk memperbaiki rak dan harga produk. Alih-alih mengharuskan karyawannya untuk melakukan kegiatan ini pada saat yang sama mereka sedang bekerja dengan pelanggan, manajemen memindahkan aktivitas ini ke saat toko berada tutup pada malam hari. Karyawan kemudian dapat fokus pada peningkatan penjualan pelanggan selama hari. Baik UPS maupun FedEx menekankan pada layanan yang konsisten dan berkualitas yang keduanya Perusahaan memiliki aturan ketat untuk perilaku karyawan, mulai dari cara pengemudi berpakaian hingga cara kunci diadakan saat mendekati pintu pelanggan. (Implementasi strategi dibahas lebih lanjut detail dalam **Bab 9** dan **10.**)

Halaman 57

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Misalnya, kinerja yang buruk (seperti yang diukur dalam evaluasi dan kontrol) biasanya menunjukkan itu ada yang salah dengan formulasi atau implementasi strategi. Bisa juga

berarti bahwa variabel kunci, seperti pesaing baru, diabaikan selama pemindaian lingkungan dan penilaian. Dalam kasus Starbucks, resesi telah menghantam dan mantra di negara itu mengalami menjadi, "hemat uang, jangan beli Starbucks." Bisnis ini dibangun di atas gambar sebagai kenyamanan-bisa jauh dari rumah, tetapi cenderung ke arah operasi makanan cepat saji. Schultz tersingkir sandwich panas yang mengarsipkan tempat itu dengan aroma keju bakaran alih-alih kopi.

Starbucks perlu menilai kembali lingkungan dan menemukan cara yang lebih baik untuk menerapkan intinya secara menguntungkan kompetensi.

Setelah banyak penelitian, Henry Mintzberg menemukan bahwa perumusan strategi biasanya bukan a proses yang teratur dan berkelanjutan: "Ini adalah proses yang tidak teratur dan terputus-putus cocok dan mulai. Ada periode stabilitas dalam pengembangan strategi, tetapi juga ada periode

fluks, groping, perubahan sedikit demi sedikit, dan perubahan global.”⁵² Pandangan ini tentang formulasi strategi sebagai proses yang tidak teratur dapat dijelaskan oleh kecenderungan manusia untuk melanjutkan suatu hal tertentu tindakan sampai ada sesuatu yang salah atau seseorang dipaksa untuk mempertanyakan tindakannya.

Periode pergeseran strategis ini mungkin diakibatkan oleh inersia pada bagian dari organisasi, atau mungkin juga mencerminkan kepercayaan manajemen bahwa strategi saat ini masih tepat dan hanya perlu beberapa mencari setelan.

Sebagian besar organisasi besar cenderung mengikuti orientasi strategis tertentu untuk suatu periode tahun (seringkali 15-20 tahun) sebelum membuat perubahan arah yang signifikan.⁵³ Fenomena ini-enon, yang disebut *punctuated equilibrium*, menggambarkan korporasi sebagai berevolusi secara relatif periode stabilitas yang lama (periode ekuilibrium) diselingi oleh ledakan funda yang relatif singkat perubahan mental (periode revolusioner).⁵⁴ Setelah periode fine-tuning yang lama ini ada Dalam strategi, semacam kejutan pada sistem diperlukan untuk memotivasi manajemen untuk serius menilai kembali situasi korporasi.

Sebuah **peristiwa yang memicu** adalah sesuatu yang bertindak sebagai stimulus untuk perubahan dalam strategi. Beberapa kemungkinan peristiwa yang memicu adalah:⁵⁵

- **CEO Baru:** Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan memalukan, CEO baru memotong tabir rasa puas diri dan memaksa orang untuk mempertanyakan alasan perusahaan adanya.

- **Intervensi eksternal:** Bank perusahaan tiba-tiba menolak untuk menyetujui pinjaman baru atau denly menuntut pembayaran penuh untuk yang lama. Pelanggan utama mengeluh tentang masalah serius cacat produk.

- **Ancaman perubahan kepemilikan:** Perusahaan lain dapat melakukan pengambilalihan dengan membeli a saham biasa perusahaan.

- **Kinerja gap:** Sebuah *kesenjangan kinerja* terjadi ketika kinerja tidak memenuhi harapan. Penjualan dan keuntungan tidak lagi meningkat atau bahkan mungkin meningkat jatuh.

- **Poin infleksi strategis:** Diciptakan oleh Andy Grove, mantan CEO Intel Corporation, a *titik belok strategis* adalah apa yang terjadi pada bisnis ketika perubahan besar terjadi karena pengenalan teknologi baru, lingkungan regulasi yang berbeda, perubahan dalam nilai-nilai pelanggan, atau perubahan apa yang disukai pelanggan.⁵⁶

Inisiasi Strategi: Acara Pemicu

Halaman 58

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

APA YANG MEMBUAT STRATEGI KEPUTUSAN

Tidak seperti banyak keputusan lain, keputusan **strategis** berurusan dengan masa depan keseluruhan jangka panjang organisasi dan memiliki tiga karakteristik:

1. **Jarang:** Keputusan strategis tidak biasa dan biasanya tidak memiliki preseden untuk diikuti.

2. **Konsekuensi:** Keputusan strategis melibatkan sumber daya yang besar dan menuntut yang besar kesepakatan dari orang-orang di semua tingkatan.

3. **Arahan:** Keputusan strategis menetapkan preseden untuk keputusan yang lebih rendah dan tindakan di masa depan di seluruh organisasi.⁵⁷

Salah satu contoh keputusan strategis dengan semua karakteristik ini adalah yang dibuat oleh Genentech, sebuah perusahaan bioteknologi yang didirikan pada tahun 1976 untuk memproduksi obat berbasis protein dari gen kloning. Setelah membangun penjualan hingga US \$ 9 miliar dan keuntungan hingga US \$ 2 miliar pada tahun 2006, pertumbuhan penjualan perusahaan melambat dan harga sahamnya turun pada 2007. Produk perusahaan mencapai kematangan dengan beberapa yang baru dalam pipa. Untuk mendapatkan kembali pertumbuhan pendapatan, manajemen memutuskan untuk menargetkan autoimun

penyakit, seperti multiple sclerosis, rheumatoid arthritis, lupus, dan 80 penyakit lainnya yang belum diketahui pengobatannya. Ini adalah peluang yang sangat besar, tetapi juga

risiko yang sangat besar bagi perusahaan. Obat-obatan yang ada di daerah ini juga tidak efektif untuk banyak pasien atau menyebabkan efek samping yang lebih buruk daripada penyakitnya. Kompetisi dari perusahaan seperti Amgen dan Novartis sudah berlomba-lomba untuk kepemimpinan di bidang ini. Sejumlah upaya pertama Genentech di daerah itu gagal melakukannya dengan baik kompetisi.

Keputusan strategis untuk mengalokasikan sumber daya ke area baru ini didasarkan pada laporan dari seorang dokter Inggris bahwa obat kanker Genentech, Rituxan, meredakan rasa sakit akibat rematik, arthritis matoid pada lima pasiennya. CEO Arthur Levinson sangat terkesan dengan ini melaporkan bahwa dia segera memberi tahu dewan direksi Genentech. Dia mendesak mereka untuk melakukannya mendukung program penelitian lengkap untuk Rituxan pada penyakit autoimun. Dengan papan Berkat, Levinson meluncurkan program untuk mempelajari obat sebagai pengobatan untuk reumatoid radang sendi, MS, dan lupus. Perusahaan mengerahkan sepertiga dari 1.000 peneliti untuk mengejar obat baru untuk melawan penyakit autoimun. Pada tahun 2006, Rituxan disetujui untuk mengobati rheumatoid arthritis toid dan menangkap 10% dari pasar. Pada 2012, Rituxan memiliki penjualan lebih dari US \$ 3 miliar. Mandat penelitian adalah untuk mempertimbangkan ide-ide yang mungkin diabaikan oleh orang lain. Ini

telah menyebabkan serangkaian obat yang disetujui FDA untuk kanker payudara dan kehilangan penglihatan. "Ada ini

Naluri kawan yang luar biasa di luar sana," kata Levinson. "Itu peluang bagus, karena seringkali kerumunan itu salah." ⁵⁸

Karakteristik yang membedakan dari manajemen strategis adalah penekanannya pada keputusan strategis membuat. Ketika organisasi tumbuh lebih besar dan lebih kompleks, dengan lingkungan yang lebih tidak pasti, keputusan menjadi semakin rumit dan sulit untuk dibuat. Sesuai dengan standar Perspektif pilihan tegik disebutkan sebelumnya, buku ini mengusulkan pengambilan keputusan strategis kerangka kerja yang dapat membantu orang membuat keputusan ini terlepas dari level dan fungsinya korporasi.

Pengambilan Keputusan Strategis

Halaman 59

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

MODE MINTzBERg DARI KEPUTUSAN STRATEGIS PEMIKIR

Beberapa keputusan strategis dibuat dalam sekejap oleh satu orang (seringkali seorang wirausahawan atau full chief executive officer) yang memiliki wawasan cemerlang dan cepat mampu meyakinkan orang lain untuk mengadopsi idenya. Keputusan strategis lainnya tampaknya berkembang dari serangkaian keputusan kecil pilihan tambahan yang dari waktu ke waktu mendorong organisasi lebih ke satu arah daripada yang lain. Menurut Henry Mintzberg, tiga pendekatan yang paling khas, atau mode, dari keputusan strategis Pembuatan keputusan adalah kewirausahaan, adaptif, dan perencanaan (mode keempat, peningkatan logisme, ditambahkan kemudian oleh Quinn): ⁵⁹

▪ **Mode wirausaha:** Strategi dibuat oleh satu individu yang kuat. Fokusnya adalah pada peluang; masalah adalah masalah sekunder. Strategi dipandu oleh visi pendiri sendiri arahan dan dicontohkan oleh keputusan besar dan berani. Tujuan yang dominan adalah pertumbuhan perusahaan. Amazon.com, yang didirikan oleh Jeff Bezos, adalah contoh mode strategis ini pengambilan keputusan. Perusahaan itu merefleksikan visi Bezos dalam menggunakan Internet untuk memasarkan buku dan banyak lagi. Meskipun strategi pertumbuhan Amazon yang jelas tentu merupakan keuntungan mode kewirausahaan, gaya manajemen eksentrik Bezo membuatnya sulit dipertahankan eksekutif senior. ⁶⁰

▪ **Mode adaptif:** Kadang-kadang disebut sebagai "membingungkan," pengambilan keputusan ini Mode dicirikan oleh solusi reaktif untuk masalah yang ada, daripada proaktif mencari peluang baru. Banyak perundingan berlangsung mengenai prioritas keberatan Tives. Strategi terfragmentasi dan dikembangkan untuk memajukan perusahaan menghitung. Mode ini khas sebagian besar universitas, banyak rumah sakit besar, sejumlah besar lembaga pemerintah, dan sejumlah besar perusahaan besar. Ensiklopedi Britannica Inc. beroperasi dengan sukses selama bertahun-tahun dalam mode ini, tetapi terus berlanjut

mengandalkan penjualan buku-buku bergengsi dari pintu ke pintu jauh-jauh setelah pasangan karir ganda membuat pendekatan pemasaran itu usang. Hanya setelah diakuisisi pada tahun 1996 perusahaan tersebut Perusahaan dapat mengubah penjualan dari pintu ke pintu menjadi iklan televisi dan pemasaran Internet. Itu perusahaan sekarang membebankan biaya perpustakaan dan pelanggan perorangan untuk akses lengkap melalui Situs web dan memiliki aplikasi untuk iPad dan iPhone yang menelan biaya pengguna US \$ 70. Pada Mei 2012, the perusahaan berhenti memproduksi set ensiklopedia terikat yang telah dicetak lebih dari 244 tahun.⁶¹

■ **Mode perencanaan:** Mode pengambilan keputusan ini melibatkan pengumpulan sistematis informasi hak milik untuk analisis situasi, generasi strategi alternatif yang layak gies, dan pemilihan rasional strategi yang paling tepat. Ini termasuk keduanya pencarian proaktif untuk peluang baru dan solusi reaktif dari masalah yang ada. IBM di bawah CEO Louis Gerstner adalah contoh dari mode perencanaan. Saat Gerstner menerima posisi CEO pada tahun 1993, ia menyadari bahwa IBM berada dalam kesulitan yang serius. Komputer mainframe, lini produk utama perusahaan, mengalami penurunan yang cepat Cline baik dalam penjualan dan pangsa pasar. Salah satu tindakan pertama Gerstner adalah mengadakan a pertemuan dua hari tentang strategi perusahaan dengan eksekutif senior. Analisis mendalam tentang Lini produk IBM mengungkapkan bahwa satu-satunya bagian dari perusahaan yang sedang tumbuh adalah layanan, tetapi itu adalah segmen yang relatif kecil dan tidak terlalu menguntungkan. Daripada fokus- Dalam membuat dan menjual perangkat keras komputernya sendiri, IBM membuat keputusan strategis untuk berinvestasi dalam layanan yang mengintegrasikan teknologi informasi. IBM dengan demikian memutuskan untuk vide satu set lengkap layanan dari membangun sistem untuk mendefinisikan arsitektur sebenarnya menjalankan dan mengelola komputer untuk pelanggan — terlepas dari siapa yang membuatnya produk. Karena itu tidak lagi penting bahwa perusahaan sepenuhnya vertikal terintegrasi secara terintegrasi, ia menjual DRAM, disk-drive, dan bisnis komputer laptopnya dan keluar dari pengembangan aplikasi perangkat lunak. Sejak membuat keputusan strategis ini pada tahun 1993, 80% dari pertumbuhan pendapatan IBM berasal dari layanan. Sebagian besar ini dicatat dalam sebuah

Halaman 60

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN-STRATEGI: BANTU UNTUK KEPUTUSAN LEBIH BAIK

Argumen yang baik dapat dibuat untuk menggunakan mode kewirausahaan atau adaptif (atau logis incrementalism) dalam situasi tertentu.⁶⁵ Buku ini mengusulkan, bagaimanapun, bahwa dalam kebanyakan situasi mode perencanaan, yang mencakup elemen dasar dari proses manajemen strategis, adalah cara yang lebih rasional dan dengan demikian lebih baik dalam membuat keputusan strategis. Penelitian menunjukkan itu

mode perencanaan tidak hanya lebih analitis dan kurang politis daripada mode lainnya, tetapi itu juga lebih tepat untuk berurusan dengan lingkungan yang kompleks dan berubah.⁶⁶ Karena itu kami usulkan delapan langkah **proses pengambilan keputusan strategis** berikut untuk meningkatkan pengambilan keputusan

keputusan strategis (lihat **Gambar 1–5**):

1. **Mengevaluasi hasil kinerja saat ini** dalam hal (a) pengembalian investasi, profitabilitas, dan sebagainya, dan (b) misi, tujuan, strategi, dan kebijakan saat ini.
2. **Tinjau tata kelola perusahaan** — yaitu, kinerja dewan direksi perusahaan dan manajemen puncak.
3. **Memindai dan menilai lingkungan eksternal** untuk menentukan faktor strategis yang menimbulkan O peluang dan T hreats.
4. **Memindai dan menilai lingkungan internal perusahaan** untuk menentukan faktor-faktor strategis yang S trengths (terutama kompetensi inti) dan W eaknesses.
5. **Menganalisis faktor-faktor strategis** untuk (a) menunjukkan dengan tepat bidang-bidang masalah dan (b) meninjau dan merevisi misi dan sasaran perusahaan, sebagaimana diperlukan.
6. **Hasilkan, evaluasi, dan pilih strategi alternatif terbaik** berdasarkan analisis

dilakukan pada langkah 5.

7. **Menerapkan strategi yang dipilih** melalui program, anggaran, dan prosedur.

8. **Mengevaluasi strategi yang diterapkan** melalui sistem umpan balik, dan kontrol kegiatan untuk memastikan penyimpangan minimum dari rencana.

Pendekatan rasional untuk pengambilan keputusan strategis ini telah berhasil digunakan oleh perusahaan perusahaan seperti Warner-Lambert, Target, General Electric, IBM, Avon Products, Bechtel Group Inc., dan Taisei Corporation.

buku praktik bisnis luar biasa yang ditulis oleh Gerstner sendiri berjudul "Who Says Elephants Can't Dance." Itu harus menjadi salah satu bacaan teratas bagi siapa pun yang benar-benar tertarik topik ini.⁶²

■ **Inkrementalisme logis:** Mode pengambilan keputusan keempat dapat dilihat sebagai sinkronisasi tesis perencanaan, adaptif, dan, pada tingkat lebih rendah, mode kewirausahaan. Di

Dalam mode ini, manajemen puncak memiliki gagasan misi perusahaan yang cukup jelas dan tujuan, tetapi, dalam pengembangan strategi, ia memilih untuk menggunakan "interaktif proses di mana organisasi menyelidiki masa depan, percobaan, dan belajar dari a

serangkaian komitmen parsial (tambahan) daripada melalui formulasi global dari total strategi."⁶³ Dengan demikian, walaupun misi dan tujuan telah ditetapkan, strateginya tetap

diizinkan keluar dari debat, diskusi, dan eksperimen. Pendekatan ini

pir bermanfaat ketika lingkungan berubah dengan cepat dan ketika itu penting

untuk membangun konsensus dan mengembangkan sumber daya yang diperlukan sebelum melakukan seluruh perusahaan

ransum untuk strategi tertentu. Dalam analisisnya tentang industri permifyakan, Grant menjelaskan perencanaan strategis dalam industri ini sebagai "kemunculan yang direncanakan." Kantor pusat perusahaan menetapkan misi dan tujuan tetapi memungkinkan unit bisnis untuk mengusulkan strategi egies untuk mencapainya.⁶⁴

Halaman 61

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

1 (a)

3 (a)

3 (b)

Strategi

Perumusan:

Langkah 1–6

1 (b)

2

Evaluasi

Arus

Performa

Hasil

Ulasan

Perusahaan

Pemerintahan:

Dewan

Direksi

Top Man-

agement

Periksa dan

Mengevaluasi

Arus:

Misi

Tujuan

Strategi

Kebijakan

5 (a)

4 (b)

Pilih

Strategis

Faktor-faktor

dalam terang

Arus

Situasi

Menganalisa

Intern
Faktor:
Kekuatan
Lemah-
kebutuhan
Menganalisa
Luar
Faktor:
Peluang-
ities
Ancaman
Pindai dan
Menilai
Luar
Lingkungan Hidup:
Alam
Masyarakat
Tugas
4 (a)
Pindai dan
Menilai
Intern
Lingkungan Hidup:
Struktur
Budaya
Sumber daya
GAMBAR 1-5

Keputusan Strategis-
Proses pembuatan

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hunger, "Proses Pengambilan Keputusan Strategis." Hak Cipta © 1994 dan 1977 oleh
Associate Wheelen dan Hunger. Dicetak ulang dengan izin.

Salah satu cara efektif untuk menerapkan proses pengambilan keputusan strategis adalah melalui suatu teknik yang dikenal sebagai audit strategis. Sebuah **audit yang strategis** menyediakan daftar pertanyaan, berdasarkan area atau masalah, yang memungkinkan dilakukannya analisis sistematis dari berbagai fungsi perusahaan

dan aktivitas. (Lihat **Lampiran 1.A** pada akhir bab ini.) Perhatikan bahwa nomor utama judul dalam audit adalah sama dengan blok bernomor dalam pengambilan keputusan strategis proses pada **Gambar 1-5**. Dimulai dengan evaluasi kinerja saat ini, audit dapat dengan pemindaian lingkungan, perumusan strategi, dan implementasi strategi, dan itu diakhiri dengan evaluasi dan kontrol. Audit strategis adalah jenis audit manajemen dan sangat berguna sebagai alat diagnostik untuk menunjukkan dengan tepat area masalah di seluruh perusahaan dan untuk disoroti

kekuatan dan kelemahan organisasi.⁶⁷ Audit strategis dapat membantu menentukan alasan tertentu area menciptakan masalah bagi perusahaan dan membantu menghasilkan solusi untuk masalah tersebut.

Audit strategis bukan daftar semua-inklusif, tetapi menyajikan banyak pertanyaan kritis diperlukan untuk analisis strategis terperinci dari setiap perusahaan bisnis. Beberapa pertanyaan atau bahkan

Audit Strategis: Bantuan untuk Pengambilan Keputusan Strategis

Halaman 62

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

5 (b)
6 (a)
6 (b)
Pilih
dan
Sarankan
Terbaik
Alternatif
Menghasilkan
dan
Evaluasi
Strategis
Alternatif
7
8

Evaluasi
dan
Kontrol
Melaksanakan
Strategi:
Program
Anggaran
Prosedur
Tinjau dan
Revisi sebagai
Perlu:
Misi
Tujuan
Strategi
Penerapan:
Langkah 7
Evaluasi
dan Kontrol:
Langkah 8

beberapa area mungkin tidak pantas untuk perusahaan tertentu; dalam kasus lain, pertanyaannya mungkin tidak cukup untuk analisis lengkap. Namun, setiap pertanyaan dalam bidang strategi tertentu audit gic dapat dipecah menjadi serangkaian tambahan subquestions. Seorang analis dapat berkembang pertanyaan-pertanyaan ini ketika mereka diperlukan untuk analisis strategis lengkap perusahaan.

Akhir Bab RINGKASAN

Pakar strategi Donald Hambrick dan James Fredrickson mengusulkan bahwa strategi yang baik telah lima elemen, memberikan jawaban untuk lima pertanyaan:

1. Arena: Di mana kita akan aktif?
2. Kendaraan: Bagaimana kita akan sampai di sana?
3. Diferatorator: Bagaimana kita akan menang di pasar?
4. Pementasan: Berapa kecepatan dan urutan gerakan kita?
5. Logika ekonomi: Bagaimana kita mendapatkan pengembalian? ⁶⁸

Bab ini memperkenalkan Anda pada model manajemen strategis yang diterima dengan baik (**Gambar 1–2**) di mana pemindaian lingkungan mengarah ke perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Lebih lanjut menunjukkan bagaimana model itu dapat dilaksanakan melalui strategi

Halaman 63

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis proses pengambilan keputusan (**Gambar 1–5**) dan audit strategis (**Lampiran 1.A**). Seperti yang ditunjukkan oleh Hambrick dan Fredrickson, "strategi terdiri dari serangkaian pilihan yang terintegrasi." ⁶⁹ Pertanyaan "Di mana kita akan aktif?" Dan "Bagaimana kita akan sampai di sana?" Ditangani oleh misi perusahaan, tujuan, dan strategi perusahaan. Pertanyaan "Bagaimana kita akan menang di pasar?" Adalah kepedulian terhadap strategi bisnis. Pertanyaan "Apa yang akan menjadi kecepatan dan urutan gerakan kita?" dijawab tidak hanya oleh strategi dan taktik bisnis tetapi juga oleh strategi fungsional dan oleh implementasi program, anggaran, dan prosedur yang disebutkan. Pertanyaan "Bagaimana kita mendapatkan pengembalian kita?" penekanan utama dari elemen evaluasi dan kontrol dari model manajemen strategis. Setiap pertanyaan dan topik ini akan dibahas secara lebih rinci dalam bab-bab yang akan datang. Selamat datang di studi manajemen strategis!

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

- anggaran (p. 54)
- strategi bisnis (hlm. 52)
- strategi perusahaan (hlm. 52)
- pemindaian lingkungan (hlm. 48)
- evaluasi dan kontrol (hlm. 55)
- lingkungan eksternal (hlm. 49)
- strategi fungsional (hlm. 52)
- globalisasi (hlm. 42)
- hierarki strategi (hlm. 52)

inovasi (hlm. 43)
teori institusi (hal. 45)
lingkungan internal (hlm. 49)
organisasi pembelajaran (p. 46)
misi (hlm. 50)
obyektif (p. 50)
teori pembelajaran organisasi (p. 46)
kinerja (hlm. 55)
fase strategis
manajemen (hlm. 38)
kebijakan (hlm. 52)
ekologi populasi (hlm. 45)
prosedur (hlm. 54)
program (hlm. 54)
audit strategis (p. 60)
perspektif pilihan strategis (hal. 45)
keputusan strategis (hal. 57)
pengambilan keputusan strategis
proses (hlm. 59)
faktor strategis (p. 48)
manajemen strategis (hlm. 38)
strategi (hal. 51)
perumusan strategi (hal. 50)
implementasi strategi (hlm. 53)
keberlanjutan (hlm. 44)
Analisis SWOT (hlm. 48)
taktik (hlm. 54)
peristiwa pemicu (hlm. 56)
triple bottom line (hlm. 42)
visi (hlm. 50)

PERSYARATAN KUNCI

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan yang dinilai **berbantuan** berikut:

- 1-1. Bagaimana ketiga elemen Globalisasi, Inovasi, dan Keberlanjutan memengaruhi pemahaman Anda tentang Strategi?
1-2 Strategi organisasi dapat dibagi secara kasar menjadi dua kategori: a) formulasi dan b) implementasi. Sementara di sana apakah crossover yang sah antara keduanya, bagaimana Anda menandai masalah yang terlibat dalam setiap upaya?

PERTANYAAN DISKUSI

- 1-3 Mengapa manajemen strategis menjadi begitu penting untuk perusahaan saat ini?
1-4. Apa dampak keberlanjutan terhadap bisnis praktik?
1-5. Apa itu organisasi pembelajaran? Apakah pendekatan ini untuk manajemen strategis lebih baik daripada yang lebih tradisional pendekatan top-down di mana perencanaan strategis terutama dilakukan oleh manajemen puncak?
1-6. Apa itu peristiwa pemicu? Daftar beberapa peristiwa yang memicu yang merangsang perubahan strategis.
1-7. Kapan mode perencanaan pengambilan keputusan strategis ing unggul dengan mode kewirausahaan dan adaptif?

Halaman 64

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Ekonomi maju muncul dari keuangan terburuk resesi di zaman modern. Banyak negara maju memiliki resesi yang menghematkan untuk menyesuaikan defisit yang disebabkan oleh pengeluaran besar-besaran selama tahun-tahun yang murah dan tersedia fasilitas kredit. Kebijakan industri baru juga diterapkan di tingkat nasional dan regional ke bank polisi dan lembaga keuangan sebagai langkah untuk menghindari masalah ekonomi lebih lanjut

di masa depan. Langkah-langkah penghematan dan perubahan kebijakan miliki memaksa industri dan praktik bisnis untuk berubah. Bagaimana Anda pikir ini bertindak sebagai rangsangan perubahan strategis?

1. Menurut Anda, perubahan apa yang mungkin terjadi pada gambar ini? memediasi lingkungan tugas untuk bisnis yang beroperasi di dalamnya industri jasa keuangan? Lihatlah *Keuangan Waktu* online untuk informasi.

2. Bagaimana perubahan ini berdampak pada perusahaan, bisnis, dan strategi tingkat fungsional bisnis jasa keuangan?

Apakah perubahan ini akan memengaruhi Anda sebagai pelanggan?
3. Menurut Anda bagaimana organisasi pembelajaran akan bertindak lingkungan yang dinamis ini? Peluang bertahan hidup apa yang dimiliki organisasi stagnan miliki?

1. FW Gluck, SP Kaufman, dan AS Walleck, "Empat Fase Manajemen Strategis," *Journal of Business Strategy* (Winter 1982), hlm. 9–21.

2. MR Vaghefi dan A. B. Huellmantel, "Kepemimpinan Strategis di General Electric," *Long Range Planning* (April 1998), hlm. 280–294. Untuk penjelasan rinci tentang evolusi manajemen strategis di GE, lihat W. Ocasio dan J. Joseph, "Bangun dan Jatuh — atau Transformasi?" *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 2008), hlm. 248–272.

3. ED Beinhocker, "The Adaptable Corporation," *McKinsey Quarterly* (2006, Number 2), hlm. 77–87.

4. BW Wirtz, A. Mathieu, dan O. Schilke, "Strategi di Sekolah Tinggi Velocity Environments," *Long Range Planning* (Juni 2007), hlm. 295–313; LF Teagarden, Y. Sarason, JS Childers, dan DE Hatfield, "Keterlibatan Karyawan dalam Strategi Proses dan Kinerja Perusahaan: Peran Tujuan Strategis dan Lingkungan," *Jurnal Strategi Bisnis* (Spring 2005), hlm. 75–99; TJ Andersen, "Perencanaan Strategis, Otonom Tindakan dan Kinerja Perusahaan," *Perencanaan Jangka Panjang* (April 2000), hlm. 184–200; CC Miller dan LB Cardinal, "Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan: Sebuah Sintesis dari Lebih dari Dua Dekade Penelitian," *Akademi Manajemen Journal* (Desember 1994), hlm. 1649–1665; P. Pekar Jr., dan S. Abraham, "Apakah Manajemen Strategis Menghidupkannya Janji?" *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 1995), hlm. 32–44; WE Hopkins dan SA Hopkins, "Perencanaan Strategis— Keuangan Hubungan Kinerja di Bank: Pemeriksaan Kausal," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1997), hlm. 635–652.

5. EJ Zajac, MS Kraatz, dan RF Bresser, "Membuat Model Dinamika Kesesuaian Strategis: Pendekatan Normatif untuk Strategi Perubahan gic," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 2000), hlm. 429–453; M. Peteraf dan R. Reed, "Diskresi Manajerial dan Penyelarasan Internal Di Bawah Kendala Pengaturan dan Perubahan," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 2007), hlm. 1089–1112; CS Katsikeas, S. Samiee, dan M. Theodosiou, "Strategi Kesesuaian dan Konsekuensi Kinerja Antar Standardisasi Pemasaran nasional," *Manajemen Strategis Jurnal* (September 2006), hlm. 867–890.

6. P. Brews dan D. Purohit, "Perencanaan Strategis di Lingkungan yang Tidak Stabil roments," *Long Range Planning* (Februari 2007), hlm. 64–83.

7. KG Smith dan CM Grimm, "Variasi Lingkungan, Perubahan Strategis dan Kinerja Perusahaan: Studi Kereta Api Deregulasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juli – Agustus 1987), hlm. 363–376; JA Nickerson dan BS Silverman, "Kenapa Perusahaan Ingin Mengatur dengan Efisien dan Apa yang Menyimpannya dari Melakukannya: Tata Kelola yang Tidak Pantas, Kinerja, dan Adaptasi dalam Industri Deregulasi," *Ilmu Administrasi Quarterly* (September 2003), hlm. 433–465.

8. I. Wilson, "Perencanaan Strategis Bukanlah Mati — Itu Berubah," *Panjang Range Planning* (Agustus 1994), hlm. 20.

9. R. Dye dan O. Sibony, "Cara Meningkatkan Perencanaan Strategis," *McKinsey Quarterly* (2007, Nomor 3), hlm. 40–48.

10. WM Becker dan VM Freeman, "Going from Global Trends untuk Strategi Perusahaan," *McKinsey Quarterly* (2006, Nomor 2), hlm. 17–27

11. D. Rigby dan B. Bilodeau, *Alat dan Tren Manajemen* 2007 (Bain & Company, 2007); D. Rigby dan B. Bilodeau, *Alat dan Tren Manajemen* 2011 (Bain & Company, 2011).

12. W. Joyce, "Apa yang Sebenarnya Berhasil: Membangun Organisasi 4 + 2 zation," *Dinamika Organisasi* (Vol. 34, Edisi 2, 2005), hlm. 118–129. Lihat juga W. Joyce, N. Nohria, dan B. Roberson, *Apa yang Sebenarnya Berhasil: Formula 4 + 2 untuk Bisnis yang Berkelanjutan Sukses* (HarperBusiness, 2003).
13. RM Grant, "Perencanaan Strategis dalam Lingkungan yang Bergejolak: Bukti dari Jurusan Minyak," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2003), hlm. 491–517.
14. MJ Peel dan J. Bridge, "Bagaimana Perencanaan dan Penganggaran Modal Tingkatkan Kinerja UKM," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 1998), hlm. 848–856; LW Rue dan NA Ibrahim, "The Re-Hubungan Antara Kecanggihan Perencanaan dan Kinerja dalam Bisnis Kecil," *Jurnal Manajemen Bisnis Kecil* (Oktober 1998), hlm. 24–32; JC Carland dan JW Carland, "Model Perencanaan Wirausaha dan Pengaruhnya terhadap Kinerja mance," makalah yang dipresentasikan kepada Asosiasi untuk Bisnis Kecil dan Kewirausahaan (Houston, TX, 2003).
15. RM Grant, "Perencanaan Strategis dalam Lingkungan yang Bergejolak: Bukti dari Jurusan Minyak," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2003), hlm. 491–517.
16. "Triple Bottom Line," *The Economist* (17 November 2009), (www.economist.com/node/14301663).
17. www.usgbc.org/.
18. TL Friedman, *Dunia Itu Rata* (NY: Farrar, Strauss & Giroux, 2005).
19. R. Cohen, "America Abroad," *The New York Times*, 9 Januari, 2012, (www.nytimes.com/2012/01/10/opinion/america-abroad.html); AK Gupta, V. Govindarajan, dan H. Wang, *The*

CATATAN

Halaman 65

BAGIAN I Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis *Quest for Global Dominance*, edisi kedua. (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).

20. "Agenda CEO untuk Inovasi," 2012, (www.pwc.com/us/id/issues/ceo-agenda-untuk-inovasi-dan-teknologi/index.jsp).
21. <http://www.ign.com/articles/2010/01/26/apples-first-tablet>.
22. A. Glavas dan S. Piderit, "Bagaimana Melakukan Hal Baik," *Jurnal Corporate Citizenship*, Winter, 36 (2009), hlm. 51–70.
23. R. Sylvan dan K. Rainey, "Laporan Tren Tempat Kerja 2012: Tempat kerja yang Mempromosikan Keberlanjutan," (www.sodexousa.com/usen/peran/facilmgmt/workplaces_that_promote_sustainability.asp).
24. www.iso.org/iso/iso14000.
25. ME Porter dan FL Reinhardt, "Pendekatan Strategis untuk Iklim," *Harvard Business Review* (Oktober 2007), hlm. 22.
26. "Peningkatan Biaya Pemanasan Global," *Futuris* (November–Desember 2005), hlm. 13.
27. J. Welch dan S. Welch, "Taruhan Pemanasan Global," *BusinessWeek* (26 Februari 2007), hlm. 130.
28. JAC Baum, "Ekologi Organisasi," dalam *Handbook of Studi Organisasi*, diedit oleh SR Clegg, C. Handy, dan W. Nord (London: Sage, 1996), hlm. 77–114.
29. BM Staw dan LD Epstein, "Apa Yang Dibawa Bandwagons: Pengaruh Teknik Manajemen Populer pada Kinerja Perusahaan kinerja, Reputasi, dan Bayaran CEO," *Ilmu Administrasi Quarterly* (September 2000), hlm. 523–556; MB Lieberman dan S. Asaba, "Mengapa Perusahaan Meniru Satu Sama Lain?" *Akademi Review Manajemen* (April 2006), hlm. 366–385.
30. TW Ruefli dan RR Wiggins, "Industri, Perusahaan, dan Efek Segmen dan Kinerja Bisnis: A Non-Parametrik Pendekatan," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 2003), hlm. 861–879; YE Spanos, G. Zaralis, dan S. Lioukas, "Strategi dan Pengaruh Industri terhadap Profitabilitas: Bukti dari Yunani," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 2004), hlm. 139–165; EH Bowman dan CE Helfat, "Apakah Perusahaan rate Strategy Matter?" *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari

- 2001), hlm. 1–23; TH Brush, P. Bromiley, dan M. Hendrickx, "Pengaruh Relatif Industri dan Korporasi pada Busi-Kinerja Segmen: Estimasi Alternatif," *Strategic Management Journal* (Juni 1999), hlm. 519–547; KM Gilley, BA Walters, dan BJ Olson, "Risiko Tim Manajemen Top Mengambil Kecenderungan dan Kinerja Perusahaan: Langsung dan Moderating Effects," *Jurnal Strategi Bisnis* (Musim Gugur 2002), hlm. 95–114.
- 31.** Untuk informasi lebih lanjut tentang teori-teori ini, lihat AY Lewin dan HW Voloberda, "Prolegomena on Coevolution: A Framework untuk Penelitian tentang Strategi dan Bentuk Organisasi Baru," *Ilmu Organisasi* (Oktober 1999), hlm. 519–534, dan H. Aldrich, *Organisasi Berkembang* (London: Sage, 1999), hlm. 43–74.
- 32.** RA D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: The Free Press, 1994). Hypercompetition dibahas lebih rinci dalam Bab 4.
- 33.** RSM Lau, "Fleksibilitas Strategis: Realitas Baru untuk Dunia-Pembuatan Kelas," *SAM Advanced Management Journal* (Spring 1996), hlm. 11–15.
- 34.** MA Hitt, BW Keats, dan SM DeMarie, "Menavigasi Lanskap Kompetitif Baru: Membangun Fleksibilitas Strategis dan Keunggulan Kompetitif di Abad ke-21," *Akademi dari Eksekutif Manajemen* (November 1998), hlm. 22–42.
- 35.** SC Voelpel, M. Dous, dan TH Davenport, "Lima Langkah untuk Membuat Sistem Berbagi Pengetahuan Global: Siemens' ShareNet," *Akademi Manajemen Eksekutif* (Mei 2005), hlm. 9–23.
- 36.** DA Garvin, "Membangun Organisasi Pembelajaran," *Harvard Tinjauan Bisnis* (Juli / Agustus 1993), hlm. 80. Lihat juga PM Senge, *Disiplin Kelima: Seni dan Praktek Pembelajaran-Organisasi* (New York: Doubleday, 1990).
- 37.** Chandler Masichi, *Menemukan Abad Elektronik* (New York: The Free Press, 2001).
- 38.** N. Collier, F. Fishwick, dan SW Floyd, "Keterlibatan Manajerial-dan Persepsi Proses Strategi," *Rencana Jangka Panjang - ning* (Februari 2004), hlm. 67–83; JA Parnell, S. Carragher, dan K. Holt, "Pengaruh Manajemen Partisipatif pada Efektif Perencanaan Strategis," *Jurnal Strategi Bisnis* (Musim Gugur 2002), hlm. 161–179; M. Ketokivi dan X. Castaner, "Perencanaan Strategis sebagai Perangkat Integratif," *Ilmu Administrasi Quarterly* (September 2004), hlm. 337–365; Edmondson, A. 2011. "Strategies untuk Belajar dari Kegagalan," *Harvard Business Review* (April 2011).
- 39.** EWK Tsang, "Internasionalisasi sebagai Proses Pembelajaran: MNC Singapura di Tiongkok," *Eksekutif Akademi Manajemen tive* (Februari 1999), hlm. 91–101; JM Shaver, W. Mitchell, dan B. Yeung, "Pengaruh Perusahaan Sendiri dan Perusahaan Lain Pengalaman Kelangsungan Investasi Investasi Asing di AS, 1987–92," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 1997), hlm. 811–824; P. Kale dan H. Singh, "Membangun Kapabilitas Perusahaan-Ikatan melalui Pembelajaran: Peran Alliance Learning Process dalam Kemampuan Aliansi dan Kesuksesan Aliansi Tingkat Perusahaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2007), hlm. 981–1000; H. Barkema dan M. Schijven, "Bagaimana Perusahaan Belajar Membuat Akuisisi? Tinjauan Penelitian Masa Lalu dan Agenda untuk Masa Depan," *Journal of Management* (Juni 2008), hlm. 594–634; DD Bergh dan E. NK Lim, "Belajar Cara Merestrukturisasi: Kapasitas Daya Serap dan Pandangan Restrukturisasi yang Improvisasional Tindakan dan Kinerja," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2008), hlm. 593–616.
- 40.** W. Mitchell, JM Shaver, dan B. Yeung, "Mencapai Ada dalam a Industri Global: Dampaknya terhadap Kinerja Antar Perusahaan yang Berubah Kehadiran nasional," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1992), hlm. 419–432.
- 41.** DJ Miller, MJ Fern, dan LB Cardinal, "Penggunaan Pengetahuan keunggulan untuk Inovasi Teknologi di Perusahaan yang Beragam," *Academy of Management Journal* (April 2007), hlm. 308–326.
- 42.** R. Wiltbank, N. Dew, S. Read, dan SD Sarasvathy, "Apa yang harus dilakukan selanjutnya? Kasus untuk Strategi Non-Prediktif," *Strategic Management Journal* (Oktober 2006), hlm. 981–998; JA Smith, "Strategi untuk Start-Up," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 1998), hlm. 857–872.
- 43.** JS Sidhu, "Definisi dan Kinerja Domain Bisnis:

- Sebuah Studi Empiris, "SAM Advanced Management Journal (Musim Gugur 2004), hlm. 40–45.
- 44.** Lihat A. Campbell dan S. Yeung, "Kasus Singkat: Misi, Visi, dan Tujuan Strategis," *Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 1991), hlm. 145–147; S. Cummings dan J. Davies, "Mission, Visi, Fusion," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 1994), hlm. 147–150.
- 45.** J. Cosco, "Turun ke Laut di Kapal," *Jurnal Bisnis Strategi* (November / Desember 1995), hlm. 48.
- 46.** "Apakah PepsiCo Saham Dividen Lebih Baik daripada Coca-Cola?" *Mencari Alpha* (7 Agustus 2012), (www.seekingalpha.com/article/786211-is-pepsi-a-dividen-stock-lebih-baik-dari-coca-soda); www.thecoca-coalacompany.com.

Halaman 66

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

- 47.** D. Armstrong, "Pfizer Melihat Kolaborasi Harvard sebagai Spark untuk Obat Baru," *Bloomberg Businessweek* (15 Juni 2012), (www.bloomberg.com/news/2012-06-15/pfizer-sees-harvard-kolaborasi-as-spark-for-new-drugs.html).
- 48.** KM Eisenhardt dan DN Sull, "Strategi Sebagai Aturan Sederhana," *Harvard Business Review* (Januari 2001), hlm. 110.
- 49.** M. Wood, "Facebook Membeli Instagram. . . Tapi untuk apa?" Berita CBS, 10 April 2012, (http://www.cbsnews.com/8301-205_162-57411761/facebook-buys-instagram---tapi-untuk-apa/); D. Dumlaor, "Pengusaha Amerika Bertaruh Besar untuk PH," *Philippine Daily Inquirer* (11 Agustus 2012), (<http://www.inquirer.net/76323/americans-entrepreneur-bets-big-on-ph>).
- 50.** HA Simon, *Perilaku Administratif*, edisi ke-2 (New York: The Free Press, 1957), hlm. 231.
- 51.** "Starbucks akan Tutup Semua Toko AS untuk Pelatihan," MSNBC (26 Februari 2008), (www.msnbc.msnbc.com/id/23351151/ns/business-us_business/t/starbucks-close-all-us-store-trainign/#.uo_I2t5mk0); "Howard Schultz di How Starbucks Got Its Groove Back," *careerbuilder.com* (3 Juni 2011), (<http://thechiringsite.careerbuilder.com/2011/06/03/howard-schultz-on-how-starbucks-got-its-groove-back/>); B. Batu "Bintang-dolar Laba Turun tajam pada Biaya Restrukturisasi," *The New York Times* (10 November 2008), (<http://www.nytimes.com/2008/11/11/bisnis/11sbux.html>).
- 52.** H. Mintzberg, "Perencanaan di Sisi Kiri dan Mengelola di Benar," *Tinjauan Bisnis Harvard* (Juli – Agustus 1976), hlm. 56.
- 53.** RA Burgelman dan AS Grove, "Biarkan Kekacauan, Lalu Memerintah dalam Kekacauan — Berulang Kali: Mengelola Dinamika Strategis untuk Umur Panjang Perusahaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2007), hlm. 965–979.
- 54.** E. Romanelli dan ML Tushman, "Transformasi Organisasi sebagai Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy Jurnal Manajemen* (Oktober 1994), hlm. 1141–1166.
- 55.** SS Gordon, WH Stewart, Jr., R. Sweo, dan WA Luker, "Konvergensi versus Reorientasi Strategis: Anteceden-perubahan Organisasi yang Berkecimpulan Tinggi," *Journal of Management* (Vol. 26, No. 5, 2000), hlm. 911–945.
- 56.** Pidato di Akademi Manajemen 1998, dilaporkan oleh SM Puffer, "Eksekutif Global: Andrew Grove dari Intel Daya Saing," *Akademi Eksekutif Manajemen* (Februari 1999), hlm. 15–24.
- 57.** DJ Hickson, RJ Butler, D. Cray, GR Mallory, dan DC Wilson, *Keputusan Utama: Pengambilan Keputusan Strategis di Jakarta Organisasi* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), hlm. 26–42.
- 58.** A. Weintraub, "Gambentech's Gamble," *BusinessWeek* (Desember 17, 2007), hlm. 44–48; (<http://www.fiercepharma.com/special-report/top-10-obat-kanker-terlaris/rituxan-3-miliar>); (<http://diabetes.webmd.com/news/20120814/new-drug-for-diabetes-terkait-penglihatan>).
- 59.** H. Mintzberg, "Pembuatan Strategi dalam Tiga Mode," *California Tinjauan Manajemen* (Musim Dingin 1973), hlm. 44–53.
- 60.** F. Vogelstein, "Amazon yang Perkasa," *Fortune* (26 Mei 2003), hlm. 60–74.

- 61.** Stern, J. 2012, "Encyclopedia Britannica Tewaskan Edinya Cetakan," *ABC News* (13 Maret 2012), (<http://abcnews.go.com/blog/teknologi/2012/03/encyclopaedia-britannica-kill-its-print-edition/>).
- 62.** LV Gerstner, *Siapa Kata Gajah Tidak Bisa Menari?* (New York: HarperCollins, 2002).
- 63.** JB Quinn, *Strategi untuk Perubahan: Incrementalisme Logis* (Homewood, IL : Irwin, 1980), hlm. 58.
- 64.** RM Grant, "Perencanaan Strategis dalam Lingkungan yang Bergejolak: Bukti dari Jurusan Minyak, " *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2003), hlm. 491–517.
- 65.** G. Gavetti dan JW Rivkin, "Carilah Strategi dengan Cara yang Benar pada Waktu yang Tepat, " *Harvard Business Review* (Januari 2008), hlm. 22–23.
- 66.** PJ Brews dan MR Hunt, "Belajar Merencanakan dan Merencanakan Belajar: Menyelesaikan Sekolah Perencanaan / Sekolah Belajar Debat, " *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 1999), hlm. 889–913; I. Emas dan AMA Rasheed, "Keputusan Rasional Pembuatan Sion dan Kinerja Perusahaan: Peran Moderator dari Lingkungan, " *Jurnal Manajemen Strategis* (Agustus 1997), hlm. 583–591; RL Priem, AMA Rasheed, dan AG Kotulic, "Rasionalitas dalam Proses Keputusan Strategis, Dinamisme Lingkungan dan Kinerja Perusahaan, " *Jurnal PT Manajemen*, Vol. 21, No. 5 (1995), hlm. 913–929; JW Dean, Jr., dan MP Sharfman, "Apakah Proses Keputusan Penting? Sebuah pelajaran Efektivitas Pengambilan Keputusan Strategis, " *Academy of Jurnal Manajemen* (April 1996), hlm. 368–396.
- 67.** TL Wheelen dan JD Hunger, "Menggunakan Audit Strategis, " *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1987), hlm. 4–12; G. Donaldson, "Alat Baru untuk Dewan: Audit Strategis, " *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 1995), hlm. 99–107.
- 68.** DC Hambrick dan JW Fredrickson, "Are You Sure You Punya Strategi? " *Akademi Eksekutif Manajemen* (November, 2001), hlm. 48–59.
- 69.** Hambrick and Fredrickson, hlm. 49.

Halaman 67

I. Situasi Saat Ini

A. Kinerja Saat Ini

Bagaimana kinerja perusahaan dalam setahun terakhir secara keseluruhan dalam hal pengembalian investasi, pangsa pasar, dan profitabilitas?

B. Postur Strategis

Apa misi, tujuan, strategi, dan kebijakan korporasi saat ini?

1. Apakah mereka dinyatakan dengan jelas, atau mereka hanya tersirat dari kinerja?
2. **Misi:** Bisnis apa yang dijalankan korporasi? Mengapa?
3. **Tujuan:** Apa tujuan perusahaan, bisnis, dan fungsional? Apakah mereka konsisten satu sama lain, dengan misi, dan dengan internal dan eksternal lingkungan?
4. **Strategi:** Strategi atau campuran strategi apa yang diikuti perusahaan? Apakah mereka konsisten satu sama lain, dengan misi dan tujuan, dan dengan internal dan lingkungan luar?
5. **Kebijakan:** Apa kebijakan perusahaan? Apakah mereka konsisten satu sama lain, dengan misi, sasaran, dan strategi, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
6. Apakah misi, tujuan, strategi, dan kebijakan saat ini mencerminkan korporasi operasi internasional, apakah global atau multidomestik?

II Tata kelola perusahaan

A. Dewan Direksi

1. Siapa yang ada di papan tulis? Apakah mereka anggota internal (karyawan) atau eksternal?
2. Apakah mereka memiliki saham yang signifikan?
3. Apakah saham dimiliki atau diperdagangkan secara publik? Apakah ada kelas persediaan yang berbeda? hak pilih yang berbeda?
4. Apa yang anggota dewan berkontribusi pada perusahaan dalam hal pengetahuan, keterampilan, latar belakang, dan koneksi? Jika korporasi memiliki operasi internasional, lakukan board anggota memiliki pengalaman internasional? Apakah anggota dewan peduli dengan lingkungan

keberlanjutan mental?

Audit Strategis sebuah Korporasi

LAMPIRAN 1.A

66

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hunger, *Audit Strategis suatu Perusahaan*, Hak Cipta © 1982 dan 2005 oleh Wheelen dan Associate Hunger. Thomas L. Wheelen, "Audit Strategis," makalah disajikan kepada Masyarakat untuk Kemajuan Manajemen (SAM). Disampaikan oleh JD Hunger dan TL Wheelen dalam "Audit Strategis: Pendekatan Integratif Kebijakan Pengajaran Bisnis," *Academy of Management* (Agustus 1983). Diterbitkan di "Menggunakan Audit Strategis," oleh TL Wheelen dan JD Hunger dalam *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1987), hlm. 4–12. Dicetak ulang oleh izin dari pemegang hak cipta. Direvisi 1988, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004, 2005, 2009, dan 2013.

Halaman 68

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

5. Berapa lama anggota dewan bertugas di dewan?
6. Apa tingkat keterlibatan mereka dalam manajemen strategis? Apakah mereka hanya karet cap proposal manajemen puncak atau apakah mereka berpartisipasi aktif dan menyarankan masa depan arah? Apakah mereka mengevaluasi proposal manajemen dalam hal lingkungan keberlanjutan?

B. Manajemen Top

1. Orang atau kelompok apa yang merupakan manajemen puncak?
2. Apa karakteristik utama manajemen puncak dalam hal pengetahuan, keterampilan, dukungan tanah, dan gaya? Jika korporasi memiliki operasi internasional, lakukan manajemen puncak punya pengalaman internasional? Apakah eksekutif dari perusahaan yang diakuisisi dipertimbangkan bagian dari tim manajemen puncak?
3. Apakah manajemen puncak bertanggung jawab atas kinerja perusahaan di masa lalu beberapa tahun? Berapa banyak manajer yang berada di posisi mereka saat ini kurang dari tiga tahun? Apakah mereka dipromosikan secara internal atau eksternal?
4. Apakah manajemen puncak telah menetapkan pendekatan sistematis untuk manajemen strategis?
5. Apa tingkat keterlibatan manajemen puncak dalam proses manajemen strategis?
6. Seberapa baik manajemen puncak berinteraksi dengan manajer tingkat rendah dan dengan dewan direktur?
7. Apakah keputusan strategis dibuat secara etis dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial?
8. Apakah keputusan strategis dibuat dengan cara yang ramah lingkungan?
9. Apakah eksekutif puncak memiliki sejumlah besar saham di perusahaan?
10. Apakah manajemen puncak cukup terampil untuk menghadapi kemungkinan tantangan di masa depan?

AKU AKU AKU. Lingkungan luar: Peluang dan Ancaman (SWOT)

A. Lingkungan Fisik Alami: Isu Keberlanjutan

1. Apa kekuatan dari lingkungan fisik alami saat ini mempengaruhi perusahaan dan industri di mana ia bersaing? Yang saat ini atau masa depan ancaman? Peluang?
Sebuah iklim, termasuk suhu global, permukaan laut, dan ketersediaan air tawar
- b. Kejadian terkait cuaca, seperti badai hebat, banjir, dan kekeringan
- c. Fenomena matahari, seperti bintik matahari dan angin matahari
2. Apakah kekuatan ini memiliki efek berbeda di wilayah lain di dunia?

B. Lingkungan Sosial

1. Apa kekuatan lingkungan umum yang saat ini mempengaruhi baik korporasi dan industri di mana ia bersaing? Ancaman saat ini atau yang akan datang? Peluang?
Sebuah. Ekonomis
b. Teknologi
c. Politik-hukum
d. Sosiolultural
2. Apakah kekuatan-kekuatan ini berbeda di wilayah lain di dunia?

C. Lingkungan Tugas

1. Kekuatan apa yang mendorong persaingan industri? Apakah kekuatan-kekuatan ini sama secara global atau tidak?
berbeda dari satu negara ke negara lainnya? Nilai setiap gaya sebagai **tinggi**, **sedang**, atau **rendah**.
Sebuah. Ancaman pendatang baru

Halaman 69

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

- b. Daya tawar pembeli
- c. Ancaman terhadap produk atau layanan pengganti
- d. Tawar-menawar kekuatan pemasok
- e. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
- f. Kekuatan relatif dari serikat pekerja, pemerintah, kelompok kepentingan khusus, dll.
2. Apa faktor utama dalam lingkungan langsung (yaitu, pelanggan, pesaing, pemasok, kreditor, serikat pekerja, pemerintah, asosiasi perdagangan, kelompok kepentingan, masyarakat lokal, dan pemegang saham) saat ini mempengaruhi perusahaan? Yang apakah ancaman saat ini atau di masa depan? Peluang?

D. Ringkasan Faktor Eksternal

(Daftar dalam EFAS Tabel 4-5, hal. 155)

Manakah dari kekuatan dan faktor ini yang paling penting bagi perusahaan dan bagi industri di mana ia bersaing saat ini? Mana yang penting di masa depan?

IV. Lingkungan internal:

Kekuatan dan Kelemahan (SW OT)

A. Struktur Perusahaan

1. Bagaimana struktur korporasi saat ini?
Sebuah. Apakah otoritas pembuat keputusan terpusat di sekitar satu kelompok atau terdesentralisasi? banyak unit?
- b. Apakah perusahaan diorganisasikan berdasarkan fungsi, proyek, geografi, atau lainnya kombinasi ini?
2. Apakah strukturnya dipahami dengan jelas oleh semua orang di perusahaan?
3. Apakah struktur saat ini konsisten dengan tujuan, strategi, kebijakan perusahaan saat ini, dan program, serta dengan operasi internasional perusahaan?
4. Dengan cara apa struktur ini dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis?

B. Budaya Perusahaan

1. Apakah ada budaya yang didefinisikan dengan baik atau muncul yang terdiri dari kepercayaan, harapan bersama, dan nilai?
2. Apakah budaya konsisten dengan tujuan, strategi, kebijakan, dan program saat ini?
3. Apa posisi budaya pada kelestarian lingkungan?
4. Apa posisi budaya pada isu-isu penting lainnya yang dihadapi korporasi (itu adalah, mengenai produktivitas, kualitas kinerja, kemampuan beradaptasi terhadap kondisi yang berubah, dan penginternasionalan)?
5. Apakah budaya tersebut sesuai dengan keragaman latar belakang karyawan?
6. Apakah perusahaan mempertimbangkan nilai-nilai budaya masing-masing negara di Indonesia? perusahaan mana yang beroperasi?

C. Sumber Daya Perusahaan

1. Pemasaran

- Sebuah. Apa tujuan, strategi, kebijakan, dan pemasaran pemasaran korporasi saat ini program?
saya. Apakah mereka secara jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari kinerja dan / atau anggaran?
ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal?

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

- b. Seberapa baik kinerja perusahaan dalam hal analisis posisi pasar dan bauran pemasaran (yaitu, produk, harga, tempat, dan promosi) di dalam negeri dan pasar internasional? Seberapa tergantung korporasi pada beberapa pelanggan? Bagaimana besar pasarnya Di mana itu mendapatkan atau kehilangan pangsa pasar? Berapa persentase penjualan berasal dari negara maju versus negara berkembang? Di mana produk saat ini dalam siklus hidup produk?
saya. Tren apa yang muncul dari analisis ini?
ii. Apa dampak tren ini terhadap kinerja masa lalu dan bagaimana mungkin ini tren mempengaruhi kinerja masa depan?
aku aku aku. Apakah analisis ini mendukung masa lalu dan strategi perusahaan yang tertunda keputusan?
iv. Apakah pemasaran memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan?
c. Seberapa baik kinerja pemasaran perusahaan dibandingkan dengan yang sama perusahaan?
- d. Apakah manajer pemasaran menggunakan konsep dan teknik pemasaran yang diterima? mengevaluasi dan meningkatkan kinerja produk? (Pertimbangkan siklus hidup produk, pasar segmentasi, riset pasar, dan portofolio produk.)
e. Apakah pemasaran menyesuaikan dengan kondisi di setiap negara di mana ia beroperasi?
f. Apakah pemasaran mempertimbangkan kelestarian lingkungan saat membuat keputusan?
g. Apa peran manajer pemasaran dalam proses manajemen strategis?

2. Keuangan

- Sebuah. Apa tujuan, strategi, dan kebijakan keuangan korporasi saat ini dan program?
saya. Apakah mereka secara jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari kinerja dan / atau anggaran?
ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
b. Seberapa baik kinerja perusahaan dalam hal analisis keuangan? (Mempertimbangkan analisis rasio, pernyataan ukuran umum, dan struktur kapitalisasi.) Seberapa seimbang, dalam hal arus kas, apakah portofolio produk dan bisnis perusahaan? Apa Apakah harapan investor dalam hal harga saham?
saya. Tren apa yang muncul dari analisis ini?
ii. Apakah ada perbedaan signifikan ketika pernyataan dihitung dalam konstanta versus dolar yang dilaporkan?
aku aku aku. Apa dampak tren ini terhadap kinerja masa lalu dan bagaimana mungkin ini tren mempengaruhi kinerja masa depan?
iv. Apakah analisis ini mendukung masa lalu dan strategi perusahaan yang tertunda keputusan?
v. Apakah keuangan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan?
c. Seberapa baik kinerja keuangan perusahaan dibandingkan dengan yang sama perusahaan?
- d. Apakah manajer keuangan menggunakan konsep dan teknik keuangan yang diterima untuk mengevaluasi? makan dan meningkatkan kinerja perusahaan dan divisi saat ini? (Pertimbangkan keuangan leverage, penganggaran modal, analisis rasio, dan mengelola mata uang asing.)
e. Apakah keuangan menyesuaikan dengan kondisi di setiap negara di mana perusahaan beroperasi?
f. Apakah keuangan mengatasi masalah keuangan global?
g. Apa peran manajer keuangan dalam proses manajemen strategis?

3. Penelitian dan Pengembangan (R&D)

- Sebuah. Apa tujuan, strategi, kebijakan, dan tujuan litbang korporasi saat ini program?
saya. Apakah mereka secara jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari kinerja atau anggaran?
ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan perusahaan kebijakan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
aku aku aku. Apa peran teknologi dalam kinerja perusahaan?

misi dan strategi perusahaan?

- v. Apakah R&D memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan?
- b. Pengembalian apa yang diterima perusahaan dari investasinya di R&D?
- c. Apakah korporasi kompeten dalam transfer teknologi? Apakah itu menggunakan mesin bersamaan tim kerja neering dan lintas-fungsional dalam desain produk dan proses?
- d. Apa peran diskontinuitas teknologi dalam produk perusahaan?
- e. Seberapa baik investasi perusahaan dalam R&D dibandingkan dengan investasi KASIH perusahaan serupa? Berapa banyak R&D yang diserahkan? Apakah perusahaan korporasi menggunakan aliansi rantai nilai secara tepat untuk inovasi dan kompetitif keuntungan?
- f. Apakah R&D menyesuaikan dengan kondisi di setiap negara tempat perusahaan beroperasi?
- g. Apakah R&D mempertimbangkan kelestarian lingkungan dalam pengembangan produk dan pengemasan?
- h. Apa peran manajer R&D dalam proses manajemen strategis?

4. Operasi dan Logistik

Sebuah. Apa tujuan perusahaan saat ini / strategi, tujuan layanan, kebijakan, dan program?

saya. Apakah mereka secara jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari kinerja atau anggaran?

ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal?

b. Apa jenis dan tingkat kemampuan operasi korporasi? Bagaimana banyak yang dilakukan di dalam negeri versus internasional? Apakah jumlah outsourcing pantas untuk kompetitif? Apakah pembelian ditangani dengan tepat? Didukung tang dan distributor yang beroperasi dengan cara yang ramah lingkungan? Yang produk memiliki margin laba tertinggi dan terendah?

saya. Jika korporasi berorientasi pada produk, pertimbangkan fasilitas pabrik, tipe pabrik sistem facturing (produksi massal berkelanjutan, bengkel kerja berselang, atau fleksibel) ible manufacturing), umur dan jenis peralatan, tingkat dan peran otomatisasi dan / atau robot, kapasitas dan pemanfaatan pabrik, peringkat produktivitas, dan ketersediaan kemampuan dan jenis transportasi.

ii. Jika korporasi berorientasi layanan, pertimbangkan fasilitas layanan (rumah sakit, ator, atau gedung sekolah), jenis sistem operasi (layanan terus menerus berakhir waktu untuk pelanggan yang sama atau layanan intermiten dari waktu ke waktu untuk beragam pelanggan), umur dan jenis peralatan pendukung, tingkat dan peran otomasi dan penggunaan perangkat komunikasi massa (mesin diagnostik, mesin video), fasilitas kapasitas dan tingkat pemanfaatan, peringkat efisiensi profesional dan layanan personel, dan ketersediaan dan jenis transportasi untuk membawa staf layanan dan klien bersama.

c. Apakah fasilitas manufaktur atau layanan rentan terhadap bencana alam, lokal atau nasional? pemogokan nasional, pengurangan atau pembatasan sumber daya dari pemasok, biaya besar peningkatan bahan, atau nasionalisasi oleh pemerintah?

d. Apakah ada campuran yang tepat antara manusia dan mesin (di perusahaan manufaktur) atau dari staf pendukung untuk profesional (di perusahaan jasa)?

e. Seberapa baik kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing? Apakah ini menyeimbangkan biaya persediaan (pergudangan) dengan biaya logistik (tepat waktu)? Pertimbangkan biaya per unit kerja, material, dan overhead; downtime; manajemen pengendalian persediaan dan penjadwalan staf layanan; peringkat produksi; persentase pemanfaatan fasilitas; dan jumlah klien yang berhasil dirawat berdasarkan kategori (jika perusahaan jasa) atau persentase pesanan dikirim tepat waktu (jika produk perusahaan).

saya. Tren apa yang muncul dari analisis ini?

ii. Apa dampak tren ini terhadap kinerja masa lalu dan bagaimana mungkin ini tren mempengaruhi kinerja masa depan?

aku aku aku. Apakah analisis ini mendukung masa lalu dan strategi perusahaan yang tertunda keputusan?

iv. Apakah operasi memberi perusahaan keunggulan kompetitif?

f. Apakah manajer operasi menggunakan konsep dan teknik yang tepat untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja saat ini? Pertimbangkan sistem biaya, kontrol kualitas dan keandalan. sistem, manajemen kontrol persediaan, penjadwalan personalia, TQM, pembelajaran kurva, program keselamatan, dan program teknik yang dapat meningkatkan efisiensi manufaktur atau layanan.

- g. Apakah operasi menyesuaikan dengan kondisi di setiap negara di mana ia memiliki fasilitas?
- h. Apakah operasi mempertimbangkan kelestarian lingkungan saat membuat keputusan? saya. Apa peran manajer operasi dalam proses manajemen strategis?
- 5. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**
- Sebuah. Apa tujuan, strategi, kebijakan, dan strategi HRM korporasi saat ini program?
- saya. Apakah mereka secara jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari kinerja dan / atau anggaran?
- ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
- b. Seberapa baik kinerja HRM perusahaan dalam hal meningkatkan kesesuaian dengan karyawan individu dan pekerjaan? Pertimbangkan pergantian, keluhan, pemogokan, PHK, pelatihan karyawan, dan kualitas kehidupan kerja.
- saya. Tren apa yang muncul dari analisis ini?
- ii. Apa dampak tren ini terhadap kinerja masa lalu dan bagaimana mungkin ini tren mempengaruhi kinerja masa depan?
- aku aku aku. Apakah analisis ini mendukung masa lalu dan strategi perusahaan yang tertunda keputusan?
- iv. Apakah HRM memberi perusahaan keunggulan kompetitif?

- c. Bagaimana kinerja HRM perusahaan ini dibandingkan dengan yang serupa perusahaan?
- d. Apakah manajer HRM menggunakan konsep dan teknik yang tepat untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan? Pertimbangkan program analisis pekerjaan, kinerja sistem penilaian, uraian pekerjaan terbaru, program pelatihan dan pengembangan, survei sikap, program desain pekerjaan, kualitas hubungan dengan serikat pekerja, dan penggunaan tim kerja otonom.

- e. Seberapa baik perusahaan mengelola keragaman tenaga kerjanya? Apakah yang catatan perusahaan tentang hak asasi manusia? Apakah perusahaan memantau hak asasi manusia catatan pemasok dan distributor utama?
- f. Apakah HRM menyesuaikan dengan kondisi di setiap tempat perusahaan beroperasi? Apakah perusahaan memiliki kode etik untuk HRM untuk dirinya sendiri dan pemasok utama di negara berkembang? Apakah karyawan menerima penugasan internasional untuk dipersiapkan mereka untuk posisi manajerial?
- g. Apa peran outsourcing dalam perencanaan SDM?
- h. Apa peran manajer SDM dalam proses manajemen strategis?

6. Teknologi Informasi (TI)

- Sebuah. Apa tujuan, strategi, kebijakan, dan program TI perusahaan saat ini?
- saya. Apakah mereka secara jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari kinerja dan / atau anggaran?
- ii. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
- b. Seberapa baik kinerja TI korporasi dalam hal penyediaan data yang bermanfaat-dasar, mengotomatiskan operasi administrasi rutin, membantu manajer dalam membuat rutinitas keputusan, dan memberikan informasi yang diperlukan untuk keputusan strategis?
- saya. Tren apa yang muncul dari analisis ini?
- ii. Apa dampak tren ini terhadap kinerja masa lalu dan bagaimana mungkin ini tren mempengaruhi kinerja masa depan?
- aku aku aku. Apakah analisis ini mendukung masa lalu dan strategi perusahaan yang tertunda keputusan?
- iv. Apakah TI memberi perusahaan keunggulan kompetitif?

Halaman 73

- BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis
- c. Bagaimana kinerja TI dan tahap pengembangan perusahaan ini dibandingkan dengan perusahaan sejenis? Apakah menggunakan Internet, intranet, dan ekstranet?
- d. Apakah manajer TI menggunakan konsep dan teknik yang sesuai untuk mengevaluasi dan meningkatkan membuktikan kinerja perusahaan? Apakah mereka tahu cara membangun dan mengelola kompleks database, membuat situs Web dengan firewall dan perlindungan virus, melakukan sistem menganalisis, dan menerapkan sistem pendukung keputusan interaktif?
- e. Apakah perusahaan memiliki keberadaan TI dan Internet global? Apakah ada kesulitan dengan mendapatkan data melintasi batas nasional?
- f. Apa peran manajer TI dalam proses manajemen strategis?

D. Ringkasan Faktor Internal

(Daftar dalam IFAS Tabel 5–2, hal. 188)

Manakah dari faktor-faktor ini yang merupakan kompetensi inti? Yang, jika ada, berbeda kompetencies? Manakah dari faktor-faktor ini yang paling penting bagi korporasi dan industri di mana ia bersaing pada saat ini? Mana yang mungkin penting di masa depan? Yang fungsi atau kegiatan adalah kandidat untuk outsourcing?

V. Analisis Faktor Strategis (SWOT)

A. Analisis Situasi

(Daftar dalam Matriks SFAS, Gambar 6–1, hlm. 200–201)

Dari faktor eksternal (EFAS) dan internal (IFAS) yang tercantum dalam III.D dan IV.D, yang merupakan faktor strategis (paling penting) yang sangat memengaruhi masa kini dan masa depan perusahaan kinerja?

B. Tinjauan Misi dan Tujuan

1. Apakah misi dan tujuan saat ini sesuai dengan faktor-faktor strategis utama dan masalah?
2. Apakah misi dan tujuan harus diubah? Jika ya, bagaimana caranya?
3. Jika diubah, apa dampaknya pada perusahaan?

VI. Alternatif Strategis dan Strategi yang Disarankan

A. Alternatif Strategis

1. Dapatkah tujuan saat ini atau yang direvisi dipenuhi melalui implementasi yang lebih hati-hati dari strategi yang saat ini digunakan (misalnya, menyesuaikan strategi)?
2. Apa strategi alternatif layak yang tersedia untuk korporasi? Apa Apakah pro dan kontra dari masing-masing? Bisakah skenario perusahaan dikembangkan dan disepakati? (Alternatif harus sesuai dengan lingkungan fisik alami, lingkungan sosial, industri, dan korporasi untuk tiga hingga lima tahun ke depan.) Sebuah. Anggap *stabilitas*, *pertumbuhan*, dan *penghematan* sebagai strategi perusahaan.
- b. Pertimbangkan *kepemimpinan biaya* dan *diferensiasi* sebagai strategi bisnis.
- c. Pertimbangkan alternatif strategi fungsional yang mungkin diperlukan untuk memperkuat ment dari alternatif strategis perusahaan atau bisnis yang penting.

Halaman 74

BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Strategis

B. Strategi yang Direkomendasikan

1. Tetapkan alternatif strategi mana yang Anda rekomendasikan untuk perusahaan, tingkat bisnis, dan fungsional perusahaan. Apakah Anda merekomendasikan bisnis yang berbeda ness atau strategi fungsional untuk unit korporasi yang berbeda?
2. Jelaskan rekomendasi Anda dalam hal kemampuannya untuk menyelesaikan baik jangka panjang maupun jangka pendek masalah dan efektif menangani faktor-faktor strategis.
3. Kebijakan apa yang harus dikembangkan atau direvisi untuk memandu implementasi yang efektif?
4. Apa dampak dari strategi yang Anda rekomendasikan pada inti dan perbedaan perusahaan kompetensi yang ada?

VII. Penerapan

A. Apa Jenis Program atau Taktik (Misalnya, Restrukturisasi turing the Corporation atau Melembagakan TQM) Harus Dikembangkan untuk Menerapkan Strategi yang Disarankan?

1. Siapa yang harus mengembangkan program / taktik ini?
2. Siapa yang seharusnya bertanggung jawab atas program / taktik ini?

B. Apakah Program / Taktik Secara Finansial Layak? Bisa Anggaran Pro Forma Dikembangkan dan Disetujui? Apakah Prioritas dan Jadwal Sesuai untuk Perorangan Program / Taktik?

C. Akan Dibutuhkan Prosedur Operasi Standar Baru akan dikembangkan?

VIII. Evaluasi dan Kontrol

A. Apakah Sistem Informasi Saat Ini Mampu Menyediakan Umpaman Balik yang memadai tentang Kegiatan Implementasi dan Performa? Bisakah Ini Mengukur Faktor Strategis?

1. Dapatkan hasil kinerja ditentukan oleh area, unit, proyek, atau fungsi?
2. Apakah informasi tersebut tepat waktu?
3. Apakah perusahaan menggunakan pembandingan untuk mengevaluasi fungsi dan kegiatannya?

B. Apakah Langkah-Langkah Kontrol yang memadai untuk Dipastikan Kesesuaian dengan Rencana Strategis yang Disarankan?

1. Apakah standar dan tindakan yang tepat digunakan?
2. Apakah sistem penghargaan mampu mengenali dan menghargai kinerja yang baik?

Halaman 75

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,
nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,
kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk
menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

mis &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

N Alami

Struktur :

Wh

Apa

I

h

Pi Rencana untuk

Hai

itu

Kawan

B

d

iklan

Idli

Bertindak

A ii

ivi i tie s

DD

h

C Cos t t t h dia

S Sequence

f

Intern

Luar

Anggaran

Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

Program
dan Taktik

BAB 2

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson

MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com

untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

perusahaan Pemerintahan

74

Halaman 76

75

Gangguan dengan Dewan Direksi HP

Terkadang seorang aktivis atau bahkan dewan katalisator melakukan lebih banyak ruginya daripada kebaikan.

Ini tentu saja menjadi kasus di Hewlett-Packard Company, Palo Alto pelopor dalam teknologi.

Lewis Platt hanya CEO keempat dalam sejarah perusahaan, dan seperti penilai (John A. Young), ia adalah seorang karyawan teknik lama perusahaan. Dibawah Dengan kepemimpinannya, perusahaan ini makmur karena telah melalui hampir 50 tahun sejarahnya hingga saat itu titik. Dengan dukungan dewan, ia melepaskan divisi Peralatan Medis dan membuat bergerak tentatif menuju era informasi baru, tetapi lambat untuk mengenali pentingnya Internet.

Pada tahun 1999, bersama dengan dewan direksi, ia memutuskan untuk mencari di luar perusahaan pertama kali dan mencoba untuk merekrut pemimpin yang terlihat dan bersemangat untuk perusahaan yang berorientasi pada rekayasa. Pada 19 Juli 1999, HP mengumumkan bahwa Carly Fiorina akan menjadi CEO baru, menjadikannya yang pertama wanita untuk memimpin perusahaan DOW 30. Fiorina membuat namanya di Lucent Technologies di mana

dia adalah Presiden sebuah perusahaan yang membuat perubahan luar biasa dalam menghadapi perusahaan besar perubahan teknologi saat ini.

Beberapa anggota dewan yang sama yang mempekerjakannya kemudian berbalik melawannya di salah satu yang paling proxy proxy publik saat kami mengumumkan merger US \$ 25 miliar dengan Compaq Computer Company pada September 2001. Walter Hewlett dan Lewis Platt secara terbuka menentang penggabungan. Rencana untuk memindahkan HP ke mesin inovasi di era Internet sekarang bergerak untuk menempatkan sebagian besar sumber dayanya dalam margin rendah, bisnis manufaktur PC yang menyusut. Wall Street benci ide itu. Stok HP kehilangan 18% dari nilainya pada hari merger diumumkan dan banyak analis di industri berpendapat ini adalah langkah buruk. Fiorina memaksa merger ke depan dukungan mayoritas dewan direksi.

· Diskusikan tren dalam tata kelola perusahaan

· Jelaskan bagaimana kepemimpinan eksekutif bagian penting dari strategi pengelolaan

· Menjelaskan peran dan tanggung jawab dewan direksi dalam tata kelola perusahaan

· Memahami bagaimana komposisi a papan dapat mempengaruhi operasinya

· Menjelaskan dampak Sarbanes - Oxley

Bertindak tata kelola perusahaan di Amerika Serikat

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 77

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Pada 22 Februari 2002, Dewan Direksi HP mengirim surat yang sangat umum dan menyengat kritik terhadap Hewlett untuk semua pemegang sahamnya. Hewlett merespons dengan mengeluarkan iklan di surat kabar utama menentang akuisisi. Pada akhirnya, merger disetujui, tetapi hanya sedikit 3% mayoritas.

Sejarah akuisisi tidak bagus. Sangat sedikit yang memberikan nilai nyata bagi perusahaan itu adalah pihak pengakuisisi. Semakin besar akuisisi, semakin besar kemungkinannya. Begitulah nasib HP. Pada akhir tahun 2004, dewan direksi dengan ketidakmampuan Carly Fiorina untuk bergerak HP baru yang besar ke depan. Dewan mulai bertemu secara pribadi tanpa profil tinggi mereka CEO. Pada 6 Februari 2005, dewan bertemu dengan Fiorina di O'Hare Hyatt Hotel Chicago dan California mengungkapkan rasa frustrasi mereka dengan kepemimpinannya dan keengganannya untuk bekerja dengan dewan direksi tentang masa depan perusahaan. Hari berikutnya mereka memintanya untuk mengundurkan diri.

Percaya bahwa itu adalah kegagalan eksekusi, dewan pindah untuk mempekerjakan seseorang kredensial operasi yang ketat. Hasilnya adalah Mark Hurd, CEO veteran 25 tahun di NCR Perusahaan. Hurd meraung ke dalam perusahaan, menghilangkan 15.000 pekerjaan, memotong R&D, dan mencoba mengotomatiskan layanan konsultasi. Kebocoran informasi dibahas di dewan pertemuan strategi para direktur pada akhir 2005 memimpin - Ketua Dewan Patricia Dunn dan CEO Mark Hurd untuk memulai penyelidikan terhadap sesama anggota dewan. Menggunakan detektif siapa menyamar sebagai wartawan, mereka memperoleh catatan telepon dari orang-orang di papan bahwa mereka dicurigai, dan skandal mata-mata meledak ke tempat terbuka.

Dunn dipecat dari kursi dewannya pada tahun 2006 dan majalah *Newsweek* menempatkannya di tutup dengan judul "Bos yang Memata-matai Dewannya." Mark Hurd lolos dengan serius akibat dari skandal itu dan mengumumkan kode etik baru yang sangat ketat untuk perusahaan.

Bagaimanapun, Mark Hurd berhasil membalikkan keadaan perusahaan terdaftar sebagai salah satu CEO terbaik pada tahun 2009. Namun, skandal lain pecah, dengan Hurd dituduh melakukan pelecehan seksual dengan konsultan pemasaran HP. Sementara papan ditemukan bahwa dia tidak benar-benar melanggar kebijakan pelecehan seksual perusahaan, mereka menemukan bahwa dia menyerahkan laporan pengeluaran yang tidak akurat yang dimaksudkan untuk menyembunyikan hubungan. Dia terpaksa mengundurkan diri pada Agustus 2010 oleh sekelompok direktur yang kuat tetapi kecil.

Setelah pengunduran diri Hurd, ada perombakan besar-besaran. Empat direktur terlibat dalam memaksa pengunduran diri Hurd mengundurkan diri dari kursi dewan dan lima dewan baru anggota diberi nama. Pada November 2010, dewan menamai Leo Apotheker sebagai yang baru CEO. Dia adalah mantan kepala Operasi Lapangan Global di SAP, dan akan tetap menjadi

CEO perusahaan untuk sedikit lebih dari 10 bulan.

Langkah Apotheker untuk mendorong maju tablet TouchPad HP adalah kegagalan komersial pada saat yang sama telepon HP melakukan pemukulan di pasar. Dalam sebuah menakjubkan pada September 2011, ia menyatakan bahwa HP akan sepenuhnya keluar dari bisnis PC. HP adalah pemimpin dalam penjualan PC baik di Amerika Serikat maupun global. Kemarahan itu langsung dan luar biasa. Perusahaan membalikkan posisi dua minggu kemudian, tetapi

Dewan sangat terkejut dengan kurangnya kepemimpinannya. Setelah menembakkan Apotheker, papan nama salah satu anggotanya sendiri, mantan CEO eBay Meg Whitman untuk menjalankan perusahaan.

Halaman 78

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

Salah satu tanggung jawab paling penting yang dimiliki dewan direksi adalah untuk meningkatkan merekrut secara aktif dan bekerja dengan manajemen yang akan memimpin bisnis. CEO berputar pinto di HP telah membebani perusahaan lebih dari US \$ 83 juta dalam pembayaran pesongan untuk CEO bahwa dewan tidak lagi ingin menjalankan perusahaan. *CNN Money* melaporkan pada 2012 bahwa "Sebelum Apotheker datang ke HP, perusahaan itu dikenal dengan papan frikonya.

Setiap direktur akan keluar-masuk, tetapi entah bagaimana kelompok itu kelihatannya terus-menerus dibagi oleh persaingan pribadi, pertengkarannya, dan kebocoran ke pers."

SUMBER: Bandler, J. dan Burke, D. "Bagaimana Hewlett-Packard Tersesat," Mengakses 5/30/13, www.tech.fortune.cnn.com/2012/05/08/500-hp-apotheker/; Lohr, S. "Lewis E. Platt, 64, Kepala Hewlett-Packard dalam Dies tahun 1990-an," [www.nytimes.com/Diakses 5/30/13, www.nytimes.com/2005/09/10/teknologi/10platt.html](http://nytimes.com/Diakses 5/30/13, www.nytimes.com/2005/09/10/teknologi/10platt.html); Stanford Graduate School of Business Case SM-130. "HP dan Compaq Combined: In Search Skala dan Cakupan," Diakses 5/30/13, www.cendix.com/downloads/education/HP%20Compaq.pdf; Elgin, B. "Kisah Orang Dalam dari Carly's Ouster," Diakses 5/30/13, www.businessweek.com/story/2005-02-20/the-inside-story-of-carlys-ouster/; Oracle.com, "Mark Hurd - President," Diakses, 5/30/13, www.oracle.com/us/corporate/press/executives/mark-hurd-170533.html; Gregory, S. "Corporatingkat Skandal: Mengapa HP harus Oust Mark Hurd," Diakses 5/30/13, www.time.com/time/business/article/0,8599,2009617,00.html; Arnold, L. dan Turner, N. "Patricia Dunn, Ketua HP Fired in Spying Skandal, Meninggal pada usia 58," Diakses 5/30/13, www.businessweek.com/news/2011-12-05/patricia-dunn-hp-chairman-dipecat-dalam-memata-matai-skandal-meninggal-di-58.html.

Sebuah *perusahaan* adalah mekanisme yang ditetapkan untuk memungkinkan berbagai pihak untuk berkontribusi modal,

keahlian, dan tenaga kerja untuk saling menguntungkan mereka. Investor / pemegang saham berpartisipasi dalam keuntungan (dalam bentuk dividen dan kenaikan harga saham) dari perusahaan tanpa mengambil tanggung jawab untuk operasi. Manajemen menjalankan perusahaan tanpa bertanggung jawab untuk secara pribadi menyediakan dana. Untuk memungkinkan ini, hukum telah mengesahkan pemberian itu pemegang saham membatasi tanggung jawab dan, karenanya, keterlibatan terbatas dalam korporasi kegiatan. Namun, keterlibatan itu mencakup hak untuk memilih direktur yang memiliki kewajiban hukum untuk mewakili pemegang saham dan melindungi kepentingan mereka. Sebagai wakil dari pemegang saham, direktur memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk mendirikan perusahaan dasar menilai kebijakan dan memastikan bahwa kebijakan tersebut diikuti. ¹

Dewan direksi, oleh karena itu, memiliki kewajiban untuk menyetujui semua keputusan yang mungkin mempengaruhi kinerja jangka panjang korporasi. Ini berarti bahwa korporasi itu menyenangkan-diatur secara ketat oleh *dewan direksi* yang mengawasi *manajemen puncak*, dengan persetujuan tersebut rencne *pemegang saham*. Istilah **tata kelola perusahaan** mengacu pada hubungan antara ketiga kelompok ini dalam menentukan arah dan kinerja korporasi. ²

Selama satu setengah dekade terakhir, pemegang saham dan berbagai kelompok kepentingan telah serius mempertanyakan peran dewan direksi dalam perusahaan. Mereka khawatir bahwa di dalam anggota dewan dapat menggunakan posisi mereka untuk membuat sarang mereka sendiri dan bahwa di luar anggota dewan

Sering kali kurangnya pengetahuan, keterlibatan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaan yang memadai pemantauan dan memberikan panduan kepada manajemen puncak. Contoh korupsi yang menyebar luas dan praktik akuntansi yang dipertanyakan di Enron, Global Crossing, WorldCom, Tyco, dan Qwest, antara lain, tampaknya membuktikan kekhawatiran mereka. Papan di HP tampaknya tidak mampu memutuskan arah bisnis, menggerakkan CEO masuk dan keluar ketika idenya berubah.

Masyarakat umum tidak hanya menjadi lebih sadar dan lebih kritis terhadap banyak dewan, jelas kurangnya tanggung jawab untuk kegiatan perusahaan, sudah mulai mendorong pemerintah menuntut akuntabilitas. Hasilnya, papan sebagai stempel CEO atau sebagai benteng dari sistem seleksi "old-boy" perlahan-lahan digantikan oleh yang lebih aktif, lebih profesional

papan.

Peran Dewan Direksi

Halaman 79

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

TANGGUNG JAWAB DEWAN

Hukum dan standar yang mendefinisikan tanggung jawab dewan direksi berbeda dari satu negara ke negara lain negara. Sebagai contoh, anggota dewan di Ontario, Kanada, menghadapi lebih dari 100 provinsi dan hukum federal yang mengatur tanggung jawab direktur. Amerika Serikat, bagaimanapun, tidak memiliki kewarganegaraan yang jelas

standar atau hukum federal. Persyaratan khusus direksi bervariasi, tergantung pada keadaan di dimana piagam perusahaan dikeluarkan. Namun demikian, ada sensus mengenai tanggung jawab utama dewan. Sebuah artikel karya Spencer Stuart ditulis oleh tim kontributor internasional menyarankan lima **dewan direktur berikut tanggung jawab :**

1. Kepemimpinan Dewan yang Efektif termasuk proses, susunan, dan hasil dari dewan
2. Strategi Organisasi
3. Risiko vs. inisiatif dan profil risiko keseluruhan organisasi
4. Perencanaan sukses untuk dewan dan tim manajemen puncak
5. Keberlanjutan ³

Hasil ini sesuai dengan survei oleh National Association of Corporate Direktur, di mana CEO AS melaporkan bahwa empat isu terpenting dewan harus alamatnya adalah kinerja perusahaan, sukses CEO, perencanaan strategis, dan tata kelola perusahaan pertanda. ⁴ Direktur di Amerika Serikat harus memastikan, selain tugas yang adil terdaftar, bahwa korporasi dikelola sesuai dengan hukum negara di mana ia berada tergabung. Karena lebih dari setengah dari semua perusahaan publik di Amerika Serikat tergabung dalam negara bagian Delaware, hukum dan keputusan negara bagian ini memiliki dampak lebih besar daripada

lakukan yang dari negara lain. ⁵ Direktur juga harus memastikan kepatuhan manajemen terhadap undang-undang dan peraturan, seperti yang berurusan dengan penerbitan sekuritas, perdagangan orang dalam, dan lainnya situasi konflik kepentingan. Mereka juga harus sadar akan kebutuhan dan tuntutan konstituen. ent kelompok sehingga mereka dapat mencapai keseimbangan yang bijaksana di antara kepentingan beragam ini kelompok sambil memastikan keberlanjutan fungsi perusahaan.

Dalam arti hukum, dewan diharuskan untuk mengarahkan urusan korporasi tetapi tidak untuk kelola mereka Hukum dibebankan untuk bertindak dengan **hati-hati**. Jika seorang direktur atau dewan secara keseluruhan

gagal bertindak dengan hati-hati dan, sebagai akibatnya, korporasi dalam beberapa cara dirugikan, ceroboh direktur atau direktur dapat dianggap bertanggung jawab secara pribadi atas kerusakan yang terjadi. Ini bukan masalah kecil

mengingat bahwa satu survei direktur luar mengungkapkan bahwa lebih dari 40% telah dinamai sebagai bagian tuntutan hukum terhadap perusahaan. ⁶ Misalnya, anggota dewan dari Equitable Life di Inggris dituntut hingga US \$ 5,4 miliar karena kegagalan mereka mempertanyakan kebijakan nekat CEO. ⁷

Untuk alasan ini, perusahaan telah menemukan bahwa mereka memerlukan asuransi pertanggungjawaban direktur dan pejabat.

untuk menarik orang untuk menjadi anggota dewan direksi.

Sebuah survei global tahun 2011 dari para direktur oleh McKinsey & Company mengungkapkan jumlah rata-rata papan waktu dihabiskan untuk masalah yang diberikan selama pertemuan mereka. ⁸ teratas adalah:

- Strategi (pengembangan dan analisis strategi) —23%
- Eksekusi (memprioritaskan program dan menyetujui merger dan akuisisi) —22%
- Manajemen kinerja (pengembangan insentif dan pengukuran kinerja) —18%
- Tata kelola dan kepatuhan (nominasi, kompensasi, audit) —14%
- Manajemen bakat — 10%

Peran Dewan dalam Manajemen Strategis

Bagaimana dewan direktur memenuhi banyak tanggung jawab ini? The *peran dewan direktur dalam manajemen strategis* adalah untuk melaksanakan tiga tugas dasar:

Halaman 80

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

- **Monitor:** Dengan bertindak melalui komitennya, dewan dapat terus mengikuti perkembangan di dalam dan di luar perusahaan, membawa perhatian manajemen mengembangkannya mungkin telah diabaikan. Dewan setidaknya harus melakukan tugas ini.
- **Mengevaluasi dan mempengaruhi:** Dewan dapat memeriksa proposal, keputusan, dan manajemen tindakan; setuju atau tidak setuju dengan mereka; memberi saran dan menawarkan saran; dan garis besar perubahan-penduduk asli. Papan yang lebih aktif melakukan tugas ini selain pemantauan.
- **Memulai dan menentukan:** Dewan dapat menggambarkan misi perusahaan dan menetapkan standar opsi tegik untuk manajemennya. Hanya papan yang paling aktif menerima tugas ini sebagai tambahan ke dua yang sebelumnya.

Kontinum Dewan Direksi

Dewan direksi terlibat dalam manajemen strategis sejauh yang dijalankannya tiga tugas pemantauan, evaluasi dan pengaruh, dan mulai dan menentukan. Itu **kontinum dewan direksi yang ditunjukkan pada Gambar 2-1** menunjukkan kemungkinan tingkat keterlibatan-ment (dari rendah ke tinggi) dalam proses manajemen strategis. Papan dapat berkisar dari hantu papan tanpa keterlibatan nyata pada papan katalis dengan tingkat keterlibatan sangat tinggi.⁹ Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan dewan aktif dalam manajemen strategis terkait positif untuk kinerja keuangan perusahaan dan peringkat kreditnya.¹⁰

Papan yang sangat terlibat cenderung sangat aktif. Mereka melakukan tugas pemantauan, evaluasi, dan ating dan mempengaruhi, dan mulai dan menentukan dengan sangat serius; mereka memberikan saran kapan perlu dan tetap waspada manajemen. Seperti yang digambarkan dalam **Gambar 2-1**, keterlibatan mereka yang dalam

proses manajemen strategis menempatkan mereka dalam partisipasi aktif atau bahkan posisi katalis tions. Meskipun 74% dari perusahaan publik memiliki rapat dewan berkala yang ditujukan untuk tinjauan strategi perusahaan secara keseluruhan, dewan mungkin tidak memiliki banyak pengaruh dalam gen menghapus rencana itu sendiri.¹¹ Survei direksi global 2011 yang sama oleh McKinsey & Company menemukan bahwa 44% responden meninjau dan menyetujui strategi yang diusulkan manajemen, 41% mengembangkan strategi dengan manajemen, dan 11% mengembangkan strategi, yaitu manajemen kemudian ditugaskan untuk mengeksekusi. Papan-papan yang melaporkan pengaruh tinggi biasanya memiliki kesamaan

GELOMBANG KETERLIBATAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Rendah

(Pasif)

Karet

Stempel

Hantu

Tidak pernah tahu

apa yang harus dilakukan, jika

apa pun; tidak

derajat

keterlibatan.

Ulasan resmi

masalah yang dipilih

petugas itu

bawa ke nya

perhatian.

Terlibat dalam: a

gelar terbatas

dalam kinerja

mance atau ulasan

kunci yang dipilih

keputusan,

indikator, atau

program dari

manajemen

Menyetujui,

pertanyaan, dan

membuat keputusan akhir
keputusan tentang kesalahan
sion, strategi,
kebijakan, dan
tujuan. Memiliki
papan aktif
komite.
Melakukan fiskal
dan mengelola-
audit.
Mengambil
peran utama dalam
membangun
dan memodifikasi
misi,
tujuan,
strategi, dan
kebijakan. Memiliki
sangat aktif
strategi
komite.
Izin petugas
untuk membuat semuanya
keputusan. Saya t
suara sebagai
rekomenadasi petugas
memperbaiki aksi
masalah.
Minimal
Ulasan
Nominal
Partisipasi
Aktif
Partisipasi
Katalisator
Tinggi
(Aktif)

GAMBAR 2-1 Kontinum Direksi

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hungerer, "Continuum Dewan Direksi," Hak Cipta © 1994 oleh Wheelen dan Hunger Associates. Dicetak ulang dengan izin

Halaman 81

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis
rencanakan untuk menciptakan nilai dan berdebat dengan sehat tentang tindakan apa yang harus diambil perusahaan
buat nilai. Bersama dengan manajemen puncak, dewan pengaruh tinggi ini dianggap global
tren dan skenario masa depan dan rencana yang dikembangkan. Sebaliknya, papan-papan dengan pengaruh rendah
cenderung tidak melakukan hal-hal ini.¹² Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa papan menjadi
semakin aktif.

Studi-studi ini dan lainnya menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan publik memiliki dewan
yang beroperasi di beberapa titik antara partisipasi nominal dan aktif. Beberapa perusahaan dengan
papan yang berpartisipasi secara aktif adalah Target, Medtronic, Best Western, Service Corporation In-
ternasional, Bank of Montreal, Mead Corporation, Rolm and Haas, Whirlpool, 3M, Apria
Kesehatan, General Electric, Pfizer, dan Instrumen Texas.¹³ Target, tata kelola perusahaan
pemimpin, memiliki dewan yang setiap tahun menetapkan tiga prioritas utama, seperti arahan strategis, modal
alokasi, dan perencanaan suksesi. Setiap topik prioritas ini ditempatkan di bagian atas
agenda untuk setidaknya satu pertemuan. Papan Target juga mencerahkan satu pertemuan setahun untuk
menetapkan

araham strategis untuk setiap divisi operasi utama.¹⁴

Ketika sebuah dewan menjadi kurang terlibat dalam urusan korporasi, ia bergerak semakin jauh
sebelah kiri pada kontinum (lihat **Gambar 2-1**). Di paling kiri adalah hantu pasif atau karet
papan prangko yang biasanya tidak pernah memulai atau menentukan strategi kecuali terjadi krisis. Dalam hal ini
situasi, CEO juga berfungsi sebagai Ketua Dewan, secara pribadi mencalonkan semua direktur,
dan bekerja untuk menjaga anggota dewan di bawah kendalinya dengan memberi mereka "jamur
pengobatan"—membuang kotoran pada mereka dan menjaga mereka dalam gelap!

Secara umum, semakin kecil korporasi, semakin tidak aktif dewan direksi dalam strategi manajemen gic.¹⁵ Dalam sebuah usaha wirausaha, misalnya, perusahaan swasta mungkin 100% dimiliki oleh pendiri — yang juga mengelola perusahaan. Dalam hal ini, ada tidak perlu dewan yang aktif untuk melindungi kepentingan pemegang saham pemilik-manajer — the kepentingan pemilik dan manajer identik. Dalam hal ini, papan benar-benar tidak diperlukan dan hanya memenuhi untuk memenuhi persyaratan hukum. Jika stok dijual kepada pihak luar untuk dibiayai

pertumbuhan, bagaimanapun, dewan menjadi lebih aktif. Investor kunci menginginkan kursi di dewan sehingga mereka dapat mengawasi investasi mereka. Sejauh mereka masih mengendalikan sebagian besar stok, namun, pendiri mendominasi dewan. Teman, anggota keluarga, dan pemegang saham utama biasanya menjadi anggota, tetapi dewan bertindak terutama sebagai stempel untuk setiap proposal yang diajukan diteruskan oleh pemilik-manajer. Dalam jenis perusahaan ini, pendiri cenderung menjadi CEO dan Ketua Dewan dan dewan termasuk beberapa orang yang tidak berafiliasi dengan perusahaan atau keluarga.¹⁶ Hubungan yang nyaman antara dewan dan manajemen ini harus berubah, Namun, ketika korporasi go public dan saham tersebar lebih luas. Ditemukan-mereka, yang masih bertindak sebagai manajemen, terkadang dapat membuat keputusan yang bertentangan dengan kebutuhan pemegang saham lain (terutama jika pendiri memiliki kurang dari 50% dari yang sama persediaan). Dalam hal ini, masalah dapat terjadi jika dewan gagal menjadi lebih aktif dalam hal ini peran dan tanggung jawabnya. Situasi ini dapat terjadi di organisasi besar juga. Bahkan setelah IPO profil tinggi, Facebook masih lebih dari 50% dikendalikan oleh pendiri Mark Zuckerberg dan dia menggunakan posisinya untuk membuat keputusan strategis yang signifikan tanpa masukan dari jajaran direksi. Pada 2012, tepat di depan IPO Facebook, ia membeli Instagram untuk kira-kira US \$ 1 miliar dan baru setelah itu memberi tahu dewan kepindahannya.¹⁷

ANGGOTA DEWAN DIREKSI

Dewan dari sebagian besar perusahaan milik publik terdiri dari baik di dalam maupun di luar direktur sampingan. **Direktur dalam** (biasanya disebut direktur manajemen) biasanya petugas atau eksekutif yang dipekerjakan oleh perusahaan. **Direktur luar** (kadang-kadang dipanggil direktur non-manajemen) mungkin adalah eksekutif perusahaan lain tetapi bukan karyawan korporasi dewan. Meskipun belum ada bukti jelas yang menunjukkan bahwa proporsinya tinggi. Orang luar di papan menghasilkan peningkatan kinerja keuangan,¹⁸ ada tren di

Halaman 82

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

Amerika Serikat untuk meningkatkan jumlah orang luar di papan dan untuk mengurangi ukuran total dewan.¹⁹ Rata-rata dewan direktur perusahaan besar AS

10 direktur, 2 di antaranya adalah orang dalam.²⁰

Dengan demikian, orang luar merupakan 80% dari anggota dewan di perusahaan besar AS (kurang lebih sama dengan di Kanada). Papan di Inggris biasanya memiliki 5 di dalam dan 5 di luar direktur sampingan, sedangkan di Prancis papan biasanya terdiri dari 3 orang dalam dan 8 orang luar. Jepang papan, sebaliknya, berisi 2 orang luar dan 12 orang dalam.²¹ Dewan direksi dalam tipikal korporasi kecil AS memiliki 4 hingga 5 anggota, di mana hanya 1 atau 2 adalah orang luar.²² Penelitian dari perusahaan besar dan kecil mengungkapkan hubungan negatif antara ukuran dewan dan perusahaan profitabilitas.²³

Orang yang menyukai proporsi orang luar yang tinggi menyatakan bahwa direktur luar kurang bias dan lebih mungkin untuk mengevaluasi kinerja manajemen secara objektif daripada di dalam direksi.

Ini adalah alasan utama mengapa Komisi Sekuritas dan Bursa AS (SEC) pada tahun 2003 mensyaratkan bahwa mayoritas direktur di dewan direksi adalah orang luar yang independen. SEC juga mensyaratkan bahwa semua perusahaan yang terdaftar memiliki staf audit, kompensasi, dan pencalonan / perusahaan mereka

komite tata kelola sepenuhnya dengan anggota independen di luar. Pandangan ini setuju dengan **teori agensi**, yang menyatakan bahwa masalah muncul dalam perusahaan karena agen (manajemen puncak) tidak mau memikul tanggung jawab atas keputusan mereka kecuali mereka memiliki sejumlah besar saham di perusahaan. Teori itu menunjukkan bahwa mayoritas dewan perlu dari luar perusahaan sehingga manajemen puncak dicegah dari bertindak egois

JCPENNEY DAN INOVASI

kelompok pelanggan utama mereka. Harga jual nyata untuk virtu sekutu setiap produk di toko secara substansial kurang dari daftar harga di rak.

Pendekatan strategis mendasar itu masuk akal. Dia memisahkan perusahaan dari para pesaingnya dan melakukannya dengan pendekatan yang jarang terjadi di ritel dunia, tahan lama selama para pesaing tidak percaya pendekatan itu akan berhasil, dan mungkin berharga untuk perusahaan baik dari pendekatan penahanan biaya serta potensinya untuk menarik pelanggan baru. Cerita sudah hampir sebelum dimulai. Penjualan anjlok, profesional itu menguap dan setelah 18 bulan bekerja, Johnson dipecat hanya untuk digantikan oleh mantan CEO perusahaan. Mungkin kegagalan terbesar Johnson adalah peluncuran.

Daripada bereksperimen dengan konsep baru untuk disempurnakan upaya, ia menuntut agar itu ditempatkan di sistem-lebar. Dia mendapat dukungan dewan hingga keinginannya-tidak perlu berkompromi atau mengevaluasi kembali strateginya papan untuk bertindak.

Ron Johnson bergabung dulu pengecer JCPenney di November 2011 dengan mandat dari dewan direksi ke mengguncang organisasi. Itu anggota dewan tidak tertarik dalam dekade lain kebijaksanaan pengecer klasik, mereka menginginkannya seseorang yang akan membuat JCPenney baru. Mereka mendapat mantan benar-benar apa yang mereka cari. Pertanyaannya adalah apakah bahwa langkah berani akan memungkinkan perusahaan untuk berkembang atau memaksanya diluar urusan.

Johnson adalah arsitek di balik "chic murah" mendekati Target sebelum ia pindah ke Apple dengan mandat untuk menciptakan pengalaman toko "THE". Dia mendesain pendekatan ritel Apple yang membuat iri pengecer dunia dan dalam proses menciptakan dunia yang paling menguntungkan toko yang mampu. Johnson secara pribadi direkrut untuk mengambil alih JCPenney oleh Bill Ackman. Perusahaannya (Pershing Square) Capital Management) memiliki 18% dari JCPenney.

Visi Johnson adalah menciptakan perusahaan yang bukan miliknya tergantung pada kupon penjualan atau promosi berkelanjutan untuk kelangsungan hidupnya. Dia bergabung dengan perusahaan berusia 110 tahun itu menjalankan 590 promosi berbeda setahun yang menelan biaya perusahaan (dalam biaya promosi saja) lebih dari US \$ 1 miliar.

Sembilan puluh sembilan persen dari promosi itu diabaikan oleh SUMBER: Berfield, S. dan Maheshwari, S. 2012. "JC Penney vs. Pemburu Tawar-Menawar," *Bloomberg Businessweek*, 28 Mei - 3 Juni, 2012, hal. 21-22. Rooney, J. "Strategi Baru JCPenney a Jual Tangguh di Lantai Penjualan," *Forbes.com*, Diakses 5/30/13, www.forbes.com/situs/jenniferrooney/2012/03/14/jc-penneys-new-strategy-a-tangguh-jual-di-penjualan-lantai/

Masalah INOVASI

Halaman 83

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis
merugikan pemegang saham. Sebagai contoh, para pendukung teori agensi berpendapat bahwa manajer di perusahaan yang dikendalikan manajemen (berbeda dengan perusahaan yang dikendalikan pemilik di mana pendiri atau keluarga masih memiliki jumlah stok yang signifikan) pilih strategi yang kurang berisiko

pembayaran cepat untuk mempertahankan pekerjaan mereka.²⁴ Pandangan ini didukung oleh penelitian yang mengungkapkan hal itu manajer yang dikendalikan perusahaan (dengan dewan yang lemah) lebih cenderung berutang untuk melakukan diversifikasi pasar yang tidak terkait (sehingga dengan cepat meningkatkan penjualan dan aset untuk membenarkan gaji yang lebih tinggi bagi mereka-

diri sendiri). Tindakan ini menghasilkan kinerja jangka panjang yang lebih buruk daripada perusahaan yang dikendalikan pemilik.²⁵

Dewan dengan proporsi yang lebih besar dari direktur luar cenderung mendukung pertumbuhan melalui internasional.

Ekspansi nasional dan kegiatan usaha yang inovatif daripada papan dengan proporsi yang lebih kecil orang luar.²⁶ Orang luar cenderung lebih objektif dan kritis terhadap kegiatan perusahaan. Untuk Sebagai contoh, penelitian mengungkapkan bahwa kemungkinan perusahaan terlibat dalam perilaku atau keberadaan ilegal menuntut penurunan dengan penambahan orang luar di dewan.²⁷ Penelitian tentang bisnis keluarga telah menemukan bahwa papan dengan jumlah orang luar yang lebih banyak di papan cenderung memiliki perusahaan yang lebih baik.

menilai tata kelola dan kinerja yang lebih baik daripada dewan dengan sedikit orang luar.²⁸ Sebaliknya, mereka yang lebih suka direktur luar daripada di dalam berpendapat bahwa direktur luar kurang efektif daripada orang dalam karena orang luar cenderung memiliki yang diperlukan minat, ketersediaan, atau kompetensi. **Teori** kepengurusan mengusulkan itu, karena mereka kepemilikan jangka panjang dengan perusahaan, orang dalam (eksekutif senior) cenderung mengidentifikasi dengan perusahaan ransum dan keberhasilannya. Alih-alih menggunakan perusahaan untuk tujuan mereka sendiri, para eksekutif ini demikian paling tertarik untuk menjamin kelangsungan hidup dan kesuksesan korporasi. (Lihat Fitur **Strategi Sorot** untuk diskusi tentang Teori Agensi yang bertolak belakang dengan Stewardship Teori.) Mengecualikan semua orang dalam tetapi CEO mengurangi kesempatan bagi direktur luar melihat calon penerus yang sedang beraksi atau untuk mendapatkan sudut pandang alternatif dari keputusan manajemen sions. Direktur luar kadang-kadang dapat melayani di begitu banyak dewan sehingga mereka menyebarkan waktu mereka dan minat terlalu tipis untuk secara aktif memenuhi tanggung jawab mereka. Anggota dewan rata-rata dari sebuah perusahaan US Fortune 500 melayani di tiga papan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berkurang karena jumlah jabatan direktur yang dipegang oleh anggota dewan rata-rata meningkat.²⁹ Meskipun hanya 40% dari dewan AS yang disurvei saat ini membatasi jumlah jabatan direktur a anggota dewan dapat memegang di perusahaan lain, 60% membatasi jumlah dewan di mana CEO mereka dapat menjadi anggota.³⁰

Mereka yang mempertanyakan nilai memiliki lebih banyak anggota dewan di luar menunjukkan bahwa istilah *orang luar* terlalu sederhana karena beberapa orang luar tidak benar-benar objektif dan seharusnya dianggap lebih sebagai orang dalam daripada sebagai orang luar. Misalnya, bisa ada:

1. Direktur berafiliasi, yang, meskipun tidak benar-benar dipekerjakan oleh perusahaan, menangani pekerjaan legal atau asuransi untuk perusahaan atau merupakan pemasok penting (dan karenanya tergantung pada manajemen saat ini untuk bagian penting dari bisnis mereka). Orang luar ini menghadapi conflict of interest dan tidak mungkin obyektif. Sebagai akibat dari tindakan terbaru oleh AS Kongres, Komisi Sekuritas dan Bursa, Bursa Efek New York, dan NASDAQ, direktur yang berafiliasi dilarang dari ruang rapat perusahaan AS. KAMI dewan tidak dapat lagi menyertakan perwakilan dari pemasok atau pelanggan besar atau bahkan organisasi profesional yang mungkin melakukan bisnis dengan perusahaan, meskipun orang-orang ini Dia bisa memberikan pengetahuan dan keahlian yang berharga.³¹ Bursa Efek New York memutuskan pada tahun 2004 bahwa siapa pun yang dibayar oleh perusahaan selama tiga tahun sebelumnya dapat melakukannya tidak diklasifikasikan sebagai direktur luar yang independen.³²

2. Pensiunan direktur eksekutif, yang dulu bekerja untuk perusahaan, seperti CEO masa lalu yang sebagian bertanggung jawab atas sebagian besar strategi korporasi saat ini dan siapa yang mungkin menyiapkan CEO saat ini sebagai pengantinya. Di masa lalu, banyak dewan

perusahaan-perusahaan besar mempertahankan CEO perusahaan yang baru saja pensiun di dewan selama satu atau dua tahun setelah pensiun.

sebagai rasa hormat, terutama jika ia berkinerja baik sebagai CEO. Hampir

Namun, bagaimanapun, bahwa orang ini tidak akan dapat secara objektif mengevaluasi korporasi

Halaman 84

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

memiliki tingkat kepemilikan yang signifikan di perusahaan dan / atau memiliki kepentingan keuangan yang kuat dalam kinerja jangka panjangnya. Untuk mendukung argumen ini, penelitian menunjukkan hubungan positif antara kinerja perusahaan dan jumlah stok yang dimiliki oleh direksi.

Teori Penatalayanan. Sebaliknya, teori penatalayanan menunjukkan bahwa eksekutif cenderung lebih termotivasi bertindak demi kepentingan terbaik korporasi daripada kepentingan mereka kepentingan diri sendiri. Sedangkan teori agensi berfokus pada imbalan ekstrinsik yang melayani kebutuhan tingkat yang lebih rendah, seperti gaji dan keamanan, teori penatalayanan berfokus pada yang lebih tinggi kebutuhan pesanan, seperti pencapaian dan aktualisasi diri. Teori kepengurusan berpendapat bahwa eksekutif senior telah selesai waktu cenderung memandang korporasi sebagai perpanjangan dari diri. Daripada menggunakan perusahaan untuk tujuan mereka sendiri, eksekutif ini paling tertarik untuk memberi jaminan kehidupan yang berkelanjutan dan kesuksesan korporasi. Itu hubungan antara dewan dan manajemen puncak dengan demikian merupakan salah satu prinsipal dan pelayan, bukan prinsipal dan agen ("pekerja upahan"). Teori kepengurusan mencatat bahwa dalam sebuah perusahaan yang dipegang secara luas, pemegang saham bebas untuk menjual sahamnya setiap saat. Bahkan, rata-rata pangsa pasar stok dimiliki kurang dari 10 bulan. Seorang investor yang terdiversifikasi atau spekulasi mungkin tidak terlalu peduli dengan risiko di perusahaan level — lebih suka manajemen menganggapnya luar biasa risiko selama pengembaliannya memadai. Karena eksekutif dalam suatu perusahaan tidak dapat dengan mudah meninggalkan pekerjaan mereka ketika dalam kesulitan, mereka lebih tertarik pada hasil yang memuaskan dan memberikan penekanan besar pada kelangsungan hidup perusahaan. Dengan demikian, teori kepengurusan berpendapat bahwa dalam banyak hal manajemen puncak mungkin lebih peduli tentang perusahaan keberhasilan jangka panjang daripada yang lebih berorientasi jangka pendek pemegang saham.

TEORI BADAN VERSUS TEORI STEWARDSHIP

DALAM TATA KELOLA PERUSAHAAN

Manajer besar, modern perusahaan publik adalah biasanya bukan pemilik. Faktanya, sebagian besar manajer puncak saat ini memiliki hanya jumlah nominal saham di perusahaan mereka mengelola. Pemilik nyata (pemegang saham) memilih dewan direksi direktur yang mempekerjakan manajer sebagai agen mereka untuk menjalankan kegiatan sehari-hari perusahaan. Setelah dipekerjakan, bagaimana bisa dipercaya apakah para eksekutif ini? Apakah mereka menempatkan diri atau perusahaan pertama? Ada dua aliran pemikiran yang signifikan tentang hal ini.

Teori agensi. Seperti yang disarankan dalam penelitian klasik oleh Berle dan Berart, manajer puncak, pada dasarnya, "disewa tangan" yang sangat mungkin lebih tertarik pada kesejahteraan pribadi mereka dari para pemegang saham. Misalnya, manajemen mungkin menekankan strategi, seperti akuisisi, itu meningkatkan ukuran perusahaan (menjadi lebih kuat dan untuk menuntut kenaikan upah dan tunjangan) atau itu diversifikasi perusahaan menjadi bisnis yang tidak terkait (untuk mengurangi risiko jangka pendek dan untuk membuat mereka berupaya lebih sedikit lini produk inti yang mungkin menghadapi kesulitan) tetapi itu

menghasilkan pengurangan dividen dan / atau harga saham. Teori agensi berkaitan dengan analisis dan penyelesaian ada dua masalah yang terjadi dalam hubungan di antara keduanya kepala sekolah (pemilik / pemegang saham) dan agen mereka (atas pengelolaan):

1. *Konflik kepentingan* muncul ketika keinginan atau tujuan dari pemilik dan konflik agen. Sebagai contoh, sikap terhadap risiko mungkin sangat berbeda. Agen mungkin menghindar dari strategi berisiko untuk melindungi pekerjaan mereka.

2. *Bahaya moral* mengacu pada situasi di mana ia berbeda. sulit atau mahal bagi pemilik untuk memverifikasi apa agen sebenarnya melakukan.

Menurut teori agensi, kemungkinan ini masalah akan terjadi meningkat ketika stok dimiliki secara luas (yaitu, ketika tidak ada pemegang saham yang memiliki lebih dari yang kecil persentase dari total saham biasa), ketika papan direksi terdiri dari orang-orang yang tahu sedikit tentang perusahaan atau yang merupakan teman pribadi manajemen puncak, dan ketika persentase tinggi anggota dewan ada di dalam direktur (manajemen).

Untuk menyeimbangkan kepentingan para agen dengan yang lebih baik pemilik dan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan Formance, teori agensi menyarankan bahwa manajemen puncak SUMBER: Untuk informasi lebih lanjut tentang agensi dan penatalayanan teori, lihat AA Berle dan GC Means, *The Modern Corporation and Properti Pribadi* (NY: Macmillan, 1936). Lihat juga JH Davis, FD Schoorman, dan L. Donaldson, "Menuju Teori Penatalayanan of Management," *Academy of Management Review* (Januari 1997), hlm. 20–47; PJ Lane, AA Cannella, Jr., dan MH Lubatkin, "Ageni Masalah sebagai Anteseden terhadap Merger dan Diversifikasi yang Tidak Terkait: Amihud dan Lev Dipertimbangkan Kembali," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 1998), hlm. 555–578; ML Hayward dan DC Hambrick, "Menjelaskan Premi yang Dibayar untuk Akuisisi Besar: Bukti CEO Hubris," *Ilmu Administrasi Quarterly* (Maret 1997), hlm. 103–127; dan CM Christensen dan SD Anthony, "Masukkan Investor di Tempat Mereka," *BusinessWeek* (28 Mei 2007), hlm. 108.

Sorot STRATEGI

Halaman 85

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis kinerja. Karena kemungkinan konflik kepentingan, hanya 30% dewan di Benua Amerika dan 28% di Eropa sekarang memasukkan mantan CEO di dewan mereka.³³ 3. **Direktur keluarga**, yang merupakan keturunan pendiri dan memiliki balok-balok signifikan milik stok (dengan agenda pribadi berdasarkan hubungan keluarga dengan CEO saat ini). Itu Schlitz Brewing Company, misalnya, tidak dapat menyelesaikan strategi turnaround-nya dengan CEO yang bukan keluarga karena anggota keluarga yang melayani di dewan menginginkan mereka uang keluar dari perusahaan, memaksanya untuk dijual.³⁴ Mayoritas direktur luar adalah CEO atau COO aktif atau pensiunan dari perusahaan lain. porations. Lainnya adalah investor / pemegang saham utama, akademisi, pengacara, konsultan, mantan pejabat pemerintah, dan bankir. Mengingat bahwa 66% dari saham beredar di korporasi AS dan Inggris terbesar sekarang dimiliki oleh investor institusi, seperti mutual dana dan dana pensiun, para investor ini mengambil peran yang semakin aktif di dewan keanggotaan dan kegiatan.³⁵ Misalnya, tim Tata Kelola Perusahaan TIAA-CREF memantau praktik tata kelola dari 4000 perusahaan tempat ia berinvestasi dana pensiunnya melalui Program Penilaian Perusahaan. Jika analisis perusahaan mengungkapkan masalah, TIAA-CREF pertama-tama mengirim surat yang menyatakan keprihatinannya, diikuti dengan kunjungan, dan akhirnya mensponsori resolusi pemegang saham yang bertentangan dengan tindakan manajemen.³⁶ informasi kelembagaan

vestor juga kuat di banyak negara lain. Di Jerman, bankir diwakili pada hampir setiap dewan — terutama karena mereka memiliki sejumlah besar saham di perusahaan Jerman tions. Di Denmark, Swedia, Belgia, dan Italia, perusahaan investasi mengasumsikan peran ini. Sebagai contoh, Investor perusahaan investasi melemparkan 42,5% dari Electrolux suara pemegang saham, dengan demikian menjamin posisinya di papan Electrolux. Dewan direksi telah bekerja untuk meningkatkan jumlah perempuan dan minoritas melayani di papan tulis dan mereka seharusnya melakukannya. Sebuah studi tahun 2012 terhadap 2360 perusahaan menemukan saham itu perusahaan dengan anggota dewan wanita mengungguli bisnis yang sebanding dengan semua laki-laki papan sebesar 26% di seluruh dunia selama periode enam tahun.³⁷ Korn / Ferry International melaporkan bahwa di antara 100 perusahaan terbesar yang terdaftar pada 2011 yang dimiliki 96% dewan direksi setidaknya satu direktur wanita, sementara pada saat yang sama wanita hanya membuat 16% dari semua direktur.

Jumlah ini sangat berbeda ketika kita melihat situasi di beberapa negara lain. SEBUAH Studi 2011 oleh Korn / Ferry meneliti 100 perusahaan terbesar di tujuh negara di seluruh dunia Lingkar Pasifik (Australia, Cina, Hong Kong, India, Malaysia, Singapura, dan Selandia Baru). Mereka menemukan perwakilan dewan wanita adalah:

- Australia— (11,2%)
- China— (8,1%)
- Hong Kong— (8,6%)
- India— (4,7%)
- Malaysia— (7,8%)
- Singapura— (6,4%)
- Selandia Baru— (7,5%)³⁸

Survei Korn / Ferry juga mengungkapkan bahwa 78% dewan AS memiliki setidaknya satu etnis minoritas pada 2007 (Afrika-Amerika, 47%; Latino, 19%; Asia, 11%) sebagai direktur dibandingkan dengan hanya 47% pada tahun 1995, terdiri dari sekitar 14% dari total direktur.³⁹ Di antara 200 perusahaan S&P teratas di AS, bagaimanapun, 84% memiliki setidaknya satu direktur Afrika-Amerika.⁴⁰ Globalisasi dari bisnis berdampak pada keanggotaan dewan. Menurut eksekutif Spencer Stuart perusahaan perekutan yang aktif, 33% dari dewan AS memiliki direktur internasional.⁴¹ Eropa adalah yang paling Wilayah "global" di dunia, dengan sebagian besar perusahaan melaporkan satu atau lebih non-nasional direktur.⁴² Meskipun dewan-dewan Asia dan Amerika Latin masih didominasi oleh staf warga negara, mereka bekerja untuk menambah lebih banyak direktur internasional.⁴³

Halaman 86

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

Sebuah studi tahun 2011 terhadap 100 perusahaan publik teratas di AS menemukan bahwa 3,7% dari perusahaan membayar direksi mereka lebih dari US \$ 150 ribu sebagai penahan uang tunai (tidak termasuk uang yang dibayarkan untuk pertemuan)

kehadiran atau kewajiban lainnya). Studi yang sama menemukan bahwa median penahan uang adalah antara US \$ 75K dan US \$ 100K (26,7%).⁴⁴ Direktur yang bertugas di dewan perusahaan kecill nies biasanya menerima kompensasi jauh lebih sedikit (sekitar US \$ 10.000). Satu studi menemukan direc banyak sampel perusahaan besar AS yang memegang, rata-rata, 3% dari perusahaan mereka yang beredar persediaan.⁴⁵

Sebagian besar direktur di dalam adalah chief executive officer dan juga chief pejabat operasi (jika tidak juga CEO) atau kepala petugas keuangan. Presiden atau wakil presiden penyok divisi operasi utama atau unit fungsional kadang-kadang melayani di papan tulis. Sedikit, jika ada, direksi dalam menerima kompensasi tambahan untuk mengambil tugas tambahan ini. Sangat jarang dewan AS mencakup karyawan yang beroperasi di tingkat yang lebih rendah.

Codetermination: Haruskah Karyawan Melayani di Dewan?

Codetermination, masuknya pekerja korporasi di dewan, baru saja dimulai di Amerika Serikat. Perusahaan seperti Chrysler, Northwest Airlines, United Airlines (UAL), dan Wheeling-Pittsburgh Steel menambahkan perwakilan dari asosiasi karyawan ke dewan mereka sebagai bagian dari perjanjian serikat pekerja atau Rencana Kepemilikan Saham Karyawan (ESOP). Untuk

contoh, pekerja United Airlines memperdagangkan 15% dalam pemotongan gaji untuk 55% dari perusahaan (melalui

ESOP) dan 3 dari 12 kursi dewan perusahaan. Dalam hal ini, pekerja mewakili diri mereka sendiri di dewan tidak hanya sebagai karyawan tetapi terutama sebagai pemilik. Di Chrysler, bagaimanapun, Serikat Pekerja Otomatis Serikat memperoleh kursi sementara di papan sebagai bagian dari kontrak serikat kesepakatan sebagai imbalan atas perubahan aturan kerja dan pengurangan manfaat. Ini di sebuah waktu ketika Chrysler menghadapi kebangkrutan pada akhir 1970-an. Dalam situasi seperti ini ketika direktur mewakili pemangku kepentingan internal, kritis mengangkat masalah konflik kepentingan. Bisa seorang anggota dewan, yang mengetahui rahasia informasi, fungsi manajerial, untuk misalnya, sebagai pemimpin serikat yang tugas utamanya adalah memperjuangkan manfaat terbaik untuknya anggota? Meskipun gerakan menempatkan karyawan di dewan direksi AS perusahaan menunjukkan sedikit kemungkinan peningkatan (kecuali melalui kepemilikan saham karyawan), pengalaman Eropa menunjukkan peningkatan penerimaan partisipasi pekerja (tanpa kepemilikan) di dewan perusahaan.

Jerman memelopori penentu kode selama 1950-an dengan sistem dua tingkat: (1) super-dewan pengawas yang dipilih oleh pemegang saham dan karyawan untuk menyetujui atau memutuskan strategi perusahaan dan kebijakan dan (2) dewan manajemen (terutama terdiri dari manajemen puncak) yang ditunjuk oleh dewan pengawas untuk mengelola kegiatan perusahaan. Sebagian besar negara Eropa Barat lainnya telah melewati legislasi codetermination yang serupa (seperti di Swedia, Denmark, Norwegia, dan Austria) atau menggunakan dewan pekerja untuk bekerja sama dengan manajemen (seperti di Belgia, Luksemburg, Perancis, Italia, Irlandia, dan Belanda).

Interlocking Direktorate

CEO sering menominasikan kepala eksekutif (dan juga anggota dewan) dari perusahaan lain ke anggota bership di papan mereka sendiri untuk membuat direktorat yang saling terkait. A *langsung saling direktorat* terjadi ketika dua perusahaan berbagi direktur atau ketika seorang eksekutif dari satu perusahaan duduk dewan perusahaan kedua. Sebuah *langsung interlock* terjadi ketika dua perusahaan memiliki direktur yang juga melayani di dewan perusahaan ketiga, seperti bank.

Meskipun Clayton Act dan Banking Act 1933 melarang direktorat yang saling terkait oleh perusahaan-perusahaan AS yang bersaing dalam industri yang sama, saling terkait terus terjadi di hampir semua perusahaan, terutama yang besar. Saling terjadi karena perusahaan besar memiliki yang besar berdampak pada perusahaan lain dan perusahaan lain ini, pada gilirannya, memiliki kendali atas input dan pasar perusahaan. Misalnya, sebagian besar perusahaan besar di Amerika Serikat, Jepang, dan Jerman saling terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan lembaga keuangan.⁴⁶

Halaman 87

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Sebelas dari 15 perusahaan terbesar AS memiliki setidaknya dua anggota dewan yang duduk bersama di papan lain. Dua puluh persen dari 1000 perusahaan terbesar AS berbagi setidaknya satu dewan anggota.⁴⁷

Saling penguncian direktorat berguna untuk mendapatkan kedua informasi orang dalam tentang pengunduran diri tain lingkungan dan keahlian objektif tentang strategi dan taktik potensial.⁴⁸ Untuk ujianne ple, Kleiner Perkins, sebuah perusahaan modal ventura teknologi tinggi, tidak hanya memiliki kursi di dewan perusahaan tempat investasi, tetapi juga memiliki eksekutif (yang disewa Kleiner Perkins) dari satu usaha wirausaha yang berfungsi sebagai direktur pada orang lain. Kleiner Perkins merujuk ke jaringan perusahaan yang saling terkait sebagai *keiretsu*, istilah Jepang untuk satu set perusahaan dengan hubungan bisnis yang saling terkait dan kepemilikan saham.⁴⁹ perusahaan milik keluarga, namun, kecil kemungkinannya memiliki direktorat yang saling terkait dibandingkan dengan korporasi dengan tingkat tinggi

kepemilikan saham tersebar, mungkin karena perusahaan milik keluarga tidak suka terdilusi kendali perusahaan mereka dengan menambahkan orang luar ke dalam diskusi ruang dewan.

Namun, ada beberapa kekhawatiran ketika kursi-kursi perusahaan yang terpisah melayani masing-masing papan orang lain. Dua puluh dua pasang kursi perusahaan (yang biasanya juga berfungsi sebagai mereka CEO perusahaan) ada pada tahun 2003. Dalam satu contoh, tiga ketua Anheuser-Busch, SBC

Komunikasi, dan Emerson Electric bertugas di ketiga papan. Biasanya, seorang CEO duduk hanya di satu papan di samping papannya sendiri — turun dari dua papan tambahan sebelum tahun-tahun yang lalu. Meskipun interlock seperti itu dapat memberikan informasi berharga, mereka semakin banyak disukai karena kemungkinan kolusi.⁵⁰ Namun demikian, bukti menunjukkan itu perusahaan yang saling bertautan dengan baik lebih mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif.⁵¹

NOMINASI DAN PEMILIHAN ANGGOTA DEWAN

Secara tradisional, CEO dari suatu perusahaan memutuskan siapa yang akan diundang ke dewan dan hanya meminta persetujuan pemegang saham dalam pernyataan proksi tahunan. Semua nominasi adalah biasanya terpilih. Namun, ada beberapa bahaya dalam membiarkan CEO bebas mengendalikan nominasi direktur. CEO hanya dapat memilih anggota dewan yang, menurut pendapat CEO, tidak akan melakukannya mengganggu kebijakan dan fungsi perusahaan. Mengingat bahwa rata-rata lama layanan anggota dewan AS adalah tiga masa jabatan 3 tahun (tetapi dapat berkisar hingga 20 tahun untuk beberapa dewan), Papan pasif yang ramah CEO kemungkinan akan muncul. Ini sangat mungkin mengingat hal itu saja 7% dari direktur yang disurvei menunjukkan bahwa perusahaan mereka memiliki batasan masa jabatan untuk anggota dewan.

Namun demikian, 60% dewan AS dan 58% dewan Eropa memiliki pensiun wajib usia — biasanya sekitar 70.⁵² Penelitian mengungkapkan bahwa dewan dinilai paling tidak efektif oleh Perusahaan rate Library, sebuah perusahaan riset tata kelola perusahaan, cenderung memiliki anggota yang melayani lebih lama (an

rata-rata 9,7 tahun) daripada dewan yang dinilai paling efektif (7,5 tahun).⁵³ Direktur dipilih oleh CEO sering merasa bahwa mereka harus mengikuti proposal yang dibuat oleh CEO. Demikian papan anggota menemukan diri mereka bertanggung jawab kepada manajemen yang mereka tanggung untuk mengawasi. Karena ini mungkin terjadi, lebih banyak dewan menggunakan komite pencalonan untuk mencalonkan anggota dewan baru dari luar agar pemegang saham dapat memilih. Sembilan puluh tujuh persen dari AS besar perusahaan sekarang menggunakan komite nominasi untuk mengidentifikasi calon direktur. Praktek ini kurang umum di Eropa di mana 60% dewan menggunakan komite pencalonan.⁵⁴

Banyak perusahaan yang direkturnya memiliki masa jabatan lebih dari satu tahun membagi dewan ke dalam kelas-kelas dan pemilihan yang sempoyongan sehingga hanya sebagian dari dewan yang mewakili setiap pemilihan

tahun. Ini disebut *papan yang sempoyongan*. Enam puluh tiga persen dari dewan AS saat ini memiliki status papan gered.⁵⁵ Argumen yang mendukung praktik ini adalah bahwa ia memberikan kesinambungan dengan reduksi-Kesempatan pergantian keanggotaan yang tiba-tiba dan mengurangi kemungkinan memilih orang-orang yang tidak ramah pada manajemen (yang mungkin tertarik pada pengambilalihan yang bermusuhan)

melalui pemungutan suara kumulatif. Argumen terhadap papan terhuyung-huyung adalah bahwa mereka membuatnya lebih

sulit bagi pemegang saham yang peduli untuk menekan kekuatan CEO — terutama ketika CEO itu berada

Halaman 88

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

jugi Ketua dewan. Semakin banyak resolusi pemegang saham untuk menggantikan status papan gered dengan pemilihan tahunan semua anggota dewan saat ini disahkan setiap tahun pertemuan.

Ketika mencalonkan orang untuk pemilihan ke dewan direksi, penting untuk dinominasikan memiliki pengalaman sebelumnya dalam menangani masalah perusahaan. Sebagai contoh, penelitian mengungkapkan bahwa a

perusahaan membuat keputusan akuisisi yang lebih baik ketika direktur luar perusahaan memiliki pengalaman dengan keputusan seperti itu.⁵⁶

Sebuah survei terhadap direksi perusahaan-perusahaan AS mengungkapkan kriteria berikut dalam suatu barang Direktur:

- Bersedia menantang manajemen bila perlu — 95%
- Keahlian khusus penting bagi perusahaan — 67%
- Rapat luar tersedia untuk memberi saran manajemen — 57%

- Keahlian dalam masalah bisnis global — 41%
- Memahami teknologi dan proses utama perusahaan — 39%
- Membawa kontak eksternal yang berpotensi berharga bagi perusahaan — 33%
- Memiliki pengetahuan rinci tentang industri perusahaan — 31%
- Memiliki visibilitas tinggi di bidangnya — 31%
- Capai dalam mewakili perusahaan kepada para pemangku kepentingan — 18%⁵⁷

ORGANISASI DEWAN

Ukuran dewan di Amerika Serikat ditentukan oleh piagam korporasi dan ukurannya peraturan, sesuai dengan hukum negara bagian. Meskipun beberapa negara membutuhkan jumlah minimum anggota dewan, sebagian besar perusahaan memiliki sedikit keleluasaan dalam menentukan ukuran dewan. Rata-rata perusahaan AS yang besar dan dimiliki publik memiliki 10 direktur. Rata-rata kecil, perusahaan swasta memiliki 4 hingga 5 anggota. Ukuran rata-rata papan di tempat lain adalah Jepang, 14; Asia Non-Jepang, 9; Jerman, 16; Inggris, 10; dan Perancis, 11.⁵⁸ Sekitar 68% dari 100 eksekutif puncak perusahaan AS terbesar memegang dua negara Ketua dan CEO.⁵⁹ Posisi gabungan Ketua / CEO menjadi semakin kritis dikutip karena potensi konflik kepentingan. CEO seharusnya berkonsentrasi strategi, perencanaan, hubungan eksternal, dan tanggung jawab kepada dewan. Tanggung jawab Ketua tanggung jawab adalah untuk memastikan bahwa dewan dan komitennya menjalankan fungsi mereka sebagaimana dinyatakan dalam piagam dewan. Selanjutnya, Ketua menjadwalkan pertemuan dewan dan memimpin tahunan rapat pemegang saham. Kritik karena memiliki satu orang di dua kantor bertanya bagaimana dewan bisa Mengawasi manajemen puncak dengan baik jika Ketua juga merupakan bagian dari manajemen puncak. Untuk ini Alasannya, peran Ketua dan CEO dipisahkan oleh hukum di Jerman, Belanda, Selatan Afrika, dan Finlandia. Undang-undang serupa telah dipertimbangkan di Inggris dan Australia. Meskipun penelitian dicampur mengenai dampak posisi Ketua / CEO gabungan pada oversemua kinerja keuangan perusahaan, harga saham perusahaan, dan peringkat kredit keduanya merespons negatif untuk pengumuman CEO juga mengasumsikan posisi Ketua.⁶⁰ Penelitian juga menunjukkan itu perusahaan dengan Ketua gabungan / CEO memiliki kemungkinan lebih besar untuk melakukan penipuan finansial melaporkan ketika opsi stok CEO tidak ada.⁶¹ Banyak dari mereka yang lebih suka bahwa posisi Ketua dan CEO digabungkan setuju itu direktur luar harus memilih **direktur utama**. Orang ini dikonsultasikan oleh Ketua / CEO mengenai urusan dewan dan mengoordinasi evaluasi tahunan CEO.⁶² Direktur utama Posisi ini sangat populer di Britania Raya, tempat asalnya. Dari perusahaan-perusahaan AS menggabungkan posisi Ketua dan CEO, 96% memiliki direktur utama.⁶³ Korn / Ferry ditemukan bahwa pada tahun 2003 72% responden menganggap direktur utama adalah hal yang benar untuk dilakukan, sementara 85%

Halaman 89

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis berpikir begitu pada 2007. Direktur utama menciptakan keseimbangan dalam kekuasaan ketika CEO juga adalah Ketua

Dewan. Survei yang sama menunjukkan bahwa anggota dewan menghabiskan 16 jam sebulan bisnis dewan dan bahwa 86% sangat puas atau sangat puas dengan peran mereka bisnis. Direktur utama menjadi semakin penting karena 94% dari dewan AS pada tahun 2007 (dibandingkan dengan hanya 41% pada tahun 2002) mengadakan sesi eksekutif reguler tanpa CEO hadir.⁶⁴ Namun demikian, ada banyak cara di mana Ketua / CEO yang tidak bermoral dapat menjamin kesetiaan seorang direktur. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan independensi dewan sering menghasilkan tingkat perilaku ingratiation CEO yang lebih tinggi yang ditujukan untuk membujuk para direktur mendukung proposal CEO. Direktur yang telah lama menjabat dan mendukung CEO dapat menggunakan presensi sosial

Pastikan untuk meyakinkan anggota dewan baru untuk menyesuaikan diri dengan grup. Direktur lebih cenderung direkomendasikan untuk menjadi anggota dewan lain jika mereka “tidak mengganggu” dan terlibat rendahnya perilaku pemantauan dan kontrol.⁶⁵ Bahkan dalam situasi-situasi ketika dewan memiliki

komite pencalonan yang hanya terdiri dari orang luar, panitia sering mendapatkan CEO persetujuan untuk setiap kandidat dewan baru.⁶⁶

Dewan yang paling efektif menyelesaikan banyak pekerjaan mereka melalui komite. Meskipun mereka biasanya tidak memiliki tugas hukum, sebagian besar komite diberikan kekuasaan penuh untuk bertindak dengan

wewenang dewan di antara rapat dewan. Komite berdiri khas (dalam urutan prevalensi) adalah audit (100%), kompensasi (99%), nominasi (97%), pemerintah perusahaan ernance (94%), opsi saham (84%), kompensasi direktur (52%), dan eksekutif (43%) komite.⁶⁷ Komite eksekutif biasanya terdiri dari dua orang di dalam dan dua di luar direktur terletak di dekatnya yang dapat bertemu di antara rapat dewan untuk menghadiri hal-hal yang harus diselesaikan dengan cepat. Komite ini bertindak sebagai perpanjangan dari dewan dan, akibatnya, dapat memiliki wewenang yang hampir tidak terbatas di bidang-bidang tertentu.⁶⁸ Kecuali untuk eksekutif, keuangan, dan komite investasi, komite dewan sekarang biasanya hanya dikelola oleh direktur luar.

Meskipun setiap komite dewan biasanya bertemu empat sampai lima kali setahun, rata-rata diaudit Komite bertemu sembilan kali selama 2007.⁶⁹

DAMPAK THE SARBANES - Oxley ACT

TATA KELOLA PERUSAHAAN AS

Menanggapi banyak skandal perusahaan yang terungkap sejak 2000, Kongres AS berlalu yang **Sarbanes-Oxley Act** pada Juni 2002. Tindakan ini dirancang untuk melindungi pemegang saham dari ekses dan kegagalan pengawasan yang menjadi ciri aktivitas kriminal di Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia Communications, Qwest, dan Global Crossing, di antara perusahaan-perusahaan terkemuka lainnya. Beberapa

elemen kunci Sarbanes – Oxley dirancang untuk memformalkan independensi dewan yang lebih besar dan kelalaian. Misalnya, undang-undang tersebut mengharuskan semua direktur yang bertugas di komite audit ditunjuk independen dari perusahaan dan tidak menerima biaya selain untuk layanan direktur. Selain itu, papan mungkin tidak lagi memberikan pinjaman kepada pejabat perusahaan. Undang-undang tersebut juga telah menetapkan prosedur formal

bagi individu (dikenal sebagai "pelapor") untuk melaporkan insiden akuntansi yang dipertanyakan atau audit. Perusahaan dilarang membela terhadap siapa pun yang melaporkan kesalahan. Keduanya CEO dan CFO harus mengesahkan informasi keuangan perusahaan. Undang-undang tersebut melarang auditor dari menyediakan jasa audit eksternal dan internal untuk perusahaan yang sama. Ini juga mensyaratkan bahwa a perusahaan mengidentifikasi apakah ia memiliki "ahli keuangan" yang bertugas di komite audit yang independen penyok dari manajemen.

Meskipun biaya untuk perusahaan besar menerapkan ketentuan hukum itu US \$ 8,5 juta pada tahun 2004, tahun pertama kepatuhan, biaya untuk sebuah perusahaan besar turun menjadi US \$ 1–\$ 5

juta setiap tahun selama tahun-tahun berikutnya sebagai proses akuntansi dan informasi disempurnakan dan dibuat lebih efisien.⁷⁰ Pitney Bowes, misalnya, menghemat lebih dari US \$ 500.000 pada tahun 2005 hanya dengan menggabungkan empat kantor piutang menjadi satu. Tabungan serupa direalisasikan di Cisco dan Genentech.⁷¹ Manfaat tambahan dari peningkatan pengungkapan

Halaman 90

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

persyaratan laporan keuangan perusahaan lebih dapat diandalkan. Perusahaan sekarang melaporkan angka dengan sedikit penyesuaian untuk biaya dan penghapusan yang tidak biasa, yang sebelumnya dimiliki telah digunakan untuk meningkatkan laba yang dilaporkan.⁷² Aturan baru juga membuatnya semakin sulit perusahaan untuk opsi saham eksekutif pasca-tanggal. "Ini adalah konsekuensi pengungkapan yang tidak disengaja," kata Gregory Taxin, CEO Glass, Lewis & Company, sebuah perusahaan riset saham.⁷³ Lihat Fitur **Isu Global** untuk mempelajari bagaimana aktivisme dewan memengaruhi pengelolaan perusahaan global.

Meningkatkan Tata Kelola

Dalam menerapkan Sarbanes – Oxley Act, Komisi Sekuritas dan Bursa AS (SEC) mensyaratkan pada tahun 2003 bahwa perusahaan mengungkapkan apakah mereka telah mengadopsi kode etik itu berlaku untuk CEO dan pejabat keuangan utama perusahaan. Antara lain,

SEC mensyaratkan bahwa komite audit, nominasi, dan kompensasi harus dikelola sepenuhnya oleh direktur luar. Bursa Efek New York memperkuat mandat Sarbanes – Oxley dengan mengharuskan perusahaan memiliki komite pencalonan / tata kelola yang seluruhnya terdiri dari direktur luar yang independen. Demikian pula, aturan NASDAQ mengharuskan nominasi untuk yang baru direktur dibuat oleh komite pencalonan orang luar independen atau oleh mayoritas direktur luar independen.⁷⁴

Sebagian sebagai tanggapan terhadap Sarbanes – Oxley, survei direktur Fortune 1000 com- AS perusahaan oleh Mercer Delta Consulting dan University of Southern California mengungkapkan hal itu 60% direktur menghabiskan lebih banyak waktu untuk urusan dewan daripada sebelum Sarbanes – Oxley, bersama 85% menghabiskan lebih banyak waktu untuk akun perusahaan mereka, 83% lebih banyak untuk praktik tata kelola, dan 52% pada pemantauan kinerja keuangan.⁷⁵ direktur luar yang baru terpilih dengan keuangan pengalaman manajemen keuangan meningkat menjadi 10% dari semua direktur luar pada tahun 2003 dari hanya 1% dari

orang luar pada tahun 1998.⁷⁶ Tujuh puluh delapan persen dari papan Fortune 1000 AS pada tahun 2006 mengharuskan itu

direktur memiliki saham di perusahaan, dibandingkan dengan hanya 36% di Eropa, dan 26% di Asia.⁷⁷

Mengevaluasi Pemerintahan

Untuk membantu investor mengevaluasi tata kelola perusahaan suatu perusahaan, sejumlah peringkat independen layanan, seperti Standard & Poor's (S&P), Moody's, Morningstar, The Corporate Library, Layanan Pemegang Saham Institusional (ISS), dan Governance Metrics International (GMI), memiliki kriteria yang ditetapkan untuk pemerintahan yang baik. *Bloomberg Businessweek* setiap tahun menerbitkan daftar dari dewan perusahaan AS terbaik dan terburuk. Sedangkan perusahaan jasa pemeringkatan seperti S&P, Moody's, dan The Corporate Library menggunakan beragam data dan kriteria penelitian untuk mengevaluasi perusahaan, ISS dan GMI telah dikritik karena mereka terutama menggunakan catatan publik untuk skor perusahaan, menggunakan daftar periksa sederhana.⁷⁸ Sebaliknya, Penilaian Tata Kelola Perusahaan S&P Sistem meneliti empat masalah utama:

- Struktur Kepemilikan dan Pengaruh
- Hak dan Hubungan Stakeholder Keuangan
- Transparansi Keuangan dan Keterbukaan Informasi
- Struktur dan Proses Dewan

Meskipun sistem penilaian S&P adalah milik dan rahasia, penelitian independen menggunakan langkah-langkah yang diterima secara umum dari empat isu S&P mengungkapkan bahwa pindah dari yang termiskin ke

kategori-kategori terbaik diatur hampir dua kali lipat kemungkinan perusahaan menerima investasi-peringkat kredit kelas.⁷⁹

Menghindari Perbaikan Tata Kelola

Sejumlah perusahaan khawatir bahwa berbagai persyaratan untuk meningkatkan perusahaan tata kelola akan membatasi kemampuan manajemen puncak untuk mengelola perusahaan secara efektif. Untuk

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

SUMBER: B. Batu. "Marissa Mayer Adalah CEO Baru Yahoo," *Bloomberg Businessweek* (16 Juli 2012), (www.businessweek.com/articles/2012-07-16/marissa-mayer-is-new-yahoo-ceo); Yahoo! Situs web - <http://pressroom.yahoo.net/pr/ycorp/overview.aspx>; Damouni, N. "Pencarian CEO Yahoo ke Leninsohn, CEO Jason Hilar, Jason Kilar," Diakses 5/30/13, www.huffingtonpost.com/2012/07/05/yahoo-ceo-search-down-to-levinsohn-kilar_n_1652674.html; Temin, D. "Lies Kecil; Kebohongan Besar - Yahoo! CEO Scott Sejarah Revisionis Thompson", Diakses 5/30/13; www.forbes.com/situs/daviatemin/2012/05/07/little-lie-big-lie-yahoo-ceo-scott-thompson-revisionist-history.html; Pepitone, J. "Yahoo mengkonfirmasi bahwa CEO keluar setelah skandal berlanjut," Diakses 5/30/13. www.money.cnn.com/2012/05/13/teknologi/yahoo-ceo-out/index.html; Kopytoff, V. dan Miller, C. "Kepala Eksekutif Yahoo Board Fires," Diakses 5/30/13 www.nytimes.com/2011/09/07/technology/carl-bartz-yahoos-chief-executive-is-dipped.html; Carmody, T. "Co-Pendiri, Mantan CEO Jerry Yang Mengundurkan Diri Dari Dewan Yahoo," Diakses 5/30/13, www.wired.com/business/2012/01/jerry-yang-resigns-

yahoo /; Kompensasi - Terry S Semel, Diakses 5/30/13, www.forbes.com / static / pvp2005 / LIRXC25.html; Vogelstein, F. "Bagaimana Yahoo! Blew It," Diakses 5/30/13, www.wired.com/wired/arsip / 15.02 / yahoo.html.

Masalah GLOBAL

dan pangsa pasar terus menurun. Dewan menjadi semakin tidak puas dengan penampilannya dan bertindak tiba-tiba di bulan September 2011. Tanpa pengganti tangan, dia diberitahu melalui telepon dari Ketua Dewan bahwa dia dipecat.

Setelah pencarian yang panjang, Scott Thompson dipekerjakan sebagai CEO pada Januari 2012. Dia sebelumnya menjadi CEO unit PayPal eBay dan telah melakukan apa yang sebagian besar ahli percaya itu adalah pekerjaan yang sangat bagus. Sayangnya, dia mendaftarkan gelar ilmu komputer dari Stonehill College bahwa dia belum mendapatkan. Dia lulus, tetapi dengan akuntansi gelar. Kelompok pemegang saham aktivis Poin Ketiga (yang memiliki a kursi di papan tulis dan memiliki 5,8% dari perusahaan) menyewakan detail tentang resumé padding-nya. Informasi adalah bagian dari pertarungan proksi yang menyebabkan perombakan dewan Februari 2012. Perombakan itu melihat sebagian besar sebelumnya anggota dewan dihapus dan sekelompok anggota baru (disetujui oleh Poin Ketiga) terpilih.

Thompson mengundurkan diri dan Ross Levinsohn, yang pertama kepala media global untuk perusahaan, bernama CEO sementara perusahaan melakukan pencarian lain. Pencarian itu berakhir pada Juli 2012 ketika perusahaan bernama Marissa Mayer sebagai CEO baru. Mayer sudah lama sekali Eksekutif Google yang menjalankan grup pencarian mereka. Perubahan berkelanjutan di Yahoo! telah melayani untuk usia kemampuan perusahaan untuk melakukan. Sulit untuk mendapatkan setiap momentum dalam suatu industri ketika manajemen puncak berubah begitu sering dan dengan bakat dramatis. Papan direktur memiliki tanggung jawab kepada pemegang saham. Itu pertanyaannya adalah: Pada titik apa mereka gagal melakukan pekerjaan mereka?

Di era digital pada umumnya dan dengan berbasis internet perusahaan khususnya, dampak aktivisme dewan sekarang melintasi batas geografis

ies seperti tidak ada di masa lalu. Yahoo tumbuh menjadi perusahaan mesin pencari Internet terbesar di dunia yang digunakan oleh individu dalam bahasa mereka sendiri.

Yahoo! didirikan di kampus Universitas Stanford

Trailer pada awal 1994 oleh Ph.D. kandidat David Filo dan

Jerry Yang sebagai sarana bagi orang untuk melacak mereka

minat favorit di Internet. Yahoo! adalah akronim untuk

"Oracle Hierarchical Offcious, Satu Lagi."

Perusahaan sering melihat gerakan dramatis oleh dewan direksi yang tidak terbiasa dengan fase pertumbuhan dalam bisnis

tidak. Dewan aktivis akan bertanggung jawab atas manajemen

untuk tindakan mereka dan dapat mengambil peran sebagai katalis

papan dalam beberapa keadaan.

Yahoo! tumbuh dengan cepat sebelum gelembung Internet hampir perusahaan bangkrut. Terry Semel, seorang Hollywood legendaris pembuat kesepakatan yang bahkan tidak menggunakan email, disewa untuk mengubah perusahaan menjadi raksasa media. Pada musim panas 2002, Semel mencoba membeli Google seharga sekitar US \$ 3 miliar (ini dua tahun sebelum Google go public). Pada saat itu, revitalisasi Google Enue berdiri dengan biaya US \$ 240 juta, sementara Yahoo!

lebih dari US \$ 800 juta. Meskipun gagal membeli Google, Facebook, dan YouTube, Yahoo! menjadi pencarian Internet

raksasa melayani lebih dari 345 juta orang per bulan. Oleh

2005, Yahoo! adalah merek Internet global nomor satu.

Forbes mendaftarkan total kompensasi Semel sebagai US \$ 230,6 juta. Pemerintahannya melihat naik turunnya perusahaan. Papan tumbuh semakin tidak puas. Pada 2007, perusahaan tersebut Pangsa pasar dan akuisisi berulang telah gagal menghasilkan mengurangi benjolan nyata dalam harga saham. Papan pindah ke bertindak pada Juni 2007. Semel mengambil peran sebagai non-eksekutif Chairman dan Jerry Yang menjadi CEO sekali lagi. Segalanya tidak membaik. Ada panggilan reguler untuk Pengunduran diri Yang sebagai perusahaan terus gagal. der. Pada saat perusahaan teknologi berkembang secara matic, Yahoo! melanjutkan slide panjang dan lambatnya. Frustrasi oleh ketidakmampuannya untuk melakukan transaksi dengan saingannya Microsoft dan Microsoft Google, Yang dan dewan sepakat bahwa itu yang terbaik untuk dia mengundurkan diri sebagai CEO. Masa jabatannya hanya sedikit selama 18 bulan. Carol Bartz dipekerjakan pada Januari 2009 untuk mengubah perusahaan beranyalah dan bantu dia mendapatkan kembali statusnya. Dia adalah mer CEO Autodesk dan dipandang sebagai omong kosong veteran industri. Dia melembagakan PHK, melakukan perombakan agement, dan menyerahkan operasi pencarian ke Microsoft dalam kesepakatan yang membawa US \$ 900 juta ke Yahoo !. Bagaimana pernah, saham tetap datar secara efektif selama masa jabatannya

AKTIVISME BISNIS GLOBAL DI YAHOO!

Halaman 92

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

contoh, lebih banyak perusahaan publik AS telah menjadi pribadi di tahun - tahun sejak berlalunya Sarbanes – Oxley daripada sebelum perjalannya. Perusahaan lain menggunakan beberapa kelas saham untuk mencegah orang luar memiliki kekuatan suara yang cukup untuk mengubah perusahaan. Orang dalam, biasanya pendiri perusahaan, mendapatkan saham dengan suara tambahan, sementara yang lain mendapatkan saham kelas dua lebih sedikit suara. Misalnya, pada 2012 Mark Zuckerberg, CEO Facebook, memiliki Mately 28% dari saham yang beredar, tetapi karena sistem saham dua kelas, ia mengendalikan 57% dari saham suara.⁸⁰ Analisis komprehensif perusahaan yang diselesaikan pada tahun 2006 dilaporkan bahwa sekitar 6% dari perusahaan memiliki beberapa kelas saham.⁸¹ Pendekatan lain untuk menghindari persyaratan tata kelola baru sedang digunakan oleh perusahaan ransum seperti Google, Layanan Infrasource, Orbitz, dan W&T Offshore. Jika sebuah perusahaan di di mana suatu kelompok individu atau perusahaan lain mengendalikan lebih dari 50% saham suara memutuskan untuk menjadi "perusahaan yang dikendalikan," perusahaan kemudian dibebaskan dari persyaratan oleh New York Stock Exchange dan NASDAQ yang menjadi mayoritas dewan dan semua anggota komite dewan kunci adalah orang luar yang independen. Sangat mudah untuk melihat bahwa pemegang saham minoritas hampir tidak memiliki kekuatan dalam situasi ini.

TREN DALAM TATA KELOLA PERUSAHAAN

Peran dewan direksi dalam manajemen strategis suatu perusahaan kemungkinan besar akan terjadi lebih aktif di masa depan. Meskipun tidak komposisi dewan maupun kepemimpinan dewan struktur secara konsisten dikaitkan dengan kinerja keuangan perusahaan, tata kelola yang lebih baik menyebabkan peringkat kredit dan harga saham lebih tinggi. Sebuah survei McKinsey mengungkapkan bahwa investor adalah investor bersedia membayar 16% lebih banyak untuk saham korporasi jika diketahui memiliki tata kelola perusahaan yang baik

pertanda. Para investor menjelaskan bahwa mereka akan membayar lebih karena, menurut mereka (1) bagus tata kelola mengarah pada kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu, (2) tata kelola yang baik mengurangi risiko perusahaan mendapat masalah, dan (3) tata kelola adalah masalah strategis utama.⁸²

Beberapa tren pemerintahan saat ini (khususnya lazim di Amerika Serikat dan Amerika Serikat Britania Raya) yang kemungkinan akan berlanjut meliputi yang berikut:

- Dewan semakin terlibat tidak hanya dalam meninjau dan mengevaluasi strategi perusahaan tetapi juga dalam membentuknya.

- Investor institusi, seperti dana pensiun, reksadana, dan perusahaan asuransi, menjadi aktif di dewan dan memberikan tekanan yang meningkat pada manajemen puncak meningkatkan kinerja perusahaan. Tren ini didukung oleh persyaratan US SEC itu reksadana harus secara terbuka mengungkapkan suara proksi yang diberikan pada rapat dewan perusahaan di Indonesia portofolionya. Ini mengurangi kecenderungan reksa dana ke manajemen stempel proposal.⁸³
- Pemegang Saham menuntut agar direktur dan manajer puncak memiliki lebih dari sekadar token jumlah stok di perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa papan dengan pemilik ekuitas-kapal menggunakan kriteria kuantitatif yang dapat diverifikasi (alih-alih kriteria kualitatif yang kabur) untuk mengevaluasi CEO.⁸⁴ Ketika anggota komite kompensasi adalah pemegang saham yang signifikan, mereka cenderung menawarkan CEO lebih sedikit gaji tetapi dengan komponen insentif yang lebih tinggi daripada anggota komite yang memiliki sedikit atau tanpa stok.⁸⁵
- Direktur di luar (non-manajemen) yang tidak berafiliasi menambah jumlah mereka dan kekuatan di perusahaan yang dimiliki publik ketika CEO melonggarkan cengkeraman mereka di dewan. Anggota luar Mereka bertanggung jawab atas evaluasi CEO tahunan.
- Perempuan dan minoritas semakin terwakili di dewan.
- Dewan menetapkan usia pensiun wajib bagi anggota dewan — biasanya sekitar umur 70.

Halaman 93

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

- Dewan mengevaluasi tidak hanya kinerja keseluruhan mereka sendiri, tetapi juga kinerja individu direktur.
- Papan semakin kecil — sebagian karena kurangnya jumlah orang dalam tetapi juga karena dewan menginginkan direktur baru untuk memiliki pengetahuan dan keahlian khusus bukannya pengalaman umum.
- Papan terus mengambil kendali lebih besar atas fungsi papan dengan membagi pemisahan Pimpinan / CEO menjadi dua posisi terpisah atau menetapkan kepemimpinan di luar posisi direktur.
- Dewan menghilangkan pertahanan anti-pengambilalihan tahun 1970-an yang berfungsi untuk menguatkan arus pengelolaan. Hanya dalam satu tahun, misalnya, 66 papan mencabut papan terhuyung-huyung mereka dan 25 pil racun yang dihilangkan.⁸⁶
- Ketika korporasi menjadi lebih global, mereka semakin mencari anggota dewan dengan pengalaman internasional.
- Alih-alih hanya dapat memberikan suara untuk atau menentang direktur yang dinominasikan oleh dewan komite pencalonan, pemegang saham akhirnya dapat diizinkan untuk mencalonkan anggota dewan bers. Ini pada awalnya diusulkan oleh Komisi Sekuritas dan Bursa AS pada tahun 2004, tetapi tidak diimplementasikan. Didukung oleh AFL-CIO, nominasi yang lebih terbuka Proses ini akan memungkinkan pemegang saham untuk memilih direktur yang mengabaikan pemegang saham minat.⁸⁷
- Masyarakat, dalam bentuk kelompok kepentingan khusus, semakin mengharapkan dewan direksi untuk menyeimbangkan tujuan ekonomi dari profitabilitas dengan kebutuhan sosial masyarakat. Masalah berurusan dengan keragaman tenaga kerja dan kelestarian lingkungan sekarang mencapai tingkat papan.

TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN TOP

Tanggung jawab manajemen puncak, terutama **tanggung jawab CEO**, mencakup mendapatkan sesuatu dicapai melalui dan dengan orang lain untuk memenuhi tujuan perusahaan. Manajemen teratas-Oleh karena itu, pekerjaan bersifat multidimensi dan berorientasi pada kesejahteraan seluruh organisasi. Tugas manajemen puncak khusus bervariasi dari perusahaan ke perusahaan dan dikembangkan dari analisis mengenai misi, sasaran, strategi, dan kegiatan utama korporasi. Tugas biasanya dibagi di antara anggota tim manajemen puncak. Keragaman keterampilan bisa demikian sangat penting. Penelitian menunjukkan bahwa tim manajemen puncak dengan keanekaragaman fungsional

latar belakang, pengalaman, dan lamanya waktu dengan perusahaan cenderung secara signifikan terkait dengan peningkatan pangsa pasar korporasi dan profitabilitas.⁹⁰ Selain itu, sangat beragam tim dengan beberapa pengalaman internasional cenderung menekankan strategi pertumbuhan internasional dan inovasi strategis, terutama di lingkungan yang tidak pasti, sebagai sarana untuk meningkatkan keuangan kinerja keuangan.⁹¹ CEO, dengan dukungan dari seluruh tim manajemen puncak, memiliki dua tanggung jawab utama dalam hal manajemen strategis. Yang pertama adalah menyediakan Fungsi manajemen puncak biasanya dilakukan oleh CEO perusahaan dalam koordinasi negara dengan COO (Chief Operating Officer) atau presiden, wakil presiden eksekutif, dan wakil presiden divisi dan bidang fungsional.⁸⁸ Meskipun manajemen strategis melibatkan everyone dalam organisasi, dewan direksi bertanggung jawab atas manajemen puncak untuk strategi dan implementasi strategi itu di perusahaan.⁸⁹

Peran Manajemen Top

Halaman 94

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

kepemimpinan eksekutif dan visi untuk perusahaan. Yang kedua adalah mengelola perencanaan strategis proses. (Lihat fitur **Isu Keberlanjutan** untuk contoh bagaimana pengaruh pembayaran CEO terhadap kelayakan ekonomi perusahaan.)

Kepemimpinan Eksekutif dan Visi Strategis

Kepemimpinan eksekutif adalah mengarahkan kegiatan menuju pencapaian perusahaan tujuan. Kepemimpinan eksekutif adalah penting karena itu menentukan nada untuk seluruh korporasi. Sebuah **visi strategis** adalah deskripsi dari apa yang perusahaan ini mampu menjadi. ini sering dikomunikasikan dalam pernyataan visi perusahaan (sebagaimana dijelaskan dalam Bab 1). Orang-orang dalam suatu organisasi ingin memiliki rasa arah, tetapi hanya manajemen puncak yang berada dalam posisi untuk menentukan dan mengomunikasikan visi strategis mereka yang unik kepada tenaga kerja umum. Teratas antusiasme manajemen (atau kurangnya manajemen) tentang korporasi cenderung menular. Itu pentingnya kepemimpinan eksekutif diilustrasikan dengan luar biasa oleh kutipan di Amerika Serikat Infantry Journal dari tahun 1948: "Tidak ada orang yang menjadi pemimpin sampai pengangkatannya disahkan dalam pikiran dan hati anak buahnya."⁹²

CEO yang sukses terkenal karena memiliki visi strategis yang jelas, hasrat yang kuat untuk perusahaan mereka, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain. Mereka sering dianggap pemimpin yang dinamis dan karismatik — yang terutama penting untuk kinerja perusahaan yang tinggi dan kepercayaan investor pada lingkungan yang tidak pasti.⁹³ Mereka memiliki banyak karakteristik dari **pemimpin transformasional** -yaitu, pemimpin yang memberikan perubahan dan gerakan dalam

Apa yang menyebabkan CEO melakukan terbentuk untuk kepentingan terbaik pemegang saham? Ini mempunyai menjadi pertanyaan untuk beberapa waktu (lihat Sorotan Strategi). Menggerikan membayar untuk CEO yang tidak memiliki kinerja telah menjadi pertengkaran selama bertahun-tahun. Leo Apotheker dibayar lebih dari US \$ 30 juta dolar selama 11 bulan masa jabatannya di HP meskipun membuat pilihan strategis yang merugikan perusahaan ratusan juta dalam penjualan dan harga saham yang turun hampir setengah. Perusahaan riset keuangan Obermatt melakukan penelitian tentang gaji CEO dan kinerja perusahaan antara 2008 dan 2008 2010. Mereka menghitung "pembayaran layak" berdasarkan ings pertumbuhan dan pengembalian pemegang saham. Mereka menemukan itu di sana tidak ada korelasi dalam S&P 100 antara pembayaran CEO dan com-kinerja perusahaan.

Pembayaran rata-rata 2011 untuk 200 pembayaran teratas negara CEO adalah US \$ 14,5 juta, menurut sebuah studi con disalurkan untuk *The New York Times*.

Pada 2010, undang-undang reformasi keuangan Dodd – Frank diberlakukan. bertindak, yang mengharuskan perusahaan untuk menyerahkan eksekutif paket pensiun untuk pemungutan suara pemegang saham tidak mengikat di

Setidaknya setiap enam tahun sekali. Perubahan di ruang dewan dengan cara dan metode kompensasi eksekutif telah terpengaruh karena potensi untuk publik SUMBER: "Bayaran Eksekutif dan Kinerja," Diakses 5/30/13, www.economist.com / blog / graphicdetail / 2012/02 / focus-O; Brady, D. "Katakan Dibayar: Papan Dengarkan Ketika Pemegang Saham Berbicara," Diakses 5/30/13, www.businessweek.com/articles/2012-06-07/say-on-pay-boards-dengarkan-ketika-pemegang-saham-speak.html; Popper, N. "Bayaran CEO Meningkat Meskipun Din," Diakses 5/30/13, www.nytimes.com/2012/06/17/bisnis / eksekutif-bayar-masih mendaki-meskipun-pemegang-saham-din.html. rasa malu. Sementara kurang dari 2% dari "say-on-pay" pro-Posisinya ditolak pada 2012, penolakan itu mengarah ke lebih banyak keselarasan dalam paket kompensasi di seluruh perusahaan publik. Pada 2011, pemegang saham menolak CEO Paket pembayaran Vikram Pandit (Citigroup) US \$ 14,8 juta setelah saham turun lebih dari 40%, dan pada tahun 2012 kepemilikan saham-Mereka menolak paket pembayaran CEO Chiquita Brands dengan 4-ke-1 batas.

BusinessWeek melaporkan bahwa perusahaan yang menderita penolakan pemegang saham atas paket pembayaran eksekutif, juga sebagai orang yang menerima suara ya, ubah kompensasinya sistem sasi untuk menyelaraskannya dengan kepentingan berbagai pemegang. Pada 2012, *Wall Street Journal* melakukan analisis atas 300 perusahaan AS menemukan bahwa pembayaran sekarang umumnya dilacak kinerja. Menyeimbangkan kepentingan pemilik a korporasi dengan mereka yang menjalankan korporasi adalah salah satunya masalah paling penting dalam praktik bisnis berkelanjutan.

CEO MEMBAYAR DAN KINERJA PERUSAHAAN

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 95

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis organisasi dengan memberikan visi untuk perubahan itu.⁹⁴ Misalnya, sikap positif menunjukkan membubarkan banyak pemimpin saat ini dan mantan pemimpin terkenal — seperti Bill Gates di Microsoft, Anita Roddick di the Body Shop, Richard Branson di Virgin, Steve Jobs di Apple Computer, Meg Whitman di eBay dan sekarang HP, Howard Schultz di Starbucks, dan Herb Kelleher di Southwest Maskapai penerbangan — memberi energi pada perusahaan mereka masing-masing pada saat-saat penting. Transformasional ini para pemimpin telah mampu menuntut rasa hormat dan melaksanakan perumusan strategi yang efektif dan implementasi karena mereka telah menunjukkan tiga karakteristik utama:⁹⁵

1. CEO mengartikulasikan visi strategis untuk korporasi: CEO membayangkan perusahaan tidak seperti saat ini tetapi karena dapat menjadi. Perspektif baru yang dimiliki CEO Visi membawa makna baru pada pekerjaan semua orang dan memungkinkan karyawan untuk melihat di luar perincian pekerjaan mereka sendiri hingga berfungsinya perusahaan secara keseluruhan.⁹⁶ Louis Gerstner mengusulkan visi baru untuk IBM ketika ia mengusulkan agar perusahaan mengubah model bisnis dari perangkat keras komputer ke layanan: "Jika pelanggan ingin melihatnya integrator untuk membantu mereka membayangkan, merancang, dan membangun solusi ujung ke ujung, kemudian perusahaan yang memainkan peran itu akan memberikan pengaruh luar biasa pada seluruh jajaran teknologi. keputusan baru — mulai dari arsitektur dan aplikasi hingga pilihan perangkat keras dan perangkat lunak."⁹⁷ Dalam sebuah survei terhadap 1.500 eksekutif senior dari 20 negara yang berbeda, ketika ditanya paling banyak sifat perilaku penting yang harus dimiliki CEO, 98% menjawab bahwa CEO harus menyampaikannya "Visi yang kuat."⁹⁸

2. CEO menyajikan peran bagi orang lain untuk diidentifikasi dan diikuti: Pemimpin Pathizes dengan pengikut dan memberikan contoh dalam hal perilaku, pakaian, dan tindakan. Sikap dan nilai-nilai CEO mengenai tujuan dan kegiatan korporasi jelas dan terus-menerus dikomunikasikan dalam kata-kata dan perbuatan. Misalnya kapan insinyur desain di General Motors memiliki masalah dengan resolusi monitor menggunakan

Sistem operasi Windows, Steve Ballmer, CEO Microsoft, secara pribadi merangkak di bawah tabel ruang konferensi untuk menyambungkan monitor PC dan mendiagnosis masalah.⁹⁹ Orang-orang perlu tahu apa yang diharapkan dan memiliki kepercayaan pada CEO mereka. Penelitian menunjukkan bahwa bisnis di mana manajer umum memiliki kepercayaan dari karyawan miliki penjualan dan laba lebih tinggi dengan omset lebih rendah daripada bisnis di mana ada jumlah kepercayaan yang lebih rendah.¹⁰⁰

3. CEO mengomunikasikan standar kinerja tinggi dan juga menunjukkan kepercayaan

kemampuan pengikut untuk memenuhi standar ini: Pemimpin memberdayakan pengikut oleh meningkatkan kepercayaan mereka pada kemampuan mereka sendiri. Tidak ada pemimpin yang meningkatkan kinerja

dengan menetapkan tujuan yang mudah dicapai yang tidak memberikan tantangan. Berkommunikasi tinggi ekspektasi kepada orang lain seringkali dapat mengarah pada kinerja tinggi.¹⁰¹ CEO harus bersedia untuk menindaklanjuti dengan melatih orang. Akibatnya, karyawan memandang pekerjaan mereka sebagai hal yang sangat

penting dan karenanya memotivasi.¹⁰² Ivan Seidenberg, kepala eksekutif Verizon Communications, terlibat erat dalam menentukan arah strategis Verizon, dan dia menunjukkan keyakinannya pada orang-orangnya dengan membiarkan manajer kuncinya menangani proyek-proyek penting

dan mewakili perusahaan di forum publik. "Semua orang ini bisa menjadi CEO hak mereka sendiri. Mereka adalah pejuang dan mereka sedang menjalankan misi," jelas Seidenberg. Bersyukur atas keyakinannya pada mereka, para manajernya sangat loyal kepadanya dan juga perusahaan.¹⁰³

Sisi negatif dari pemimpin eksekutif yang percaya diri adalah bahwa kepercayaan diri mereka dapat memimpin untuk *keangkuhan*, di mana kepercayaan mereka membuat mereka terhadap informasi yang bertentangan dengan keputusan

tindakan. Sebagai contoh, CEO yang terlalu percaya diri cenderung melakukan merger dan akuisisi meskipun mereka sadar bahwa sebagian besar akuisisi menghancurkan nilai pemegang saham.

Penelitian oleh Tate dan Malmendier menemukan bahwa "CEO yang terlalu percaya diri cenderung melakukan merger daripada CEO yang rasional kapan saja. CEO yang terlalu percaya diri melihat perusahaan mereka

Halaman 96

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

seperti undervalued oleh investor luar yang kurang optimis tentang prospek perusahaan."
CEO yang terlalu percaya diri kemungkinan besar akan melakukan akuisisi ketika mereka bisa menghindari penjualan yang baru
saham untuk membiayai mereka, dan mereka lebih cenderung melakukan penawaran yang mendiversifikasi garis perusahaan mereka
bisnis.¹⁰⁴ Carly Fiorina menggunakan kekuatan kantornya dan pengaruhnya yang besar dengan dewan direksi yang relatif lemah untuk mendorong akuisisi Komputer Compaq.

Mengelola Proses Perencanaan Strategis

Sebagai perusahaan bisnis mengadopsi lebih dari karakteristik organisasi pembelajaran, standar inisiatif perencanaan tegik dapat berasal dari bagian mana pun dari suatu organisasi. Sebuah survei 156 besar perusahaan di seluruh dunia mengungkapkan bahwa, dalam dua pertiga perusahaan, strategi adalah pertama kali diusulkan di unit bisnis dan dikirim ke kantor pusat untuk disetujui.¹⁰⁵ Namun, kecuali manajemen puncak mendorong dan mendukung proses perencanaan, tidak mungkin menghasilkan a strategi. Di sebagian besar perusahaan, manajemen puncak harus memulai dan mengelola rencana strategis- proses Ini dapat dilakukan dengan terlebih dahulu meminta unit bisnis dan area fungsional untuk mengusulkan strategi.

tegik rencana untuk diri mereka sendiri, atau mungkin mulai dengan menyusun rencana perusahaan secara keseluruhan di mana
unit kemudian dapat membangun rencana mereka sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis bottom-up
mungkin paling tepat di perusahaan multidivisional yang beroperasi di lingkungan yang relatif stabil tetapi perencanaan strategis top-down mungkin paling tepat untuk perusahaan yang beroperasi

di lingkungan yang bergejolak.¹⁰⁶ Organisasi lain terlibat dalam perencanaan strategis bersamaan di Indonesia dimana semua unit organisasi menyusun rencana untuk diri mereka sendiri setelah mereka disediakan dengan misi dan tujuan keseluruhan organisasi.

Terlepas dari pendekatan yang diambil, dewan direksi tipikal mengharapkan manajemen puncak untuk mengelola keseluruhan proses perencanaan strategis sehingga rencana semua unit dan fungsional area cocok bersama dalam rencana perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu pekerjaan manajemen puncak meliputi tugas mengevaluasi rencana unit dan memberikan umpan balik. Untuk melakukan ini, mungkin diperlukan setiap unit untuk membenarkan tujuan, strategi, dan program yang diusulkan dalam hal seberapa baik mereka memuaskan tujuan keseluruhan organisasi berdasarkan sumber daya yang tersedia. Jika suatu perusahaan tidak terorganisir ke dalam unit bisnis, manajer puncak dapat bekerja bersama sebagai tim untuk melakukan perencanaan strategis. CEO

Jeff Bezos memberi tahu bagaimana hal ini dilakukan di Amazon.com:

*Kami memiliki kelompok yang disebut Tim S — S yang berarti “manajemen” senior — yang tetap mengikuti apa yang sedang dikerjakan perusahaan dan menyelidiki masalah strategi. Itu bertemu sekitar empat jam setiap Selasa. Sekali atau dua kali setahun Tim S juga berkumpul di pertemuan dua hari di mana berbagai ide dieksplorasi. Pekerjaan rumah ditugaskan sebelumnya. . . Akhirnya kita harus melakukannya pilih hanya beberapa hal, jika besar, dan bertaruh.*¹⁰⁷

Berbeda dengan perencanaan strategis yang tampaknya berkelanjutan yang dilakukan di Amazon.com, kebanyakan perusahaan besar melakukan proses perencanaan strategis sekali setahun — sering kali di luar kantor lokakarya strategi dihadiri oleh eksekutif senior.¹⁰⁸

Banyak organisasi besar memiliki *staf perencanaan strategis* yang bertugas mendukung keduanya manajemen puncak dan unit bisnis dalam proses perencanaan strategis. Staf ini dapat pare bahan latar belakang yang digunakan dalam lokakarya strategi luar kantor manajemen senior. Ini staf perencanaan biasanya terdiri dari kurang dari 10 orang, dipimpin oleh seorang eksekutif senior dengan judul Direktur Pengembangan Perusahaan atau Kepala Strategi. Staf utama tanggung jawab adalah untuk:

1. Identifikasi dan analisis isu strategis di seluruh perusahaan, dan usulkan perubahan strategi perusahaan penduduk asli ke manajemen puncak.
2. Bekerja sebagai fasilitator dengan unit bisnis untuk membimbing mereka melalui perencanaan strategis proses.¹⁰⁹

Halaman 97

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Siapa yang menentukan kinerja perusahaan? Menurut pers populer, itu adalah Ketua Pejabat Eksekutif yang tampaknya secara pribadi bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Ketika sebuah perusahaan dalam kesulitan, salah satu alternatif pertama yang biasanya disajikan adalah memecat CEO. Itu tentu saja kasus di Perusahaan Walt Disney di bawah Michael Eisner, juga sebagai Hewlett-Packard di bawah Carly Fiorina. Kedua CEO pertama kali dipandang sebagai transformasional pemimpin yang membuat perubahan strategis yang diperlukan untuk perusahaan mereka. Kemudian keduanya dianggap menjadi alasan utama kinerja buruk perusahaan mereka dan dipecat oleh dewan direksi mereka.

Kebenaran jarang sesederhana ini.

Menurut penelitian oleh Margarethe Wiersema, memecat CEO jarang memecahkan korporasi. masalah tion. Dalam sebuah studi pergantian CEO yang disebabkan oleh pemecatan dan pensiun di 500 perusahaan publik AS terbesar, 71% dari keberangkatan tidak disengaja. Di perusahaan-perusahaan di mana CEO dipecat atau diminta untuk mengundurkan diri dan digantikan oleh yang lain, Wiersema tidak menemukan signifikan

peningkatan laba operasi perusahaan atau harga saham. Dia tidak dapat menemukan satu pun Mengukur menunjukkan bahwa pemberhentian CEO memiliki efek positif pada kinerja perusahaan! Wi-ersema menyalahkan hasil buruk itu di pundak dewan direksi.

Dewan biasanya tidak memiliki pemahaman yang mendalam tentang bisnis dan akibatnya terlalu mengandalkan ily pada perusahaan pencarian eksekutif yang kurang tahu tentang bisnis. Menurut Wiersema, dewan yang berhasil mengelola proses sukses eksekutif memiliki tiga kesamaan:

- Dewan menetapkan kriteria untuk pemilihan kandidat berdasarkan kebutuhan strategis perusahaan.
- Dewan menetapkan ekspektasi kinerja realistik daripada menuntut perbaikan cepat silakan komunitas investasi.
- Dewan mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang bisnis dan memberikan standar yang kuat pengawasan tegik manajemen puncak, termasuk ulasan tahunan CEO yang penuh pertimbangan kinerja.¹¹⁰
- Sebagaimana dicatat pada awal bab ini, tata kelola perusahaan tidak hanya melibatkan CEO atau dewan direksi. Ini melibatkan partisipasi aktif gabungan dari dewan, atas manajemen, dan pemegang saham. Salah satu hasil positif dari banyak skandal perusahaan yang terjadi selama dekade terakhir adalah meningkatnya minat dalam pemerintahan. Investor institusi tidak konten yang lebih panjang untuk menjadi pemegang saham pasif. Berkat peraturan baru, dewan direktur mengambil tanggung jawab mereka dengan lebih serius dan memasukkan orang luar yang lebih mandiri sebagai kunci komite pengawasan. Manajer puncak mulai memahami nilai bekerja dengan papan sebagai mitra, bukan hanya sebagai musuh atau sebagai orang yang akan dimanipulasi. Meskipun akan ada selalu menjadi pemegang saham pasif, papan stempel, dan CEO yang mendominasi, kebenaran sederhana adalah bahwa tata kelola perusahaan yang baik berarti manajemen strategis yang lebih baik.

Akhir Bab RINGKASAN

Lab Manajemen Saya ®

Buka [mymanagementlab.com](#) untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

direktur terafiliasi (p. 82)

teori agensi (p. 81)

kontinum dewan direksi (hlm. 79)

tanggung jawab dewan direksi (p. 78)

codetermination (p. 85)

tata kelola perusahaan (hlm. 77)

kehati-hatian (hlm. 78)

kepemimpinan eksekutif (hlm. 93)

direktur dalam (hlm. 80)

PERSYARATAN KUNCI

Halaman 98

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke [mymanagementlab.com](#) untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:

2-1. Apa peran dan tanggung jawab Dewan Direksi yang efektif dan aktif?

2-2. Apa masalah yang menunjukkan perlunya pengawasan tim manajemen perusahaan tertentu?

PERTANYAAN DISKUSI

2-3. Jelaskan peran kepemimpinan eksekutif dalam membangun visi strategis dalam perusahaan.

2-4. Siapa yang seharusnya dan tidak boleh melayani di dewan direksi tors? Bagaimana dengan aktivis lingkungan atau pemimpin serikat pekerja?

2-5. Haruskah CEO diizinkan untuk melayani di perusahaan lain dewan direksi perusahaan? Mengapa atau mengapa tidak?

2-6. Apa peran penentuan kode? Menurut Anda, adalah penggabungan karyawan tingkat rendah di Internet papan yang sesuai?

2-7. Haruskah semua CEO menjadi pemimpin transformasional? Akan Anda suka bekerja untuk pemimpin transformasional?

interlocking direktorat (p. 85)

direktur utama (hlm. 87)

direktur luar (hlm. 80)

pensiunan direktur (hlm. 82)

Sarbanes – Oxley Act (hlm. 88)
teori penatalayanan (hlm. 82)
visi strategis (hlm. 93)
tanggung jawab manajemen puncak (p. 92)
pemimpin transformasional (p. 93)

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Masalah Inovasi: Blackberry

Kekaisaran yang Hilang

RIM, berganti nama menjadi Blackberry, pernah menjadi pemimpin pasar di Indonesia smartphone. Pada 2014, itu di ambang kehancuran. Mereka telah melaporkan kerugian US \$ 965 juta yang mengejutkan. Ini sebagian besar karena smartphone Z10-nya menjadi kegagalan besar. Perusahaan sekarang siap untuk memangkas 4.500 pekerjaan, sesuai dengan sekitar 40 persen dari tenaga kerjanya.

Bagi pemegang saham Blackberry yang terkepung, ini hanya kegagalan lain untuk membangun kegagalan masa lalu. Sejak 2008, mereka telah melihat lebih dari US \$ 75 miliar menghapus nilai dari perusahaan. Ini adalah bisnis yang telah di terdepan dalam teknologi, desain, dan inovasi smartphone, sekarang dikurangi menjadi perusahaan mati-matian berjuang kalah terhadap Apple dan pesaing lainnya.

Dari waktu ke waktu, Blackberry memiliki kesempatan untuk terus melakukannya mendominasi pasar smartphone. Dari waktu ke waktu, papan direksi telah menghentikan proyek inovatif atau memiliki tidak setuju satu sama lain sedemikian rupa sehingga tidak ada yang terjadi ditulis. Kembali pada tahun 2007, tepat setelah peluncuran iPhone pertama, Blackberry telah didekati untuk membuat layar sentuh smartphone. Penelitian dan pengembangan mereka telah mengecewakan mereka. Verizon beralih ke Google dan Android lahir.

Pada 2012, dewan telah berselsilih soal Jim Balsillie (saat itu co-CEO) berencana untuk fokus pada perangkat lunak pengiriman pesan instan. Itu Skema itu ditentang keras oleh pendiri Blackberry, Mike Lazaridis. Rencana itu diakhiri oleh CEO baru Thorsten Heins. Pada gilirannya, Heins tidak setuju dengan Lazaridis tentang terus fokus pada keyboard daripada layar pintar.

Heins memilih teknologi layar sentuh untuk Z10. Blackberry telah mendapatkan reputasi dan kekayaannya oleh membuat smartphone untuk klien korporat. Papan apa gagal untuk memperhatikan adalah bahwa pertumbuhan dan inovasi sebenarnya di pasar konsumen. Di sinilah Apple mencetak gol dengan setiap pengembangan iPhone yang berurutan. Itu juga konsumen yang membeli perangkat Android dengan mantap semakin banyak.

Usaha yang berpotensi menguntungkan di pasar Cina adalah juga ditangguhkan pada 2013 karena papan Blackberry telah diambil terlalu lama untuk membuat keputusan. Mereka juga telah meninggalkan bagian Asia- nya. berada di luar lingkaran.

SUMBER: Jesse Hicks, "Penelitian, tanpa gerak: Bagaimana para CEO BlackBerry kehilangan sebuah kerajaan," *The Verge* (21 Februari 2012), www.theverge.com/2012/2/21/2789676/rim-blackberry-mike-lazaridis-jim-balsillie-lost-empire; Sean Silcoff, Jacquie McNish, dan Steve Ladurantaye, "Di dalam jatuhnya BlackBerry: Bagaimana penemu smartphone gagal beradaptasi," *The Globe and Mail* (27 September 2013), www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/ page = all; Sam Gustin, "Kesalahan Fatal yang Telah Mati BlackBerry," *Time* (24 September 2013), business.time.com/2013/09/24/the-fatal-mistake-that-doomed-blackberry/.

pendiam. Untuk informasi tentang menyalin, mendistribusikan, dan menyebarkan memainkan karya ini, hubungi permissions@spencerstuart.com.

4. Dilaporkan oleh EL Biggs dalam "Perencanaan Sukses CEO: An Tantangan yang Muncul untuk Dewan Direksi," *Akademi dari Eksekutif Manajemen* (Februari 2004), hlm. 105–107.
5. A. Borrus, "Kurang Laissez-Faire di Delaware?" *BusinessWeek* (22 Maret 2004), hlm. 80–82.
6. L. Light, "Mengapa Direktur Luar Mengalami Mimpi Buruk," *Bisnis-Minggu* (23 Oktober 1996), hlm. 6.
7. "Di mana Semua Kesenangan Hilang?" *The Economist* (20 Maret, 2004), hlm. 76.
8. A. Chen, J. Osofsky, dan E. Stephenson, "Making the Board Lebih Strategis: Survei Global McKinsey," *McKinsey Quarterly* (Maret 2008), hlm. 1–10.
9. Nadler mengusulkan kontinum lima langkah yang serupa untuk board ini mulai dari "papan pasif" yang paling sedikit terlibat hingga "papan operasi" yang paling terlibat, plus formulir untuk mengukur keterlibatan dewan dalam DA Nadler, "Membangun Dewan yang Lebih Baik," *Harvard Business Review* (Mei 2004), hlm. 102–111.
10. H. Ashbaugh, DW Collins, dan R. LaFond, "Pengaruh Korporasi pada Governance tentang Peringkat Kredit Perusahaan," makalah yang tidak dipublikasikan (Maret, 2004); WQ Hakim Jr., dan CP Zeithaml, "Institusional dan Perspektif Pilihan Strategis tentang Keterlibatan Dewan dalam Proses Pilihan Strategis," *Jurnal Jurnal Manajemen* (Oktober 1992), hlm. 766–794; JA Pearce II, dan SA Zahra, "Pembagian Kekuatan yang Efektif antara Direksi dan CEO," *Handbook of Business Strategy*, 1992/93 Yearbook (Boston: Warren, Gorham, dan Lamont, 1992), hlm. 1.1–1.16.
11. *Praktek Dewan Saat Ini*, American Corporate of Corporate Sekretaris, 2002 seperti yang dilaporkan oleh B. Atkins di "Direksi Jangan Layak Terhadap Kebijakan Punitif semacam itu," *Direktur & Dewan* (Musim panas 2002), hlm. 23.
12. A. Chen, J. Osofsky, dan E. Stephenson, "Membuat Papan Lebih Strategis: Survei Global McKinsey," *McKinsey Quarterly* (Maret 2008), hlm. 1–10.
13. DA Nadler, "Membangun Dewan yang Lebih Baik," *Bisnis Harvard Review* (Mei 2004), hlm. 102–111; L. Lavelle, "Yang Terbaik dan Papan Terburuk," *BusinessWeek* (7 Oktober 2002), hlm. 104–114.
14. Nadler, hlm. 109.
15. MK Fiegener, "Penentu Partisipasi Dewan dalam Keputusan Strategis Perusahaan Kecil," *Kewirausahaan Teori dan Praktek* (September 2005), hlm. 627–650.
16. AL Ranft dan HM O'Neill, "Komposisi Dewan dan High-Pendiri Terbang: Petunjuk Masalah Datang?" *Academy of Eksekutif Manajemen* (Februari 2001), hlm. 126–138.
17. B. Stone, D. MacMilan, A. Vance, A. Satariano, dan D. Bass, "Bagaimana Zuck Meretas Lembah," *BusinessWeek* (21 Mei 2012).
18. DR Dalton, MA Hitt, S. Trevis Certo, dan CM Dalton, "The Masalah Agensi Fundamental dan Mitigasinya," Bab Satu di *Academy of Management Annals*, diedit oleh JF Westfall dan Brief AF (London: Rutledge, 2007); Y. Deutsch, "Dampak dari Komposisi Dewan pada Keputusan Kritis Perusahaan: A Meta-Analytic Ulasan," *Journal of Management* (Juni 2005), hlm. 424–444; DF Larcher, SA Richardson, dan I. Tuna, "Melakukan Tata Kelola Perusahaan ernance Really Matter?" *Knowledge @ Wharton* (8–21 September, 2004); J. Merritt dan L. Lavelle, "Jenis Pemerintahan yang Berbeda Guru," *BusinessWeek* (9 Agustus 2004), hlm. 46–47; A. Dehaene, V. DeVuyvest, dan H. Ooghe, "Kinerja dan Dewan Perusahaan Struktur di Perusahaan Belgia," *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 2001), hlm. 383–398; MW Peng, "Direktur Luar dan Perusahaan Kuat kinerja selama Transisi Institusional," *Manajemen Strategis Jurnal* (Mei 2004), hlm. 453–471.
19. DR Dalton, MA Hitt, S. Trevis Certo, dan CM Dalton, "The Masalah Agensi Fundamental dan Mitigasinya," Bab Satu di *Academy of Management Annals*, diedit oleh JF Westfall dan Brief AF (London: Rutledge, 2007).
20. *Studi Dewan Tahunan ke-33* (New York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 11.
21. *Studi Dewan Tahunan ke-30* (New York: Korn / Ferry International, 2003).
22. MK Fiegerer, "Penentu Partisipasi Dewan dalam Keputusan Strategis Perusahaan Kecil," *Kewirausahaan*

- Teori dan Praktek* (September 2005), hlm. 627–650; SK Lee dan G. Filbeck, "Ukuran Dewan dan Kinerja Perusahaan: Kasus Kecil Perusahaan," *Prosiding Akademi Akuntansi dan Keuangan cial Studies* (2006), hlm. 43–46; WS Schulze, MH Lubatkin, RN Dino, dan AK Buchholtz, "Hubungan Agensi di Indonesia Perusahaan Keluarga: Teori dan Bukti," *Ilmu Organisasi* (Maret – April, 2001), hlm. 99–116.
- 23.** SK Lee dan G. Filbeck, "Ukuran Dewan dan Kinerja Perusahaan: Kasus Perusahaan Kecil," *Prosiding Akademi Studi Akuntansi dan Keuangan* (2006), hlm. 43–46.
- 24.** JJ Reur dan R. Ragozzino, "Agensi Bahaya dan Aliansi Portofolio," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2006), hlm. 27–43.
- 25.** M. Goranova, TM Alessandri, P. Brades, dan R. Dharwadkar, "Kepemilikan Manajerial dan Diversifikasi Perusahaan: A Longitudinal View," *Strategic Management Journal* (Maret 2007), hlm. 211–225; BK Boyd, S. Gove, dan MA Hitt, "Konsekuensi Masalah Pengukuran dalam Penelitian Manajemen Strategis: Kasus Amihud dan Lev," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 2005), hlm. 367–375; JP Katz dan BP Nichoff, "Bagaimana Strategi Pengaruh Kepemilikan — Perbandingan antara Pemilik-Terkendali dan Perusahaan yang Dikendalikan Manajer," *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 1998), hlm. 755–761; M. Kroll, P. Wright, L. Toombs, dan H. Leavell, "Bentuk Kontrol: Penentu Kritis dari Akuisisi-Kinerja sition dan Penghargaan CEO," *Manajemen Strategis Jurnal* (Februari 1997), hlm. 85–96.
- 26.** L. Tihanyi, RA Johnson, RE Hoskisson, dan MA Hitt, "Perbedaan Kepemilikan Institusional dan Diversi Internasionalifikasi: Pengaruh Dewan Direksi dan Teknologi Peluang," *Academy of Management Journal* (April 2003), hlm. 195–211; AE Ellstrand, L. Tihanyi, dan JL Johnson, "Struktur Dewan dan Risiko Politik Internasional," *Akademi dari Jurnal Manajemen* (Agustus 2002), hlm. 769–777; SA Zahra, DO Neubaum, dan M. Huse, "Kewirausahaan di Media Ukuran Perusahaan: Menjelahi Efek Kepemilikan dan Pemerintahan-Sistem Keuangan," *Jurnal Manajemen* (Vol. 26, No. 5, 2000), hlm. 947–976.

CATATAN

Halaman 100

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

- 27.** G. Kassinis dan N. Vafeas, "Dewan Perusahaan dan Pasak Luar pemegang sebagai Faktor Penentu Litigasi Lingkungan," *Strategis Jurnal Manajemen* (Mei 2002), hlm. 399–415; P. Dunn, "The Dampak Kekuatan Orang Dalam terhadap Pelaporan Keuangan Palsu," *Jurnal Manajemen* (Vol. 30, No. 3, 2004), hlm. 397–412.
- 28.** RC Anderson dan DM Reeb, "Komposisi Dewan: Bal meningkatkan Pengaruh Keluarga di Perusahaan S&P 500," *Administratif Science Quarterly* (Juni 2004), hlm. 209–237; WS Schulze, MH Lubatkin, RN Dino, dan AK Buchholtz, "Agensi Hubungan di Perusahaan Keluarga: Teori dan Bukti," *Organisasi Sainsiasi* (Maret – April, 2001), hlm. 99–116.
- 29.** MN Young, AK Buchholtz, dan D. Ahlstrom, "Bagaimana Bisa Anggota Dewan Diberdayakan Jika Mereka Juga Menyebar Thin?" *SAM Advanced Management Journal* (Musim Gugur 2003), hlm. 4–11.
- 30.** *Studi Dewan Tahunan ke-33* (New York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 21
- 31.** CM Daily dan DR Dalton, "The Endangered Director," *Jurnal Strategi Bisnis*, (Vol. 25, No. 3, 2004), hlm. 8–9.
- 32.** I. Sager, "Ruang Rapat: Aturan Baru, Cela Baru," *BusinessWeek* (29 November 2004), hlm. 13.
- 33.** *Studi Tahunan Dewan Direksi ke 34* (New York: Korn / Ferry International, 2008), hlm. 25–32.
- 34.** Lihat S. Finkelstein, dan DC Hambrick, *Kepemimpinan Strategis: Eksekutif Tertinggi dan Dampaknya pada Organisasi* (St. Paul, MN: West, 1996), hlm. 213.
- 35.** DR Dalton, MA Hitt, S. Trevis Certo, dan CM Dalton, "The Masalah Agensi Fundamental dan Mitigasinya," Bab Satu

- di *Academy of Management Annals*, diedit oleh JF Westfall dan Brief AF (London: Rutledge, 2007).
- 36.** "Peran TIAA-CREF dalam Tata Kelola Perusahaan," *Investasi Forum* (Juni 2003), hlm. 13.
- 37.** Credit Suisse Research Institutes (31 Juli 2012), (www.credit-suisse.com/news/en/media_release.jsp).
- 38.** M. Teen, "The Diversity Scorecard," (Korn / Ferry Institute, 2011).
- 39.** *Studi Dewan Direksi Tahunan ke-33* (New York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 11; T. Neff dan JH Daum, "Kosong Ruang Rapat," *Strategi + Bisnis* (Musim Panas 2007), hlm. 57–61.
- 40.** RO Crockett, "The Stock Meningkatnya Direksi Hitam," *BusinessWeek* (27 Februari 2006), hlm. 34.
- 41.** J. Daum, "Potret Dewan di Titik Puncak Perubahan Historis," *Direksi & Dewan* (Musim Dingin 2003), hlm. 56; J. Daum, "SSBI: Komite Audit Memimpin Perubahan," *Direktur & Papan* (Musim Dingin 2004), hlm. 59.
- 42.** *Studi Dewan Tahunan ke-30* (New York: Korn / Ferry International, 2003) hlm. 38
- 43.** *Globalisasi Dewan Direksi: Tren dan Strategi* (New York: The Conference Board, 1999).
- 44.** "Kapitalisasi Pasar Korn / Ferry 100 - 2011," hal. 20.
- 45.** RW Pouder dan RS Cantrell, "Corporate Governance Re-bentuk: Pengaruh pada Kekayaan Pemegang Saham," *Jurnal Bisnis Strategies* (Spring 1999), hlm. 48–66.
- 46.** ML Gerlach, "Jaringan Perusahaan Jepang: A Block-Analisis Model," *Triwulan Ilmu Administrasi* (Maret 1992), hlm. 105–139.
- 47.** WE Stead and JG Stead, *Manajemen Strategis Berkelanjutan* (Armonk, NY: ME Sharp, 2004), hlm. 47.
- 48.** JD Westphal, ML Seidel, dan KJ Stewart, "Kedua-Imitasi Pesanan: Mengungkap Efek Laten Jaringan Papan Ikatan," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Desember 2001), hlm. 717–747; MA Geletkanycz, BK Boyd, dan S. Finkelstein, "Nilai Strategis CEO Eksternal Jaringan: Implikasi untuk Kompensasi CEO," *Manajemen Strategis Jurnal* (September 2001), hlm. 889–898; MA Carpenter dan JD Westphal, "Konteks Strategis Jaringan Eksternal Dasi: Meneliti Dampak Penunjukan Direktur pada Dewan Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan Strategis," *Academy of Management Journal* (Agustus 2001), hlm. 639–660.
- 49.** M. Warner, "Di Dalam Mesin Uang Lembah Silikon," *Untuk-tune* (26 Oktober 1998), hlm. 128–140.
- 50.** D. Jones dan B. Hansen, "Para Ketua Masih Melakukan Do-Si-Do," *USA Today* (5 November 2003), hlm. 3B; JH Daum dan TJ Neff, "SSBI: Komite Audit Memimpin Tuduhan," *Direksi & Dewan* (Musim Dingin 2003), hlm. 59.
- 51.** JAC Baum dan C. Oliver, "Hubungan Kelembagaan dan Organisasi Mortalitas Nasional," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Juni 1991) hlm. 187–218; JP Sheppard, "Strategi dan Kebangkrutan: Sebuah Eksplorasi Menuju Kematian Organisasi," *Journal of Management* (Winter 1994), hlm. 795–833.
- 52.** *Studi Dewan Direksi Tahunan ke-33* (New York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 44, dan *Kompensasi Direksi dan Praktik Dewan pada tahun 2003*, Laporan Penelitian R-1339-03-RR (New York: Conference Board, 2003) Tabel 49, hlm. 38.
- 53.** J. Canavan, B. Jones, dan MJ Potter, "Masa Jabatan Dewan: Berapa Lama Apakah Terlalu Panjang?" *Dewan & Direktur* (Musim Dingin 2004), hlm. 39–42.
- 54.** *Studi Tahunan Dewan Direksi ke 34* (New York: Korn / Ferry International, 2008), hlm. *Dewan Direksi Tahunan ke- 18 dan ke-30 Tambahan Studi: Tren Tata Kelola Keberuntungan 1000* (New York: Korn / Ferry International, 2004), hlm. 5.
- 55.** DF Larcker dan SA Richardson, "Apakah Tata Kelola Benar-Benar Materi?" *Knowledge @ Wharton* (8–21 September 2004).
- 56.** ML McDonald, JD Westphal, dan ME Graebner, "Apa Apakah mereka tahu Dampak Akuisisi Direktur Luar Pengalaman dalam Pengalaman Akuisisi Perusahaan," *Strategic Management Journal* (November 2008), hlm. 1155–1177.
- 57.** *Studi Dewan Tahunan ke 26* (New York: Korn / Ferry International, 1999), hlm. 30.
- 58.** *Studi Dewan Tahunan ke-30* (New York: Korn / Ferry International, 2003), hlm. 8, 31, 44.

- 59.** DR Dalton, MA Hitt, S. Trevis Certo, dan CM Dalton, "The Masalah Agensi Fundamental dan Mitigasinya," Bab Satu di *Academy of Management Annals*, diedit oleh JF Westfall dan Brief AF (London: Rutledge, 2007); P. Coombes dan S. CY Wong, "Ketua dan CEO — Satu atau Dua Pekerjaan?" *McKinsey Quarterly* (2004, No. 2), hlm. 43–47; "Pasar Korn / Feri Tutup 100 - 2011."
- 60.** A. Desai, M. Kroll, dan P. Wright, "CEO Duality, Dewan Monitoring, dan Kinerja Akuisisi," *Jurnal Bisnis Strategis* (Fall 2003), hlm. 147–156; D. Harris dan CE Helfat, "Dualitas CEO, Suksesi, Kemampuan dan Teori Agensi: Agenda Komentar dan Penelitian," *Manajemen Strategis Jurnal* (September 1998), hlm. 901–904; CM Setiap hari dan DR Dalton, "Peran CEO dan Ketua Dewan Dimiliki Bersama atau Secara terpisah: Banyak Ado Tentang Tidak Ada," *Academy of Management Executive* (Agustus 1997), hlm. 11–20; DL Worrell, C. Nemec, dan WN Davidson III, "Satu Topi Terlalu Banyak: Kemajemukan Eksekutif Kunci dan Kekayaan Pemegang Saham," *Strategis Jurnal Manajemen* (Juni 1997), hlm. 499–507; JW Coles dan WS Hesterly, "Independensi Ketua dan Komposisi Dewan: Pilihan Perusahaan dan Nilai Pemegang Saham,"

Halaman 101

- BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis *Jurnal Manajemen*, Vol. 26, No. 2 (2000), hlm. 195–214; H. Ashbaugh, DW Collins, dan R. LaFond, "Efek dari Tata Kelola Perusahaan pada Peringkat Kredit Perusahaan," tidak dipublikasikan makalah, Maret 2004.
- 61.** JP O'Connor, RI Priem, JE Coombs, dan KM Gilley, "Apakah Opsi Saham CEO Mencegah atau Mempromosikan Fi- Fraudulent yang Palsu Pelaporan Keuangan?" *Akademi Jurnal Manajemen* (Juni 2006), hlm. 483–500.
- 62.** NR Augustine, "Bagaimana Memimpin Peran untuk Direktur Utama?" *Direksi & Dewan* (Musim Dingin 2004), hlm. 20–23.
- 63.** DR Dalton, MA Hitt, S. Trevis Certo, dan CM Dalton, "The Masalah Agensi Fundamental dan Mitigasinya," Bab Satu di *Academy of Management Annals*, diedit oleh JF Westfall dan Brief AF (London: Rutledge, 2007).
- 64.** Studi Dewan Tahunan ke-34 (New York: Korn / Ferry International, 2008), hlm. 19.
- 65.** JD Westphal dan I. Stern, "Sanjungan Akan Membuat Anda Setiap-dimana (Terutama Jika Anda Laki-Laki Kaukasia): Bagaimana Ingratiasi, Perilaku Ruang Rapat, dan Status Minoritas Demografis Mempengaruhi Penunjukan Dewan Tambahan di Perusahaan AS," *Academy of Management Journal* (April 2007), hlm. 267–288; JD Westphal, "Board Games: Bagaimana CEO Beradaptasi terhadap Peningkatan dalam Dewan Struktural Independen dari Manajemen," *Administrative Science Quarterly* (September 1998), hlm. 511–537; JD Westphal dan P. Khanna, "Menjaga Direksi sejalan: Penjagaan Sosial sebagai Mekanisme Kontrol di Perusahaan Elit," *Ilmu Administrasi Triwulan* (September 2003), hlm. 361–398.
- 66.** HL Tosi, W. Shen, dan RJ Gentry, "Mengapa Orang Luar Berlanjut Dewan Tidak Dapat Memecahkan Masalah Tata Kelola Perusahaan," *Organizational Dynamics* (Vol. 32, No. 2, 2003), hlm. 180–192.
- 67.** Studi Dewan Direksi Tahunan ke-33 (New York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 12. Komite lain adalah sukses perencanaan (39%), keuangan (30%), tanggung jawab perusahaan (17%), dan investasi (15%).
- 68.** Mungkin karena potensi mereka untuk merebut kekuasaan dewan, komite eksekutif lebih jarang digunakan.
- 69.** Studi Dewan Tahunan ke-34 (New York: Korn / Ferry International, 2008), hlm. 19.
- 70.** "Pengadilan Sarbanes – Oxley," *The Economist* (22 April, 2006), hlm. 59–60; *Kajian Direksi Tahunan ke 33* (Baru) York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 14; S. Wagner dan L. Dittmar, "Manfaat Sarbanes – Oxley yang Tidak Terduga," *Harvard Business Review* (April 2006), hlm. 133–140.
- 71.** A. Borrus, "Belajar Mencintai Sarbanes – Oxley," *BusinessWeek* (21 November 2005), hlm. 126–128.

- 72.** D. Henry, "Tidak Semua Orang Membenci SarbOx," *BusinessWeek* (Januari 29, 2007), hlm. 37.
- 73.** D. Henry, "Kejutan SarbOx," *BusinessWeek* (12 Januari, 2006), hlm. 38.
- 74.** *Tambahan Studi Direksi Tahunan ke-30: Tata Kelola Tren Keberuntungan 1000* (New York: Korn / Ferry Internasional nasional, 2004), hlm. 5.
- 75.** "Di mana Semua Kesenangan Hilang?" *The Economist* (20 Maret, 2004), hlm. 75–77.
- 76.** Daum dan Neff (2004), p. 58.
- 77.** *Studi Dewan Direksi Tahunan ke-33* (New York: Korn / Ferry International, 2007), hlm. 7.
- 78.** J. Sonnenfeld, "Tata Kelola yang Baik dan Mitos yang Menyesatkan Metrik Buruk." *Akademi Eksekutif Manajemen* (Februari 2004), hlm. 108–113.
- 79.** H. Ashbaugh, DW Collins, dan R. LaFond, "Efek dari Tata Kelola Perusahaan pada Peringkat Kredit Perusahaan," tidak dipublikasikan kertas (Maret 2002).
- 80.** M. Hiltzik, "Pemegang Saham Facebook Ditodai dengan Tingkah Mark Zuckerberg," *The Los Angeles Times* (Mei 20, 2012), (www.articles.latimes.com/2012/may/20/business/la-fi-hiltzik-20120517).
- 81.** PA Gompers, J. Ishii, dan A. Metrick, " *Tata Kelola Ekstrim: Analisis Perusahaan Kelas Ganda di Amerika Serikat ,*"(2006), (www.hbs.edu/units/am/pdf/dual.pdf), hlm. 1–48.
- 82.** DR Dalton, CM Daily, AE Ellstrand, dan JL Johnson, "Ulasan Meta-Analytic tentang Komposisi Dewan, Kepemimpinan Struktur, dan Kinerja Keuangan," *Manajemen Strategis Jurnal* (Maret 1998), hlm. 269–290; G. Beaver, "Kompetisi Keuntungan dan Tata Kelola Perusahaan — Shop Soiled dan Butuh Perhatian!" *Perubahan Strategis* (September – Oktober 1999), hlm. 330.
- 83.** A. Borrus dan L. Young, "Tidak Seperti Paparan Kecil," *BusinessWeek* (13 September 2004), hlm. 92.
- 84.** P. Silva, "Lakukan Motivasi dan Kesetaraan dalam hal Kepemilikan di *Jurnal Evaluasi Kinerja CEO?*" *Jurnal Isu Manajemen* (Musim Gugur 2005), hlm. 346-362.
- 85.** L. Dia dan MJ Conyon, "Peran Komitmen Kompensasi-tees dalam Keputusan Kompensasi CEO dan Komite," makalah disajikan kepada *Academy of Management* (Seattle, WA, 2003).
- 86.** P. Coy, E. Thornton, M. Arndt, B. Grow, dan A. Park, "Goyang, Rattle, and Merge," *BusinessWeek* (10 Januari 2005), hlm. 32–35.
- 87.** L. Lavelle, "Kesempatan Berjuang untuk Demokrasi Ruang Rapat," *BusinessWeek* (9 Juni 2003), hlm. 50; L. Lavelle, "Jadi Itu Mengapa Dewan Bangun," *BusinessWeek* (19 Januari, 2004), hlm. 72–73.
- 88.** Untuk deskripsi terperinci tentang peran COO, lihat N. Bennett dan SA Miles, "Kedua dalam Komando," *Harvard Business Review* (Mei 2006), hlm. 71–78.
- 89.** S. Finkelstein dan DC Hambrick, *Kepemimpinan Strategis: Top Eksekutif dan Dampaknya pada Organisasi* (St. Louis: Barat, 1996).
- 90.** HG Barkema dan O. Shvyrkov, "Apakah Tim Manajemen Top Keragaman Mempromosikan atau Menghambat Ekspansi Asing?" *Strategis Jurnal Manajemen* (Juli 2007), hlm. 663–680; DC Hambrick, TS Cho, dan MJ Chen, "Pengaruh Manajemen Top Heterogenitas Tim pada Gerakan Kompetitif Perusahaan," *Administrative Science Quarterly* (Desember 1996), hlm. 659-684.
- 91.** P. Pitcher dan AD Smith, "Heterogenitas Manajemen Top: Kepribadian, Kekuasaan, dan Proksi," *Ilmu Organisasi* (Januari–Februari 2001), hlm. 1–18; MA Carpenter dan JW Fredrickson, "Tim Manajemen Top, Postur Strategis Global, dan Modul menghapus Peran Ketidakpastian," *Academy of Management Journal* (Juni 2001), hlm. 533–545; MA Carpenter, "Implikasinya Strategi dan Konteks Sosial untuk Hubungan Antara Top Heterogenitas Tim Manajemen dan Kinerja Perusahaan," *Strategic Management Journal* (Maret 2002), hlm. 275–284; L. Tihanyi, AE Ellstrand, CM Daily, dan DR Dalton, "Komposisi Tim Manajemen Top dan Perluasan Internasional yang Kuat," *Jurnal Manajemen* (Vol. 26, No. 6, 2000), hlm. 1157–1177.
- 92.** "Satu lawan satu dengan Steve Reinemund," *BusinessWeek* (Desember 17, 2001), masukkan iklan khusus tentang kepemimpinan oleh Heidrick &

Perjuangan, firma pencarian eksekutif.

- 93.** DA Waldman, GG Ramirez, RJ House, dan P. Puranam, "Apakah Kepemimpinan Penting? Atribut dan Keuntungan Kepemimpinan CEO-kemampuan Dalam Kondisi Ketidakpastian Lingkungan Persepsi,"

Halaman 102

BAB 2 Tata Kelola Perusahaan

- Academy of Management Journal* (Februari 2001), hlm. 134–143; FJ Flynn dan BM Staw, "Pinjamkan Dompet Anda: Pengaruh Kepemimpinan Karismatik tentang Dukungan Eksternal untuk Organisasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 2004), hlm. 309–330.
- 94.** J. Burns, *Kepemimpinan* (New York: HarperCollins, 1978); B. Bass, "Dari Transaksional ke Kepemimpinan Transformasional: Belajar Berbagi Visi," *Dinamika Organisasi* (Vol. 18, 1990), hlm. 19–31; W. Bennis dan B. Nanus, *Pemimpin: Strategi untuk Tak Mengisi Daya* (New York: HarperCollins, 1997).
- 95.** Berdasarkan pada RJ House, "Teori 1976 tentang Pemimpin Karismatik - kapal," dalam JG Hunt dan LL Larson (Eds.), *Kepemimpinan: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Universitas Illinois Selatan Press, 1976), hlm. 189–207. Juga lihat J. Choi, "A Motivational Teori Kepemimpinan Karismatik: Membayangkan, Empati, dan Empowerment," *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi Studi* (Vol. 13, No. 1, 2006), hlm. 24–43.
- 96.** ID Colville dan AJ Murphy, "Kepemimpinan sebagai Enabler dari Strategi dan Pengorganisasian," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 2006), hlm. 663–677.
- 97.** LV Gerstner Jr., *Siapa Kata Gajah Tidak Bisa Menari?* (Baru York: HarperCollins, 2002), hlm. 124.
- 98.** M. Lipton, "Demistifikasi Pengembangan Organisasi Visi," *Sloan Management Review* (Musim Panas 1996), hal. 84.
- 99.** S. Hahn, "Mengapa Teknologi Tinggi Harus Tetap Rendah Hati," *BusinessWeek* (19 Januari 2004), hlm. 76–77.
- 100.** JH David, FD Schoorman, R. Mayer, dan HH Tan, "The Manajer Umum Tepercaya dan Kinerja Unit Bisnis: Bukti Empiris tentang Keunggulan Kompetitif," *Strategis Jurnal Manajemen* (Mei 2000), hlm. 563–576.
- 101.** DB McNatt dan Hakim TA, "Ketentuan Batas Efek Galatea: Eksperimen Lapangan dan Replikasi Konstruktif," *Academy of Management Journal* (Agustus 2004), hlm. 550–565.
- 102.** RF Piccolo dan JA Colquitt, "Pemimpin Transformasional - perilaku kapal dan Pekerjaan: Peran Mediasi dari Pekerjaan Inti Characteristics," *Academy of Management Journal* (April 2006), hlm. 327–340; JE Bono dan Hakim TA, "Konkordansi Diri di Tempat Kerja: Menuju Memahami Efek Motivasi dari Pemimpin Transformasional," *Akademi Jurnal Manajemen* (Oktober 2003), hlm. 554–571.
- 103.** T. Lowry, RO Crockett, dan IM Kunii, "Verizon's Gutsy Taruhan," *BusinessWeek* (4 Agustus 2003), hlm. 52–62.
- 104.** G. Tate dan U. Malmendier, "Siapa yang Melakukan Akuisisi? CEO Keyakinan berlebihan dan Reaksi Pasar," diringkas oleh *Knowledge @ Wharton* (25 Februari 2004).
- 105.** MC Mankins dan R. Steele, "Berhenti Membuat Rencana, Mulai Membuat Keputusan," *Harvard Business Review* (Januari 2006), hlm. 76–84.
- 106.** TR Eisenmann dan JL Bower, "The Entrepreneurial M Form: Integrasi Strategis dalam Perusahaan Media Global," *Organisasi Sains* (Mei – Juni 2000), hlm. 348–355.
- 107.** J. Kirby dan TA Stewart, "The Institutional Yes," *Harvard Tinjauan Bisnis* (Oktober 2007), hlm. 76.
- 108.** MC Mankins dan R. Steele, "Berhenti Membuat Rencana, Mulai Membuat Keputusan," *Harvard Business Review* (Januari 2006), hlm. 76–84; GP Hodgkinson, R. Whittington, G. Johnson, dan M. Schwarz, "Peran Lokakarya Strategi dalam Program Pengembangan Strategi ceruk: Formalitas, Komunikasi, Koordinasi dan Inklusi," *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 2006), hlm. 479–496; B. Frisch dan L. Chandler, "Di Luar Situs yang Bekerja," *Harvard Business Review* (Juni 2006), hlm. 117–126.
- 109.** Untuk keterangan tentang Chief Strategy Officer, lihat RTS Breene, PF Nunes, dan WE Shill, "Strategi Kepala Oficer," *Harvard Business Review* (Oktober 2007), hlm. 84–93; R.

Pewarna, "Bagaimana Kepala Staf Strategi Berpikir tentang Peran Mereka: A Roundtable," *McKinsey Quarterly* (Mei 2008), hlm. 1–8.

110. M. Wiersema, "Lubang di Atas: Mengapa CEO Memecat Bumerang," *Harvard Business Review* (Desember 2002), hlm. 70–77.

Halaman 103

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,
nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,
kompetensi,
pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk
menyelesaikan
sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

misi &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

Alam

Struktur:

Wh

Apa

I

h

PI Rencana t o

Hai

dia

B Bro d

iklan

Idli

A Act i i

Ivi i mengikat

DD

h

C Biaya o f f t h dia

S Sequence

f

Intern

Luar

Program

dan Taktik

Anggaran

Prosedur

Performa

Tujuan

Strategi

Kebijakan

Hasil nyata

Strategi

Penerapan:

Strategi

Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

BAB 3

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

tanggung jawab sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

102

Halaman 104

Coca-Cola dan Pengelolaan Lingkungan

Setiap tahun, majalah Fortune menerbitkan daftar perusahaan yang paling dikagumi.

Perusahaan dinilai dalam inovasi, manajemen sumber daya manusia, penggunaan perusahaan aset, tanggung jawab sosial, kualitas manajemen, kesehatan keuangan, jangka panjang investasi, kualitas produk / layanan, dan daya saing global. Saat daftar 2012 diumumkan, tidak mengherankan melihat Coca-Cola di lima besar. Coca-Cola telah menjadi anggota tenda kelompok elit ini untuk beberapa waktu. Mereka dikutip untuk upaya lingkungan mereka, termasuk konservasi air dan Platform Pengemasan PlantBottle mereka.

PlantBottle adalah satu-satunya botol di pasar yang dibuat sebagian dengan tanaman (30%) dapat didaur ulang secara komersial, dan memenuhi semua standar kinerja tinggi yang ditetapkan oleh Coke. Namun, Dampak terbesar Coca-Cola adalah dalam penggunaan dan penggunaan kembali air. Air jelas sangat penting untuk operasi perusahaan, tetapi mereka telah jauh melampaui pendekatan bisnis klasik dalam menciptakan persediaan mereka. Pada tahun 2020, perusahaan berencana untuk kembali ke alam dan masyarakat, di mana ia mengoperasikan sejumlah air yang setara dengan apa yang digunakan di semua minumannya dan produksi mereka. Perusahaan telah menulis dalam kode Water Stewardship yang berlaku untuk semua 900 pabrik pembotolan di seluruh dunia. Ini berkomitmen untuk pengelolaan daerah aliran sungai, dan sejak 2005 telah terlibat dengan lebih dari 300 proyek kemitraan air masyarakat.

Salah satu upaya tersebut adalah dengan Program Pembangunan PBB di Tiongkok. Coca-Cola punya menyumbangkan lebih dari US \$ 5 juta untuk mendukung kualitas dan kuantitas minuman berkualitas tinggi air di daerah pedesaan yang tidak terlayani. Pekerjaan ini berada di luar batas bisnis klasik dan sedang dilakukan jauh dari pabrik yang beroperasi di Cina.

Coca-Cola tidak selalu berada di ujung depan masalah ini, dan beberapa orang berpendapat itu seharusnya tidak ada di sana sekarang. Dalam pengajuan tahunan 2002, Coca-Cola bahkan tidak mencantumkan air di bawahnya bahan baku, tetapi hari ini terdaftar sebagai bahan utama dalam prosesnya. Dibutuhkan sekitar 2,5 liter air menghasilkan 1 liter produknya. Pada 2002, perusahaan itu berada di bawah dunia

103

- Melakukan analisis pemangku kepentingan
- Jelaskan mengapa orang mungkin bertindak tidak etis
- Menjelaskan berbagai pandangan etika sesuai untuk hak utilitarian, individu, dan pendekatan keadilan
- Bandingkan dan kontraskan tradisional Friedman lihat dengan tampilan kontemporer Carroll tanggung jawab sosial
- Memahami hubungan antara tanggung jawab sosial dan perusahaan kinerja
- Menjelaskan konsep keberlanjutan

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 105

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis tekanan untuk meningkatkan praktik bisnisnya. Tahun itu, penduduk Plachimada, sebuah desa di India, menuju perusahaan mengisap sumur kering dan mencemari tanah air. Pada 2004, pemerintah setempat memaksa Coca-Cola untuk menutup pabrik mereka. Itu dampak hubungan masyarakat di seluruh dunia sangat besar. Perusahaan mengumumkan itu "Jika orang menganggap bahwa kami menggunakan air dengan biaya sendiri, itu tidak berkelanjutan operasi... dan bagi kami, memiliki niat baik di masyarakat adalah hal yang penting." Sebagai tanggapan, perusahaan menghabiskan US \$ 10 juta untuk membangun sebuah yayasan untuk ditingkatkan air di India, memasang 320 sistem pemancangan air hujan, dan menyediakan air bersih air minum ke lebih dari 1000 sekolah di negara ini.

Apakah Coca-Cola memberikan kompensasi berlebihan untuk penggunaan air oleh bisnis mereka? Apa yang benar peran untuk perusahaan? Apakah praktik bisnis yang berkelanjutan merupakan bagian dari tanggung jawab bisnis? SUMBER: Cerita Coca-Cola, Diakses 5/30/13, www.thecoca-colacompany.com/citizenship/water_main.html; "Perusahaan Paling Dikagumi Dunia," CNNmoney.com, Diakses 5/30/13, http://uang.cnn.com/majalah/keberuntungan/paling_dikagumi/2012/full_list/; "Coca-Cola Membantu Keberlanjutan Air Lanjutan Proyek bility di Wilayah Pasifik," 12 Mei 2011, Perlindungan Lingkungan, (www.epoline.com/artikel/2011/05/12/coca-cola-advance-water-sustainability-proyek-di-pasifik-region.aspx); Liu, LW 2008, "Tekanan Air," Waktu, 12 Juni 2008 (www.time.com/time/magazine/article/0.9171,1814261,00.html);

TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN BISNIS

Apa tanggung jawab perusahaan bisnis dan berapa banyak di antaranya yang harus dipenuhi?

Milton Friedman dan Archie Carroll menawarkan dua pandangan yang berbeda tentang tanggung jawab perusahaan bisnis kepada masyarakat.

Pandangan Tradisional Friedman tentang Tanggung Jawab Bisnis

Mendesak untuk kembali ke ekonomi dunia laissez-faire dengan peraturan pemerintah minimal, Milton Friedman menentang konsep tanggung jawab sosial sebagai fungsi bisnis.

Seorang pelaku bisnis yang bertindak "secara bertanggung jawab" dengan memangkas harga produk perusahaan untuk membantu miskin, atau dengan melakukan pengeluaran untuk mengurangi polusi, atau dengan mempekerjakan pengangguran yang keras,

menurut Friedman, membelanjakan uang pemegang saham untuk kepentingan sosial umum. Bahkan jika pengusaha memiliki izin pemegang saham atau dorongan untuk melakukannya, dia tetap

bertindak dari motif selain ekonomi dan dapat, dalam jangka panjang, membahayakan masyarakat itu sendiri tegas sedang berusaha membantu. Dengan menanggung beban biaya sosial ini, bisnis menjadi lebih sedikit efisien — harga naik untuk membayar kenaikan biaya atau investasi dalam kegiatan baru dan penelitian ditunda. Hasil-hasil ini berdampak negatif — mungkin fatal — jangka panjang Haruskah pengambil keputusan strategis hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, atau mereka miliki tanggung jawab yang lebih luas? Konsep **tanggung jawab sosial** mengusulkan bahwa perusahaan swasta ransum memiliki tanggung jawab kepada masyarakat yang melampaui menghasilkan keuntungan. Keputusan strategis sering mempengaruhi lebih dari sekadar korporasi. Keputusan untuk pensiun dengan menutup beberapa pabrik dan menghentikan lini produk, misalnya, mempengaruhi tidak hanya tenaga kerja perusahaan tetapi juga komunitas tempat pabrik berada dan pelanggan tanpa sumber lain untuk produk dihentikan. Situasi seperti ini menimbulkan pertanyaan tentang kesesuaian tertentu misi, sasaran, dan strategi perusahaan bisnis. Manajer harus bisa berurusan dengan kepentingan yang bertentangan ini secara etis untuk merumuskan rencana strategis yang layak.

Tanggung Jawab Sosial Pembuat Keputusan Strategis

Halaman 106

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

efisiensi bisnis. Friedman dengan demikian merujuk pada tanggung jawab sosial bisnis sebagai a "Doktrin yang secara mendasar subversif" dan menyatakan bahwa:

Ada satu dan hanya satu tanggung jawab sosial bisnis — untuk menggunakan sumber dayanya dan terlibat kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keuntungannya selama itu tetap dalam aturan permainan, yang artinya, terlibat dalam persaingan terbuka dan bebas tanpa penipuan atau penipuan. 1

Mengikuti alasan Friedman, manajemen Coca-Cola jelas bersalah

menyalahgunakan aset perusahaan dan secara negatif memengaruhi kekayaan pemegang saham. Jutaan yang dihabiskan di

layanan sosial dapat diinvestasikan dalam pengembangan produk baru atau dikembalikan sebagai berbelok ke pemegang saham. Alih-alih manajemen Coca-Cola yang bertindak sendiri, pemegang saham bisa memutuskan amal yang akan didukung.

Empat Tanggung Jawab Bisnis Carroll

Pendapat Friedman bahwa tujuan utama bisnis adalah maksimalisasi keuntungan hanya satu sisi debat yang sedang berlangsung mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Menurut William J. Byron, Profesor Etika yang Terhormat di Universitas Georgetown dan mantan Presiden PT Universitas Katolik Amerika, keuntungan hanyalah sarana untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Sama seperti seseorang membutuhkan makanan untuk bertahan hidup dan tumbuh, demikian pula korporasi bisnis membutuhkan laba untuk bertahan hidup dan tumbuh. "Memaksimalkan keuntungan sama seperti memaksimalkan makanan."

memaksimalkan keuntungan tidak bisa menjadi kewajiban utama bisnis. 2

Seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 3–1**, Archie Carroll mengusulkan agar para manajer organisasi bisnis negara memiliki empat tanggung jawab: ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan. 3

1. Tanggung jawab **ekonomi** manajemen organisasi bisnis adalah memproduksi barang dan layanan bernilai bagi masyarakat sehingga perusahaan dapat membayar kreditor dan meningkatkan kekayaan pemegang sahamnya.
2. Tanggung jawab **hukum** didefinisikan oleh pemerintah dalam undang-undang bahwa manajemen diharapkan untuk taat. Sebagai contoh, perusahaan bisnis AS diharuskan untuk merekrut dan mempromosikan orang-orang pada kredensial mereka daripada mendiskriminasikan karakteristik yang tidak terkait dengan pekerjaan seperti ras, jenis kelamin, atau agama.
3. Tanggung jawab **etis** dari manajemen organisasi adalah untuk mengikuti yang umumnya dipegang keyakinan tentang perilaku dalam masyarakat. Sebagai contoh, masyarakat umumnya mengharapkan perusahaan untuk bekerja

dengan karyawan dan masyarakat dalam perencanaan PHK, meskipun tidak ada undang-undang yang memungkinkan

memerlukan ini. Orang yang terkena dampak bisa menjadi sangat marah jika manajemen organisasi gagal untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai etika yang berlaku umum.

4. Tanggung jawab bebas adalah kewajiban murni sukarela yang diasumsikan oleh perusahaan. Contohnya adalah kontribusi filantropis, pelatihan penganggur hard-core, dan pusat penitipan anak. Perbedaan antara tanggung jawab etis dan kebijaksanaan adalah bahwa hanya sedikit orang yang mengharapkan organisasi untuk memenuhi tanggung jawab kebijaksanaan, sedangkan banyak yang mengharapkan organisasi untuk memenuhi yang etis.⁴

Kebijaksanaan

Etis

Hukum

Ekonomis

Sosial

Tanggung jawab

GAMBAR 3–1

Tanggung jawab

Bisnis

SoURCE: Disarankan oleh Archie Carroll di AB Carroll, "Model Konseptual Tiga Dimensi Perusahaan Kinerja," Academy of Management Review (Oktober 1979), hlm. 497–505; AB Carroll, "Mengelola Secara Etis dengan Global Stakeholder: A Present and Future Challenge," Akademi Manajemen Eksekutif (Mei 2004), hlm. 114–120; dan AB Carroll, "Piramida Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Menuju Manajemen Moral dari Stakeholder organisasi," Business Horizons (Juli – Agustus 1991), hlm. 39–48.

Halaman 107

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Carroll mendaftar empat tanggung jawab ini *dalam urutan prioritas*. Perusahaan bisnis harus terlebih dahulu membuat

keuntungan untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi. Untuk melanjutkan keberadaannya, perusahaan harus mengikuti

hukum, dengan demikian memenuhi tanggung jawab hukumnya. Ada bukti yang ditemukan perusahaan bersalah karena melanggar undang-undang memiliki keuntungan lebih rendah dan pertumbuhan penjualan setelah hukuman.⁵ tentang hal ini,

Carroll dan Friedman sepakat. Carroll, bagaimanapun, melangkah lebih jauh dengan berargumen bahwa bisnis manajer ness memiliki tanggung jawab di luar yang ekonomis dan legal.

Setelah memenuhi dua tanggung jawab dasar, menurut Carroll, perusahaan harus melihat untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya. Karena itu, tanggung jawab sosial mencakup etika dan tanggung jawab diskresioner, tetapi bukan ekonomi dan hukum. Suatu perusahaan dapat memenuhi eti tanggung jawab kal dengan mengambil tindakan yang masyarakat cenderung nilai tetapi belum dimasukkan ke dalam hukum.

Ketika tanggung jawab etis terpenuhi, suatu perusahaan dapat fokus pada tanggung jawab kebijaksanaan—murni tindakan sukarela yang belum diputuskan oleh masyarakat dari setiap perusahaan. Untuk contoh, ketika Cisco Systems memutuskan untuk memecat 6000 karyawan tetap, itu memberikan a paket pesangon baru. Karyawan yang setuju untuk bekerja untuk organisasi nirlaba lokal zasi selama satu tahun akan menerima sepertiga dari gaji mereka ditambah tunjangan dan opsi saham dan jadilah yang pertama untuk dipekerjakan kembali. Organisasi nirlaba senang mempekerjakan orang-orang yang sangat berkualitas dan

Cisco dapat mempertahankan talent pool-nya ketika bisa merekrut sekali lagi.⁶

Ketika nilai-nilai sosial berkembang, tanggung jawab bebas hari ini dapat menjadi tanggung jawab etis besok. Sebagai contoh, pada tahun 1990, 86% orang di Amerika Serikat percaya bahwa obesitas disebabkan oleh individu itu sendiri, dengan hanya 14% menyatakan pemasaran perusahaan atau pedoman pemerintah. Namun pada tahun 2003, hanya 54% yang menyatakan obesitas pada individu dan 46% bertanggung jawab atas pemasaran perusahaan dan pedoman pemerintah.

Dengan demikian, penawaran makanan sehat, rendah kalori oleh pengolah makanan dan restoran bergerak cepat dari menjadi kebijaksanaan untuk tanggung jawab etis.⁷ Dalam beberapa tahun terakhir, kafe sekolah Eeteria di seluruh Amerika Serikat telah menambahkan sayuran segar, menghilangkan mesin soda, dan 2012, banyak sistem sekolah juga pindah untuk menghilangkan *lendir merah muda* yang banyak difitnah dari mereka

lini produk daging sapi.

Carroll menyarankan bahwa sejauh perusahaan bisnis gagal untuk mengakui kebijaksanaan-

Setiap tanggung jawab etis, masyarakat, melalui pemerintah, akan bertindak, menjadikannya tanggung jawab hukum.

persaudaraan. Pemerintah dapat melakukan ini, apalagi, tanpa memperhatikan ekonomi organisasi tanggung jawab. Akibatnya, organisasi mungkin mengalami kesulitan yang lebih besar dalam menghasilkan laba daripada jika memiliki secara sukarela mengambil tanggung jawab etis dan diskresioner.

Baik Friedman maupun Carroll memperdebatkan posisi mereka berdasarkan dampak dari tanggung jawab sosial. tindakan-tindakan besar terhadap laba perusahaan. Friedman mengatakan bahwa tindakan yang bertanggung jawab secara sosial merugikan perusahaan efisiensi. Carroll mengusulkan bahwa kurangnya tanggung jawab sosial menghasilkan peningkatan pemerintahan peraturan, yang mengurangi efisiensi perusahaan karena harus tidak hanya mematuhi hukum, tetapi harus membuktikan kepatuhannya dengan regulator.

Posisi Friedman pada tanggung jawab sosial tampaknya kehilangan daya tarik dengan bisnis eksekutif. Misalnya, survei eksekutif bisnis tahun 2006 di seluruh dunia oleh McKinsey &

Perusahaan mengungkapkan bahwa hanya 16% merasa bahwa bisnis harus fokus hanya pada penyediaan yang tertinggi

kemungkinan pengembalian ke investor sambil mematuhi semua undang-undang dan peraturan, berbeda dengan 84% siapa

menyatakan bahwa bisnis harus menghasilkan pengembalian yang tinggi kepada investor tetapi menyeimbangkannya dengan kontribusi

untuk kepentingan publik yang lebih luas.⁸ United National Global Compact dimulai pada 2001 sebagai inisiatif bagi perusahaan untuk secara sukarela berkomitmen untuk menyelaraskan operasi mereka dengan 10 prinsip meliputi hak asasi manusia, lingkungan, perburuan dan korupsi antara lain. Pada 2012, berakhir 6.800 perusahaan di 140 negara telah menandatangani perjanjian. Para CE itu telah setuju untuk melaporkan pada kegiatan mereka setiap tahun.⁹

Penelitian empiris sekarang menunjukkan bahwa tindakan yang bertanggung jawab secara sosial dapat memiliki Efek positif pada kinerja keuangan perusahaan. Meskipun sejumlah penelitian di masa lalu miliki

tidak menemukan hubungan yang signifikan,¹⁰ semakin banyak yang menemukan kecil, tetapi positif hubungan.¹¹

Halaman 108

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

Sebuah analisis mendalam baru-baru ini oleh Margolis dan Walsh dari 127 studi menemukan bahwa “ada asosiasi positif dan sangat sedikit bukti hubungan negatif antara perusahaan kinerja sosial dan kinerja keuangannya.”¹² Meta analisis lain dari 52 studi tentang tanggung jawab sosial dan kinerja mencapai kesimpulan yang sama.¹³

Menurut Porter dan Kramer, “tujuan sosial dan ekonomi tidak inheren konflik-ing, tetapi terhubung secara integral.”¹⁴ Dikenal sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dapat memberikan a

perusahaan dengan *modal sosial*, niat baik dari pemangku kepentingan utama, yang dapat digunakan untuk keuntungan tive.¹⁵ Target, misalnya, mencoba menarik konsumen muda yang peduli secara sosial dengan menawarkan merek dari perusahaan yang dapat membanggakan rekam jejak etis dan informasi komunitas volume.¹⁶ Sebuah studi tahun 2008 yang dilakukan oleh Grant Thornton menemukan bahwa bisnis yang dimiliki swasta

menghentikan kampanye publisitas besar yang dijalankan oleh perusahaan multinasional dan memfokuskannya perhatian pada CSR sebagai sarana untuk perekutan dan retensi karyawan terbaik. Pada bagian yang sama melaporkan, mereka menemukan bahwa 58% dari perusahaan swasta ini secara formal mengadopsi CSR transparan kebijakan sebagai cara mempengaruhi perusahaan besar yang dapat menggunakan layanan / produk mereka.¹⁷ Menjadi bertanggung jawab secara sosial memang memberikan perusahaan dengan reputasi keseluruhan yang lebih positif.¹⁸

Sebuah survei terhadap lebih dari 700 perusahaan global oleh The Conference Board melaporkan bahwa 60% dari para manajer menyatakan bahwa kegiatan kewarganegaraan telah menyebabkan (1) niat baik yang membuka pintu di daerah

masarakat dan (2) peningkatan reputasi dengan konsumen.¹⁹ Survei lain dari 140 AS perusahaan mengungkapkan bahwa menjadi lebih bertanggung jawab secara sosial terkait kelestarian lingkungan

menghasilkan tidak hanya keunggulan kompetitif tetapi juga penghematan biaya.²⁰ Sebagai contoh, mereka yang memimpin dalam menjadi ramah lingkungan, seperti dengan menggunakan bahan daur ulang, mencegah serangan dari kelompok lingkungan dan meningkatkan citra perusahaan mereka. Program untuk mengurangi polusi, misalnya, sebenarnya dapat mengurangi limbah dan memaksimalkan produktivitas sumber daya. satu studi yang meneliti 70 inisiatif ekologis yang diambil oleh 43 perusahaan menemukan rata-rata periode pengembalian menjadi 18 bulan.²¹ contoh lain dari manfaat yang diterima dari menjadi sosial yang bertanggung jawab adalah:²²

- Masalah lingkungan mereka memungkinkan mereka membebankan harga premium dan mendapatkan merek kesetiaan (misalnya, Stonyfield Yogurt, Whole Foods, dan Es Krim Ben & Jerry).
- Kepercayaan mereka dapat membantu mereka menghasilkan hubungan yang langgeng dengan pemasok dan distributor tanpa mengharuskan mereka menghabiskan banyak waktu dan kontrak pemolisian uang.
- Mereka dapat menarik karyawan berprestasi yang lebih suka bekerja untuk perusahaan yang bertanggung jawab (untuk contoh, Procter & Gamble dan Starbucks).
- Mereka lebih mungkin disambut di negara asing (misalnya, Levi Strauss).
- Mereka dapat memanfaatkan niat baik pejabat publik untuk mendapatkan dukungan di masa-masa sulit.
- Mereka lebih cenderung menarik suntikan modal dari investor yang memandang reputasi perusahaan sebagai investasi jangka panjang yang diinginkan. Misalnya, investasi reksadana saja di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial lebih dari dua kali lipat dari 1995 hingga 2007 dan melakukan daftar saham S&P 500.²³

KEBERLANJUTAN

Seperti yang kami tunjukkan di Bab 1, keberlanjutan mencakup lebih dari sekadar konservasi ekologis. cerns dan lingkungan alami. Crane dan Matten menunjukkan bahwa konsep keberlanjutan itu harus diperluas untuk memasukkan masalah ekonomi dan sosial serta lingkungan. Mereka berpendapat bahwa terkadang tidak mungkin untuk mengatasi keberlanjutan lingkungan alam. tanpa mempertimbangkan aspek sosial dan ekonomi masyarakat terkait dan komunitas mereka kegiatan. Misalnya, meskipun para pencinta lingkungan dapat menentang program pembangunan jalan karena pengaruhnya terhadap upaya satwa liar dan konservasi, yang lain menunjukkan manfaat bagi masyarakat setempat komunitas dengan kemacetan lalu lintas yang lebih sedikit dan lebih banyak pekerjaan.²⁴ Dow Jones & Company, yang terkemuka

Halaman 109

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis
penyedia berita dan informasi bisnis global, mengembangkan indeks keberlanjutan itu mempertimbangkan tidak hanya faktor lingkungan, tetapi juga ekonomi dan sosial. Lihat **Keberlanjutan Keluarkan** fitur untuk mempelajari bagaimana perusahaan global menggunakan upaya kelestarian lingkungan untuk tingkatkan intinya.

Konsep keberlanjutan yang lebih luas memiliki banyak kesamaan dengan daftar bisnis Carroll tanggung jawab yang disajikan sebelumnya. Agar perusahaan bisnis dapat berkelanjutan — itu adalah, untuk menjadi sukses dalam jangka waktu yang lama - ia harus memenuhi semua ekonomi, hukum, etika, dan tanggung jawab diskresioner. Keberlanjutan dengan demikian melibatkan banyak masalah, keprihatinan, dan pengorbanan — membawa kami ke pemeriksaan pemangku kepentingan perusahaan.

STAKEHOLDERS PERUSAHAAN

Konsep bahwa bisnis harus bertanggung jawab secara sosial kedengaran menarik hingga kami bertanya, "Bertanggung jawab kepada siapa?" Lingkungan tugas korporasi mencakup sejumlah besar kelompok dengan minat dalam kegiatan organisasi bisnis. Kelompok-kelompok ini disebut sebagai **pemangku kepentingan** karena mereka mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan.²⁵ Haruskah a korporasi hanya bertanggung jawab kepada beberapa kelompok ini, atau apakah bisnis memiliki tanggapan yang sama tanggung jawab kepada mereka semua?

Sebuah survei terhadap masyarakat umum AS oleh Penn Schoen Berland dari Corporate Social Response menemukan bahwa perusahaan memanfaatkan sejumlah kegiatan untuk menenangkan para pemangku kepentingan dan mereka

memberikan sesuatu kembali ke berbagai pemangku kepentingan. Ini termasuk 33% yang berlatih pendekatan daur ulang dan penghematan energi dan 24% yang menyumbang untuk amal.²⁶ Sebagai skandal setelah skandal pecah di pers, dukungan bagi para pemimpin perusahaan anjlok. Sebuah survei tahun 2012 tentang Sudah banyak bergerak selama beberapa masa lalu tahun untuk meningkatkan kemampuan praktik bisnis. Gagasan bahwa pemborosan tidak diberikan dalam operasi bisnis menyebabkan cara baru dalam melakukan bisnis yang tidak hanya membuat bisnis warga negara yang baik, tetapi selamatkan perusahaan jumlah uang yang sebenarnya. Tidak ada yang lebih fokus daripada Marks and Spencer Group (M&S), pengecer besar dari barang mulai dari pakaian hingga makanan yang berbasis di Inggris. NONA mengumumkan pada Juni 2012 bahwa mereka telah mencapai tujuannya menjadi "netral karbon." Ada insentif finansial besar di Inggris untuk melakukannya. Ada pajak landfill sebesar 64 pound (sekitar US \$ 100) per ton, dan jumlah itu akan bertambah 8 pon a tahun tanpa batas karena negara ini cepat habis ruang TPA. M&S sekarang mendaur ulang 89% dari sisa makanannya dari 511 toko UK-nya. Sampah itu masuk ke fasilitas biogas ikatan, dan dalam 12 bulan terakhir telah menyelamatkan perusahaan lebih dari 105 juta pound. Upaya itu dimulai pada 2007 dengan apa yang dilakukan perusahaan disebut Rencana A. Rencana A dirancang untuk mengubah masukkan ke perusahaan netral karbon seperti sekarang ini. Perusahaan upaya di bidang ini mencakup segala hal dalam operasi mereka. Selama lima tahun terakhir, mereka telah bekerja dengan pemasok dan memotong kemasan makanan sebesar 20%, membuat gantungan daur ulang norma, dan mengurangi kantong pembawa makanan hingga 80%. Manajemen memperlakukan seluruh bisnis dengan sangat serius. Kemajuan pada Rencana A ditinjau oleh "bagaimana kami melakukan bisnis" komite dan dilaporkan setiap tahun. Selanjutnya, kemajuan pada Rencana A merupakan 20% dari bonus untuk CEO dan direktur perusahaan. Namun, M&S tidak dilakukan. Pada 2010, mereka memulai yang baru rencana lima tahun yang bertujuan menjadikan M&S yang paling berkelanjutan pengecer besar di dunia. Upaya mereka bagus untuk bisnis mereka dan bagus untuk masyarakat luas.

SUMBER: www.marksandspencer.com; "Akhirnya, Gunakan untuk Sandwich Crusts," *BusinessWeek* (18 Juni 2012); L. Thorpe, "Marks & Spencer - Komitmen Ambisius untuk Mengatasi Limbah," *The Guardian* (2011), (http://www.guardian.co.uk/bisnis/berkelanjutan/_bekas-pemborosan-limbah-daur-ulang).

MARK & SPENCER MEMIMPIN WAY THE

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 110

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

169 Chief Financial officer di perusahaan publik di AS menemukan bahwa 20% tertarik secara salah mengartikan kinerja ekonomi mereka terutama untuk mempengaruhi harga saham.²⁷ Dalam satu keputusan strategis apa pun, kepentingan satu kelompok pemangku kepentingan dapat bertentangan milik orang lain. Misalnya, keputusan perusahaan bisnis untuk hanya menggunakan bahan daur ulang di proses pembuatannya mungkin memiliki efek positif pada kelompok lingkungan, tetapi Efeknya terhadap dividen pemegang saham. Dalam contoh lain, bisa dibilang lingkungan terburuk Bencana dalam dekade terakhir terjadi di Teluk Meksiko ketika Deepwater Horizon platform meledak, menewaskan 11 pekerja dan melepaskan tumpahan minyak terburuk di negara ini sejarah. Banyak penyelidikan sejak ledakan itu berpusat pada serangkaian penghematan biaya

pendekatan yang digunakan oleh Trans ocean (berdasarkan kontrak dengan BP). di satu sisi, pemegang saham sedang dihargai dengan biaya lebih rendah dan keuntungan lebih tinggi. Jika rig tidak meledak, itu fokus akan tetap pada ekstraksi minyak dengan biaya serendah mungkin. di sisi lain tangan, para pejabat dan populasi di sepanjang pantai teluk dihancurkan oleh ekonomi dan dampak lingkungan dari tumpahan yang sepenuhnya dapat dicegah. ²⁸ Minat kelompok mana harus mendapat prioritas?

Untuk menjawab pertanyaan ini, korporasi mungkin perlu membuat *perusahaan strategi* — *strategi* menyeluruh yang secara eksplisit mengartikulasikan hubungan etis perusahaan dengan para pemangku kepentingannya. Ini tidak hanya mensyaratkan bahwa manajemen secara jelas menyatakan ethi kunci perusahaan.

nilai-nilai kal, tetapi juga bahwa ia memahami konteks sosial perusahaan, dan melakukan pemangku kepentingan analisis untuk mengidentifikasi masalah dan kemampuan masing-masing pemangku kepentingan. ²⁹

Analisis Pemangku Kepentingan

Analisis pemangku kepentingan adalah identifikasi dan evaluasi pemangku kepentingan perusahaan. Ini bisa dilakukan dalam proses tiga langkah.

Langkah *pertama* dalam analisis pemangku kepentingan adalah mengidentifikasi pemangku kepentingan utama, yang memiliki

hubungan *langsung* dengan perusahaan dan yang memiliki daya tarik yang cukup untuk secara *langsung* mempengaruhi kegiatan perusahaan. Stakeholder utama meliputi pelanggan, karyawan, pemasok, pemegang saham, dan kreditor.

Sayangnya, menentukan dengan tepat siapa yang merupakan pelanggan dan tepat perusahaan apa yang mereka inginkan itu sulit. Ini khususnya sulit ketika perusahaan menjual barang untuk orang lain perusahaan (banyak organisasi ritel hanya operasi flow-through untuk produk

di rak mereka, misalnya, Wal-Mart, Target, dll.) atau mereka menjual barang-barang yang hanya terbatas pengaruh ited. Coca-Cola Bottling Company Consolidated (CCBCC) adalah perusahaan penyok botol untuk Coca-Cola. Sementara mereka berhubungan langsung dengan pengecer yang ditampilkan produk mereka, sebagian besar produk tersebut dikendalikan oleh Coca-Cola di Atlanta, Georgia.

Selain itu, pengecer ini sementara pelanggan CCBCC, benar-benar hanya saluran untuk konsumen, sumer minuman. Pemasaran secara lahiriah berfokus pada konsumen akhir minuman, sementara konsumen yang sama mungkin tidak tahu bahwa CCBCC telah melakukan semua pekerjaan untuk memastikan

bahwa rak ditebar. Coca-Cola di Atlanta dapat menciptakan merek rasa atau minuman baru (pikirkan Air Kelapa) dan tekan CCBCC untuk menemukan cara agar produk tersebut diterima oleh pengecer yang benar-benar hanya menginginkan produk jika akan menjual lebih dulu apa yang ada di rak sebelumnya

itu tiba.

Meskipun sulit untuk ditentukan pada waktu tertentu, tetap penting bagi bisnis untuk menentukan menambah siapa pemangku kepentingan mereka dan apa yang mereka inginkan. Perusahaan secara sistematis mengawasi

untuk para pemangku kepentingan ini karena mereka penting bagi perusahaan yang memenuhi ekonomi dan hukumnya

tanggung jawab. Karyawan menginginkan upah yang adil dan tunjangan tambahan. Pelanggan menginginkan produk yang aman

dan nilai harga yang mereka bayar. Pemegang saham menginginkan dividen dan apresiasi harga saham. Sup-tang menginginkan pesanan yang dapat diprediksi dan pembayaran tagihan. Kreditor ingin komitmen dipenuhi tepat waktu.

Dalam hubungan normal, hubungan antara perusahaan dan banyak dari saham utamanya pemegang diatur oleh perjanjian dan hukum tertulis atau lisan. setelah masalah diidentifikasi, negosiasi berlangsung berdasarkan biaya dan manfaat bagi masing-masing pihak. (Pemerintah biasanya tidak

biasanya tidak dapat dinegosiasikan.)

Langkah *kedua* dalam analisis pemangku kepentingan adalah mengidentifikasi *pemangku kepentingan sekunder* — mereka

yang hanya memiliki saham *tidak langsung* di perusahaan tetapi juga dipengaruhi oleh perusahaan kegiatan. Ini biasanya termasuk organisasi nonpemerintah (LSM, seperti Green-perdamaian), aktivis, komunitas lokal, asosiasi perdagangan, pesaing, dan pemerintah.

Karena hubungan korporasi dengan masing-masing pemangku kepentingan ini biasanya tidak tercakup dengan perjanjian tertulis atau lisan, ada ruang untuk kesalahpahaman. Seperti dalam kasus NGos dan aktivis, sebenarnya mungkin tidak ada hubungan sampai masalah berkembang — biasanya dibesarkan oleh pemangku kepentingan. Dalam kegiatan normal, para pemangku kepentingan ini tidak mempengaruhi

kemampuan korporasi untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi atau hukumnya. Selain dari kompetisi Untuk itu, para pemangku kepentingan sekunder ini biasanya tidak dipantau oleh perusahaan dalam sistem apa pun mode atic. Akibatnya, hubungan biasanya didasarkan pada serangkaian asumsi yang dipertanyakan tentang kebutuhan dan keinginan masing-masing. Meskipun para pemangku kepentingan ini mungkin tidak secara langsung mempengaruhi a

profitabilitas jangka pendek perusahaan, tindakan mereka dapat memengaruhi reputasi perusahaan dan karenanya kinerja jangka panjangnya.

Langkah *ketiga* dalam analisis pemangku kepentingan adalah memperkirakan dampak pada setiap kelompok pemangku kepentingan

dari setiap keputusan strategis tertentu. Karena kriteria keputusan utama digunakan oleh ment umumnya ekonomi, ini adalah titik di mana pemangku kepentingan sekunder dapat diabaikan atau didiskon sebagai tidak penting. Agar perusahaan memenuhi tanggung jawab etis atau kebijaksanaannya, ia harus secara serius mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan para pemangku kepentingan sekundernya dalam strategi apa pun

keputusan. Misalnya, seberapa besar kerugian atau keuntungan kelompok pemangku kepentingan tertentu? Apa yang lainnya?

alternatif yang harus mereka ganti apa yang mungkin hilang?

Input Pemangku Kepentingan

begitu dampak pemangku kepentingan telah diidentifikasi, manajer harus memutuskan apakah pemangku kepentingan

masukan harus diundang ke dalam diskusi tentang alternatif strategis. Kelompok lebih mungkin untuk menerima atau bahkan membantu mengimplementasikan suatu keputusan jika ia memiliki input ke dalam alternatif mana

dipilih dan bagaimana penerapannya. Dalam kasus tumpahan minyak BP yang sangat besar, perusahaan berkomitmen lebih dari US \$ 20 miliar untuk restorasi pantai teluk dan penggantian biaya dari hilangnya pendapatan untuk bisnis yang terkena dampak tumpahan. Meskipun masih ada tuntutan hukum yang beredar

dan banyak yang mengklaim belum sepenuhnya dibuat, upaya utama BP telah dilakukan tanpa persyaratan hukum apa pun.

Mengingat berbagai kepentingan dan kekhawatiran hadir dalam tugas organisasi mana pun lingkungan, satu atau lebih kelompok, pada satu waktu, mungkin akan tidak puas dengan kegiatan organisasi — bahkan jika manajemen berusaha untuk bertanggung jawab secara sosial. Sebuah com-Perusahaan mungkin memiliki beberapa pemangku kepentingan yang hanya disadari secara marginal dan dalam beberapa kasus

sepertinya tidak tertarik untuk menenangkan. Misalnya, ketika Chick-fil-A mengumumkan dukungan mereka pelabuhan untuk larangan pernikahan gay, badi protes meletus. Walikota Chicago dan Boston menentang langkah oleh Chick-fil-A untuk menambah toko di daerah mereka, The Jim Henson Company menarik mainan Muppet mereka dari makanan anak-anak dan kelompok-kelompok hak-hak gay menyerukan boikot. di sisi lain, perusahaan menemukan kelompok pendukung yang cepat dan vokal. Bicara radio pembawa acara dan mantan kandidat Presiden, Mike Huckabee menyerukan “Chick-fil-A

Hari Penghargaan.”³⁰

Karena itu, sebelum membuat keputusan strategis, manajer strategis harus mempertimbangkan caranya setiap alternatif akan memengaruhi berbagai kelompok pemangku kepentingan. Apa yang tampaknya pada awalnya menjadi yang terbaik

keputusan karena tampaknya yang paling menguntungkan sebenarnya dapat menghasilkan set terburuk

konsekuensi terhadap korporasi. salah satu contoh perusahaan yang melakukan yang terbaik untuk mempertimbangkannya tanggung jawab kepada pemangku kepentingan primer dan sekunder ketika membuat keputusan strategis Johnson & Johnson. Lihat fitur **Sorot Strategi** untuk Kredo J&J.

Halaman 112

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

untuk mereka yang memenuhi syarat. Kita harus menyediakan manajemen yang kompeten. dan tindakan mereka harus adil dan etis.

Kami bertanggung jawab kepada komunitas tempat kami tinggal dan bekerja dan untuk komunitas dunia juga. Kita harus menjadi warga negara yang baik — mendukung pekerjaan baik dan amal dan menanggung bagian pajak yang adil. Kita harus mendorong peningkatan dan kesehatan dan pendidikan yang lebih baik. Kita harus menjaga dengan baik properti yang menjadi hak istimewa kami gunakan, melindungi lingkungan dan sumber daya alam.

Tanggung jawab akhir kita adalah kepada pemegang saham kita. Bisnis harus mendapat untung besar. Kita harus bereksperimen dengan yang baru ide ide. Penelitian harus dilakukan pada, program inovatif dikembangkan, dan kesalahan dibayar. Peralatan baru harus dibeli, fasilitas baru disediakan, dan produk baru diluncurkan. Cadangan harus dibuat untuk waktu yang tidak menguntungkan.

Ketika kami beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip ini, persediaan pemegang harus menyadari pengembalian yang adil.

SUMBER: Situs Web Johnson & Johnson Company, 21 Juli 2012; (<http://www.jnj.com/connect/about-jnj/jnj-credo/>). hak cipta oleh Johnson & Johnson. Seluruh hak cipta. Dicetak ulang dengan izin.

JOHNSON & JOHNSON CREDO

Kami percaya bahwa respons pertama kami sibility adalah untuk para dokter, perawat, dan pasien, ke ibu ayah dan ayah dan semua yang lain yang menggunakan produk dan layanan kami.

Dalam memenuhi kebutuhan mereka segala yang kami lakukan harus berkualitas tinggi. Kita harus terus-menerus berusaha untuk kurangi biaya kami untuk mempertahankan harga yang wajar. Cus- pesanan pelanggan harus dilayani segera dan akurat.

Pemasok dan distributor kami harus memiliki kesempatan untuk mendapat untung yang adil.

Kami bertanggung jawab kepada karyawan kami, para pria dan wanita yang bekerja bersama kami di seluruh dunia. Semua orang harus dianggap sebagai individu. Kita harus menghormati mereka martabat dan mengenali jasa mereka. Mereka harus memiliki perasaan keamanan dalam pekerjaan mereka. Kompensasi harus adil dan memadai, dan kondisi kerja bersih, tertib, dan aman.

Kita harus memperhatikan cara-cara untuk membantu karyawan kita memenuhi isi tanggung jawab keluarga mereka. Karyawan harus merasa bebas untuk melakukannya buat saran dan keluhan. Harus ada op-sama peluang untuk pekerjaan, pengembangan, dan kemajuan

Sorot STRATEGI

Beberapa orang bercanda bahwa tidak ada yang namanya "etika bisnis." Mereka menyebutnya oxymoron — a konsep yang menggabungkan ide yang berlawanan atau kontradiktif. Sayangnya, ada beberapa kebenaran komentar sarkastik ini. Survei 2011 (dirilis pada 2012) oleh Ethics Resource Center lebih dari 4600 karyawan menemukan bahwa 45% karyawan yang disurvei mengatakan bahwa mereka memiliki melakukan pelanggaran di tempat kerja, tetapi hanya 65% melaporkannya.³¹ Jenis yang paling sering dilaporkan kesalahan adalah penyalahgunaan waktu perusahaan (33%), perilaku kasar (21%), berbohong kepada em- karyawan (20%), dan melanggar kebijakan penggunaan Internet perusahaan (16%). Namun ada perilaku yang diamati lebih mengerikan lainnya termasuk mencuri (12%), memalsukan laporan waktu atau jam kerja (12%), dan pelanggaran lingkungan (7%).³² Dalam survei dari tahun 1996 hingga 2005

manajer puncak di 2270 perusahaan, peneliti menemukan bahwa 29,2% perusahaan yang dianalisis memiliki dukungan

tanggal atau dimanipulasi hibah opsi saham untuk mengambil keuntungan dari harga saham yang menguntungkan gerakan.³³

Jaringan Penegakan Kejahatan Keuangan menemukan bahwa kasus penipuan hipotek melonjak lebih dari 88% dari 2010 hingga 2011 menjadi lebih dari 29.500. Jenis penipuan hipotek yang paling umum adalah penipuan penghapusan utang, memalsukan informasi tentang aplikasi pinjaman dan pencurian identitas.³⁴ In satu contoh, Allison Bice, manajer kantor di RE / MAX A-1 Realtors Terbaik Leonard Fazio di Urbandale, Iowa, mengakui bahwa ia menyerahkan faktur palsu dan salinan cek yang ditarik rekening tertutup sebagai bagian dari skema untuk mendapatkan lebih banyak uang dari Homecoming Financial, a perusahaan hipotek yang menyewa agen Fazio untuk menjual kembali rumah-rumah yang diambil alih.

Pengambilan Keputusan yang Etis

Halaman 113

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Sebuah studi terhadap lebih dari 5000 mahasiswa pascasarjana di 32 perguruan tinggi dan universitas di Australia Amerika Serikat dan Kanada mengungkapkan bahwa 56% mahasiswa bisnis dan 47% non bisnis siswa mengaku selingkuh setidaknya sekali selama setahun terakhir. Kecurangan lebih mungkin terjadi ketika teman sebaya siswa juga curang.³⁵ Dalam contoh lain, 6000 orang membayar US \$ 30 untuk masuk bagian VIP di situs web ScoreTop.com untuk mendapatkan akses ke pertanyaan tes yang diposting oleh mereka yang baru-baru ini mengikuti Tes Penerimaan Pascasarjana Manajemen (GMAT). Sebagai tanggapan, Dewan Penerimaan Manajemen Pascasarjana berjanji untuk membatalkan skor siapa pun yang memposting pertanyaan "langsung" ke situs atau dengan sengaja membacanya.³⁶ Mengingat kekurangan ini perilaku etis di kalangan siswa, mudah untuk memahami mengapa beberapa bisa mengalami masalah jika mereka memperoleh pekerjaan di perusahaan yang memiliki budaya tidak etis, seperti Enron, Dunia-Com, atau Tyco.

BEBERAPA ALASAN UNTUK PERILAKU YANG TIDAK ETIS

Mengapa banyak pelaku bisnis dianggap bertindak tidak etis? Bisa jadi yang terlibat orang bahkan tidak sadar bahwa mereka sedang melakukan sesuatu yang dipertanyakan. Tidak ada dunia standar perilaku bagi pebisnis. Ini sangat penting mengingat sifat global kegiatan bisnis. Norma dan nilai budaya berbeda di setiap negara dan bahkan di antara berbagai wilayah geografis dan kelompok etnis dalam suatu negara. Misalnya apa yang dipertimbangkan di satu negara menjadi suap untuk mempercepat layanan kadang-kadang dianggap di negara lain untuk menjadi praktik bisnis yang normal. Beberapa perbedaan ini mungkin berasal dari apakah suatu negara sistem *pemerintahan berbasis aturan* atau *berbasis hubungan*. Negara-negara berbasis hubungan cenderung menjadi kurang transparan dan memiliki tingkat korupsi yang lebih tinggi daripada negara-negara berbasis aturan.³⁷ Lihat

yang **Issue global** fitur untuk penjelasan sistem pemerintahan negara dan bagaimana mereka mungkin mempengaruhi praktik bisnis

Alasan lain yang mungkin untuk apa yang sering dianggap sebagai perilaku tidak etis terletak pada perbedaan nilai antara pelaku bisnis dan pemangku kepentingan utama. Beberapa bisnis-dia mungkin percaya maksimisasi laba adalah tujuan utama dari perusahaan mereka, sedangkan kelompok tertentu mungkin memiliki prioritas lain, seperti mempekerjakan minoritas dan perempuan atau keamanan lingkungan mereka. dari enam nilai yang diukur oleh Allport-Vernon-Lindzey Tes Studi Nilai (estetika, ekonomi, politik, agama, sosial, dan teoretis), baik eksekutif AS dan Inggris secara konsisten mendapat nilai tertinggi pada nilai-nilai ekonomi dan politik dan terendah pada yang sosial dan keagamaan. Ini mirip dengan profil nilai manajer dari Jepang, Korea, India, dan Australia, serta siswa sekolah bisnis AS.

Sebaliknya, para menteri Protestan AS mendapat nilai tertinggi pada nilai-nilai agama dan sosial dan nilai ekonomi sangat rendah.³⁸

Perbedaan nilai ini dapat mempersulit satu kelompok orang untuk memahami tindakan orang lain. Misalnya, Michael Bloomberg, walikota New York City

mendorong melalui peraturan yang mengubah jenis minyak yang bisa dilakukan oleh perusahaan makanan cepat saji gunakan di penggorengan mereka, daftar kalori wajib untuk semua perusahaan makanan, dan pada 2012 mendorong melalui rencana yang melarang perusahaan layanan makanan dari penjualan soda dan minuman manis serupa dalam ukuran lebih besar dari 16 ons. " Biarkan pembeli berhati-hatilah " adalah tradisional kata oleh pendukung pasar bebas yang berpendapat bahwa pelanggan dalam demokrasi pasar bebas memiliki hak untuk memilih bagaimana mereka membelanjakan uang mereka dan menjalani hidup mereka. Kemajuan sosial-

Sives berpendapat bahwa pebisnis yang bekerja di tembakau, minuman beralkohol, judi, dan mungkin sekarang industri minuman ringan bertindak tidak etis dengan membuat dan memasang iklan. produk yang berpotensi menimbulkan efek samping yang berbahaya dan mahal, seperti kanker, alkoholisme, obesitas, dan kecanduan. Orang yang bekerja di industri ini dapat merespons dengan menanyakan apakah etis bagi orang yang tidak merokok, minum, atau bertaruh untuk menolak hak orang lain untuk melakukannya.

Halaman 114

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

Tujuh puluh persen eksekutif mewakili 111 perusahaan nasional dan multinasional yang beragam porting bahwa mereka membengkokkan aturan untuk mencapai tujuan mereka.³⁹ Tiga alasan paling umum yang diberikan adalah:

- kinerja organisasi memerlukannya — 74%
- Peraturannya ambigu atau ketinggalan zaman — 70%
- Tekanan dari orang lain dan semua orang melakukannya — 47%

Penekanan komunitas keuangan pada kinerja pendapatan jangka pendek adalah tekanan yang signifikan bagi eksekutif untuk "mengelola" pendapatan kuartalan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mencapai kuota yang diperkirakan

angka pendapatan sangat menandakan komunitas investasi bahwa strategi dan operasinya sedang berjalan

Masalah GLOBAL

Bangsa secara inheren tidak transparan karena lokal dan sifat informasinya yang tidak dapat diverifikasi. Orang bisnis perlu mengembangkan dan memelihara jaringan pribadi yang luas hubungan. *Apa yang* Anda ketahui kurang penting daripada *siapa* kamu tahu.

Investasi dalam waktu dan uang diperlukan untuk membangun hubungan yang diperlukan untuk menjalankan bisnis secara Bangsa menciptakan hambatan masuk yang tinggi bagi pendatang baru ke suatu industri. Dengan demikian, industri utama di negara berkembang cenderung dikendalikan oleh sejumlah kecil perusahaan, biasanya dimiliki secara pribadi, konglomerasi yang dikendalikan keluarga ates. Karena informasi publik tidak dapat diandalkan dan tidak dapat ficient untuk keputusan, keputusan strategis mungkin lebih tergantung di CEO bermain golf dengan perdana menteri daripada dengan data pangsa pasar yang dipertanyakan. Dalam hubungan berbasis sistem, budaya negara (dan keluarga pendiri ily) sangat mempengaruhi budaya perusahaan dan etika bisnis.

Apa itu "adil" tergantung pada apakah seseorang adalah anggota keluarga ber, teman dekat, tetangga, atau orang asing. Karena menjadi Havior cenderung kurang dikendalikan oleh undang-undang dan disepakati standar daripada tradisi, pebisnis dari aturan-Berbasis negara maju memandang hubungan berbasis sistem di negara berkembang menjadi kurang etis dan lebih korup. Menurut Larry Smeltzer, profesor etika di Arizona State University: "Kurangnya keterbukaan dan prastandard bisnis yang dapat ditentukan membuat perusahaan menjauh. Mengapa Anda ingin berbisnis di, katakan Libya, di mana Anda tidak tahu aturannya? "

SUMBER: S. Li, SH Park, dan S. Li, "The Great Leap Forward: Transisi dari Pemerintahan Berbasis Relasi ke Berbasis Aturan

Tata Kelola," *Dinamika Organisasi* (Vol. 33, No. 1, 2003), hlm. 63–78; M. Davids, "Standar Global, Masalah Setempat," *Perjalanan Strategi Bisnis* (Januari / Februari 1999), hlm. 38–43; "Itu Indeks Keburaman," *The Economist* (18 September 2004), hlm. 106.

Negara maju dari dunia beroperasi di bawah pemerintahan sistem keuangan sangat berbeda dari yang digunakan oleh pengembangan negara. Negara maju dan negara maju perusahaan bisnis di dalamnya mengikuti aturan yang diakui di transaksi dan pelaporan keuangan mereka. Sejauh a peraturan negara memaksa perusahaan bisnis untuk tutup informasi mendalam tentang perusahaan terhadap potensi pemegang saham dan lainnya, keuangan dan hukum negara itu sistem dikatakan *transparan*. Transparansi membantu jelaskan transaksi dan kurangi godaan untuk berperilaku secara ilegal atau tidak etis. Finlandia, Inggris, Hong Kong, Amerika Serikat, dan Australia sangat iklim bisnis orang tua. Grup Kurtzman, sebuah konsultan ing perusahaan, mengembangkan *indeks opacity* yang mengukur risiko yang terkait dengan sistem hukum, peraturan, kebijakan ekonomi, standar tata kelola perusahaan, dan korupsi di 48 negara. Negara-negara dengan jumlah terbanyak Peringkat buram / tidak transparan adalah Indonesia, Venezuela, Cina, Nigeria, India, Mesir, dan Rusia.

Negara berkembang cenderung *berbasis hubungan pemerintahan*. Transaksi didasarkan pada pribadi dan perjanjian perjanjian, bukan pada kontrak formal yang dapat ditegakkan oleh pengadilan. Informasi tentang bisnis sebagian besar bersifat lokal dan pribadi — oleh karena itu, tidak dapat dengan mudah diverifikasi oleh pihak ketiga pesta. Sebaliknya, *pemerintahan berbasis aturan* bergantung pada publik. informasi yang dapat diverifikasi secara sah — jenis informasi yang biasanya tidak tersedia di negara berkembang. Peraturan-sistem berbasis memiliki infrastruktur, berdasarkan pada akunting, audit, sistem peringkat, kasus hukum, dan kode, untuk menyediakan dan memantau informasi ini. Jika ada dalam a negara berkembang, infrastrukturnya tidak terlalu canggih dikhususkan. Inilah sebabnya mengapa berinvestasi di negara berkembang adalah sangat berisiko. Sistem berbasis hubungan dalam berkembang

BAGAIMANA CARA PEMERINTAHAN BERBASIS ATURAN DAN HUBUNGAN SISTEM MEMPENGARUHI PERILAKU ETIS

Halaman 115

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis seperti yang direncanakan. Gagal memenuhi sasaran sasarannya menandakan bahwa perusahaan sedang dalam masalah — dengan demikian menyebabkan harga saham jatuh dan pemegang saham menjadi khawatir. Penelitian oleh Degeorge dan Patel yang melibatkan lebih dari 100.000 laporan pendapatan kuartalan mengungkapkan bahwa lebih dominan (82%) dari laba yang dilaporkan *sama persis* dengan ekspektasi analis atau melebihi 1%. Perbedaan antara jumlah laporan pendapatan yang meleset dari perkiraan satu sen dan jumlah yang melebihi mereka dengan satu sen menunjukkan bahwa eksekutif yang berisiko gagal dari perkiraan "meminjam" penghasilan dari kuartal mendatang.⁴⁰ Dalam menjelaskan mengapa eksekutif dan akuntan di Enron terlibat dalam tidak etis dan ilegal aksi gal, mantan Wakil Presiden Enron Sherron Watkins menggunakan "*katak dalam air mendidih*" analogi. Misalnya, jika seseorang melemparkan katak ke dalam wajan berisi air mendidih, menurut cerita rakyat, katak akan dengan cepat melompat keluar. Mungkin dibakar, tetapi katak akan bertahan hidup. Namun, jika seseorang memasukkan katak ke dalam panci berisi air dingin dan menyalakan panasnya dengan sangat lambat, katak itu tidak akan merasakan peningkatan panas sampai terlalu lesu untuk melompat keluar dan akan mendidih.

Relativisme Moral

Beberapa orang membenarkan posisi mereka yang tampaknya tidak etis dengan berargumen bahwa tidak ada seorang pun yang

kode etik terlarut dan moralitas itu relatif. Sederhananya, **relativisme moral** mengklaim hal itu moralitas relatif terhadap beberapa standar pribadi, sosial, atau budaya dan tidak ada metode untuk memutuskan apakah satu keputusan lebih baik dari yang lain.

Pada satu waktu atau yang lain, sebagian besar manajer mungkin menggunakan salah satu dari empat jenis moral relativisme — naif, peran, kelompok sosial, atau budaya — untuk membenarkan perilaku yang dipertanyakan.⁴¹

Relativisme naif: Berdasarkan pada keyakinan bahwa semua keputusan moral sangat pribadi dan itu individu memiliki hak untuk menjalankan kehidupan mereka sendiri, pengikut relativisme moral berpendapat itu setiap orang harus diizinkan untuk menafsirkan situasi dan bertindak berdasarkan moral mereka sendiri nilai-nilai. Ini bukan keyakinan karena merupakan alasan untuk tidak memiliki kepercayaan atau keyakinan.

mon alasan untuk tidak mengambil tindakan ketika mengamati orang lain berbohong atau curang. **Relativisme peran:** Berdasarkan pada keyakinan bahwa peran sosial membawa serta kewajiban-kewajiban tertentu peran itu, pengikut relativisme peran berpendapat bahwa seorang manajer yang bertanggung jawab atas unit kerja harus

mengesampingkan keyakinan pribadinya dan melakukan apa yang dibutuhkan peran — yaitu, bertindak kepentingan terbaik unit. Mengikuti perintah secara membabi buta adalah alasan umum yang diberikan oleh Penjahat perang Nazi setelah Perang Dunia II.

Relativisme kelompok sosial: Didasarkan pada keyakinan bahwa moralitas hanyalah masalah mengikuti norma-norma kelompok sebagai individu, relativisme kelompok sosial berpendapat bahwa keputusan adalah dianggap sah jika itu adalah praktik umum, terlepas dari pertimbangan lain ("semua-seseorang melakukannya"). Bahaya nyata dalam menerima pandangan ini adalah bahwa orang tersebut mungkin salah

percaya bahwa tindakan tertentu adalah praktik yang umum diterima dalam suatu industri ketika tidak.

Relativisme budaya: Didasarkan pada kepercayaan bahwa moralitas adalah relatif terhadap budaya tertentu, masyarakat

ety, atau komunitas, pengikut relativisme budaya berpendapat bahwa orang harus mengerti praktik-praktik masyarakat lain, tetapi tidak menghakimi mereka. Pandangan ini tidak hanya menyarankan itu seharusnya tidak mengkritik norma dan kebiasaan budaya lain, tetapi juga dapat diterima secara pribadi ikuti norma-norma dan kebiasaan ini ("Ketika di Roma, lakukan seperti yang dilakukan orang Romawi.").

Meskipun masing-masing argumen ini memiliki beberapa elemen yang mungkin dapat dimengerti, moral relativisme dapat memungkinkan seseorang untuk membenarkan hampir semua jenis keputusan atau tindakan, selama itu

tidak dinyatakan ilegal.

Tingkat Perkembangan Moral Kohlberg

Alasan lain mengapa beberapa pebisnis mungkin dianggap tidak etis adalah karena mereka mungkin memiliki tidak ada rasa etika pribadi yang berkembang dengan baik. Perilaku etis seseorang dipengaruhi oleh atau tingkat perkembangan moral, variabel kepribadian tertentu, dan faktor situasional seperti

Halaman 116

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

pekerjaan itu sendiri, pengawas, dan budaya organisasi.⁴² Kohlberg mengusulkan itu seseorang maju melalui tiga **tingkat perkembangan moral**.⁴³ Mirip dalam beberapa hal dengan Maslow hierarki kebutuhan, dalam sistem Kohlberg, individu bergerak dari total egoisme ke kepedulian terhadap nilai-nilai universal. Tiga level Kohlberg adalah sebagai berikut:

1. Tingkat prakonvensional: Tingkat ini ditandai oleh kepedulian terhadap diri sendiri. Kecil anak-anak dan orang lain yang belum berkembang melampaui tahap ini mengevaluasi perilaku pada dasar dari kepentingan pribadi — menghindari hukuman atau quid pro quo.

2. Tingkat konvensional: Tingkat ini ditandai dengan pertimbangan hukum masyarakat dan norma. Tindakan dibenarkan oleh kode perilaku eksternal.

3. Level berprinsip: Level ini ditandai dengan kepatuhan seseorang terhadap internal Kode moral. Seorang individu pada level ini melihat melampaui norma atau hukum untuk menemukan universal nilai atau prinsip. Lihat **Masalah Inovasi** untuk melihat bagaimana seseorang mengubah tekanan

kebutuhan dunia menjadi bisnis yang layak.

Kohlberg menempatkan sebagian besar orang di level konvensional, dengan kurang dari 20% orang dewasa di AS tingkat pembangunan berprinsip.⁴⁴ Penelitian tampaknya mendukung konsep Kohlberg. Untuk contoh, satu studi menemukan bahwa individu yang lebih tinggi dalam perkembangan moral kognitif, lebih rendah di

Machiavellianisme, dengan locus of control yang lebih internal, sebuah filosofi moral yang kurang relativistik, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung untuk merencanakan dan memberlakukan pilihan yang tidak etis.⁴⁵ MENGUBAH KEBUTUHAN KE BISNIS UNTUK MENYELESAIKAN KEBUTUHAN merencanakan dan memenangkan kompetisi rencana bisnis 2009 di MIT.

Berbekal uang hadiah dan US \$ 20.000 dari

Eleos Foundation (organisasi nirlaba yang menjadikan modal ventura investasi dalam bisnis sosial), mereka berangkat untuk memulai perusahaan di Kenya.

Saat ini perusahaan itu adalah Sanergy (<http://saner.gy>). Mereka membangun toilet beton pabrikan dan menjualnya ke perusahaan lokal preneurs seharga US \$ 500. Para pengusaha itu menagih pelanggan "sekitar 5 sen per penggunaan. Unit diisi dengan baik dengan kertas toilet, sabun, dan air. Limbah dikumpulkan oleh perusahaan pada akhir setiap hari dan diproses dan dijual sebagai pupuk. Pada Juli 2012, mereka memiliki 30 waralaba dan 50 toilet yang melayani lebih dari 2000 penduduk. Tim sekarang melihat melempar toilet ke tuan tanah sebagai berarti bagi mereka untuk menagih sedikit lebih banyak dalam sewa tetapi menyediakan sanitasi yang lebih baik untuk penghuni mereka.

Tidak ada jawaban yang mudah dalam menangani beberapa dari ini masalah yang hampir sulit dipecahkan, tetapi tema yang konsisten kesuksesan adalah mengubah "baik" menjadi bisnis yang berkembang pesat penduduk lokal.

SUMBER: "Mendapatkan Sanitasi untuk Semua: Selalu Tertutup," (9 Juli 2012), (<http://saner.gy/2012/07/09/getting-to-sanitation-untuk-semua-selalu-tutup>); P. Clark, "Inovator Membersihkan," *BusinessWeek* (17 Oktober 2011).

Mengikat ide inovatif ke a masalah sosial dan berputar itu menjadi bisnis yang layak tidak prestasi kecil. Menempatkan ketiga konsep bersama persis apa yang dicapai David Auerbach.

Setelah kembali dari persekutuan dua tahun di Tiongkok provinsi nan, ia dan beberapa teman sekelasnya menempatkan MIT kepala mereka bersama-sama memecahkan masalah yang menggerikan itu dia temui. Dia menemukan bahwa bentangan pedesaan yang luas Provinsi Cina tidak memiliki sanitasi yang memadai. Lubang kakus yang menyebarkan penyakit dan membuat hidup lebih sengsara norma yang dia sadari.

Saat ini, 2,6 miliar orang di bumi tidak memiliki akses untuk sanitasi yang memadai. Penyakit dan polusi yang ditimbulkan menyebabkan lebih dari 1,7 juta kematian dan hilangnya beberapa US \$ 84 miliar dalam waktu pekerja setiap tahun. A sangat miskin wilayah dunia adalah Kenya, di mana sekitar 8 juta orang kekurangan akses ke sanitasi yang memadai.

Kuncinya adalah mengubah masalah ini menjadi sesuatu yang lebih dari amal. Amal datang dan pergi dengan bunga tingkat donor. Jika Auerbach dan timnya bisa membayangkan bagaimana membuatnya menjadi bisnis, lalu potensi untuk sangat mungkin meningkatkan kehidupan jutaan orang.

Dengan itu, ia dan teman-teman sekelasnya membangun bisnis

Masalah INOVASI

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Mengikuti pekerjaan Carroll, jika perusahaan tidak bertindak secara etis, pemerintah akan dipaksa untuk mengeluarkan undang-undang yang mengatur tindakan mereka — dan biasanya meningkatkan biayanya. Untuk kepentingan pribadi, jika

tanpa alasan lain, manajer harus lebih etis dalam pengambilan keputusan. satu cara untuk dilakukan yaitu dengan mengembangkan kode etik. Lain adalah dengan memberikan pedoman untuk perilaku etis.

Kode etik

Sebuah **kode etik** menentukan bagaimana sebuah organisasi mengharapkan karyawan untuk berperilaku saat pekerjaan. Mengembangkan kode etik dapat menjadi cara yang bermanfaat untuk mempromosikan perilaku etis, khususnya

secara resmi untuk orang-orang yang beroperasi pada tingkat perkembangan moral konvensional Kohlberg.

Kode semacam itu saat ini digunakan oleh lebih dari setengah perusahaan bisnis AS. Sebuah kode

etika (1) mengklarifikasi harapan perusahaan terhadap perilaku karyawan dalam berbagai situasi dan

(2) membuat jelas bahwa perusahaan mengharapkan karyawannya untuk mengenali dimensi etis dalam keputusan dan tindakan.⁴⁶

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa semakin banyak perusahaan yang mengembangkan kode etik pelatihan dan seminar pelatihan etika dan etika. Namun, penelitian juga melibatkan

menyatakan bahwa ketika dihadapkan dengan masalah etika, manajer cenderung mengabaikan kode etik dan cobalah untuk menyelesaikan dilema sendiri.⁴⁷ Untuk mengatasi kecenderungan ini, manajemen sebuah perusahaan

yang ingin meningkatkan perilaku etis karyawannya tidak hanya harus mengembangkan pemahaman

kode etik tetapi juga mengkomunikasikan kode dalam program pelatihannya, dalam kinerjanya

sistem penilaian, kebijakan dan prosedur, dan melalui tindakannya sendiri.⁴⁸ Bahkan mungkin termasuk

nilai-nilai kunci dalam nilai-nilai dan pernyataan misinya. Menurut survei 2011 yang dilakukan oleh

Survei Etika Bisnis Nasional (NBES), kekuatan budaya etika menurun secara dramatis

pada tahun 2011 dengan 42% responden menemukan bahwa budaya etika perusahaan mereka lemah atau bersandar lemah. Ini merupakan peningkatan dari survei 2009 yang menemukan hanya 35% dalam jumlah yang sama

situasi. Temuan spesifik yang menarik adalah:

■ 90% karyawan yang mengamati pelanggaran korporasi menilai budaya mereka sebagai Lemah.

■ 34% karyawan merasa bahwa atasan mereka tidak menunjukkan perilaku etis.

■ 34% mengatakan manajemen mereka mengawasi mereka lebih dekat.⁴⁹

Selain itu, perusahaan-perusahaan AS telah berusaha mendukung **whistle-blower**, para karyawan itu yang melaporkan perilaku ilegal atau tidak etis dari pihak lain. Undang-Undang Klaim Palsu AS memberi whistle-blower 15% hingga 30% dari kerusakan yang ditemukan dalam kasus di mana pemerintah ditipu. Meskipun Sarbanes – Oxley Act melarang perusahaan membala dendam kepada siapa pun melaporkan kesalahan, 22% karyawan yang melaporkan pelanggaran dalam satu studi mengatakan mereka mengalami pembalasan, yang naik dari 15% pada 2009 dan 12% pada 2007.⁵⁰

Perusahaan tampaknya mendapat manfaat dari program etika yang disusun dengan baik dan diterapkan.

Misalnya, perusahaan dengan budaya etis yang kuat dan kode etik yang berlaku miliki semakin sedikit pilihan tidak etis yang tersedia bagi karyawan — sehingga lebih sedikit godaan.⁵¹ Sebuah studi oleh Grup Kepatuhan dan Etika terbuka menemukan bahwa tidak ada perusahaan yang memiliki program etika selama 10 tahun atau lebih mengalami "kerusakan reputasi" dalam lima tahun terakhir.⁵² Beberapa perusahaan yang diidentifikasi dalam survei memiliki budaya moral yang kuat adalah Canon, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Levi Strauss, Medtronic, Motorola, Newman sendiri, Patagonia, SC Johnson, Shorebank, Smucker, dan Sony.⁵³

Manajemen perusahaan harus mempertimbangkan pembentukan dan penegakan kode etik perilaku tidak hanya untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk perusahaan-perusahaan yang berbisnis dengannya— terutama jika outsourcing manufaktur untuk perusahaan di negara lain. Apple adalah salah satunya perusahaan paling menguntungkan dan kuat di dunia. Banyak manufaktur produk mereka yang di-outsourcing ke pabrik-pabrik Cina yang memiliki reputasi untuk kondisi kerja yang keras.

MENDORONG PERILAKU YANG ETIS

Apple memiliki kode etik pemasok dan upaya audit yang relatif kuat. Meskipun begitu upaya, *The New York Times* melaporkan pada 2012 bahwa beberapa pemasok yang diaudit Apple melanggar setidaknya satu aspek dari kode setiap tahun sejak 2007. Kritik telah menunjukkan itu untuk berbagai alasan Apple relatif lemah dalam penegakan kode. *The New York Times* melaporkan bahwa Apple melakukan 312 audit selama periode tiga tahun dan menemukan lebih dari setengahnya perusahaan yang melanggar dan 70 pelanggaran inti. Namun, terlepas dari semua bukti, Apple punya dihentikan hanya 15 kontrak selama 5 tahun terakhir.⁵⁴

Survei terbaru terhadap lebih dari seratus perusahaan di Global 2000 mengungkap bahwa 64% memiliki beberapa kode etik yang mengatur perilaku pemasok, tetapi hanya 40% yang mengharuskan pemasok benar-benar mengambil tindakan apa pun sehubungan dengan kode tersebut, seperti menyebarkannya kepada karyawan, menawarkan-

pelatihan, sertifikasi kepatuhan, atau bahkan membaca atau mengakui penerimaan kode.⁵⁵

Penting untuk dicatat bahwa memiliki kode etik untuk pemasok tidak mencegah kerugian reputasi perusahaan jika salah satu pemasok lepas pantainya mampu menyembunyikan pelanggaran. Angka-Misalnya, pabrik-pabrik Cina menyimpan dua set buku untuk menipu auditor dan mendistribusikannya naskah bagi karyawan untuk dibaca jika mereka ditanyai. Konsultan telah menemukan bisnis baru membantu perusahaan Cina menghindari audit.⁵⁶

Pedoman Perilaku Etis

Etika didefinisikan sebagai standar perilaku yang diterima secara konsensus untuk suatu pekerjaan, a perdagangan, atau profesi. Sebaliknya, **moralitas** merupakan aturan berdasarkan perilaku seseorang atas dasar agama atau filosofis. **Hukum** mengacu pada kode formal yang mengizinkan atau melarang tetap memiliki perilaku dan mungkin atau mungkin tidak menegakkan etika atau moralitas.⁵⁷ Mengingat definisi ini, caranya

apakah kita sampai pada pernyataan etika yang komprehensif untuk digunakan dalam mengambil keputusan secara spesifik

pekerjaan, perdagangan, atau profesi? Titik awal untuk kode etik tersebut adalah untuk mempertimbangkan tiga pendekatan dasar untuk perilaku etis:⁵⁸

1. Pendekatan Utilitarian: The **pendekatan utilitarian** mengusulkan bahwa tindakan dan rencana harus dihakimi oleh konsekuensi mereka. Karena itu orang harus berperilaku dengan cara yang akan menghasilkan manfaat terbesar bagi masyarakat dan menghasilkan kerugian paling kecil atau biaya terendah. Masalah

Dengan pendekatan ini adalah kesulitan dalam mengenali semua manfaat dan biaya apa pun keputusan khusus. Penelitian mengungkapkan bahwa hanya para pemangku kepentingan yang memiliki *kekuatan paling besar* (kemampuan untuk mempengaruhi perusahaan), *legitimasi* (tuntutan hukum atau moral atas sumber daya perusahaan), dan *urgensi* (permintaan untuk segera diperhatikan) diberikan prioritas oleh CEOs.⁵⁹ Itu karena itu kemungkinan hanya para pemangku kepentingan yang paling jelas yang akan dipertimbangkan, sementara yang lainnya diabaikan.

Pendekatan 2. hak individu: The **pendekatan hak-hak individu** mengusulkan bahwa manusia memiliki hak-hak dasar tertentu yang harus dihormati dalam semua keputusan. Tertentu keputusan atau perilaku harus dihindari jika mengganggu hak orang lain. Masalah dengan pendekatan ini dalam mendefinisikan "hak-hak dasar." Konstitusi AS mencakup Bill of Rights yang mungkin atau mungkin tidak diterima di seluruh dunia. Pendekatan juga dapat mendorong perilaku egois ketika seseorang mendefinisikan kebutuhan atau keinginan pribadi "benar."

Pendekatan 3. Keadilan: The **pendekatan keadilan** mengusulkan bahwa pengambil keputusan menjadi adil, adil, dan tidak memihak dalam distribusi biaya dan manfaat kepada individu dan kelompok. Ini mengikuti prinsip-prinsip *keadilan distributif* (orang-orang yang serupa pada yang relevan dimensi seperti senioritas kerja harus diperlakukan dengan cara yang sama) dan *keadilan* (kebebasan harus sama untuk semua orang). Pendekatan keadilan juga dapat mencakup konsep *keadilan retributif* (hukuman harus proporsional dengan pelanggaran) dan *kompensasi* (*keadilan* (kesalahan harus dikompensasi secara proporsional dengan pelanggaran)). Tindakan afirmatif masalah seperti diskriminasi terbalik adalah contoh konflik antara distributif dan keadilan kompensasi.

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

Cavanagh mengusulkan agar kami menyelesaikan masalah etika dengan mengajukan tiga pertanyaan berikut tentang suatu tindakan atau keputusan:

1. **Utilitas:** Apakah ini mengoptimalkan kepuasan semua pemangku kepentingan?

2. **Hak:** Apakah itu menghormati hak-hak individu yang terlibat?

3. **Keadilan:** Apakah ini konsisten dengan kanon keadilan? ⁶⁰

Misalnya, bagaimana jika sebuah perusahaan mengizinkan satu wakil presiden untuk terbang kelas satu ke Eropa, tetapi tidak

orang lain? Dengan menggunakan kriteria utilitas, tindakan ini meningkatkan biaya perusahaan dan karenanya tidak mengoptimalkan manfaat bagi pemegang saham atau pelanggan. Dengan menggunakan pendekatan hak, VP diizinkan untuk

terbang kelas pertama mungkin berpendapat bahwa ia berhutang jenis hadiah untuk tekanan ekstra yang perjalanan internasional menempatkan hubungan pribadi atau kinerja kerja. Menggunakan keadilan keadilan rion, kecuali semua orang di level VP diizinkan terbang kelas satu, hak istimewa itu tidak bisa dibenarkan.

Pendekatan lain untuk menyelesaikan dilema etika adalah dengan menerapkan logika para filosofis.

per Immanuel Kant. Kant menyajikan dua prinsip (disebut **imperatif kategoris**) untuk membimbing tindakan kami:

1. Tindakan seseorang adalah etis hanya jika orang itu bersedia untuk mengambil tindakan yang sama oleh semua orang yang berada dalam situasi yang sama. Ini sama dengan Aturan Emas: Perlakukan orang lain seperti Anda ingin mereka memperlakukan Anda. Misalnya, menginap di hotel kelas atas sementara perjalanan ke Eropa hanya etis jika peluang yang sama tersedia untuk orang lain di Eropa perusahaan pada level yang sama.

2. Seseorang seharusnya tidak pernah memperlakukan manusia lain hanya sebagai sarana tetapi selalu sebagai tujuan.

Ini berarti bahwa suatu tindakan secara moral salah bagi seseorang jika orang itu hanya menggunakan orang lain sebagai sarana untuk memajukan kepentingannya sendiri. Untuk bermoral, tindakan itu seharusnya tidak membatasi tindakan orang lain sehingga mereka dirugikan dalam beberapa cara. ⁶¹

Akhir Bab RINGKASAN

Dalam bukunya *Defining Moments*, Joseph Badaracco menyatakan bahwa sebagian besar masalah etika dihadapi Masalah "benar versus benar" di mana tidak ada pilihan yang salah. Inilah yang dia sebut "kotor tangan masalah" di mana seseorang harus berurusan dengan situasi yang sangat spesifik yang dibahas hanya samar-samar dalam kredo perusahaan atau pernyataan misi. Sebagai contoh, banyak negara misi KASIH mendukung keadilan tetapi gagal untuk mendefinisikan istilah. Pada tingkat pribadi, *keadilan* bisa berarti bermain sesuai aturan permainan, mengikuti moralitas dasar, memperlakukan semua orang sama dan tidak bermain favorit, memperlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan, peka terhadap individu kebutuhan, memberikan kesempatan yang sama bagi semua orang, atau menciptakan lapangan permainan yang setara untuk diuntungkan. Menurut Badaracco, kode etik tidak selalu membantu karena cenderung untuk menekankan masalah kesalahan dan kesalahan, bukan pilihan antara dua hal yang dapat diterima alternatif, seperti menjaga pabrik yang tidak efisien beroperasi untuk kebaikan masyarakat atau menutup pabrik dan pindah ke lokasi yang lebih efisien untuk menurunkan biaya. ⁶²

Bab ini menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi tanggung jawab sosial suatu bisnis.

Mengikuti Carroll, diusulkan bahwa seorang manajer harus mempertimbangkan tidak hanya ekonomi dan hukum tanggung jawab bisnis tetapi juga tanggung jawab etis dan kebijaksanaannya. Juga

menyediakan metode untuk membuat pilihan etis, apakah itu benar versus benar atau beberapa kombinasi benar dan salah. Penting untuk mempertimbangkan pertanyaan Cavanaugh

menggunakan pendekatan utilitarian, hak-hak individu, dan keadilan, ditambah implikasi kategoris Kant ketika membuat keputusan strategis. Secara umum, korporasi harus mencoba untuk pindah

Perkembangan konvensional Kohlberg ke tingkat pengembangan etika yang berprinsip. Jika tidak ada selain itu, kerangka kerja harus berkontribusi pada keputusan strategis yang beralasan yang dapat dilakukan seseorang

membela ketika diwawancara oleh media yang bermusuhan atau diinterogasi di ruang pengadilan.

Halaman 120

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan yang dinilai **berbantuan** berikut:

- 3-1. Bagaimana relativisme moral mengarah pada kegiatan kriminal oleh beberapa karyawan di perusahaan?
3-2. Bagaimana perusahaan memastikan bahwa kode etiknya terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan harian perusahaan dan bukan hanya piala simbolik atau plakat yang tergantung di dinding?
imperatif kategoris (hlm. 118)
kode etik (hlm. 116)
etika (p. 117)
pendekatan hak individu (hlm. 117)
pendekatan keadilan (p. 117)
hukum (hal. 117)
tingkat perkembangan moral (hal. 115)
moralitas (hlm. 117)
relativisme moral (hlm. 114)
tanggung jawab sosial (p. 104)
analisis pemangku kepentingan (p. 109)
pemangku kepentingan (p. 108)
pendekatan utilitarian (p. 117)
whistle-blower (hlm. 116)

PERSYARATAN KUNCI

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Itu tentu bukan pertama kalinya terjadi pada yang baru perusahaan game sosial, tapi kali ini lebih mengkhawatirkan. Butuh waktu lebih lama untuk merilis versi pertama game yang dirancang lebih dari yang pernah diantisipasi. Itu Firma telah mengumpulkan uang empat kali, tetapi babak ini lebih banyak masalah. Perusahaan mungkin membutuhkan tambahan US \$ 25 juta, dan semakin banyak terlihat seperti proyeksi penjualan terlalu optimis. Gagasan orisinal untuk permainan telah sedikit berubah dan sekarang dijadwalkan untuk menggunakan Facebook sebagai platformnya. Masalah lem telah terjadi selama hampir tiga tahun untuk membawa produk ke pasar. Dua pertandingan lainnya telah dirilis yang telah mengambil angin dari penawaran baru. Mengetahui hal ini, perusahaan diam-diam mulai mengerjakan platform game baru. Masalahnya adalah bahwa dibutuhkan 18 bulan lainnya sebelum ia memiliki daya jual, dan investor tidak mungkin memberikan jenis penilaian perusahaan perlu untuk tetap bertahan. Kunci untuk mengumpulkan dana yang dibutuhkan adalah untuk terus berbicara tentang game yang ada dan merilisnya ke pasar. Penilaian perusahaan swasta dan potensi pasar sulit dalam keadaan terbaik. Mereka tidak diharuskan untuk menyediakan mengaudit keuangan, risiko kegagalan cukup tinggi, dan penjualan juctions adalah tebakan terbaik. Mereka tidak ada di pasar, jadi tidak ada sejarah untuk menilai kinerja mereka. Di Selain itu, reaksi pesaing terhadap entri mereka tidak diketahui. Semua ini cukup sulit bagi investor, apalagi masalahnya manajemen berusaha menyembunyikan masalah yang diketahui. Manajemen bisnis yakin bahwa mereka dapat menjadi pemain besar di pasar dengan produk baru mereka, namun untuk sampai ke sana mereka membutuhkan keuangan yang mungkin hanya tersedia jika mereka bertindak seolah-olah produk yang lebih dekat untuk dirilis adalah THE ONE. Apa seharusnya

manajer lakukan? Mengapa Anda percaya demikian? Apa yang etis implikasi keputusan Anda?

PERTANYAAN DISKUSI

3-3. Apa itu hypercompetition? Apakah hasilnya positif untuk perusahaan di industri TI?

3-4. Apa pendapat Anda tentang Apple memiliki kode akses saluran untuk pemasoknya? Apa yang akan Milton Friedman mengatakan? Bandingkan pandangannya dengan pandangan Archie Carroll.

3-5 Apakah perusahaan harus bertindak tanpa pamrih untuk dipertimbangkan? ered tanggung jawab sosial? Misalnya saat membangun pabrik baru, sebuah perusahaan yang secara sukarela berinvestasi dalam peralatan nasional yang memungkinkannya mengurangi polusi emisi di luar hukum saat ini. Mengetahui hal itu akan sangat mahal bagi para pesaingnya untuk melakukan sama, perusahaan melobi pemerintah untuk membuat polusi Peraturan lebih membatasi pada seluruh industri.

Apakah perusahaan ini bertanggung jawab secara sosial? Apakah manajemennya apakah bertindak secara etis?

3-6. Apa itu analisis pemangku kepentingan? Jelaskan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai identifikasi dan evaluasi.

3-7. Mengingat bahwa orang jarang menggunakan kode etik perusahaan untuk memandu pengambilan keputusan mereka, apa gunanya kode?

Halaman 121

BAGIAN 1 Pengantar Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis

1. M. Friedman, "Tanggung Jawab Sosial Bisnis adalah Kepada Tingkatkan Keuntungannya," *The New York Times Magazine* (September 13, 1970), hlm. 30, 126–127; M. Friedman, *Kapitalisme dan Bebas-dom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), hlm. 133.

2. WJ Byron, *Prinsip Etika Lama untuk Perusahaan Baru Budaya*, presentasi ke College of Business, Iowa State University, Ames, Iowa (31 Maret 2003).

3. AB Carroll, "Model Konseptual Tiga Dimensi dari Kinerja Perusahaan," *Tinjauan Akademi Manajemen* (oktober 1979), hlm. 497–505. Model respon bisnis ini sibilities ditegaskan kembali dalam AB Carroll, "Mengelola Secara Etis dengan Pemangku Kepentingan Global: Tantangan Sekarang dan Masa Depan," *Academy of Management Executive* (Mei 2004), hlm. 114–120.

4. Carroll mengacu pada tanggung jawab penuh sebagai filantropis tanggung jawab dalam AB Carroll, "Piramida Korporat Tanggung Jawab Sosial: Menuju Manajemen Moral dari atau Stakeholder ganizational," *Business Horizons* (Juli – Agustus 1991), hlm. 39–48.

5. MS Baucus dan DA Baucus, "Membayar Piper: An Empirische Pemeriksaan Konsekuensi Keuangan Jangka Panjang Perilaku Perusahaan Ilegal," *Akademi Jurnal Manajemen* (Februari 1997), hlm. 129–151.

6. J. oleck, "Slip Pink dengan Lapisan Perak," *BusinessWeek* (4 Juni 2001), hlm. 14.

7. SMJ Bonini, LT Mendonca, dan JM oppenheim, "Kapan Masalah Sosial Menjadi Strategis," *McKinsey Quarterly* (2006, Nomor 2), hlm. 20–31.

8. "Survei Global Eksekutif Bisnis McKinsey: Business and Society," *McKinsey Quarterly*, edisi Web (31 Maret, 2006).

9. "Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Sekarang Menjadi Pokok di Davos," *CNBC* (22 Januari 2012), (www.cnbc.com/id/45856248/corporate_social_responsibility_now_a_staple_at_Davos).

10. A. McWilliams dan D. Siegel, "Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Kinerja Keuangan: Korelasi atau Kesalahan Spesifikasi?" *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2000), hlm. 603–609; P. Rechner dan K. Roth, "Tanggung Jawab Sosial dan Keuangan Kinerja: Metodologi Persamaan Struktural," *Internasional Jurnal Manajemen Nasional* (Desember 1990), hlm. 382–391; KE Aupperle, AB Carroll, dan JD Hatfield, "An Empiri-

- Pemeriksaan Hubungan Antara Sosial Perusahaan Tanggung jawab dan Profitabilitas," *Akademi Manajemen Jurnal* (Juni 1985), hlm. 459.
- 11.** MM Arthur, "Reaksi Harga Saham untuk Kerja-Keluarga Inisiatives: An Institutional Perspective," *Academy of Management Jurnal* (April 2003), hlm. 497-505; SA Waddock dan SB Graves, "Kinerja Sosial Perusahaan — Kinerja Keuangan formance Link," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 1997), hlm. 303–319; MV Russo dan PA Fouts, "Berbasis Sumberdaya Perspektif Kinerja Lingkungan Perusahaan dan Profitability" *Academy of Management Journal* (Juli 1997), hlm. 534–559; H. Meyer, "The Greening of Corporate America," *Jurnal Strategi Bisnis* (Januari / Februari 2000), hlm. 38–43.
- 12.** JD Margolis dan JP Walsh, "Misery Loves Companies: Memikirkan Kembali Prakarsa Sosial oleh Bisnis," *Administratif Science Quarterly* (Juni 2003), hlm. 268–305.
- 13.** MFL Orlitzky, FL Schmidt, dan SL Rynes, "Perusahaan Kinerja Sosial dan Keuangan: Analisis Meta," *Organisasi Studi Zasiasi* (Vol. 24, 2003), hlm. 403-441.
- 14.** M. Porter dan MR Kramer, "Kemajuan Kompetitif kedermawanan Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review* (Desember 2002), hlm. 59.
- 15.** PS Adler dan SW Kwon, "Modal Sosial: Prospek untuk Konsep Baru," *Academy of Management Journal* (Januari 2002), hlm. 17–40. Juga disebut "modal moral" di PC Godfrey, "Hubungan Antara Filantropi Perusahaan dan Saham-pemegang Kekayaan: Perspektif Manajemen Risiko," *Akademi dari Tinjauan Manajemen* (oktober 2005), hlm. 777-799.
- 16.** L. Gard, "Kami Orang Baik, Beli dari Kami," *BusinessWeek* (22 November 2004), hlm. 72–74.
- 17.** G. Thornton, "Tanggung Jawab Sosial Perusahaan - Suatu Kebutuhan Bukan Pilihan untuk Bisnis yang Dimiliki Secara Pribadi," (2008), (www.internationalbusinessreport.com/2008/corporate-social-tanggung-jawab).
- 18.** CJ Fombrun, "Reputasi Perusahaan sebagai Aset Ekonomi," di MA Hitt, ER Freeman, dan JS Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (oxford: Blackwell Publishers, 2001), hlm. 289–310.
- 19.** SA Muirhead, CJ Bennett, RE Berenbeim, A. Kao, dan DJ Vidal, *Kewarganegaraan Korporat di Abad Baru* (New York: The Conference Board, 2002), hlm. 6.
- 20.** *Laporan Survei Keberlanjutan 2002*, PriceWaterhouseCoopers, dilaporkan dalam "Nurani Sosial Perusahaan Amerika," Khusus Bagian Periklanan, *Fortune* (26 Mei 2003), hlm. 149–157.
- 21.** CL Harman dan ER Stafford, "Aliansi Hijau: Membangun Bisnis Baru dengan Grup Lingkungan" *Rencana Jangka Panjang* (April 1997), hlm. 184–196.
- 22.** DB Turner dan DW Greening, "Kinerja Sosial Perusahaan kinerja dan daya tarik organisasi untuk Calon Karyawan," *Academy of Management Journal* (Juli 1997), hlm. 658–672; S. Preece, C. Fleisher, dan J. Tocaccelli, "Build-Reputasi Sepanjang Rantai Nilai di Levi Strauss," *Long Range Planning* (Desember 1995), hlm. 88–98; JB Barney dan MH Hansen, "Kepercayaan sebagai Sumber Kompetitif Keuntungan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Kemenangan Khusus ter Issue, 1994), hlm. 175–190; RV Aguilera, DE Rupp, CA Williams, dan J. Ganapathi, "Meletakkan S Kembali di Corporate Social Responsibility: Teori Bertingkat Sosial Perubahan dalam organisasi," *Academy of Management Review* (Juli 2007), hlm. 836–863; S. Bonini dan S. Chenevert, "The Status Kedermawanan Perusahaan: Survei Global McKinsey," *McKinsey Quarterly*, edisi Web (1 Maret 2008); P. Kotler dan N. Lee (Eds.), *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Melakukan Paling Baik untuk Perusahaan Anda dan Penyebab Anda* (Hoboken, NJ: Wiley, 2005).
- 23.** "Angka: Investasi Berbuat Baik Bertahan Lebih Baik," *BusinessWeek* (14 dan 21 Juli 2008), hlm. 15.
- 24.** A. Crane dan D. Matten, *Etika Bisnis: Perspektif Eropa* (oxford: oxford University Press, 2004), hlm. 22.
- 25.** RE Freeman dan DR Gilbert, *Strategi Perusahaan dan Cari Etika* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1988), hlm. 6.
- 26.** "Survei Branding CSR 2010," (www.slideshare.net/bmgglobal

news / csr-branding-survey-2010-final).

27. M. Boesler, "Studi: 20% Perusahaan Berbohong tentang Penghasilan Laporan, Alasan Utama Adalah Untuk Mendongkrak Harga Saham," *Bisnis Insider* (25 Juli 2012), (www.businessinsider.com/study-20-of-companies-lie-earning-stock-prices-2012-7).

CATATAN

Halaman 122

BAB 3 Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Manajemen Strategis

28. "Pakar BP sebelumnya membela keputusan penghematan biaya yang kontroversial ledakan," ProjectNola.com (22 Juli 2010), (<http://projectnola.com/the-news/news/42-fox-8/98578-bp-expert-defends-kontroversial-penghematan-biaya-keputusan-sebelum-ledakan>).
29. WE Stead and JG Stead, *Manajemen Strategis Berkelanjutan* (Armonk, NY: ME Sharpe, 2004), hlm. 41.
30. B. Barrow, "Sandwich Ayam-fil-A di Pusat Kebijakan Terbaru cal Storm," *The Charlotte Observer* (27 Juli 2012), hlm. A1.
31. M. oxley dan P. Harned, "Etika Bisnis Nasional 2011 Survei," (2012), hlm. 1–62.
32. Ibid.
33. "Tanggal dari Neraka," *The Economist* (22 Juli 2006), hlm. 59–60.
34. B. o'Connell, "Kasus Penipuan Hipotek Memanjat," NuWire Investor (2011), www.nuwireinvestor.com/articles/mortgage-fraud-cases-climbing-57871.aspx.
35. DL McCabe, KD Butterfield, dan LK Trevino, "Academic Dishonesty in Graduate Business Program: Prevalence, Penyebab, dan Usulan Tindakan," *Akademi Manajemen Learning & Education* (September 2006), hlm. 294–305.
36. L. Lavelle, "Lembar Curang GMAT," *BusinessWeek* (14 Juli dan 21, 2008), hal. 34.
37. S. Li, SH Park, dan S. Li, "The Great Leap Forward: The Transisi dari Pemerintahan Berbasis Relasi ke Berbasis Aturan Tata Kelola," *Dinamika Organisasi* (Vol. 33, No. 1, 2004), hlm. 63–78; M. Davids, "Standar Global, Masalah Lokal lems," *Jurnal Strategi Bisnis* (Januari / Februari 1999), hlm. 38–43; "Indeks Keberaman," *The Economist* (18 September, 2004), hlm. 106.
38. K. Kumar, "Orientasi Etis dari Masa Depan American Executives: Apa Nilai Profil Siswa Sekolah Bisnis Portend," *SAM Advanced Management Journal* (Musim Gugur 1995), hlm. 32–36, 47; M. Gable dan P. Arlow, "Sebuah Perbandingan Pemeriksaan Nilai orientasi Inggris dan Eksekutif Amerika," *Jurnal Manajemen Internasional* (September 1986), hlm. 97–106; WD Guth dan R. Tagiuri, "Nilai-Nilai Pribadi dan Strategi Perusahaan," *Bisnis Harvard Tinjauan* (September – Oktober 1965), hlm. 126–127; GW England, "Manajer dan Sistem Nilai Mereka: Perusahaan Lima Negara Studi paratif," *Columbia Journal of World Business* (Musim panas 1978), hlm. 35.
39. JF Veiga, TD Golden, dan K. Dechant, "Mengapa Manajer Tekuk Aturan Perusahaan," *Akademi Eksekutif Manajemen* (Mei 2004), hlm. 84–91.
40. H. Collingwood, "The Earnings Game," *Harvard Business Review* (Juni 2001), hlm. 65–74; J. Fox, "Bisakah Kita Percayai Mereka Sekarang?" *Fortune* (3 Maret 2003), hlm. 97–99.
41. RE Freeman dan DR Gilbert, Jr., *Strategi Perusahaan dan Pencarian untuk Etika* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), hlm. 24–41.
42. LK Trevino, "Pengambilan Keputusan Etis dalam organisasi: Model Interaksionis Person-Situation," *Akademi Tinjauan Manajemen* (Juli 1986), hlm. 601–617.
43. L. Kohlberg, "Tahap Moral dan Moralisasi: Kognitif-Pendekatan Pembangunan," dalam T. Lickona (Ed.), *Moral Development and Perilaku* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976).
44. LK Trevino, "Pengambilan Keputusan Etis dalam organisasi: Model Interaksionisme Person-Situation," *Academy of Management Review* (Juli 1986), hlm. 606; LK Trevino, GR Weaver, dan SJ Reynolds, "Etika Perilaku dalam organisasi-

- tions: A Review," *Journal of Management* (Desember 2006), hlm. 951–990.
- 45.** JK Gephart, DA Harrison, dan LK Trevino, "The Who, Kapan, dan Dimana Pilihan Tidak Etis: Meta-Analitik Jawaban untuk Pertanyaan Etika Fundamental." Makalah disajikan ke pertemuan tahunan *Akademi Manajemen*, Philadelphia, PA (2007).
- 46.** J. Keogh (Ed.), *Etika Korporat: Aset Bisnis Utama* (New York: The Business Roundtable, 1988), hlm. 5.
- 47.** GF Kohut, dan SE Corriher, "The Relationship of Age, Gender, Pengalaman dan Kesadaran akan Etika Tertulis tunduk pada Pengambilan Keputusan Bisnis," *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1994), hlm. 32–39; JC Lere dan BR Gaumitz, "Dampak Kode Etik terhadap Keputusan Making: Beberapa Wawasan dari Ekonomi Informasi," *Jurnal Etika Bisnis* (Vol. 48, 2003), hlm. 365–379.
- 48.** WI Sauser, "Etika Bisnis: Kembali ke Dasar," *Kelola ment dalam Praktek* (2005, No. 2), hlm. 2–3; JM Stevens, HK Steensma, DA Harrison, dan PL Cochran, "Simbolik atau Dokumen Substantif? Pengaruh Kode Etik pada Keputusan Eksekutif Keuangan," *Perjalanan Manajemen Strategis* (Februari 2005), hlm. 181–195.
- 49.** M. Oxley dan P. Harned, "Etika Bisnis Nasional 2011 Survei," (2012), hlm. 1–62.
- 50.** Ibid.
- 51.** JK Gephart, DA Harrison, dan LK Trevino, "The Who, Kapan, dan Di Mana Pilihan Tidak Etis: Jawaban Meta-Analitik untuk Pertanyaan Etika Fundamental." Makalah disampaikan kepada *Academy* pertemuan tahunan *Manajemen*, Philadelphia, PA (2007).
- 52.** "A Bagaimana Saya Melakukannya?" Panduan untuk Etika Czars," *Bisnis Etika* (Musim Gugur 2005), hlm. 11.
- 53.** SP Feldman, "Budaya Bisnis Moral: Kunci Menciptakan dan Menjaga Mereka," *Dinamika Organisasi* (Vol. 36, 2, 2007), hlm. 156–170. Lihat juga "Dunia yang Paling Etis Perusahaan," diterbitkan setiap tahun oleh Ethisphere di <http://ethisphere.com>.
- 54.** "Di Cina, Biaya Manusia Dibangun ke dalam iPad," *The New York Times* (25 Januari 2012), (www.nytimes.com/2012/01/26/bisnis /ieconomy-apel-ipad-dan-manusia-biaya-untuk-pekerja-di-china.html).
- 55.** M. Levin, "Membangun Rantai Pasokan Etis," *Sarbanes-Jurnal Kepatuhan Oxley* (3 April 2008).
- 56.** A. Bernstein, S. Holmes, dan X. Ji, "Rahasia, Kebohongan, dan Keringat pertokoan," *BusinessWeek* (27 November 2006), hlm. 50–58.
- 57.** TJ Von der Embse, dan RA Wagley, "Etika Manajerial: Keputusan Sulit tentang Kriteria Lunak," *Manajemen Maju SAM Jurnal* (Musim Dingin 1988), hlm. 6.
- 58.** GF Cavanagh, *Nilai Bisnis Amerika*, edisi ke-3. (Atas Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), hlm. 186–199.
- 59.** BR Agle, RK Mitchell, dan JA Sonnenfeld, "Who Matters Kebanyakan ke CEO? Investigasi Atribut Stakeholder dan Salience, Kinerja Perusahaan, dan Nilai-Nilai CEO," *Akademi Jurnal Manajemen* (Oktober 1999), hlm. 507–525.
- 60.** GF Cavanagh, *Nilai Bisnis Amerika*, edisi ke-3. (Atas Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), hlm. 195–196.
- 61.** I. Kant, "Yayasan Metafisika Moral," di *Teori Etis: Bacaan Klasik dan Kontemporer*, 2 ed., oleh LP Pojman (Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 1995), hlm. 255–279.
- 62.** JL Badaracco Jr., *Defining Moments* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

Halaman 123

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 124

BAGIAN 2

Memindai Lingkungan Hidup

Halaman 125

BAB 4

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

lingkungan
pemindaian dan

Analisis industri

124

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk

menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk

lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

misi &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

Tidak

Nat ura l

Struktur:

Wh

Apa

I

h

Pi Rencana untuk

Hai

itu

Luas

Idli

Kegiatan

DD

h

C Biaya o f f t h dia

S Sequence

f

Intern

Luar

Program

dan Taktik

Anggaran

Prosedur

Performa

Tujuan

Strategi

Kebijakan

Hasil nyata

Strategi

Penerapan:

Strategi

Perumusan:

Evaluasi

dan Kontrol:

125

Tidak Ada Lagi Minyak

Tergantung siapa yang Anda dengarkan, dunia akan kehabisan minyak

dalam 50 tahun atau akan ada minyak lebih lama karena teknik ekstraksi minyak baru dan cadangan yang belum ditemukan. Kedua pendekatan menunjukkan kenaikan harga yang signifikan untuk tetap menggunakan minyak seperti kita

melakukan; namun, pandangan yang Anda ambil untuk bisnis Anda cenderung menyebabkan keputusan yang sangat berbeda.

Menurut sebuah studi oleh HSBC (bank terbesar kedua di dunia), di dunia kita saat ini- tingkat konsumsi yang luas (yang tidak termasuk pertumbuhan), dunia cenderung memiliki sedikit atau tanpa minyak tersisa dalam 50 tahun. Kenaikan harga minyak yang sangat besar tidak diragukan lagi akan menyebabkan penurunan konsumsi yang signifikan.

dan perluasan terkait ketersediaan minyak. Namun, perubahan dari minyak sebagai prioritas masukan mary ke bisnis akan berdampak pada setiap perusahaan ekonomi di bumi. Perubahan ini adalah umumnya diabaikan oleh sebagian besar bisnis, namun itu adalah satu bidang yang layak perencanaan dapat membuat perbedaan.

Di sisi lain dari perdebatan ini adalah argumen bahwa ada banyak cara yang dapat digunakan untuk mendapatkan energi dalam bentuk yang bisa digunakan. Ini termasuk pasir minyak, pengeboran air dalam, ekstraksi minyak baru teknik seperti pengeboran horizontal, fracking, minyak sintetis, dan pencairan batu bara.

Pendekatan penawaran / permintaan ini menunjukkan bahwa ketika harga dan permintaan naik, demikian pula dengan sarana bisnis mana yang memenuhi kebutuhan itu.

Apa artinya ini bagi ekonomi dunia dan kecepatan peristiwa ini akan tiba? Perusahaan apa yang sedang mengerjakan pendekatan alternatif untuk penggunaan minyak? Ada di- Cumbent pada para pemimpin bisnis untuk memikirkan masa depan dan mempersiapkan organisasi mereka untuk perubahan dalam lingkungan — baik itu lingkungan alami, lingkungan kompetitif, politik lingkungan, lingkungan teknologi, atau lingkungan sosial.

SUMBER: JC Rudolf, "Minyak Kurang dari 50 Tahun, HSBC Memperingatkan," *The New York Times* (30 Maret 2011), (<http://green.blogs.nytimes.com/2011/01/20/less-than-50-years-of-oil-left-hsbc-warns/>); C. Krauss, "Akan Ada Jadilah Bahan Bakar," *The New York Times* (16 November 2010), (<http://www.nytimes.com/2010/11/17/business/energy-environment/17fuel.html>).

- Buat peta kelompok strategis untuk dinilai posisi kompetitif perusahaan dalam industri
- Identifikasi faktor kunci keberhasilan dan kembangkan matriks industri
- Gunakan informasi yang tersedia untuk umum melakukan intelijen kompetitif
- Tahu bagaimana mengembangkan skenario industri
- Mampu membuat Tabel EFAS itu merangkum lingkungan eksternal faktor-faktor
- Mengenali aspek-aspek organisasi lingkungan yang dapat memengaruhi keputusan jangka
- Identifikasi aspek-aspek organisasi lingkungan yang paling strategis penting
- Melakukan analisis industri untuk memahami kekuatan kompetitif yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri
- Memahami bagaimana kematangan industri mempengaruhi kekuatan kompetitif industri
- Mengkategorikan industri berbasis internasional pada tekanan mereka untuk koordinasi dan responsif lokal

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 127

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Lingkungan yang berubah dapat membantu sekaligus melukai perusahaan. Banyak perusahaan perintis telah keluar dari bisnis karena kegagalan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau, bahkan lebih buruk, karena kegagalan mereka untuk membuat perubahan. Misalnya, Lokomotif Baldwin, yang utama produsen lokomotif uap, sangat lambat dalam beralih ke lokomotif diesel Tives. General Electric dan General Motors segera mendominasi bisnis lokomotif diesel dan Baldwin gulung tikar. Produsen tabung vakum yang dominan gagal membuat perubahan pada transistor dan akibatnya kehilangan pasar ini. Eastman Kodak, pioner dan pemimpin pasar fotografi film berbasis bahan kimia, telah mengalami penurunan yang panjang berjuang untuk menemukan tempatnya di dunia pasca-film. Namun, kegagalan untuk beradaptasi hanya satu sisi koin. Contoh oli yang disebutkan di atas menunjukkan bagaimana lingkungan yang berubah biasanya menciptakan peluang baru sekaligus menghancurkan yang lama. Pelajarannya sederhana: Untuk menjadi sukses Seiring waktu, suatu organisasi harus selaras dengan lingkungan eksternalnya. Harus ada kesesuaian strategis antara apa yang diinginkan oleh lingkungan dan apa yang ditawarkan korporasi, juga seperti antara apa yang dibutuhkan korporasi dan apa yang dapat disediakan oleh lingkungan. Prediksi saat ini adalah bahwa lingkungan untuk semua organisasi akan menjadi lebih tidak pasti dengan setiap tahun yang lewat. Apa itu **ketidakpastian lingkungan**? Itu adalah *derajat kompleksitas* ditambah *tingkat perubahan* yang ada di lingkungan eksternal organisasi. Sebagai semakin banyak pasar menjadi global, jumlah faktor yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam hal apa pun keputusan meningkat dalam ukuran dan kesulitan. Dengan teknologi baru yang ditemukan setiap tahun, pasar berubah dan produk harus berubah dengannya. Di satu sisi, ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajer strategis karena itu menghambat kemampuan mereka untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan membuat keputusan strategis untuk mempertahankannya korporasi dalam keseimbangan dengan lingkungan eksternalnya. Di sisi lain, lingkungan Ketidakpastian adalah peluang karena menciptakan lapangan bermain baru di mana kreativitas dan inovasi dapat memainkan peran utama dalam keputusan strategis.

MENGIDENTIFIKASI VARIABEL LINGKUNGAN EKSTERNAL

Dalam melakukan pemindaian lingkungan, manajer strategis harus terlebih dahulu mengetahui banyak hal variabel dalam lingkungan alamiah, sosial, dan tugas perusahaan (lihat **Gambar 1-3**). Lingkungan **alam** meliputi sumber daya fisik, satwa liar, dan iklim yang merupakan bagian yang melekat dari keberadaan di Bumi. Faktor-faktor ini membentuk sistem ekologis yang saling terkait. Sebelum manajer dapat memulai perumusan strategi, mereka harus memahami konteks environment di mana ia bersaing. Hampir mustahil bagi perusahaan untuk merancang strategi tanpa pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal. Setelah manajemen membingkai aspek lingkungan yang berdampak pada bisnis, mereka berada dalam posisi untuk menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. **Pemindaian lingkungan** adalah istilah menyeluruh yang mencakup pengamatan, evaluasi, dan penyebarluasan informasi yang relevan dengan organisasi pengembangan strategi nasional. Perusahaan menggunakan alat ini untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan jangka panjangnya. Penelitian telah menemukan hubungan positif antara lingkungan pemindaian dan keuntungan.¹ Sebuah studi 2011 oleh McKinsey & Company menemukan bahwa peringkat eksekutif Tren Macrolevel sebagai input paling penting untuk dipertimbangkan ketika mengembangkan perusahaan strategi.²

Pemindaian Lingkungan

Halaman 128

kehidupan. Lingkungan **sosial** adalah sistem sosial umat manusia yang mencakup kekuatan umum itu jangan secara langsung menyentuh aktivitas jangka pendek organisasi, tetapi itu dapat memengaruhinya keputusan jangka panjang. Faktor-faktor ini mempengaruhi banyak industri dan adalah sebagai berikut:

- **Kekuatan ekonomi** yang mengatur pertukaran bahan, uang, energi, dan informasi.
 - **Kekuatan teknologi** yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
 - **Kekuatan politik-hukum** yang mengalokasikan kekuasaan dan memberikan batasan dan melindungi hukum dan peraturan.
 - **Kekuatan sosial budaya** yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat.
- Lingkungan **tugas** mencakup elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang secara langsung mempengaruhi suatu perusahaan dan, pada gilirannya, dipengaruhi olehnya. Ini adalah pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing tor, pelanggan, kreditor, karyawan / serikat buruh, kelompok dengan minat khusus, dan asosiasi perdagangan tions. Lingkungan tugas korporasi biasanya terfokus pada industri di mana perusahaan beroperasi. **Analisis industri** (dipopulerkan oleh Michael Porter) mengacu pada pemeriksaan mendalam negara faktor kunci dalam lingkungan tugas korporasi. Alam, sosial, dan tugas lingkungan harus dipantau untuk memeriksa faktor-faktor strategis yang berdampak kuat pada keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Perubahan signifikan dalam lingkungan alam cenderung berdampak lingkungan sosial bisnis (ketersediaan sumber daya dan biaya), dan akhirnya tugas lingkungan karena berdampak pada pertumbuhan atau penurunan seluruh industri.

Memindai Lingkungan Alami

Lingkungan alam meliputi sumber daya fisik, satwa liar, dan iklim yang merupakan warisan ent bagian dari keberadaan di Bumi. Sampai abad ke-20, lingkungan alam telah sekutu yang dianggap oleh pebisnis sebagai hadiah — sesuatu untuk dieksplorasi, bukan dilestarikan. Dulu dipandang sebagai sumber daya gratis, sesuatu untuk diambil atau diperebutkan, seperti tanah yang subur, berlian tambang, pelabuhan air dalam, atau air tawar. Setelah mereka dikendalikan oleh seseorang atau entitas, sumber daya ini dianggap aset dan karenanya dinilai sebagai bagian dari ekonomi secara umum sistem — sumber daya untuk dibeli, dijual, atau kadang-kadang dibagikan. Efek samping, seperti polusi tion, dianggap *eksternalitas*, biaya tidak termasuk dalam akuntansi perusahaan bisnis sistem, tetapi dirasakan oleh orang lain. Akhirnya eksternalitas ini diidentifikasi oleh pemerintah, yang mengeluarkan peraturan untuk memaksa perusahaan bisnis untuk berurusan dengan efek samping mereka kegiatan.

Konsep keberlanjutan berpendapat bahwa kemampuan perusahaan untuk terus memperbarui dirinya keberhasilan dan kelangsungan hidup jangka panjang tidak hanya bergantung pada ekonomi dan sosial yang lebih besar

sistem yang merupakan bagian, tetapi juga pada ekosistem alami di mana perusahaan ditanamkan-ded.³ Untuk informasi lebih lanjut tentang pendekatan inovatif untuk masalah ini, lihat **Keberlanjutan**

Masalah fitur.

Bisnis harus memindai lingkungan alami untuk mengetahui faktor-faktor yang mungkin sebelumnya diterima begitu saja, seperti ketersediaan air bersih dan udara bersih. Pemanasan global berarti bahwa aspek-aspek lingkungan alam, seperti permukaan laut, cuaca, dan iklim, menjadi semakin tidak pasti dan sulit diprediksi. Manajemen karenanya harus memindai tidak hanya lingkungan alam untuk faktor-faktor strategis yang mungkin, tetapi juga termasuk dalam keputusan strategisnya-membuat proses dampak kegiatannya terhadap lingkungan alam. Dalam dunia concerned dengan perubahan iklim, sebuah perusahaan dapat mengukur dan mengurangi *jejak karbonnya*- the jumlah gas rumah kaca yang dipancarkannya ke udara. Penelitian mengungkapkan bahwa pemindaian pasar untuk masalah lingkungan secara positif terkait dengan kinerja perusahaan karena itu membantu manajemen mengidentifikasi peluang untuk memenuhi permintaan pasar di masa depan berdasarkan pada lingkungan-penghitungan produk atau proses yang ramah.⁴ Lihat fitur Isu Keberlanjutan untuk mempelajari caranya perusahaan mobil kelas atas melihat peluang dalam mobil ramah lingkungan.

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Memindai Lingkungan Sosial: Analisis STEEP

Jumlah faktor strategis yang memungkinkan dalam lingkungan sosial sangat tinggi. Nomor menjadi luar biasa ketika kita menyadari bahwa, secara umum, setiap negara di dunia dapat menjadi diwakili oleh seperangkat kekuatan sosialnya sendiri yang unik — beberapa di antaranya sangat mirip dengan itu negara tetangga dan beberapa di antaranya sangat berbeda.

Misalnya, meskipun Korea dan Cina berbagi wilayah Lingkar Pasifik Asia dengan Thailand, Taiwan, dan Hong Kong (berbagi banyak nilai budaya yang serupa), mereka memiliki pandangan yang sangat berbeda

tentang peran bisnis dalam masyarakat. Secara umum diyakini di Korea dan Cina (dan untuk di Jepang) bahwa peran bisnis terutama untuk berkontribusi pada pembangunan nasional. Namun, di Hong Kong, Taiwan, dan Thailand (dan sedikit banyak di Filipina, Indonesia, Singapura, dan Malaysia), peran bisnis terutama untuk menghasilkan keuntungan pemegang saham.⁵ Perbedaan tersebut dapat diterjemahkan ke dalam peraturan perdagangan yang berbeda dan bervariasi

kesulitan dalam *repatriasi laba* (transfer keuntungan dari anak perusahaan asing ke a kantor pusat korporasi) dari satu kelompok negara-negara Lingkar Pasifik ke yang lain.

Analisis LANGKAH: Tren Pemantauan di Lingkungan Sosial dan Lingkungan. Sebagai ditunjukkan pada **Tabel 4-1**, perusahaan besar mengkategorikan lingkungan alam dan sosial di mana saja wilayah geografis menjadi lima area dan memfokuskan pemindaian mereka di setiap area pada tren yang memiliki relevansi poratewide. Untuk memudahkan mengingat pendekatannya, pemindaian ini bisa disebut **STEEP**

Analisis, pemindaian Sosiokultural, Teknologi, Ekonomi, Ekologis, dan Politik-hukum kekuatan lingkungan.⁶ (Ini juga bisa disebut *Analisis PESTEL* untuk Politik, Ekonomi, Kekuatan sosiokultural, Teknologi, Ekologi, dan Hukum.) Jelas, tren di satu bidang dapat terjadi menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam satu industri tetapi kurang penting bagi perusahaan di industri lain. Tren demografis adalah bagian dari aspek *sosiokultural* lingkungan sosial. Bahkan

meskipun populasi dunia telah tumbuh dari 3,71 miliar orang pada tahun 1970 menjadi 7,03 miliar pada tahun Pindah ke mobil yang lebih hijau

akhirnya mencapai

perusahaan mobil kelas atas,

termasuk Porsche, Ferrari,

dan Bentley. Dorongan untuk mendapatkan

perusahaan pembuat mobil untuk

meningkatkan jarak tempuh gas dan mengurangi emisi berasal

kombinasi regulasi, pola pembelian, dan

tekanan dari kelompok lingkungan. Meskipun beberapa bentuk

teknologi kendaraan hibrida telah ada sejak

mulai dari mobil, Toyota Prius, diperkenalkan

ke pasar Jepang pada tahun 1997, dengan cepat menjadi standar dard ekonomi di industri.

Pembuat mobil kelas atas telah membuat kendaraan hybrid

untuk beberapa waktu, meskipun harga kendaraan ini

clés telah membuat penjualan mereka relatif sederhana. BMW menawarkan

750i, sedan empat pintu seharga US \$ 101.000, sedangkan setara

sedan Mercedes yang dipinjamkan (S400) berharga sekitar US \$ 92.000.

Meskipun demikian, pembuat mobil ultra-mewah menunggu hingga 2013 tahun model untuk merilis model hibrida mereka.

Ferrari mengumumkan F70, yang memiliki dua listrik

motor bersama dengan mesin bensin 12 silinder itu

memangkas konsumsi bahan bakar hingga lebih dari 40%. Harga

tag adalah sesuatu untuk dilihat. Kendaraan akan paling

kemungkinan akan dibanderol di atas US \$ 850.000. Porsche sudah punya

versi hybrid dari Cayenne SUV dan Panamera four-

pintu mobil, clocking di US \$ 70.000 dan US \$ 96.000, kembali

secara spektakuler. Namun, mereka juga bersiap untuk yang baru

918 Spyder sports coupe akan dirilis untuk 2014

tahun model, yang akan menelan biaya lebih dari US \$ 950.000.

Bahkan Yang Mulia Bentley sedang merencanakan plug-in hybrid ver-

Sion dari SUV-nya yang akan datang dengan label harga sekitar

US \$ 250.000.

Semua kendaraan ini membutuhkan paket baterai yang sesuai

lebih dari 1000 pound dan harus dibuang ketika kendaraan tidak lagi berguna. Peningkatan keberlanjutan dari pendekatan lingkungan di satu sisi memicu suatu masalah lingkungan di ujung lain dari penggunaan produk-hidup ful. Jadi apa jawaban yang tepat untuk perusahaan-perusahaan ini? Dan bagaimana dengan lingkungan?
SoURCES: <http://www.hybridcars.com/history/history-of-hybrid-vehicles.html>; T. Ebhardt, "Pembuat Supercar Mencari Warna yang Berbeda dari Hijau," *BusinessWeek* (28 Mei 2012), (www.businessweek.com).

GREEN SUPERCARS

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 130

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

Beberapa variabel penting dalam Lingkungan Sosial

Perubahan gaya hidup
Harapan karir
Aktivisme konsumen
Tingkat keluarga
pembentukan
Tingkat pertumbuhan
populasi
Distribusi umur
populasi
Pergeseran regional di
populasi
Harapan hidup
Angka kelahiran
Paket pensiun
Kesehatan
Tingkat pendidikan
Upah hidup
Unionisasi
Total pemerintah
menghabiskan untuk R&D
Total pengeluaran industri-
untuk R&D
Fokus teknologi-
upaya kal
Perlindungan paten
Produk baru
Pengembangan baru-
KASIH dalam teknologi
pindah dari lab ke
pasar
Peningkatan produktivitas
perbaikan melalui
otomatisasi
Ketersediaan internet
Telekomunikasi
infrastruktur
Peretasan komputer
aktivitas
Tren PDB
Suku bunga

Suplai uang
Tingkat inflasi
Tingkat pengangguran
Kontrol upah / harga
Devaluasi/
revaluasi
Alternatif energi
Ketersediaan energi
dan biaya
Pakai dan dis-
pendapatan kretionaris
Pasar mata uang
Keuangan global
sistem
Lingkungan
hukum perlindungan
Pemanasan global
dampak
Non-pemerintah
organisasi
Dampak pencemaran
Penggunaan kembali
Garis bawah tiga
Mendaur ulang
Peraturan antimonopoli
Proyek lingkungan
undang-undang perlindungan
Pemanasan global
undang-undang
Hukum imigrasi
Hukum pajak
Insentif khusus
Perdagangan luar negeri
peraturan
Sikap terhadap
perusahaan asing
Hukum tentang mempekerjakan dan
promosi
Stabilitas
pemerintah
Pengalihdayaan
peraturan
"Sweatshop" asing

2012 dan diperkirakan akan meningkat menjadi 8,72 miliar pada tahun 2040, tidak semua daerah akan tumbuh secara merata.

Sebagian besar pertumbuhan akan di negara-negara berkembang. Diperkirakan bahwa populasi negara maju akan turun dari 14% dari total populasi dunia pada tahun 2000 menjadi hanya 10% pada tahun 2050.⁷ Sekitar 75% dunia akan hidup di kota pada tahun 2050, dibandingkan dengan sedikit lebih dari setengahnya pada tahun 2008.⁸ Negara-negara berkembang akan terus memiliki lebih banyak orang muda daripada orang tua, tetapi itu akan terjadi menjadi kebalikan di negara-negara industri. Misalnya, tonjolan demografis di AS populasi yang disebabkan oleh ledakan bayi setelah Perang Dunia II terus mempengaruhi permintaan pasar di banyak negara

industri. Kelompok 77 juta orang ini sekarang berusia 50-an dan 60-an adalah kelompok usia terbesar di Indonesia semua negara maju, terutama di Eropa. (Lihat **Tabel 4-2.**) Meskipun usia rata-rata dalam Amerika Serikat akan meningkat dari 35 pada tahun 2000 menjadi 40 pada tahun 2050, itu akan meningkat dari 40 menjadi 47 selama tahun 2008

periode waktu yang sama di Jerman, dan akan meningkat hingga 50 di Italia secepat 2025.⁹ Pada 2050, satu dari tiga orang Italia akan lebih dari 65, hampir dua kali lipat jumlahnya pada tahun 2005.¹⁰ Dengan tingkat kelahiran yang rendah, Populasi Jepang diperkirakan akan turun dari 127,6 juta pada tahun 2004 menjadi sekitar 100 juta pada tahun 2050.¹¹ Kebijakan KB yang ketat diprediksi akan menyebabkan rasio pekerja untuk pensiun.

mereka akan jatuh dari 20 menjadi 1 selama awal 1980-an menjadi 2,5 menjadi satu pada 2020.¹² Perusahaan dengan mata

di masa depan dapat menemukan banyak peluang untuk menawarkan produk dan layanan ke semakin banyak "woofies" (orang tua yang kaya) —didefinisikan sebagai orang berusia di atas 50 tahun dengan uang untuk dibelanjakan.¹³ Ini

orang sangat mungkin membeli kendaraan rekreasi (RV), naik kapal pesiar laut, dan menikmati olahraga rekreasi, selain membutuhkan layanan keuangan dan perawatan kesehatan. Mengantisipasi kebutuhan senior untuk obat resep adalah salah satu alasan Walgreens membuka 261 toko baru di 2011!¹⁴ Untuk menarik pelanggan yang lebih tua, pengecer perlu menempatkan kursi di toko mereka yang lebih besar sehingga penuaan

pembeli bisa istirahat. Kamar kecil harus lebih mudah diakses oleh orang cacat. Tanda-tanda perlu lebih besar. Restoran perlu meningkatkan tingkat pencahaayaan sehingga orang dapat membaca menu mereka. Peralatan rumah tangga akan membutuhkan kontrol yang lebih sederhana dan lebih besar. Mobil akan perlu lebih besar bukaan pintu dan kursi yang lebih nyaman. Zimmer Holdings, produsen inovatif

Halaman 131

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

sendi buatan, berharap pasarnya tumbuh pesat selama 20 tahun ke depan.

Menurut J. Raymond Elliot, Ketua dan CEO Zimmer, "Ini matematika sederhana. Yang terbaik tahun masih di depan kita."¹⁵

Delapan tren sosial budaya saat ini mengubah Amerika Utara dan sisanya Dunia:

1. Meningkatkan kesadaran lingkungan: Daur ulang dan konservasi menjadi lebih dari slogan. Busch Gardens, misalnya, telah menghilangkan penggunaan sekali pakai Bakelite styrofoam mendukung pencucian dan penggunaan kembali baki plastik.

2. Tumbuh kesadaran kesehatan: Kekhawatiran tentang kesehatan pribadi memicu tren menuju kebugaran fisik dan hidup sehat. Telah ada langkah umum di planet ini untuk menyerang obesitas. Pusat Pengendalian dan Pencegahan Penyakit AS mengutip lebih dari itu dua pertiga orang dewasa Amerika dan sepertiga dari pemuda Amerika sekarang mengalami obesitas atau kelebihan berat badan.

bobot. Sejumlah negara telah memberlakukan ketentuan untuk mendorong toko kelontong untuk membuka di apa yang disebut "gurun makanan" di mana penduduk hampir tidak memiliki akses ke makanan segar.¹⁶ Pada 2012, Chili memutuskan untuk melarang mainan yang termasuk dalam berbagai makanan cepat saji yang ditujukan

anak-anak untuk meningkatkan perjuangan melawan obesitas masa kecil.¹⁷

3. Memperluas pasar manula: Dengan meningkatnya jumlah mereka, orang di atas usia 55 akan menjadi pasar yang bahkan lebih penting. Sudah beberapa perusahaan mensegmentasi pop-up senior ulasi ke dalam Jatuh tempo Muda, Jatuh tempo Lebih Tua, dan Lansia — masing-masing memiliki perangkat berbeda

sikap dan minat. Kedua segmen yang matang, misalnya, adalah pasar yang bagus untuk industri kesehatan dan pariwisata; sedangkan orang tua adalah pasar utama untuk jangka panjang fasilitas perawatan. Keinginan untuk persahabatan dengan orang-orang yang anak-anaknya tumbuh adalah sebab-ing industri perawatan hewan peliharaan tumbuh lebih dari 5% setiap tahun di Amerika Serikat. Tahun 2012, misalnya, 72,9 juta rumah tangga di Amerika Serikat menghabiskan US \$ 52 miliar untuk rumah tangga mereka hewan peliharaan. Itu naik dari hanya di atas US \$ 41 miliar hanya lima tahun yang lalu.¹⁸

4. Dampak Generasi Millenial: Lahir antara 1977 dan 1992 dari baby boomer dan Generasi Namun, kohort ini hampir sebesar generasi baby boom. Pada 1957, puncaknya tahun boom pascaperang, 4,3 juta bayi lahir. Pada 1990, ada 4,2 juta kelahiran pada tahun puncak Milenium. Pada tahun 2000, mereka penuh sesak SD dan tinggi sekolah dan memasuki perguruan tinggi dalam jumlah yang tidak terlihat sejak baby boomer. Sekarang berusia 20-an

dan 30-an, kelompok ini diharapkan memiliki dampak yang kuat pada produk dan layanan di masa depan.

5. Penurunan pasar massal: Pasar ceruk menentukan lingkungan pemasar. Orang-orang

menginginkan produk dan layanan yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan pribadi mereka. Sebagai contoh, Produk kosmetik Estée Lauder "All Skin" dan Maybelline "Shades of You" secara khusus dibuat untuk wanita Afrika-Amerika. "Kustomisasi massal" - mak ing dan pemasaran produk yang disesuaikan dengan kebutuhan seseorang menggantikan massa produksi dan pemasaran produk yang sama di beberapa pasar. 10 tahun terakhir miliki melihat fraktur nyata dari pasar cokelat dengan munculnya kerajinan cokelat

AS saat ini
Generasi
WWII / Diam
Generasi
1936–1945
65–74
16%

Baby boomer
1946–1964
46–64
34%

Generasi X
1965–1976
43–45
19%

Milennium
1977–1992
18–33
30%

SUMBER: Dikembangkan dari K. Zickuhr, "Generations 2010," Pew Research Center (16 Desember 2010), (www.pewinternet.org/reports/2010/generations-2010.aspx).

AS saat ini
generasi

Halaman 132

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

dan cokelat rasa. Produk-produk ini memiliki margin yang jauh lebih tinggi dan memiliki menjadi kekuatan di lingkungan ritel. Pada 2010, 43% penjualan cokelat terjadi di saluran nontradisional.¹⁹

6. Mengubah kecepatan dan lokasi kehidupan: Komunikasi instan melalui email, ponsel, dan surat semalam meningkatkan efisiensi, tetapi juga memberi lebih banyak tekanan pada orang-orang. Menggabungkan komputer pribadi atau tablet dengan industri komunikasi dan hiburan melalui saluran telepon, parabola, dan koneksi Internet meningkatkan pilihan konsumen dan memungkinkan pekerja untuk melakukan telekomunikasi dari mana saja.

7. Mengubah komposisi rumah tangga: Rumah tangga satu orang, terutama yang lajang wanita dengan anak-anak, bisa segera menjadi tipe rumah tangga yang paling umum di Amerika Serikat. Menurut Sensus AS, rumah tangga pasangan suami istri tergelincir dari hampir 80% pada 1950-an hingga 48% dari semua rumah tangga pada 2010.²⁰ Pada 2007, untuk pertama kalinya di Indonesia

Sejarah AS, lebih dari setengah populasi wanita dewasa adalah lajang.²¹ Wanita-wanita itu juga memiliki lebih banyak anak. Pada 2012, 41% dari semua kelahiran di Amerika Serikat adalah untuk wanita yang belum menikah.²² Rumah tangga keluarga biasa tidak lagi sama dengan dulu digambarkan dalam *Happy Days* pada 1970-an atau *The Cosby Show* pada 1980-an.

8. Meningkatkan keragaman tenaga kerja dan pasar: Antara sekarang dan 2050, minoritas akan mencapai hampir 90% dari pertumbuhan populasi di Amerika Serikat. Seiring waktu, kelompok persentase total populasi AS diperkirakan akan berubah sebagai berikut: Non-hispanik Putih — dari 90% pada tahun 1950 menjadi 74% pada tahun 1995 hingga 53% pada tahun 2050; Putih Hispanik — dari 9% pada tahun 1995 hingga 22% pada tahun 2050; Orang kulit hitam — dari 13% pada 1995 hingga 15% pada 2050; Orang Asia — dari 4% pada tahun 1995 menjadi 9% pada tahun 2050; Indian Amerika — 1%, dengan sedikit peningkatan.²³ Imigrasi besar-besaran dari negara berkembang ke negara maju meningkatkan jumlah di semua negara maju dan memaksa penerimaan nilai keanekaragaman dalam ras, agama, dan gaya hidup. Sebagai contoh, 24% dari populasi Swiss lahir di tempat lain.²⁴ Kelompok minoritas tradisional meningkatkan jumlah mereka di dunia kerja dan sedang diidentifikasi sebagai target pasar yang diinginkan. Coca-Cola, Nestlé, dan Pepsi telah menargetkan Afrika-Komunitas Amerika dan Latin untuk penjualan air kemasan setelah studi oleh departemen pediatri di Medical College of Wisconsin pada 2011 menemukan bahwa Afrika-Amerika dan Keluarga Latin tiga kali lebih mungkin memberi anak-anak mereka air botolan dibandingkan untuk keluarga kulit putih.²⁵ Perubahan pada bagian *teknologi* dari lingkungan sosial juga dapat memiliki dampak besar. pakta pada berbagai industri. Perbaikan dalam mikroprosesor komputer tidak hanya mengarah pada meluasnya penggunaan komputer pribadi tetapi juga untuk kinerja mesin mobil yang lebih baik dalam hal daya dan penghematan bahan bakar melalui penggunaan mikroprosesor untuk memantau injeksi bahan bakar tion. Teknologi digital memungkinkan film dan musik tersedia secara instan melalui Internet atau melalui layanan kabel, tetapi juga berarti jatuhnya nasib bagi toko penyewaan film seperti Blockbuster dan toko CD seperti Tower Records. Kemajuan dalam nanoteknologi memungkinkan perusahaan untuk membuat perangkat yang sangat kecil yang sangat hemat energi. Mengembangkan bioteknologi, termasuk teknik manipulasi gen, sudah menyediakan pendekatan baru untuk menangani penyakit dan pertanian. Peneliti di Universitas George Washington telah mengidentifikasi sejumlah terobosan teknologi yang sudah memiliki signifikan berdampak pada banyak industri:

▪ **Perangkat informasi portabel dan jaringan elektronik:** Menggabungkan komputasi kekuatan komputer pribadi, jaringan internet, gambar-gambar televisi, dan kenyamanan telepon, tablet, dan Smartphone akan segera digunakan oleh a Mayoritas populasi negara-negara industri untuk melakukan panggilan telepon, tetapi terhubung dalam hubungan bisnis dan pribadi, dan mengirimkan dokumen dan data lainnya. Rumah, mobil, dan kantor-kantor dengan cepat dihubungkan (melalui kabel dan tanpa kabel) menjadi cerdas

Halaman 133

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan
jaringan yang saling berinteraksi. Tren ini sedang dipercepat oleh ment dari *komputasi awan*, di mana seseorang dapat mengakses data mereka di mana saja melalui a Koneksi web.²⁶ Ini sedang ditingkatkan secara dramatis oleh perusahaan seperti Microsoft yang merilis versi *cloud* dari paket Office mereka yang tersedia untuk disewa.²⁷ Yang tradisional komputer desktop yang berdiri sendiri suatu hari nanti akan bergabung dengan mesin tik manual sebagai sejarah rasa ingin tahu.

▪ **Sumber energi alternatif:** Penggunaan angin, panas bumi, pembangkit listrik tenaga air, tenaga surya, biomassa, dan sumber energi alternatif lainnya harus meningkat pesat. Selama dua terakhir beberapa dekade, biaya pembuatan dan pemasangan sistem tenaga surya fotovoltaik miliki menurun sebesar 20% dengan setiap penggandaan kapasitas terpasang.²⁸

▪ **Pertanian presisi:** Pengelolaan tanaman yang terkomputerisasi agar sesuai dengan variasi lahan karakteristik akan membuat pertanian lebih efisien dan berkelanjutan. Kesepakatan peralatan pertanian-Mereka seperti Case dan John Deere sekarang menambahkan peralatan ini ke traktor untuk tambahan US \$ 6.000 atau lebih. Ini memungkinkan para petani untuk mengurangi biaya, meningkatkan hasil, dan mengurangi lingkungan

dampak ronmental. Sistem lama pertanian kecil, teknologi rendah menjadi kurang layak pertanian perusahaan besar meningkatkan hasil panen di lahan pertanian terbatas untuk populasi yang tumbuh.

▪ **Asisten pribadi virtual:** Program komputer yang sangat cerdas yang memonitor e-mail, faks, dan panggilan telepon akan dapat mengambil alih tugas rutin, seperti menulis surat, mengambil a mengajukan, membuat panggilan telepon, atau permintaan penyaringan. Bertingkah seperti sekretaris, virtual seseorang

Asisten dapat menggantikan seseorang dalam rapat atau dalam berurusan dengan tindakan rutin.

▪ **Organisme yang diubah secara genetik:** Konvergensi bioteknologi dan pertanian adalah menciptakan bidang ilmu kehidupan baru. Bibit tanaman dapat dimodifikasi secara genetik untuk menghasilkan lebih banyak vitamin yang dibutuhkan atau menjadi kurang menarik bagi hama dan lebih mampu bertahan hidup. Binatang

(termasuk orang) dapat dimodifikasi untuk karakteristik yang diinginkan dan untuk menghilangkan kecacatan dan penyakit genetik.

▪ **Robot cerdas dan mobile:** Pengembangan robot dibatasi oleh kurangnya sensorik perangkat dan sistem kecerdasan buatan yang canggih. Berarti perbaikan dalam bidang ini bahwa robot akan dibuat untuk melakukan pekerjaan pabrik yang lebih canggih, menjalankan tugas, lakukan pekerjaan rumah tangga, dan membantu orang cacat.²⁹

Tren di bagian *ekonomi* dari lingkungan sosial dapat memiliki dampak yang jelas pada aktivitas bisnis. Misalnya, kenaikan suku bunga berarti lebih sedikit penjualan utama peralatan rumah tangga. Mengapa? Meningkatnya suku bunga cenderung tercermin dalam tingkat hipotek yang lebih tinggi.

Karena tingkat hipotek yang lebih tinggi meningkatkan biaya pembelian rumah, permintaan baru dan rumah bekas cenderung jatuh. Karena sebagian besar peralatan rumah tangga dijual ketika orang berubah rumah, pengurangan penjualan rumah segera diterjemahkan menjadi penurunan penjualan lemari es, kompor, dan mesin pencuci piring dan mengurangi keuntungan untuk semua orang di industri alat. Perubahan pada harga minyak memiliki dampak yang sama pada banyak industri, dari pengemasan dan mobil untuk perhotelan dan pengiriman.

Pesatnya perkembangan ekonomi Brasil, Rusia, India, dan Cina (sering disebut

Negara - negara *BRIC*) memiliki dampak besar pada negara - negara lain di dunia. Pada 2007, Cina telah menjadi ekonomi terbesar kedua di dunia menurut Bank Dunia. Dengan India lulus lebih banyak ilmuwan, insinyur, dan teknisi berbahasa Inggris daripada gabungan semua negara lain,

telah menjadi lokasi utama untuk outsourcing layanan, perangkat lunak komputer, dan

telekomunikasi.³⁰ Eropa Timur telah menjadi pemasok manufaktur utama ke Asia

Negara-negara Uni Eropa. Menurut Dana Moneter Internasional, pasar negara berkembang membuat kurang dari sepertiga dari total produk domestik bruto dunia (PDB), tetapi merupakan lebih dari setengah pertumbuhan PDB.³¹

Tren di bagian *ekologis* lingkungan telah semakin cepat dengan kecepatan itu sulit untuk tetap dengan. Elemen ini difokuskan pada lingkungan alami dan lingkungannya

Halaman 134

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

pertimbangan / dampak terhadap operasi bisnis. Efek perubahan iklim terhadap perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori risiko: peraturan, rantai pasokan, produk dan teknologi, litigasi, reputasi, dan fisik.³²

1. **Risiko Pengaturan:** Perusahaan di sebagian besar dunia sudah tunduk pada *Kyoto Protocol*, yang mensyaratkan negara-negara maju (dan dengan demikian perusahaan yang beroperasi di dalamnya mereka) untuk mengurangi karbon dioksida dan gas rumah kaca lainnya dengan rata-rata 6% dari Tingkat 1990 pada 2012. Uni Eropa memiliki program perdagangan emisi yang juga terendah perusahaan yang mengeluarkan gas rumah kaca di luar titik tertentu untuk membeli tambahan tunjangan dari perusahaan lain yang emisinya lebih rendah dari yang diizinkan. Comperusahaan juga dapat memperoleh kredit untuk emisi mereka dengan berinvestasi dalam pengurangan emisi proyek di luar perusahaan mereka sendiri. Meskipun Amerika Serikat menarik diri dari Kyoto Protokol, berbagai kebijakan pemerintah daerah, negara bagian, dan lokal mempengaruhi kegiatan perusahaan ikatan di Amerika Serikat. Sebagai contoh, tujuh negara bagian Timur Laut, enam negara bagian Barat, dan

empat provinsi Kanada telah mengadopsi proposal untuk membatasi emisi karbon dan membangunnya program perdagangan karbon.

2. Risiko Rantai Pasokan: Pemasok akan semakin rentan terhadap peraturan pemerintah—mengarah ke komponen yang lebih tinggi dan biaya energi saat mereka meneruskan peningkatan terkait karbon biaya untuk pelanggan mereka. Rantai pasokan global akan menghadapi risiko dari intensitas yang meningkat badi besar dan banjir. Permukaan laut yang lebih tinggi dihasilkan dari pencairan es di kutub menciptakan masalah bagi pelabuhan. Cina, di mana banyak manufaktur dunia saat ini outsourcing, menjadi prihatin dengan degradasi lingkungan. Dua belas orang Cina kementerian menghasilkan laporan tentang pemanasan global meramalkan pengurangan 5% -10% dalam pertanian output tural pada tahun 2030; lebih banyak kekeringan, banjir, topan, dan badi pasir; dan peningkatan 40% dalam populasi yang terancam oleh wabah.³³

Meningkatnya kelangkaan bahan bakar berbasis fosil sudah meningkatkan biaya transportasi secara signifikan. Misalnya, Tesla Motors, pembuat mobil sport bertenaga listrik, mentransfer paket baterai dari Thailand ke California karena Thailand upah rendah lebih dari diimbangi dengan biaya pengiriman paket baterai seribu pound melintasi Samudera Pasifik.³⁴

3. Risiko Produk dan Teknologi: Kelestarian lingkungan dapat menjadi prasyarat untuk pertumbuhan yang menguntungkan. Enam puluh persen responden AS untuk studi EnviroNomics menyatakan itu mengetahui perusahaan sadar akan dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat membuat mereka lebih mungkin untuk membeli produk dan layanan mereka.³⁵ Produk ramah karbon menggunakan produk baru teknologi menjadi semakin populer di kalangan konsumen. Perusahaan mobil tersebut perusahaan, misalnya, yang cepat memperkenalkan mobil hibrida atau energi alternatif yang didapat keunggulan kompetitif.

4. Risiko Litigasi: Perusahaan yang menghasilkan emisi karbon signifikan menghadapi ancaman dari tuntutan hukum yang serupa dengan yang ada di tembakau, farmasi, dan persediaan bangunan (mis., asbes) industri. Sebagai contoh, perusahaan minyak dan gas digugat untuk rumah kaca emisi gas di pengadilan distrik federal Mississippi, berdasarkan pada pernyataan bahwa ini perusahaan berkontribusi terhadap tingkat keparahan Badai Katrina.

5. Risiko Reputasi: Dampak perusahaan terhadap lingkungan dapat memengaruhi kelebihannya. semua reputasi. The Carbon Trust, sebuah kelompok konsultan, menemukan bahwa di beberapa sektor itu nilai merek perusahaan dapat berisiko karena persepsi negatif terkait perubahan iklim. Sebaliknya, perusahaan dengan catatan keberlanjutan lingkungan yang baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam hal menarik dan mempertahankan konsumen yang loyal, karyawan, dan investor. Misalnya, pengejaran Wal-Mart terhadap pelestarian lingkungan, kemampuan sebagai strategi bisnis inti telah membantu melunakkan reputasi negatifnya sebagai upah rendah, majikan dengan tunjangan rendah. Dengan menetapkan tujuan untuk toko ritel pengurangan rumah kaca

Halaman 135

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

gas sebesar 20%, mengurangi limbah padat sebesar 25%, meningkatkan efisiensi armada truk sebesar 25%, dan menggunakan 100% energi terbarukan, itu juga memaksa pemasoknya untuk menjadi lebih ramah lingkungan. berkelanjutan secara ronmental.³⁶ Alat baru-baru ini dikembangkan untuk mengukur keberlanjutan pada berbagai faktor. Sebagai contoh, Grup SAM (Manajemen Aset Berkelanjutan) dari Zurich, Swiss, telah menilai dan mendokumentasikan kinerja keberlanjutan lebih dari 1000 perusahaan setiap tahun sejak 1999. SAM mendaftar 15% teratas perusahaan di dalamnya *Sustainability Yearbook* dan mengklasifikasikannya ke dalam kategori emas, perak, dan perunggu.³⁷ *Business Week* menerbitkan daftar pertama dari 100 perusahaan paling berkelanjutan di dunia 29 Januari 2007. *Indeks Keberlanjutan Dow Jones dan Pasar Luas KLD*

Indeks Sosial, yang mengevaluasi perusahaan pada serangkaian lingkungan, sosial, dan pemerintahan Kriteria keuangan digunakan untuk keputusan investasi.³⁸ perusahaan jasa keuangan, seperti Gold-pria Sachs, Bank of America, JPMorgan Chase, dan Citigroup telah mengadopsi pedoman untuk pinjaman dan manajemen aset yang bertujuan mempromosikan alternatif energi bersih.³⁹

6. Risiko Fisik: Risiko langsung yang ditimbulkan oleh perubahan iklim termasuk efek fisik dari kekeringan, banjir, badi, dan kenaikan permukaan laut. Suhu rata-rata Arktik telah meningkat empat

hingga lima derajat Fahrenheit (dua hingga tiga derajat Celsius) dalam 50 tahun terakhir, mengarah ke gletser yang mencair dan permukaan laut naik satu inci per dekade.⁴⁰ Industri yang paling mungkin menjadi affected adalah asuransi, pertanian, perikanan, kehutanan, real estat, dan pariwisata. Risiko fisik bisa juga mempengaruhi industri lain, seperti minyak dan gas, melalui pembayaran premi asuransi yang lebih tinggi fasilitas di daerah rawan. Coca-Cola, misalnya, mempelajari hubungan antara iklim perubahan dan ketersediaan air dalam hal bagaimana ini akan mempengaruhi lokasi pembotolan baru tanaman. Pemanasan dataran tinggi Tibet telah menyebabkan pencairan lapisan es — dengan demikian mengancam jalur kereta api yang baru selesai antara Cina dan Tibet.⁴¹

Tren di bagian *politik-hukum* dari lingkungan masyarakat memiliki dampak yang signifikan tidak hanya pada tingkat persaingan dalam suatu industri tetapi juga pada strategi mana yang mungkin berhasil.⁴² Misalnya, periode penegakan hukum antimonopoli AS yang langsung mempengaruhi strategi pertumbuhan perusahaan. Ketika perusahaan besar merasa lebih sulit untuk mengakuisisi perusahaan lain industri yang sama atau terkait, mereka biasanya didorong untuk melakukan diversifikasi ke industri yang tidak terkait.⁴³

Tingkat perpajakan yang tinggi dan pembatasan hukum perburuan di negara-negara Eropa Barat merangsang perusahaan untuk mengubah strategi kompetitif mereka atau menemukan lokasi yang lebih baik di tempat lain. Itu adalah-

karena Jerman memiliki beberapa biaya tenaga kerja dan pajak tertinggi di Eropa yang masih telah dipaksa untuk bersaing di ujung atas pasar dengan produk atau berkualitas tinggi lain memindahkan manufaktur mereka ke negara-negara berbiaya lebih rendah.⁴⁴ Birokrasi pemerintah dapat menciptakan peraturan yang membuat hampir tidak mungkin bagi perusahaan bisnis untuk beroperasi secara menguntungkan di beberapa negara.

Laporan Bank Dunia tahun 2012 tentang birokrasi di seluruh dunia menemukan ujian luar biasa birokrasi pemerintah, termasuk: 1) Sebuah perusahaan di Kongo dengan margin keuntungan sebesar 20% atau lebih menghadapi tagihan pajak sebesar 340% dari laba; 2) mendapatkan izin konstruksi di Rusia membutuhkan 51 langkah; 3) menegakkan kontrak melalui pengadilan memakan waktu 150 hari di Singapura dan 1.420 di India; 4) saat membubarkan perusahaan yang bangkrut, kreditor di Jepang dapat memperoleh 92,7 sen pada dolar, orang-orang di Chad tidak mendapatkan apa-apa.⁴⁵

Ekonomi global US \$ 66 triliun beroperasi melalui serangkaian aturan yang ditetapkan oleh Dunia Organisasi Perdagangan (WTO). Terdiri dari 155 negara anggota dan 29 negara pengamat, the WTO adalah forum bagi pemerintah untuk menegosiasi perjanjian perdagangan dan menyelesaikan perselisihan perdagangan. Originalnya didirikan pada tahun 1947 sebagai Perjanjian Umum tentang Tarif dan Perdagangan (GATT), WTO adalah dibuat pada tahun 1995 untuk memperluas aturan dasar untuk perdagangan internasional. Tujuan sistem adalah untuk mendorong perdagangan bebas di antara negara-negara dengan efek samping yang paling tidak diinginkan. Di antara prinsipnya

ciples adalah perdagangan tanpa diskriminasi. Ini dicontohkan oleh klausula *bangsa yang paling disukai*, yang menyatakan bahwa suatu negara tidak dapat memberikan mitra dagang bea cukai lebih rendah tanpa pemberian mereka ke semua negara anggota WTO lainnya. Prinsip lain adalah menurunkan hambatan perdagangan secara bertahap melalui negosiasi. Ini menerapkan prinsip ini melalui serangkaian putaran perdagangan

Halaman 136

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

negosiasi. Sebagai hasil dari negosiasi ini, tarif negara industri tentang tarif barang-barang telah jatuh dengan stabil hingga kurang dari 4% pada pertengahan 1990-an. WTO saat ini sedang bernegosiasi putaran negosiasi terbaru, disebut Putaran Doha. WTO juga mendukung di sisi lain, prediksi pasar anggota, dan dorongan pembangunan ekonomi dan pembaruan. Sebagai hasil dari banyak negosiasi, negara-negara maju telah mulai bebas bea dan impor bebas kuota dari hampir semua produk dari negara-negara berkembang.⁴⁶

Pertimbangan Sosial Internasional. Setiap negara atau kelompok negara di mana ada perusahaan beroperasi menghadirkan lingkungan sosial yang unik dengan rangkaian sosiokultural yang berbeda, variabel teknologi, ekonomi, ekologi, dan politik-hukum untuk dihadapi perusahaan.

Lingkungan sosial internasional sangat bervariasi dengan lingkungan internal perusahaan dan proses manajemen strategis harus sangat fleksibel. Tren budaya di Jerman, untuk contohnya, telah mengakibatkan masuknya perwakilan pekerja dalam strategi perusahaan perencanaan. Karena hukum Islam (*syariah*) melarang bunga (*riba*), pinjaman modal dalam Islam negara harus diatur berdasarkan bagi hasil, bukan tingkat bunga.⁴⁷

Perbedaan dalam lingkungan sosial sangat mempengaruhi cara-cara yang **multinasional corporation (MNC)**, sebuah perusahaan dengan aset dan aktivitas signifikan di berbagai negara, melakukan pemasaran, keuangan, manufaktur, dan kegiatan fungsional lainnya. Sebagai contoh, Produktivitas tenaga kerja Eropa lebih rendah, karena minggu kerja yang lebih pendek dan pembatasan kemampuan untuk memberhentikan pekerja tidak produktif, memaksa MNC yang berbasis di Eropa untuk memperluas operasi di negara-negara

di mana tenaga kerja lebih murah dan produktivitas lebih tinggi.⁴⁸ Memindahkan manufaktur ke lokasi yang lebih murah

tion, seperti Cina, adalah strategi yang berhasil selama 1990-an, tetapi biaya tenaga kerja suatu negara meningkat karena berkembang secara ekonomi. Sebagai contoh, Cina meminta semua perusahaan pada Januari 2008 untuk berkonsultasi

karyawan pada masalah yang berhubungan dengan pekerjaan material, memungkinkan negara untuk mencapai tujuan yang dinyatakannya

memiliki serikat pekerja di semua perusahaan non-pemerintah China. Pada September 2008, Federasi Serikat Pekerja Seluruh Tiongkok telah menandatangi dengan 80% dari perusahaan asing terbesar.⁴⁹

Lihat fitur **Masalah Global** untuk melihat bagaimana permintaan terhadap SUV telah meledak di Cina.

Untuk memperhitungkan banyak perbedaan di antara lingkungan sosial dari satu negara ke negara

lain, pertimbangkan **Tabel 4–3**. Ini termasuk daftar ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan variabel sosial budaya untuk negara atau wilayah tertentu. Misalnya yang penting variabel ekonomi untuk setiap perusahaan yang berinvestasi di negara asing adalah konvertibilitas mata uang. Dengan-

keluar konvertibilitas, perusahaan tidak dapat mengkonversi uangnya. Hampir semua negara mengizinkan beberapa negara

metode konversi mata uang. Pada 2012, hanya peso nasional Kuba dan Utara

Won Korea tidak dapat dikonversi. Dalam hal variabel sosial budaya, banyak budaya Asia (khususnya Cina) kurang peduli dengan versi hak asasi manusia Barat

Budaya Eropa dan Amerika Utara. Beberapa orang Asia sebenarnya berpendapat bahwa perusahaan AS sedang mencoba untuk memaksakan persyaratan hak asasi manusia Barat pada mereka dalam upaya untuk membuat Asia

produk kurang kompetitif dengan menaikkan biaya mereka.⁵⁰

Sebelum merencanakan strateginya untuk lokasi internasional tertentu, perusahaan harus memindai lingkungan negara tersebut karena persamaan dan perbedaannya dengan rumah perusahaan negara. Berfokus hanya pada negara-negara maju dapat menyebabkan korporasi kehilangan pasar penting peluang ket. Meskipun negara-negara itu mungkin tidak berkembang ke titik yang mereka miliki permintaan yang signifikan untuk spektrum produk yang luas, mereka mungkin sangat mungkin berada di ambang pintu

pertumbuhan cepat dalam permintaan produk tertentu. Menggunakan konsep masuk kemanapersaingan tidak, ini mungkin menjadi peluang bagi perusahaan untuk memasuki pasar ini — sebelumnya persaingan telah terjadi. Kuncinya adalah untuk dapat mengidentifikasi *titik pemicu* saat permintaan produk atau layanan tertentu siap meledak.

Membuat Sistem Pemindaian. Meskipun Internet telah membuka volume yang luar biasa informasi, pemindaian dan memahami bahwa data adalah salah satu keterampilan penting dalam suatu manajer yang efektif.

Bea cukai, norma,
nilai-nilai
Bahasa
Demografi
Harapan hidup
Institusi sosial
Simbol status
Gaya hidup
Keyakinan agama
Sikap terhadap
orang asing
Tingkat melek huruf
Hak asasi Manusia
Environmentalisme
“Sweatshop”
Paket pensiun
Kesehatan
Perbudakan
Peraturan tentang
transfer teknologi
Ketersediaan energi /
biaya
Sumber daya alam
ketersediaan
Angkutan
jaringan
Tingkat keterampilan
tenaga kerja
Paten-merek dagang
perlindungan
Ketersediaan internet
Telekomunikasi
infrastruktur
Peretasan komputer
teknologi
Sumber energi baru
Ekonomis
pengembangan
Pendapatan per kapita
Iklim
Tren PDB
Moneter dan fiskal
kebijakan
Tingkat pengangguran
Mata uang
konvertibilitas
Tingkat upah
Sifat persaingan
Keanggotaan dalam
ekonomi regional
asosiasi — misalnya, UE,
NAFTA, ASEAN
Keanggotaan di Dunia
Organisasi Perdagangan
(WTO)
Kemampuan outsourcing
Sistem keuangan global
Non-pemerintah
kelompok
Gairah untuk lingkungan
penyebab mental
Infrastruktur untuk
menangani daur ulang

Bentuk pemerintahan
Ideologi politik
Hukum pajak
Stabilitas
pemerintah
Sikap pemerintah
tude terhadap asing
perusahaan
Peraturan tentang asing
kepemilikan aset
Kekuatan oposisi-
kelompok tion
Peraturan perdagangan
Proteksionis
sentimen
Kebijakan luar negeri
Aktivitas teroris
Sistem yang legal
Hukum pemanasan global
Hukum imigrasi

Masalah GLOBAL

tertarik pada fleksibilitas SUV. Seorang juru bicara Ford-
Putranya berkata bahwa "Untuk Moms Harimau — dan ibu-ibu lain - SUV
menawarkan daya tarik yang besar karena seluruh keluarga dapat diangkut
dengan aman dan penuh gaya. "Permintaan yang meningkat tajam
ditarik di perusahaan mobil ultra-high-end juga. Maserati
dan Lamborghini keduanya mengumumkan SUV baru untuk
Pasar Tiongkok masing-masing dimulai pada 2013 dan 2014.
BMW telah mendekati pasar dengan produk-produk itu
mereka menjual di seluruh dunia, termasuk BMW X5. Ini adalah
contoh dari organisasi global. di samping itu,
Mercedes-Benz memproduksi SUV GLK buatan China itu
disesuaikan dengan pasar. Ini adalah contoh dari
organisasi domestik. Mencari tahu cara mengatasi global
pasar adalah area strategis utama bagi tim manajemen mana pun.
SoURCES: "Para Ibu Sepak Bola Tiongkok Juga Menginginkan SUV," *Bloomberg BusinessWeek* (7 Mei 2012), (www.businessweek.com/articles/2012-05-03/chinas-soccer-moms-want-suvs-too); Berita Eurostat
rilis, "populasi EU27 502,5 juta pada 1 Januari 2011".
Diakses 5/30/13, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-28072011-AP/EN/3-28072011-AP-EN.PDF.
AS dan Eropa otomatis
pembuat mencari ke Cina
untuk sebagian besar pertumbuhan mereka
potensial dalam dua
cades. Kelas menengah Cina
diharapkan tumbuh antara
600 juta dan 800 juta konsumen dalam 10 hingga berikutnya
15 tahun. Itu adalah pasar yang setara dengan SELURUH
populasi Amerika Serikat DAN setiap negara di Indonesia
Uni Eropa digabungkan.
Kelas menengah yang tumbuh di Cina ini (kurang dari
300 juta pada tahun 2012) telah memacu permintaan besar akan olahraga
kendaraan utilitas (SUV). Ford, BMW, Mercedes-Benz, dan
Porsche semua menjual SUV pada klip yang signifikan. Jumlah seluruhnya
Pasar SUV di Cina diprediksi akan tumbuh lebih dari
100% dalam tiga tahun ke depan. BMW melaporkan bahwa mereka menjual
lebih dari 20.000 SUV di kuartal pertama 2012. Itu
adalah kenaikan 92% dibandingkan kuartal yang sama tahun sebelumnya.
Meningkatnya kemakmuran menyebabkan dorongan oleh konsumen ini.
BusinessWeek melaporkan melihat tren yang sama di China itu
telah terlihat di Amerika Serikat, dengan wanita khususnya
MENYENANGKAN DAYA DI CHINA

Ini adalah tugas yang menakutkan bahkan untuk perusahaan besar dengan banyak sumber daya. Untuk menghadapi ini masalah, pada tahun 2002 IBM menciptakan alat yang disebut *WebFountain* untuk membantu perusahaan menganalisis sejumlah besar data lingkungan tersedia di internet. *WebFountain* adalah lanjutan sistem penemuan informasi yang dirancang untuk membantu mengekstrak tren, mendeteksi pola, dan menemukan hubungan dalam jumlah besar data mentah. Sebagai contoh, IBM berusaha mengetahui apakah ada adalah tren menuju diskusi yang lebih positif tentang e-bisnis. Dalam seminggu, perusahaan memiliki data yang digunakan para ahli dalam perusahaan untuk mengganti firasat mereka dengan kesimpulan yang valid.

Memindai Lingkungan Tugas

Seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 4–1**, pemindaian perusahaan terhadap lingkungan mencakup analisis semua elemen yang relevan di lingkungan tugas. Analisis ini mengambil bentuk laporan individual ditulis oleh berbagai orang di berbagai bagian perusahaan. Di Procter & Gamble (P&G), misalnya, orang-orang dari masing-masing tim manajemen merek bekerja dengan orang-orang kunci dari penjualan dan pasar departemen penelitian untuk meneliti dan menulis "laporan kegiatan kompetitif" setiap kuartal pada masing-masing kategori produk di mana P&G bersaing. Orang dalam pembelian juga menulis laporan serupa tentang perkembangan baru dalam industri yang memasok P&G. Ini dan laporan lainnya kemudian merangkum dan mentransmisikan hierarki perusahaan untuk digunakan manajemen puncak dalam strategi pengambilan keputusan. Jika pengembangan baru dilaporkan mengenai kategori produk tertentu, atas manajemen kemudian dapat mengirim memo meminta orang di seluruh organisasi untuk menonton dan melaporkan perkembangan di bidang produk terkait. Banyak laporan yang dihasilkan dari pemindaian ini upaya, ketika diringkas sampai pada esensi mereka, bertindak sebagai daftar terperinci faktor-faktor strategis eksternal.

Kelompok Minat

Analisis

Masyarakat

Analisis

Pasar

Analisis

Saingan

Analisis

Pemasok

Analisis

Pemerintah

Analisis

Analisis Lingkungan Sosial

Faktor Sosiolultural, Teknologi, Ekonomi, Ekologi & Politik-Hukum

Pilihan dari

Faktor Strategis

O peluang

T tergesa-gesa

GAMBAR 4-1

Memindai Eksternal

Lingkungan Hidup

MENGIDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Asal usul keunggulan kompetitif terletak pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan menanggapi lingkungan. Hal berubah dengan baik sebelum kompetisi.⁵¹ Meskipun ini tampak jelas, mengapa ada beberapa perusahaan lebih mampu beradaptasi daripada yang lain? Salah satu alasannya adalah karena perbedaan kemampuan manajer untuk mengenali dan memahami masalah dan faktor strategis eksternal. Booz & Perusahaan menemukan bahwa perusahaan yang paling sukses dalam menghindari kejutan memiliki sistem yang jelas perencanaan, penganggaran, dan ulasan bisnis yang terintegrasi.⁵²

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Tidak ada perusahaan yang berhasil memonitor semua faktor eksternal. Pilihan harus dibuat mengenai faktor mana yang penting dan mana yang tidak. Meskipun manajer setuju bahwa strategi portance menentukan variabel apa yang dilacak secara konsisten, kadang-kadang mereka ketinggalan atau pilih abaikan perkembangan baru yang penting.⁵³ Nilai-nilai pribadi dan pengalaman fungsional suatu korporasi manajer, serta keberhasilan strategi saat ini, cenderung bias kinerja mereka.

Persepsi tentang apa yang penting untuk dipantau di lingkungan eksternal dan interpretasinya dari apa yang mereka rasakan.⁵⁴

Kesediaan untuk menolak informasi asing dan negatif disebut *strategis miopia*.

⁵⁵ Jika suatu perusahaan perlu mengubah strateginya, itu mungkin tidak mengumpulkan yang sesuai informasi eksternal untuk mengubah strategi dengan sukses. Misalnya ketika Daniel Hesse menjadi CEO Sprint Nextel pada Desember 2007, ia berasumsi bahwa meningkatkan pelanggan layanan akan menjadi salah satu tantangan terbesarnya. Dia dengan cepat menemukan bahwa tidak ada eksekutif Sprint Nextel saat ini bahkan memikirkan topik itu. "Kami tidak berbicara tentang pelanggan ketika saya pertama kali bergabung," kata Hesse. "Sekarang ini adalah prioritas No. 1 the perusahaan."⁵⁶

Hesse menegaskan bahwa "layanan pelanggan yang hebat lebih murah — ketika kami terakhir di industri ini, kami menghabiskan dua kali lebih banyak." Pada 2012, Sprint telah menutup 29 call center dan sudah menjawab panggilan lebih cepat dari sebelumnya. Kuartal kedua 2012 melihat Sprint menerima paling sedikit panggilan dari pelanggan.⁵⁷

PENDEKATAN PORTER UNTUK ANALISIS INDUSTRI

Michael Porter, otoritas pada strategi kompetitif, berpendapat bahwa korporasi adalah yang paling berkaitan dengan intensitas persaingan dalam industrinya. Tingkat intens-

sity ditentukan oleh kekuatan kompetitif dasar, seperti yang digambarkan dalam **Gambar 4–2**. "Kolektif kekuatan pasukan ini, "ia berpendapat," menentukan potensi keuntungan utama dalam industri, di mana potensi keuntungan diukur dalam hal pengembalian jangka panjang atas modal yang diinvestasikan."⁵⁸

Dalam memindai dengan teliti industrinya, sebuah perusahaan harus menilai pentingnya keberhasilannya masing-masing dari enam kekuatan: ancaman pendatang baru, persaingan di antara perusahaan yang ada, ancaman pengganti

produk atau layanan, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan hubungan kekuatan pemegang saham lainnya.⁵⁹ Semakin kuat masing-masing kekuatan ini, yang lebih terbatas perusahaan berada dalam kemampuan mereka untuk menaikkan harga dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Meskipun Porter men-

hanya lima kekuatan, yang keenam — pemangku kepentingan lainnya — ditambahkan di sini untuk mencerminkan kekuatan itu

pemerintah, komunitas lokal, dan kelompok lain dari lingkungan tugas yang dikuasai kegiatan industri.

Menggunakan model pada **Gambar 4–2**, kekuatan tinggi dapat dianggap sebagai ancaman karena kemungkinan besar

untuk mengurangi laba. Sebaliknya, kekuatan rendah dapat dilihat sebagai peluang karena mungkin memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Dalam jangka pendek, kekuatan-kekuatan ini bertindak sebagai kendala pada a

kegiatan perusahaan. Dalam jangka panjang, bagaimanapun, adalah mungkin bagi sebuah perusahaan, melalui perusahaannya

pilihan strategi, untuk mengubah kekuatan dari satu atau lebih kekuatan untuk iklan perusahaan keuntungan. Sebagai contoh, Dell menggunakan internet untuk memasarkan komputernya secara efektif cara untuk meniadakan daya tawar distributor di industri PC.

Sebuah **industri** adalah sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk atau layanan serupa, seperti minuman ringan

atau jasa keuangan. Pemeriksaan terhadap kelompok pemangku kepentingan yang penting, seperti pemasok dan pelanggan, dalam lingkungan tugas perusahaan tertentu adalah bagian dari analisis industri.

Analisis Industri: Menganalisis Lingkungan Tugas

Seorang ahli strategi dapat menganalisis industri apa saja dengan menilai setiap kekuatan kompetitif setinggi, sedang, atau kekuatannya rendah. Misalnya, industri sepatu atletik global dapat dinilai sebagai berikut: persaingannya tinggi (Nike, Reebok, New Balance, Converse, dan Adidas adalah pesaing yang kuat di seluruh dunia), ancaman pendatang potensial tinggi (industri telah melihat perusahaan pakaian seperti itu sebagai Under Armour dan Fila serta merek sepatu khusus seperti Vibram yang sangat populer Sepatu Five Fingers), ancaman pengganti rendah (sepatu lain tidak memberikan dukungan untuk olahraga kegiatan), daya tawar pemasok sedang tetapi meningkat (pemasok di negara-negara Asia meningkat dalam ukuran dan kemampuan), daya tawar pembeli sedang tetapi meningkat (Harga jatuh karena pasar sepatu yang berharga murah telah tumbuh menjadi setengah dari merek AS) pasar sepatu atletik), dan ancaman pemangku kepentingan lainnya adalah menengah ke atas (pemerintah peraturan dan masalah hak asasi manusia sedang tumbuh). Berdasarkan tren saat ini di masing - masing kekuatan kompetitif ini, tingkat intensitas persaingan industri akan terus menjadi high — artinya penjualan meningkat dan margin keuntungan harus terus diperhitungkan industri secara keseluruhan.⁶⁰

Ancaman Peserta Baru

Pendatang baru ke suatu industri biasanya membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sumber daya yang berpotensi besar. Oleh karena itu, mereka merupakan ancaman bagi korporasi yang sudah mapan.

Ancaman masuk tergantung pada adanya hambatan masuk dan reaksi yang bisa diharapkan dari pesaing yang ada. Sebuah **entry barrier** adalah obstruksi yang membuatnya dif sulit bagi perusahaan untuk memasuki industri. Misalnya, tidak ada mobil domestik baru yang penuh perusahaan telah berhasil didirikan di Amerika Serikat sejak tahun 1930 karena persyaratan modal tinggi untuk membangun fasilitas produksi dan mengembangkan distribusi dealer jaringan. Beberapa kemungkinan hambatan untuk masuk adalah:

- Skala ekonomi : Skala ekonomi dalam produksi dan penjualan mikroprosesor, untuk contoh, memberi Intel keungulan biaya yang signifikan atas pesaing baru.

3

4

5

1

2

Kompetisi

antara

ada

perusahaan

Keterbukaan terhadap

baru

pesaing

Keuntungan

Potensi

Industri

Pengaruh

dari

pemasok

Superior atau

biaya rendah

pengganti

produk

Pembeli

mempengaruhi

GAMBAR 4-2

Pasukan mengemudi

Industri

Kompetisi

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

- **Diferensiasi produk:** Perusahaan seperti Procter & Gamble dan General Mills, yang memproduksi produk-produk seperti Tide dan Cheerios, menciptakan rintangan masuk yang tinggi tingkat iklan dan promosi mereka yang tinggi.
- **Persyaratan modal:** Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya finansial yang besar di bidang manufaktur fasilitas untuk menghasilkan pesawat komersial besar menciptakan penghalang yang signifikan masuk ke pesaing apa pun untuk Boeing dan Airbus.
- **Mengganti biaya:** Setelah program perangkat lunak seperti Excel atau Word ditetapkan di kantor, manajer kantor sangat enggan untuk beralih ke program baru karena biaya pelatihan yang tinggi.
- **Akses ke saluran distribusi:** Perusahaan baru yang lebih kecil sering mengalami kesulitan memperoleh suap ruang rak pasar untuk barang-barang mereka karena pengecer besar mengenakan biaya untuk ruang mereka rak dan memberikan prioritas kepada perusahaan mapan yang dapat membayar untuk iklan yang dibutuhkan untuk menghasilkan permintaan pelanggan yang tinggi.
- **Kerugian biaya terlepas dari ukuran:** Setelah produk baru menghasilkan pasar yang cukup untuk diterima sebagai *standar* untuk jenis produk tersebut, pembuat memiliki keunggulan utama tage. Microsoft mengembangkan sistem operasi pertama yang diadopsi secara luas (MS-DOS) untuk komputer pribadi tipe IBM memberinya keunggulan kompetitif yang signifikan pesaing potensial. Pengenalan Windows membantu memperkuat keunggulan itu bahwa sistem operasi Microsoft sekarang menggunakan lebih dari 90% komputer pribadi di seluruh dunia.
- **Kebijakan pemerintah:** Pemerintah dapat membatasi masuk ke industri melalui lisensi perizinan requirements dengan membatasi akses ke bahan baku, seperti situs pengeboran minyak di kawasan lindung.

Persaingan di antara Perusahaan yang Ada

Di sebagian besar industri, korporasi saling bergantung. Sebuah langkah kompetitif oleh satu perusahaan dapat diharapkan memiliki efek nyata pada para pesaingnya dan dengan demikian dapat menyebabkan pembalasan. Misalnya, entri yang berhasil oleh perusahaan seperti Samsung, Amazon dan tidak berhasil-entri penuh oleh HP dan RIM ke dalam industri Tablet yang sebelumnya didominasi oleh Apple berubah tingkat aktivitas kompetitif sedemikian rupa sehingga setiap perubahan produk baru dengan cepat diikuti oleh langkah serupa dari pembuat tablet lainnya. Hal yang sama berlaku untuk harga di Amerika Menyatakan industri penerbangan. Menurut Porter, persaingan ketat terkait dengan kehadiran beberapa pihak faktor, termasuk:

- **Jumlah pesaing:** Ketika jumlah pesaing sedikit dan kira-kira sama, seperti di industri otomotif dan alat-alat rumah tangga utama, mereka mengawasi satu sama lain dengan cermat yakin mereka cocok dengan langkah apa pun oleh perusahaan lain dengan countermove yang sama.
- **Tingkat pertumbuhan industri:** Setiap pelambatan dalam lalu lintas penumpang cenderung memicu perang harga di Indonesia industri penerbangan karena satu-satunya jalan menuju pertumbuhan adalah mengambil penjualan dari pesaing.
- **Karakteristik produk atau layanan:** Suatu produk bisa sangat unik, dengan banyak kualitas membedakannya dari yang lain dari jenisnya, atau mungkin menjadi *komoditas*, produk yang akteristiknya sama, terlepas dari siapa yang menjualnya. Misalnya, kebanyakan orang memilih gas Stasiun berdasarkan lokasi dan harga karena mereka melihat bensin sebagai komoditas.
- **Jumlah biaya tetap:** Karena maskapai harus menerbangkan pesawat mereka sesuai jadwal, terlepas dari itu dari jumlah penumpang yang membayar untuk satu penerbangan, beberapa menawarkan tarif siaga murah setiap kali pesawat memiliki kursi kosong.
- **Kapasitas:** Jika satu-satunya cara pabrik dapat meningkatkan kapasitas adalah peningkatan besar oleh membangun pabrik baru (seperti dalam industri kertas), itu akan menjalankan pabrik baru dengan kapasitas penuh untuk menjaga biaya unitnya serendah mungkin — dengan demikian menghasilkan begitu banyak sehingga harga jualnya turun di seluruh industri.

■ **Ketinggian penghalang keluar:** Penghalang keluar membuat perusahaan tidak meninggalkan industri. Itu industri pembuatan bir, misalnya, memiliki persentase rendah dari perusahaan yang secara sukarela pergi industri karena tempat pembuatan bir merupakan aset khusus dengan sedikit kegunaan kecuali untuk membuat bir.

■ **Keragaman saingan:** Pesaing yang memiliki ide yang sangat berbeda tentang bagaimana bersaing kemungkinan besar

saling berpapasan dan tanpa sadar menantang posisi masing-masing. Ini sering terjadi dalam industri pakaian ritel ketika sejumlah pengecer membuka outlet di lokasi yang sama— sehingga mengambil penjualan dari satu sama lain. Ini juga mungkin terjadi di beberapa negara atau daerah ketika perusahaan multinasional bersaing dalam ekonomi global yang semakin meningkat.

Ancaman atas Produk atau Layanan Pengganti

Sebuah **produk pengganti** adalah produk yang tampaknya berbeda tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama seperti

produk lain. Misalnya, SMS adalah pengganti email, Nutrasweet adalah pengganti gula, Internet adalah pengganti toko video, dan air kemasan adalah pengganti cola.

Menurut Porter, "Pengganti membatasi potensi pengembalian suatu industri dengan menempatkan plafon pada harga perusahaan dalam industri dapat membebankan biaya secara menguntungkan." ⁶¹ Sejauh pengalihan biaya

rendah, penggantinya mungkin memiliki efek kuat pada suatu industri. Teh dapat dianggap sebagai substitusi Tute untuk kopi. Jika harga kopi naik cukup tinggi, pemminum kopi perlakan akan mulai beralih ke teh. Harga teh dengan demikian menempatkan harga tertinggi pada harga kopi. Terkadang tugas yang sulit, identifikasi kemungkinan produk atau layanan pengganti berarti mencari untuk produk atau layanan yang dapat melakukan fungsi yang sama, walaupun mereka memiliki yang berbeda penampilan dan mungkin tidak mudah diganti.

Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli memengaruhi suatu industri melalui kemampuan mereka untuk menekan harga, menawar harga yang lebih tinggi,

atau lebih banyak layanan, dan mainkan pesaing satu sama lain. Seorang pembeli atau sekelompok pembeli adalah kuat jika beberapa faktor berikut ini berlaku:

- Seorang pembeli membeli sebagian besar produk atau layanan penjual (misalnya, minyak filter yang dibeli oleh produsen mobil besar).
- Seorang pembeli memiliki potensi untuk berintegrasi ke belakang dengan memproduksi produk itu sendiri (misalnya cukup, rantai surat kabar bisa membuat kertas sendiri).
- Pemasok alternatif berlimpah karena produknya standar atau tidak berbeda (misalnya, pengendara dapat memilih di antara banyak pompa bensin).
- Mengubah biaya pemasok sangat sedikit (misalnya, persediaan kantor mudah ditemukan).
- Produk yang dibeli mewakili persentase tinggi dari biaya pembeli, sehingga memberikan insentif untuk berbelanja dengan harga yang lebih rendah (misalnya, bensin dibeli untuk dijual kembali oleh toko serba ada membuat setengah dari total biaya mereka).
- Seorang pembeli mendapat untung rendah dan karenanya sangat sensitif terhadap perbedaan biaya dan layanan (misalnya, toko kelontong memiliki margin yang sangat kecil).
- Produk yang dibeli tidak penting untuk kualitas akhir atau harga produk pembeli atau layanan dan dengan demikian dapat dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi produk akhir secara negatif (misalnya, kabel listrik dibeli untuk digunakan dalam lampu).

Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat memengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau mengurangi kualitas membeli barang dan jasa. Pemasok atau grup pemasok sangat kuat jika beberapa Faktor-faktor yang berlaku:

- Industri pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan, tetapi dijual ke banyak (misalnya, industri perminyakan).

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

- Produk atau layanannya unik dan / atau telah menambah biaya pengalihan (misalnya, kata memproses perangkat lunak).
- Pengganti tidak tersedia (misalnya, listrik).
- Pemasok dapat mengintegrasikan maju dan bersaing secara langsung dengan pelanggan mereka saat ini misalnya, produsen mikroprosesor seperti Intel dapat membuat PC).
- Industri pembelian hanya membeli sebagian kecil barang dan jasa kelompok pemasok melanggar dan dengan demikian tidak penting bagi pemasok (misalnya, penjualan ban mesin pemotong rumput kurang penting bagi industri ban daripada penjualan ban mobil).

Kekuatan Relatif Pemangku Kepentingan Lainnya

Kekuatan keenam harus ditambahkan ke daftar Porter untuk memasukkan berbagai kelompok pemangku kepentingan dari lingkungan tugas. Beberapa dari kelompok ini adalah pemerintah (jika tidak secara eksplisit dimasukkan di tempat lain), komunitas lokal, kreditor (jika tidak disertakan dengan pemasok), asosiasi perdagangan, kelompok dengan minat khusus, serikat pekerja (jika tidak disertakan dengan pemasok), pemegang saham, dan mentor. Menurut Andy Grove, Ketua dan CEO Intel sebelumnya, **pelengkap** adalah sebuah perusahaan (misalnya, Microsoft) atau industri yang produknya bekerja dengan baik dengan perusahaan (misalnya,

Intel) produk dan tanpanya produk akan kehilangan banyak nilainya.⁶² Contoh dari industri pelengkap adalah industri ban dan mobil. Stakeholder internasional kunci yang menentukan banyak peraturan dan standar perdagangan internasional adalah Perdagangan Dunia Organisasi, Uni Eropa, NAFTA, ASEAN, dan Mercosur.

Pentingnya pemangku kepentingan ini bervariasi menurut industri. Misalnya lingkungan kelompok-kelompok di Maine, Michigan, Oregon, dan Iowa berhasil berjuang untuk mengeluarkan tagihan yang melanggar hukum

botol dan kaleng sekali pakai, dan dengan demikian deposit untuk sebagian besar wadah minuman sekarang diperlukan. Ini

secara efektif menaikkan biaya secara menyeluruh, dengan dampak terbesar pada produsen marginal yang tidak dapat secara internal menyerap semua biaya ini. Kekuatan serikat nasional yang secara tradisional kuat di industri mobil dan kereta api Amerika Serikat telah secara efektif menaikkan biaya di seluruh ini industri tetapi tidak begitu penting dalam perangkat lunak komputer.

EVOLUSI INDUSTRI

Seiring waktu, sebagian besar industri berkembang melalui serangkaian tahap dari pertumbuhan hingga jatuh tempo akhirnya menurun. Kekuatan masing-masing dari enam kekuatan yang disebutkan sebelumnya bervariasi sesuai ke tahap evolusi industri. Siklus hidup industri berguna untuk menjelaskan dan memprediksi tren di antara enam kekuatan yang mendorong persaingan industri. Misalnya, ketika sebuah industri itu baru, orang sering membeli produk, berapapun harganya, karena memenuhi secara unik kebutuhan yang ada. Ini biasanya terjadi dalam **industri yang terfragmentasi** — di mana tidak ada perusahaan yang besar

pangsa pasar, dan masing-masing perusahaan hanya melayani sebagian kecil dari total pasar yang bersaing lainnya (misalnya, layanan kebersihan).⁶³ Ketika pesaing baru memasuki industri, harga turun sebagai hasil dari kompetisi. Perusahaan menggunakan kurva pengalihan (dibahas pada Bab 5) dan skala ekonomi untuk mengurangi biaya lebih cepat daripada kompetisi. Perusahaan berintegrasi untuk mengurangi biaya lebih jauh dengan mengakuisisi pemasok dan distributor mereka. Pesaing mencoba untuk membedakan produk mereka dari satu sama lain untuk menghindari persaingan harga yang sangat

industri yang jatuh tempo.

Pada saat suatu industri memasuki kedewasaan, produk cenderung menjadi lebih seperti komoditas.

Ini sekarang merupakan **industri yang terkonsolidasi** — didominasi oleh beberapa perusahaan besar, yang masing-masing

siap membedakan produk-produknya dari produk-produk pesaing. Karena pembeli menjadi lebih canggih dari waktu ke waktu, keputusan pembelian didasarkan pada informasi yang lebih baik. Harga menjadi a kekhawatiran dominan, mengingat tingkat kualitas dan fitur minimum, dan penurunan margin laba.

Industri mobil, permata, dan alat-alat rumah tangga utama adalah contoh yang matang,

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

industri terkonsolidasi, masing-masing dikendalikan oleh beberapa pesaing besar. Dalam kasus United Negara industri alat rumah utama, industri berubah dari menjadi perusahaan terfragmentasi industri (persaingan murni) terdiri dari ratusan produsen alat di industri coba tahun-tahun awal ke industri konsolidasi (oligopoli matang) yang terdiri dari tiga perusahaan mengendalikan lebih dari 90% penjualan alat AS. Konsolidasi serupa sedang terjadi sekarang di Peralatan rumah tangga utama Eropa. Sebagai suatu industri bergerak melalui kemajuan menuju kemungkinan penurunan, tingkat pertumbuhan produknya penjualan melambat dan bahkan mungkin mulai berkurang. Sejauh hambatan keluar rendah, perusahaan mulai mengubah fasilitas mereka menjadi penggunaan alternatif atau menjualnya ke perusahaan lain. Industri cenderung untuk mengkonsolidasikan pesaing yang lebih sedikit tetapi lebih besar. Industri tembakau adalah contoh dari suatu industri saat ini sedang menurun.

MENGAMBIL SAHAM OBSESI

panggilan, dan periksa halaman Web, tetapi yang lebih penting, mereka terkena Aplikasi untuk pertama kalinya.

Aplikasi (pokok dari kemampuan iPhone) menyediakan orang dengan sarana untuk mencapai hasil dengan minimum upaya tambahan. Selain bermain game, aplikasi bisnis aplikasi plication telah menjadi penghemat waktu dan kepercayaan diri pembangun untuk orang-orang di seluruh dunia. Pada 2012, di sana ada lebih dari setengah juta aplikasi di iTunes App Store.

Aplikasi menjalankan keseluruhan dari game yang mungkin membuang pro waktu duktif, kepada penerjemah yang cepat membantu internasional pelancong, ke buku digital yang memungkinkan seseorang mengambil buku apa pun dengan mereka ke mana pun mereka pergi, ke program yang memungkinkan seseorang untuk mengakses semua file mereka di mana pun mereka berada.

Akses seluler dipercepat dengan diperkenalkannya tablet iPad, bersama dengan banyak tablet yang mirip dan Ponsel cerdas. Ke mana semua ini akan pergi? Apa yang akan bisnis? komunikasi terlihat seperti dalam 10 tahun? Tidak ada yang memperkirakan bahwa telepon akan menjadi komputer kita.

SOURCE: P. Burrows, "Lima Tahun Pertama Obsesi Massa," Bloomberg BusinessWeek (25 Juni 2012), www.apple.com/id/iphone/built-in-apps/app-store.html.

Ini layak secara berkala
stok inovasi untuk
Memahami mendalam mereka
berdampak pada konsumen,
pesaing, dan mungkin di
kasus ini, setiap operasi bisnis
tion di dunia. Apple iPhone dirilis dengan hebat
kemeriahannya pada 29 Juni 2007 dan pada pertengahan 2012 lebih dari
217 juta telah terjual. Cisco Systems memperkirakan itu
pada tahun 2016 akan ada lebih banyak perangkat seluler daripada yang ada di Indonesia
Dunia. Dalam bukunya *iDisorder: Understanding Our Obsession with Technology and What It Means for Us*,
psikolog Larry Rosen mengamati bahwa "iPhone memiliki
mengubah segalanya tentang bagaimana kita berhubungan dengan teknologi,
baik dan buruk."

iPhone memimpin untuk menggunakan layar sentuh
setiap aspek penggunaan ponsel. Fokus Apple pada kesederhanaan-
dalam desain dan fungsionalitas mengubah cara telepon itu
akan terlihat dan digunakan. Komputer laptop adalah
platform bisnis seluler tercanggih saat iPhone
sudah diterbitkan. Semakin banyak orang tidak hanya menyadari hal itu
mereka bisa menggunakan telepon mereka untuk mengikuti email, buat

Masalah INOVASI KATEGORI INTERNASIONAL

Menurut Porter, industri di seluruh dunia bervariasi pada kontinum dari multidomestik ke global (lihat **Gambar 4–3**).⁶⁴ **Industri multidomestik** khusus untuk setiap negara atau kelompok negara mencoba. Jenis industri internasional ini adalah sekumpulan industri yang pada dasarnya adalah domestik sebagai ritel dan asuransi. Kegiatan di anak perusahaan dari perusahaan multinasional (MNC) dalam jenis industri ini pada dasarnya independen dari kegiatan anak perusahaan MNC di negara Lain. Di setiap negara, ia memiliki fasilitas manufaktur untuk menghasilkan barang penjualan di dalam negara itu. MNC dengan demikian mampu menyesuaikan produk atau layanannya dengan sangat kebutuhan spesifik konsumen di suatu negara atau kelompok negara tertentu yang memiliki kesamaan lingkungan sosial.

Halaman 145

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Sebaliknya, **industri global** beroperasi di seluruh dunia, dengan perusahaan multinasional hanya membuat iklan kecil.

justments untuk keadaan khusus negara. Dalam industri global kegiatan MNC dalam satu negara tidak terpengaruh secara signifikan oleh aktivitasnya di negara lain. MNC di bidang global industri menghasilkan produk atau layanan di berbagai lokasi di seluruh dunia dan menjualnya, hanya membuat sedikit penyesuaian untuk persyaratan negara tertentu. Contoh industri global coba adalah pesawat komersial, pesawat televisi, semikonduktor, mesin fotokopi, mobil, jam tangan, dan ban. Perusahaan industri terbesar di dunia dalam hal pendapatan penjualan adalah, untuk sebagian besar, perusahaan multinasional yang beroperasi di industri global.

Faktor-faktor yang cenderung menentukan apakah suatu industri akan menjadi multidomestik atau terutama global adalah:

1. *Tekanan untuk koordinasi* dalam perusahaan multinasional yang beroperasi di industri itu
2. *Tekanan untuk respons lokal* pada bagian pasar masing-masing negara

Sejauh tekanan untuk koordinasi kuat dan tekanan untuk responsif local-ness lemah untuk perusahaan multinasional dalam industri tertentu, bahwa industri akan cenderung menjadi global. Di

Sebaliknya, ketika tekanan untuk responsif lokal kuat dan tekanan untuk koordinasi lemah untuk perusahaan multinasional dalam suatu industri, bahwa industri akan cenderung multidomestic. Di antara kedua ekstrem ini terdapat sejumlah industri dengan karakteristik yang berbeda-beda dari keduanya industri multidomestik dan global. Ini adalah **industri regional**, di mana MNC utamanya mengoordinasikan kegiatan mereka di dalam kawasan, seperti Amerika atau Asia.⁶⁵ Aplikasi rumah utama industri ance adalah contoh terkini dari industri regional yang menjadi industri global. Jepang pembuat alat, misalnya, adalah pesaing utama di Asia, tetapi hanya pemain kecil di Eropa atau Amerika. Ketegangan dinamis antara tekanan untuk koordinasi dan tekanan untuk responsif lokal terkandung dalam frasa, " *Berpikir global tetapi bertindak secara lokal* ."

Multidomestik Global

Industri di mana perusahaan menyesuaikan produk mereka dengan kebutuhan spesifik konsumen di negara tertentu.

Penjualan eceran

Asuransi

Perbankan

Industri di mana perusahaan memproduksi dan menjual produk yang sama, dengan hanya minor penyesuaian yang dibuat untuk masing-masing negara keliling dunia.

Mobil

Ban

Pesawat televisi

GAMBAR 4–3

Kontinum dari
Internasional
Industri

PENILAIAN RISIKO INTERNASIONAL

Beberapa perusahaan mengembangkan jaringan informasi yang rumit dan sistem komputerisasi untuk mengevaluasi

dan peringkat risiko investasi. Perusahaan kecil dapat mempekerjakan konsultan luar, seperti Boston Arthur D. Little Inc., untuk memberikan penilaian risiko politik. Di antara banyak sistem itu ada untuk menilai risiko politik dan ekonomi adalah Indeks Risiko Lingkungan Bisnis, yang Unit Intelijen Ekonom, dan Prakiraan Risiko Politik Dunia Frost and Sullivan. Itu Economist Intelligence Unit, misalnya, memberikan aliran analisis dan perkiraan yang konstan di lebih dari 200 negara dan delapan industri utama. Terlepas dari sumber data, suatu perusahaan harus mengembangkan metode penilaian risiko sendiri. Itu harus memutuskan risiko yang paling penting faktor dan kemudian menetapkan bobot untuk masing-masing.

GABUNGAN STRATEGIS

Sebuah **kelompok strategis** adalah seperangkat unit usaha atau perusahaan yang “mengejar strategi yang sama dengan Serupa sumber daya lar.”⁶⁶ Mengkategorikan perusahaan dalam satu industri ke dalam kelompok kelompok strategis sangat

Halaman 146

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

berguna sebagai cara untuk lebih memahami lingkungan kompetitif.⁶⁷ Penelitian menunjukkan itu beberapa kelompok strategis dalam industri yang sama lebih menguntungkan daripada yang lain.⁶⁸ Karena sebuah perusahaan struktur dan budaya poration cenderung mencerminkan jenis strategi yang diikuti, perusahaan atau unit bisnis milik kelompok strategis tertentu dalam industri yang sama cenderung saingan yang kuat dan cenderung lebih mirip satu sama lain daripada pesaing di strategis lainnya kelompok dalam industri yang sama.⁶⁹

Sebagai contoh, walaupun McDonald's dan Olive Garden adalah bagian dari industri yang sama, namun industri restoran, mereka memiliki misi, tujuan, dan strategi yang berbeda, dan dengan demikian mereka menjadi lama untuk kelompok strategis yang berbeda. Mereka umumnya memiliki sedikit kesamaan dan membayar sedikit perselisihan satu sama lain ketika merencanakan tindakan kompetitif. Burger King dan Wendy's, bagaimanapun, memiliki banyak kesamaan dengan McDonald's dalam hal strategi produksi yang serupa volume tinggi makanan murah yang ditargetkan untuk dijual kepada keluarga rata-rata. Akibatnya, mereka adalah saingan yang kuat dan terorganisir untuk beroperasi dengan cara yang sama.

Kelompok strategis dalam industri tertentu dapat dipetakan dengan merencanakan posisi pasar pesaing industri pada grafik dua dimensi, menggunakan dua variabel strategis sebagai

kal dan sumbu horizontal (**Gambar 4-4**):

1. Pilih dua karakteristik umum, seperti harga dan menu, yang membedakan perusahaan dalam satu industri dari satu sama lain.
2. Plot perusahaan, menggunakan dua karakteristik ini sebagai dimensi.
3. Gambar lingkaran di sekitar perusahaan-perusahaan yang paling dekat satu sama lain sebagai strategis kelompok, memvariasikan ukuran lingkaran sesuai dengan proporsi kelompok dari total industri coba penjualan. (Anda juga dapat memberi nama setiap grup strategis dalam industri restoran dengan mengidentifikasi judul, seperti makanan cepat saji cepat atau layanan bergaya prasmanan.)

lobster merah

Kebun Zaitun

TGI Friday

Tinggi

Shoney's

Denny's

Dapur Negara

Perkins

Rumah Internasional

dari Pancake

Ponderosa

Sumber keuntungan

KFC

Pizza Hut

Long John Silver

Arby

Domino

Hardee

Burger King

Wendy

Ratu Susu
Taco Bell
McDonald
Harga
Rendah
Menu Terbatas
Luasnya Product-Line
Menu lengkap
GAMBAR 4-4
Pemetaan Strategis
grup dalam
Restoran AS
Industri Rantai

Halaman 147

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Dimensi lain, seperti kualitas, layanan, lokasi, atau tingkat integrasi vertikal, bisa juga dapat digunakan dalam grafik tambahan dari industri restoran untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik bagaimana berbagai perusahaan dalam industri bersaing. Perlu diingat, bahwa kedua dimensi tersebut Sions tidak boleh sangat berkorelasi; jika tidak, lingkaran pada peta hanya akan berbaring diagonal, memberikan sedikit informasi baru selain yang jelas.

JENIS STRATEGIC

Dalam menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam industri tertentu atau kelompok strategis, akan berguna untuk mengkarakterisasi berbagai pesaing untuk tujuan prediksi. Sebuah **jenis strategis** adalah kategori perusahaan berdasarkan orientasi strategis umum dan kombinasi struktur, budaya, dan proses yang konsisten dengan strategi itu. Menurut Miles dan Snow, berlaga perusahaan dalam satu industri dapat dikategorikan ke dalam satu dari empat tipe dasar berdasarkan orientasi strategis umum mereka.⁷⁰ Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa perusahaan menghadapi Situasi-situasi berperilaku berbeda dan mengapa mereka terus melakukannya dalam jangka waktu yang lama.⁷¹ Tipe umum ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Pembela** adalah perusahaan dengan lini produk terbatas yang *berfokus pada peningkatan efisiensi*. *kekurangan operasi mereka yang ada*. Orientasi biaya ini membuat mereka tidak mungkin untuk pilih di daerah baru. Dengan penekanan pada efisiensi, Lincoln Electric adalah contoh dari pembela.
- **Prospektor** adalah perusahaan dengan lini produk yang cukup luas yang *berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar*. Orientasi penjualan ini membuat mereka agak tidak efisien. Mereka cenderung menekankan kreativitas daripada efisiensi. Penekanan Frito Lay pada produk baru pengembangan menjadikannya contoh dari calon pencari nafkah.
- **Analisis** adalah perusahaan yang *beroperasi di setidaknya dua area pasar produk yang berbeda*, satu stabil dan satu variabel. Di daerah stabil, efisiensi ditekankan. Dalam variabel bidang, inovasi ditekankan. Perusahaan multidivisional, seperti BASF dan Procter & Gamble, yang beroperasi di berbagai industri, cenderung menjadi penganalisa.
- **Reaktor** adalah perusahaan yang *tidak memiliki hubungan strategi-struktur-budaya yang konsisten*. Respons mereka (seringkali tidak efektif) terhadap tekanan lingkungan cenderung menjadi sedikit demi sedikit perubahan tegas. Sebagian besar maskapai penerbangan AS baru-baru ini cenderung menjadi reaktor — mengingat hal itu cara mereka dipaksa untuk menanggapi maskapai yang lebih gesit seperti Southwest dan JetBlue.

Membagi persaingan ke dalam empat kategori ini memungkinkan manajer strategis tidak hanya untuk memantau efektivitas orientasi strategis tertentu, tetapi juga untuk mengembangkan skenario perkembangan industri masa depan (dibahas nanti dalam bab ini).

HYPERCOMPETITION

Sebagian besar industri saat ini menghadapi tingkat ketidakpastian lingkungan yang terus meningkat. Mereka menjadi lebih kompleks dan lebih dinamis. Industri yang dulunya multidomestik adalah menjadi global. Pesaing baru yang fleksibel, agresif, dan inovatif sedang bergerak menuju estab- membuat pasar cepat mengikis keuntungan dari perusahaan besar yang sebelumnya dominan. Distribusi

Saluran tion bervariasi dari satu negara ke negara dan sedang diubah setiap hari melalui penggunaan sistem informasi yang canggih. Hubungan yang lebih dekat dengan pemasok sedang dipalsukan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan mendapatkan akses ke teknologi baru. Perusahaan belajar dengan cepat meniru strategi para pemimpin pasar yang sukses, dan semakin sulit untuk mempertahankan Keuntungan petitive untuk waktu yang lama. Akibatnya, tingkat intensitas persaingan meningkat di sebagian besar industri.

Halaman 148

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

Richard D'Aveni berpendapat bahwa ketika jenis turbulensi lingkungan ini mencapai lebih banyak industri, persaingan menjadi **hiperkompetisi**. Menurut D'Aveni:

Dalam hypercompetition frekuensi, keberanian, dan agresivitas gerakan dinamis oleh pemain berakselerasi untuk menciptakan kondisi disequilibrium dan perubahan yang konstan. Stabilitas pasar mereka terancam oleh siklus hidup produk pendek, siklus desain produk pendek, teknologi baru, kebebasan entri masuk oleh orang luar yang tidak terduga, reposisi oleh petahana, dan redefinisi taktis dari batas pasar ketika beragam industri bergabung. Dengan kata lain, lingkungan meningkat semakin tinggi tingkat ketidakpastian, kedinamisan, heterogenitas para pemain dan permusuhan. ⁷²

Dalam industri yang sangat kompetitif seperti teknologi informasi, keunggulan kompetitif datang dari pengetahuan terkini tentang tren lingkungan dan aktivitas kompetitif, ditambah dengan kesediaan untuk mengambil risiko keuntungan saat ini untuk kemungkinan keuntungan baru. Perusahaan harus bersedia *mengorbankan* produk mereka sendiri (yaitu, mengganti produk populer sebelum pesaing melakukannya) untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. (Hypercompetition dibahas lebih lanjut detail dalam Bab 6.)

Matriks Industri

1
2
3
4
5
6
Total
1,00

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hunger, *Industry Matrix*. Hak Cipta © 1997, 2001, dan 2005 oleh Wheelen & Hunger Associates. Dicetak ulang dengan izin.

MENGGUNAKAN FAKTOR KEBERHASILAN UTAMA UNTUK MENCiptakan MATRIKS INDUSTRI

Dalam industri apa pun, biasanya ada variabel-variabel tertentu — faktor kunci keberhasilan — yang manajemen perusahaan harus memahami agar menjadi sukses. **Faktor kunci keberhasilan** beragam kemampuan yang dapat secara signifikan mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan secara keseluruhan dalam perusahaan apa pun

industri tertentu. Mereka biasanya bervariasi dari satu industri ke industri dan sangat penting untuk menentukan Kemampuan perusahaan untuk berhasil dalam industri itu. Mereka biasanya ditentukan oleh karakteristik ekonomi dan teknologi industri dan oleh senjata kompetitif dimana perusahaan dalam industri telah membangun strategi mereka. ⁷³ Misalnya, di rumah utama

industri peralatan, perusahaan harus mencapai biaya rendah, biasanya dengan membangun pabrik besar fasilitas yang didedikasikan untuk membuat beberapa versi satu jenis alat, seperti mesin. Karena 60% peralatan rumah tangga utama di Amerika Serikat dijual melalui "Pengecer listrik" seperti Sears dan Best Buy, perusahaan harus memiliki kehadiran yang kuat dalam massa saluran distribusi merchandiser. Itu harus menawarkan garis penuh peralatan dan memberikan keadilan sistem pengiriman waktu untuk menjaga persediaan toko dan biaya pemesanan seminimal mungkin. Karena konsumen mengharapkan keandalan dan daya tahan dalam suatu alat, perusahaan harus memiliki proses yang sangat baik

R&D Produsen alat apa pun yang tidak dapat menangani kesuksesan kunci ini dengan sukses faktor tidak akan bertahan lama di pasar AS.

Sebuah **matriks industri** meringkas faktor kunci keberhasilan dalam industri tertentu.

Seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 4-4**, matriks memberikan bobot untuk setiap faktor berdasarkan seberapa penting

faktor itu untuk kesuksesan dalam industri. Matriks juga menentukan seberapa baik variasi pesaing dalam industri merespons setiap faktor. Untuk menghasilkan matriks industri

Halaman 149

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

menggunakan dua pesaing industri (disebut A dan B), selesaikan langkah-langkah berikut untuk industri yang dianalisis:

1. Di **Kolom 1 (Faktor Sukses Utama)**, buat daftar 8 hingga 10 faktor yang muncul untuk menentukan keberhasilan di industri.
2. Dalam **Kolom 2 (Berat)**, tetapkan bobot untuk setiap faktor, dari **1,0 (Paling Penting)** hingga **0,0 (Tidak Penting)** berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu terhadap keseluruhan industri saat ini dan kesuksesan masa depan. (**Semua bobot harus berjumlah 1,0 terlepas dari jumlah strategis faktor.**)
3. Dalam **Kolom 3 (Peringkat Perusahaan A)**, periksa perusahaan tertentu di dalam industri—misalnya, Perusahaan A. Tetapkan peringkat untuk setiap faktor mulai dari **5 (Luar Biasa)** hingga **1 (Buruk)** berdasarkan respons Perusahaan A saat ini terhadap faktor tertentu. Setiap peringkat adalah penilaian mengenai seberapa baik perusahaan itu secara khusus menangani setiap kunci keberhasilan faktor.

5.0

Luar biasa

Diatas rata-rata

Rata-rata

Dibawah rata-rata

Miskin

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

2.0

1.5

1.0

4. Di **Kolom 4 (Skor Tertimbang Perusahaan A)**, gandakan bobot di **Kolom 2** untuk masing-masing faktor dengan peringkatnya di **Kolom 3** untuk mendapatkan skor tertimbang faktor itu untuk Perusahaan A.

5. Dalam **Kolom 5 (Peringkat B Perusahaan)**, periksa perusahaan kedua di dalam industri — di kasus ini, Perusahaan B. Tetapkan peringkat untuk setiap faktor kunci keberhasilan dari **5.0 (Luar Biasa)** ke **1.0 (Buruk)**, berdasarkan respons Perusahaan B saat ini untuk setiap faktor tertentu.

6. Di **Kolom 6 (Skor Tertimbang B Perusahaan)**, gandakan bobot di **Kolom 2** untuk masing-masing faktor kali peringkatnya dalam **Kolom 5** untuk mendapatkan skor tertimbang faktor itu untuk Perusahaan B.

7. Terakhir, tambahkan skor tertimbang untuk semua faktor di **Kolom 4** dan **6** untuk menentukan total skor tertimbang untuk perusahaan A dan B. **Skor tertimbang total menunjukkan caranya masing-masing perusahaan merespons faktor kunci keberhasilan saat ini dan yang diharapkan di lingkungan industri.** Periksa untuk memastikan bahwa skor total tertimbang benar-benar mencerminkan kinerja perusahaan saat ini dalam hal profitabilitas dan pangsa pasar. (Sebuah

rata-rata perusahaan harus memiliki skor tertimbang total 3.)

Matriks industri dapat diperluas untuk mencakup semua pesaing utama dalam suatu industri melalui penambahan dua kolom tambahan untuk setiap pesaing tambahan.

Kebanyakan pemindaian lingkungan eksternal dilakukan secara informal dan individual. Information diperoleh dari berbagai sumber — pemasok, pelanggan, publikasi industri, karyawan, pakar industri, konferensi industri, dan Internet.⁷⁴ Misalnya, para ilmuwan dan insinyur yang bekerja di lab R&D perusahaan dapat belajar tentang produk baru dan pesaing ide pada pertemuan profesional; seseorang dari departemen pembelian, berbicara dengan personel perwakilan pemasok, dapat juga mengungkap sedikit informasi berharga tentang pesaing. Sebuah studi tentang inovasi produk menemukan bahwa 77% dari semua inovasi produk di bidang sains instrumen entific dan 67% dalam semikonduktor dan papan sirkuit tercetak dimulai oleh pelanggan dalam bentuk pertanyaan dan keluhan.⁷⁵ Dalam industri ini, tenaga penjualan dan departemen layanan harus sangat waspada.

Kecerdasan Kompetitif

Halaman 150

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

Sebuah survei terbaru terhadap para eksekutif global oleh McKinsey & Company menemukan bahwa singel faktor yang paling berkontribusi terhadap peningkatan intensitas persaingan di industri mereka adalah peningkatan kemampuan pesaing.⁷⁶ Namun, tanpa intelijen kompetitif, perusahaan berjalan risiko buta terbang di pasar. Menurut pekerjaan Ryall, perusahaan dapat memiliki keuntungan petifit hanya karena pesaing mereka memiliki kepercayaan yang keliru tentang mereka.⁷⁷ Ini mengapa intelijen kompetitif telah menjadi bagian penting dari pemindaian lingkungan di Indonesia kebanyakan perusahaan.

Kecerdasan kompetitif adalah program formal untuk mengumpulkan informasi tentang perusahaan pesaing. Sering disebut *intelijen bisnis*, ini adalah salah satu bidang yang paling cepat berkembang di dalamnya manajemen strategis. Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara perusahaan menilai kinerja dan kegiatan intelijen kompetitif.⁷⁸ Menurut survei tahun 2011 tentang intelijen kompetitif oleh Global Intelligence Alliance, hampir 70% orang Amerika Utara perusahaan berencana untuk meningkatkan anggaran mereka untuk intelijen kompetitif. 94% merasa bahwa mereka memiliki manfaat dari upaya intelijen kompetitif mereka, sementara 42% dari perusahaan-perusahaan tanpa program intelijen kompetitif bermaksud untuk memulai satu dalam tahun ini.⁷⁹ Di sekitar sepertiga perusahaan, fungsi kompetitif / intelijen bisnis ditempatkan di unitnya sendiri, dengan sisanya ditempatkan dalam pemasaran, perencanaan strategis, informasi layanan mation, pengembangan bisnis (merger dan akuisisi), pengembangan produk, atau unit lain.⁸⁰ Kompetitif pembuat perangkat lunak Intelijen GoodData memperkirakan ukuran total yang dihabiskan untuk kegiatan intelijen kompetitif adalah lebih dari US \$ 25 Miliar pada tahun 2012.⁸¹ Di General Mills, misalnya, semua karyawan telah dilatih untuk mengenali dan memanfaatkan sumber informasi kompetitif. Petugas kebersihan tidak lagi hanya memesan dengan pemasok pembersih bahan; mereka juga bertanya tentang praktik yang relevan di perusahaan pesaing!

SUMBER DAYA SAING BERSAING

Sebagian besar perusahaan menggunakan organisasi luar untuk memberi mereka data lingkungan. Perusahaan seperti AC Nielsen Co. memberi pelanggan data dua bulanan tentang pangsa merek, ritel harga, persentase toko yang menyimpan barang, dan persentase toko yang habis. Ahli strategi dapat menggunakan data ini untuk mengenali tren regional dan nasional serta untuk menilai pangsa pasar. Informasi-kondisi pasar, peraturan pemerintah, pesaing industri, dan produk baru dapat dibeli dari "broker informasi" seperti Market Research.com (Findex), Lexis-Nexis (analisis perusahaan dan negara), dan Layanan Data Finsbury. Perusahaan dan industri profil umumnya tersedia dari situs Web Hoover di www.hoovers.com. Banyak bisnis perusahaan-perusahaan telah mendirikan perpustakaan sendiri dan informasi yang terkomputerisasi sistem untuk berurusan dengan semakin banyaknya informasi yang tersedia.

Internet telah mengubah cara para ahli strategi terlibat dalam pemindaian lingkungan. Itu pro-memberikan cara tercepat untuk mendapatkan data pada hampir semua subjek. Meski ruang lingkup dan kualitasnya informasi Internet meningkat secara geometris, juga dikotori dengan "noise," misinformasi, dan mengucapkan omong kosong. Tidak seperti perpustakaan, Internet tidak memiliki kontrol bibliografi yang ketat

standar yang ada di dunia cetak. Tidak ada ISBN atau Sistem Desimal Dewey untuk mengidentifikasi, cari, dan ambil dokumen. Banyak dokumen Web tidak memiliki nama penulis dan tanggal publikasi. Halaman Web yang menyediakan informasi bermanfaat dapat diakses di Web suatu hari dan pergi keesokan harinya. Mantan karyawan yang tidak bahagia, pencinta lingkungan yang jauh, dan rewel

peretas membuat situs web "blog" untuk menyerang dan mendiskreditkan perusahaan yang memiliki reputasi baik. Rumor tanpa dasar sebenarnya disebarluaskan melalui ruang obrolan dan situs Web pribadi. Ini menciptakan a masalah serius bagi para peneliti. Bagaimana seseorang dapat mengevaluasi informasi yang ditemukan di Internet? Untuk cara mengevaluasi informasi intelijen, lihat **Sorotan Strategi** di halaman berikutnya. Beberapa perusahaan memilih untuk menggunakan spionase industri atau teknologi pengumpulan-intelijen lainnya. niques untuk mendapatkan informasi mereka langsung dari pesaing mereka. Menurut survei oleh Masyarakat Amerika untuk Keamanan Industri, PricewaterhouseCoopers, dan Amerika Serikat

Halaman 151

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Kamar Dagang, perusahaan Fortune 1000 kehilangan sekitar US \$ 59 miliar dalam satu tahun sendirian karena pencurian rahasia dagang.⁸² Dengan menggunakan karyawan saat ini atau mantan pesaing Sebelum dan kontraktor swasta, beberapa perusahaan berusaha mencuri rahasia dagang, teknologi, bisnis rencana, dan strategi penetapan harga. Misalnya, Produk Avon menyewa penyelidik swasta untuk mengambil dari dokumen tempat sampah umum (beberapa di antaranya diparut) yang dimiliki Mary Kay Corporation dibuang. Oracle Corporation juga menyewa detektif untuk mendapatkan tempat sampah think tank itu telah membela praktik penetapan harga dari saingannya Microsoft. Studi mengungkapkan bahwa 32% dari sampah biasanya ditemukan di sebelah mesin fotokopi berisi data rahasia perusahaan, di samping data pribadi (29%) dan gosip (39%).⁸³ Bahkan P&G, yang membela diri seperti benteng kebocoran informasi, rentan. Seorang pesaing dapat mempelajari tanggal peluncuran yang tepat dari a deterjen terkonsentrasi di Eropa ketika salah satu orang mengunjungi pabrik di mana mesin sedang dibuat. Cukup mengajukan beberapa pertanyaan tentang apa yang dilakukan mesin tertentu, untuk siapa itu, dan kapan itu akan dikirim adalah semua yang diperlukan.

Beberapa perusahaan yang menyediakan layanan investigasi adalah Allegri Inc. dengan 11.000 karyawan. Di 30 negara, Fairfax, Solusi Outsourcing Keamanan, Trident Group, dan Diligence Inc.⁸⁴ Trident, misalnya, berspesialisasi dalam membantu perusahaan-perusahaan Amerika memasuki pasar Rusia. ket dan merupakan perusahaan intelijen perusahaan yang berpusat di AS yang didirikan dan dikelola oleh mantan veteran

layanan intelijen Rusia, seperti KGB.⁸⁵

sumber-sumber seperti Moody's Industrials, Standard & Poor's, atau Value Line secara umum dapat dievaluasi memiliki reliabilitas A. Kebenaran data masih dapat berkisar di mana saja dari 1 hingga 5, tetapi dalam banyak kasus cenderung 1 atau 2, tetapi mungkin tidak lebih buruk dari 3 atau 4. Situs web cukup berbeda.

Situs web, seperti yang disponsori oleh US Securities and Exchange Commission (www.sec.gov), *The Economist* (www.economist.com), atau Hoover online (www.hoovers.com) sangat bisa diandalkan. Disponsori perusahaan Situs web umumnya dapat diandalkan, tetapi bukan tempat yang tepat untuk rahasia dagang, rencana strategis, atau informasi hak milik tion. Untuk satu hal, banyak perusahaan memikirkan situs Web mereka sebagai marily dalam hal pemasaran dan menyisihkan sedikit data dari deskripsi produk dan distributor. perusahaan lain nies memberikan laporan keuangan terbaru dan tautan ke situs web lain yang bermanfaat. Meskipun demikian, beberapa perusahaan di Indonesia industri yang sangat kompetitif dapat menginstal perangkat lunak pada mereka

Situs web untuk memastikan alamat Web pengunjung. Pengunjung dari nama domain pesaing disaring sebelumnya mereka diizinkan mengakses situs Web tertentu. Mereka mungkin tidak diizinkan di luar halaman informasi produk atau mereka dapat dikirim ke situs Web palsu yang berisi informasi yang salah. Cisco Systems, misalnya, menggunakan situs Webnya untuk mengirim pengunjung yang datang dari situs web perusahaan teknologi tinggi lainnya ke halaman Web khusus yang menanyakan apakah mereka ingin melamar pekerjaan di Cisco!

EVALUASI KINERJA KOMPETITIF

Aturan dasar dalam kecerdasan

Pertemuan adalah bahwa sebelum a sepotong informasi bisa masuk laporan atau pengarahan, itu harus pertama dievaluasi dengan dua cara.

Pertama, sumber informasinya

harus dinilai dari segi kebenaran dan keandalannya. Seberapa dapat dipercaya sumbernya? Seberapa baik sebuah pencari mengandalkannya untuk informasi yang benar dan benar? satu pendekatan adalah untuk menentukan peringkat keandalan sumber pada skala dari A (sangat dapat diandalkan), B (dapat diandalkan), C (tidak diketahui keandalan), D (mungkin tidak dapat diandalkan), ke E (sangat dipertanyakan keandalan). Keandalan suatu sumber dapat dinilai pada berdasarkan kredensial penulis, sponsor organisasi antara informasi, dan kinerja masa lalu, antara lain faktor-faktor. *Kedua*, informasi atau data harus dinilai dalam hal kemungkinannya menjadi benar. Kebenaran dari data dapat diberi peringkat pada skala dari 1 (benar), 2 (mungkin benar), 3 (tidak diketahui), 4 (ragu-ragu), hingga 5 (extremely meragukan). Kebenaran sepotong data atau informasi dapat dinilai berdasarkan perjanjiannya dengan bit lain dari informasi yang diperoleh secara terpisah atau dengan tren umum yang didukung oleh data sebelumnya. Untuk setiap sepotong informasi yang ditemukan di Internet, misalnya, daftar tidak hanya URL halaman Web, tetapi juga evaluasi-asi informasi dari A1 (barang bagus) ke E5 (buruk doodoo). Informasi ditemukan melalui penelitian kepustakaan di Yogyakarta

Sorot STRATEGI

Halaman 152

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

Untuk memerangi meningkatnya pencurian rahasia perusahaan, pemerintah AS mengesahkan Economic Espionage Act pada tahun 1996. Undang-undang ini membuatnya ilegal (dengan denda hingga US \$ 5 juta)

dan 10 tahun penjara) untuk mencuri materi apa pun yang telah diambil oleh suatu usaha yang "masuk akal" jaga kerahasiaannya dan itu didapat nilainya karena tidak diketahui.⁸⁶ Masyarakat Kompetitif Profesional Intelijen (www.scip.org) mendesak ahli strategi untuk tetap berada dalam hukum dan bertindak etis saat mencari informasi. Masyarakat menyatakan bahwa kegiatan ilegal itu bodoh karena sebagian besar intelijen kompetitif yang berharga tersedia untuk umum melalui laporan tahunan, situs Web, dan perpustakaan. Sayangnya, sejumlah perusahaan mempekerjakan "layang-layang," Sultan dengan reputasi dipertanyakan, yang melakukan apa yang diperlukan untuk mendapatkan informasi ketika metode yang dipilih tidak memenuhi standar etika SPIC atau ilegal. Ini memungkinkan perusahaan yang memprakarsai tindakan untuk menyangkal bahwa itu melakukan kesalahan.⁸⁷

MONITORING KOMPETITOR UNTUK PERENCANAAN STRATEGIS

Aktivitas utama unit intelijen kompetitif adalah memantau pesaing —

zona yang menawarkan produk atau layanan yang sama, serupa, atau dapat diganti di area bisnis di dimana perusahaan tertentu beroperasi. Untuk memahami pesaing, penting untuk dijawab

10 pertanyaan berikut:

1. Mengapa pesaing Anda ada? Apakah mereka ada untuk menghasilkan keuntungan atau hanya untuk mendukung yang lain satuan?
2. Di mana mereka menambahkan nilai pelanggan — kualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, persyaratan kredit sangat baik, atau layanan yang lebih baik?
3. Pelanggan Anda yang mana yang paling diminati pesaing? Apakah mereka ceri-memilih pelanggan terbaik Anda, memilih yang tidak Anda inginkan, atau pergi setelah semua dari mereka?
4. Apa basis biaya dan likuiditas mereka? Berapa banyak uang tunai yang mereka miliki? Bagaimana cara mereka mendapatkannya? persediaan mereka?
5. Apakah mereka kurang terekspos dengan pemasok mereka daripada perusahaan Anda? Apakah pemasok mereka lebih baik daripada milikmu?
6. Apa yang ingin mereka lakukan di masa depan? Apakah mereka memiliki rencana strategis untuk menargetkan Anda segmen pasar? Seberapa besar komitmen mereka terhadap pertumbuhan? Apakah ada sukses? masalah?
7. Bagaimana aktivitas mereka akan memengaruhi strategi Anda? Jika Anda menyesuaikan rencana dan operasi?
8. Seberapa jauh lebih baik dari pesaing Anda yang Anda butuhkan untuk memenangkan pelanggan? Melakukan salah satu dari Anda memiliki keunggulan kompetitif di pasar?
9. Apakah pesaing baru atau cara baru dalam melakukan sesuatu akan muncul selama beberapa tahun ke depan? Siapa Apakah calon peserta baru?
10. Jika Anda seorang pelanggan, apakah Anda akan memilih produk Anda daripada yang ditawarkan oleh perusahaan Anda pemantau? Apa yang mengganggu pelanggan Anda saat ini? Apa yang dipecahkan pesaing ini keluhan pelanggan? ⁸⁸ Untuk menjawab pertanyaan ini dan lainnya, profesional intelijen kompetitif memanfaatkan a sejumlah teknik analitik. Selain analisis kekuatan industri yang dibahas sebelumnya Ya, dan analisis kelompok strategis, beberapa teknik ini adalah latihan empat sudut Porter, Treacy dan disiplin nilai Wiersema, analisis blind spot Gilad, dan permainan perang. ⁸⁹ Selesai intelijen kompetitif yang tepat adalah input kunci untuk perencanaan strategis.

Halaman 153

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

DANgER ASUMSI

Asumsi yang mendasari salah adalah penyebab paling sering dari kesalahan peramalan. Namun kurang, banyak manajer yang merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis jarang mempertimbangkan itu

kesuksesan didasarkan pada serangkaian asumsi dasar. Banyak rencana strategis didasarkan pada proyeksi situasi saat ini. Sebagai contoh, beberapa orang di tahun 2007 mengharapkan harga minyak (light, sweet crude, disebut juga perantara Texas Barat) naik di atas US \$ 80 per barel dan sangat terkejut melihat pendekatan harga US \$ 150 pada Juli 2008, terutama sejak itu harganya sekitar US \$ 20 per barel pada tahun 2002. Khususnya perusahaan mobil AS terus merancang dan memproduksi mobil besar, truk pick-up, dan SUV di bawah asumsi Bensin yang tersedia untuk sekitar US \$ 2,00 per galon. Permintaan pasar untuk jenis ini mobil runtuh ketika harga bensin melewati US \$ 3,00 untuk mencapai US \$ 4,00 per galon masuk Juli 2008. Sementara harga gas dimodifikasi beberapa pada 2012, pada US \$ 112 per barel dan gas ritel harga di kisaran pertengahan US \$ 3, para pembuat mobil berusaha untuk pindah ke kendaraan dengan peningkatan efisiensi. Dalam contoh lain, banyak bank membuat sejumlah hipotek yang dipertanyakan

dengan asumsi bahwa harga rumah akan terus naik seperti sebelumnya. Kapan harga rumah mulai turun pada akhir 2006, hipotek "sub-prime" ini hampir tidak berharga—menyebabkan krisis perbankan yang mencengkeram bangsa untuk tiga tahun ke depan ditambah. Pelajaran di sini: Asumsi dapat membahayakan kesehatan bisnis Anda!

TEKNIK PERAMALAN YANG BERMANFAAT

Berbagai teknik digunakan untuk meramalkan situasi masa depan. Mereka tidak memberi tahu masa depan; mereka hanya menyatakan apa yang bisa, bukan apa yang akan terjadi. Dengan demikian, mereka dapat digunakan untuk membentuk serangkaian alasan-

asumsi mampu tentang masa depan. Setiap teknik memiliki pendukung dan kritiknya. Sebuah pelajaran dari hampir 500 perusahaan terbesar di dunia mengungkapkan tren ekstrapolasi menjadi yang terbesar bentuk peramalan yang diperlakukan secara luas — lebih dari 70% menggunakan teknik ini baik sesekali atau secara diam-diam.⁹⁰ Sederhana, *ekstrapolasi* adalah ekstensi dari tren ini ke masa depan. Beristirahat dengan asumsi bahwa dunia ini cukup konsisten dan berubah secara perlahan dalam jangka pendek.

Metode time-series adalah pendekatan jenis ini. Mereka berusaha membawa serangkaian sejarah peristiwa maju ke masa depan. Masalah mendasar dengan ekstrapolasi adalah kecenderungan historisnya berdasarkan serangkaian pola atau hubungan di antara begitu banyak variabel yang berbeda yang berubah di mana pun seseorang dapat secara drastis mengubah arah tren di masa depan. Sebagai aturan praktis, lebih lanjut kembali ke masa lalu Anda dapat menemukan data relevan yang mendukung tren, semakin percaya diri Anda dapat memiliki prediksi.

Brainstorming, pendapat pakar, dan pemodelan statistik juga merupakan ramalan yang sangat populer teknik. *Brainstorming* adalah pendekatan non-kuantitatif yang hanya memerlukan kehadiran orang dengan pengetahuan tentang situasi untuk konsep masa depan. Dasar aturan dasar adalah mengusulkan ide tanpa terlebih dahulu menyaringnya secara mental. Tidak ada kritik rendah. Ide-ide "liar" didorong. Ide harus dibangun di atas ide-ide sebelumnya sampai konsensus Pemindaian lingkungan menyediakan data yang cukup sulit pada situasi saat ini dan saat ini tren, tetapi intuisi dan keberuntungan diperlukan untuk memprediksi secara akurat apakah tren ini akan timah. Perkiraan yang dihasilkan biasanya didasarkan pada serangkaian asumsi yang mungkin atau mungkin tidak valid.

Peramalan

Halaman 154

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

tercapai.⁹¹ Ini adalah teknik yang baik untuk digunakan dengan manajer operasi yang lebih percaya "Naluri" daripada dalam teknik angka-angka yang lebih kuantitatif. *Pendapat ahli* adalah teknik kuantitatif di mana para ahli dalam bidang tertentu mencoba memperkirakan kemungkinan berkembang KASIH. Jenis ramalan ini didasarkan pada kemampuan orang yang berpengetahuan untuk membangun perkembangan masa depan yang mungkin berdasarkan interaksi variabel kunci. Satu aplikasi, dikembangkan oleh RAND Corporation, adalah *Teknik Delphi*, di mana para ahli dipisahkan secara independen menilai kemungkinan peristiwa tertentu. Penilaian ini digabungkan dan dikirim kembali ke masing-masing ahli untuk penyesuaian hingga kesepakatan tercapai. Penilaian ini paling berguna jika mereka dibentuk menjadi beberapa skenario yang memungkinkan pembuat keputusan untuk lebih memahami implikasinya.⁹² *Pemodelan statistik* adalah teknik kuantitatif yang mencoba untuk menemukan faktor penyebab atau setidaknya faktor penjelas yang menghubungkan dua atau lebih

ries bersama. Contoh pemodelan statistik adalah analisis regresi dan ekonometrik lainnya metode. Meskipun sangat berguna dalam memahami tren historis, pemodelan statistik seperti itu sebagai ekstrapolasi tren, didasarkan pada data historis. Saat pola hubungan berubah, pola akurasi ramalan memburuk.

Pasar prediksi adalah teknik peramalan terkini yang dimungkinkan oleh akses mudah ke Internet. Seperti yang ditekankan oleh James Surowiecki dalam *The Wisdom of Crowds*, kesimpulan dari kelompok besar sering kali bisa lebih baik daripada pakar karena kelompok tersebut dapat mengumpulkan a jumlah besar kebijaksanaan yang tersebar.⁹³ Pasar prediksi adalah pasar elektronik skala kecil,

sering terbuka untuk karyawan mana pun, yang mengikat pembayaran untuk acara mendatang yang dapat diukur, seperti penjualan

data untuk workstation komputer, jumlah bug dalam aplikasi, atau paten penggunaan produk terns. Pasar-pasar ini menghasilkan harga pada kontrak prediksi — harga yang dapat diartikan sebagai perkiraan agregat pasar.⁹⁴ Perusahaan termasuk Microsoft, Google, dan Eli Lilly miliki meminta karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam pasar prediksi dengan bertaruh pada apakah produk akan menjual, ketika kantor baru akan dibuka, dan apakah laba akan tinggi di kuartal berikutnya. Dini prediksi telah sangat akurat.⁹⁵ Intrade.com menawarkan situs Web gratis tempat orang dapat membeli atau menjual berbagai prediksi dengan cara yang mirip dengan membeli atau menjual yang umum

persediaan. Pada 17 Agustus 2012, misalnya, Intrade.com mencantumkan harga penawaran untuk demokrasi kandidat presiden Barack Obama seharga US \$ 5,62 dibandingkan dengan US \$ 4,26 untuk Mitt Romney.

Sejauh ini, pasar prediksi belum didokumentasikan untuk perkiraan jangka panjang, jadi nilainya dalam perencanaan strategis belum ditetapkan. Teknik peramalan lain, seperti *silang analisis dampak (CIA)* dan *analisis dampak tren (TIA)*, belum berhasil

dengan sepenuh hati sebagai alat yang digunakan secara teratur.⁹⁶

Penulisan *skenario* adalah teknik peramalan yang paling banyak digunakan setelah ekstrapolasi tren.

Berasal dari Royal Dutch Shell, *skenario* adalah deskripsi terfokus dari berbagai kemungkinan masa depan disajikan secara naratif. Sebuah skenario dengan demikian mungkin hanyalah deskripsi tertulis dari beberapa keadaan di masa depan, dalam hal variabel dan masalah utama, atau mungkin dihasilkan dalam kombinasi dengan teknik peramalan lainnya. Sering disebut perencanaan skenario, teknik ini telah berhasil sepenuhnya digunakan oleh 3M, Levi-Strauss, General Electric, United Distillers, Electrolux, British Air-cara, dan Gas dan Listrik Pasifik, antara lain.⁹⁷ Menurut Mike Eskew, Ketua dan CEO dari United Parcel Service, UPS menggunakan penulisan skenario untuk membayangkan apa yang pelanggannya

mungkin perlu 5 hingga 10 tahun ke depan.⁹⁸

Sebuah **skenario industri** adalah deskripsi diperkirakan dari kemungkinan industri tertentu di masa depan.

Skenario seperti itu dikembangkan dengan menganalisis kemungkinan dampak kekuatan sosial masa depan pada kunci

kelompok dalam industri tertentu. Proses dapat beroperasi sebagai berikut:⁹⁹

1. Periksa kemungkinan perubahan dalam lingkungan alami dan dalam variabel sosial secara global.
2. Identifikasi ketidakpastian di masing-masing dari enam kekuatan lingkungan tugas (yaitu, potensi peserta, pesaing, kemungkinan pengganti, pembeli, pemasok, dan pemangku kepentingan utama lainnya).
3. Buat berbagai asumsi yang masuk akal tentang tren masa depan.

Halaman 155

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

4. Gabungkan asumsi tentang tren individu ke dalam skenario yang konsisten secara internal.

5. Menganalisis situasi industri yang akan menang dalam setiap skenario.

6. Tentukan sumber keunggulan kompetitif dalam setiap skenario.

7. Memprediksi perilaku pesaing dalam setiap skenario.

8. Pilih skenario yang kemungkinan besar akan terjadi atau kemungkinan besar memiliki yang kuat berdampak pada masa depan perusahaan. Gunakan skenario ini sebagai asumsi dalam strategi perumusan.

5.0

Luar biasa

Diatas rata-rata

Rata-rata

Dibawah rata-rata

Miskin

4.5

4.0

3.5

3.0

2.5

2.0

1.5

1.0

Salah satu cara memindai lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman adalah dengan menggunakan Audit Strategis ditemukan pada **Lampiran 1.A** pada akhir Bab 1. Audit ini menyediakan daftar pertanyaan berdasarkan bidang yang menjadi perhatian. Sebagai contoh, Bagian III dari audit memeriksa alam, lingkungan sosial, dan tugas. Ini terlihat pada lingkungan sosial dalam hal ekonomi, kekuatan teknologi, politik-hukum, dan sosial budaya. Itu juga mempertimbangkan lingkungan tugas (industri) dalam hal ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli dan pemasok, ancaman produk pengganti, persaingan di antara perusahaan yang ada, dan kekuatan relatif dari yang lain pemangku kepentingan.

Audit Strategis: Daftar Periksa untuk Pemindaian Lingkungan

Setelah manajer strategis memindai lingkungan dan identitas alam, sosial, dan tugas memadukan sejumlah faktor eksternal yang mungkin untuk perusahaan mereka, mereka mungkin ingin memperbaiki analisis mereka tentang faktor-faktor ini dengan menggunakan formulir seperti yang diberikan pada **Tabel 4-5. Menggunakan EFAS**

(**Ringkasan Analisis Faktor Eksternal**) **Tabel** adalah salah satu cara untuk mengatur faktor eksternal menjadi kategori peluang dan ancaman yang diterima secara umum, serta untuk menganalisis seberapa baik manajemen perusahaan tertentu (peringkat) menanggapi faktor-faktor spesifik ini sehubungan dengan pentingnya persepsi (bobot) faktor-faktor ini bagi perusahaan. Untuk menghasilkan Tabel EFAS untuk perusahaan yang dianalisis, selesaikan langkah-langkah berikut:

1. Di **Kolom 1 (Faktor Eksternal)**, daftarkan 8 hingga 10 peluang dan ancaman paling penting menghadapi perusahaan.

2. Dalam **Kolom 2 (Berat)**, tetapkan bobot untuk setiap faktor dari **1,0 (Paling Penting)** hingga **0,0 (Tidak Penting)** berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu pada arus perusahaan tertentu posisi strategis. Semakin tinggi berat, semakin penting faktor ini terhadap arus dan kesuksesan masa depan perusahaan. (**Semua bobot harus berjumlah 1,0 terlepas dari sejumlah faktor.**)

3. Dalam **Kolom 3 (Peringkat)**, tetapkan peringkat untuk setiap faktor mulai dari berbasis **5,0 (Luar Biasa)** hingga **1,0 (Buruk)** pada respon spesifik perusahaan tertentu untuk faktor tertentu. Setiap peringkat adalah penilaian mengenai seberapa baik perusahaan saat ini berurusan dengan masing-masing faktor eksternal tertentu.

Sintesis Faktor Eksternal — EFAS

Halaman 156

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

Ringkasan Analisis Faktor Eksternal (Tabel EFAS): Maytag sebagai Contoh

1
2
3
4
5

Peluang

■ Integrasi ekonomi Masyarakat Eropa

.20
4.1
.82

Akuisisi Hoover

„Demografi mendukung peralatan yang berkualitas

.10

5.0

.50

Kualitas Maytag

„Perkembangan ekonomi Asia

0,05

1.0

0,05

Kehadiran Maytag rendah

„Pembukaan Eropa Timur

0,05

2.0

.10

Akan memakan waktu

„Trend ke “Toko Super”

.10

1.8

.18

Maytag lemah di saluran ini

Ancaman

„Meningkatkan peraturan pemerintah

.10

4.3

0,43

Posisi yang bagus

„Persaingan AS yang kuat

.10

4.0

.40

Posisi yang bagus

„Pusaran Air dan Electrolux kuat secara global

.15

3.0

.45

Hoover lemah secara global

„Kemajuan produk baru

0,05

1.2

.06

Dipertanyakan

„Perusahaan peralatan Jepang

.10

1.6

.16

Hanya kehadiran Asia di

Australia

Skor Total

1,00

3.15

CATATAN:

1. Sebutkan peluang dan ancaman (8-10) di Kolom 1.

2. Bobot setiap faktor mulai dari 1.0 (Paling Penting) hingga 0.0 (Tidak Penting) di Kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu terhadap perusahaan

posisi strategis. **Total bobot harus berjumlah 1,00.**

3. Nilai masing-masing faktor dari 5,0 (Posisi) ke 1,0 (Buruk) di Kolom 3 berdasarkan respons perusahaan terhadap faktor tersebut.

4. Kalikan bobot masing-masing faktor dikalikan peringkatnya untuk mendapatkan skor tertimbang masing-masing faktor di Kolom 4.

5. Gunakan Kolom 5 (komentar) untuk alasan yang digunakan untuk setiap faktor.

6. Tambahkan skor tertimbang individu untuk mendapatkan skor tertimbang total untuk perusahaan di Kolom 4. Ini menunjukkan seberapa baik perusahaan itu menanggapi faktor-faktor di lingkungan eksternalnya.

SUMBER: Thomas L. Wheelen. Hak Cipta © 1982, 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1998, dan setiap tahun setelah itu. Kathryn E. Wheelen semata-mata memiliki semua materi hak cipta (Dr.) Thomas L. Wheelen. Kathryn E. Wheelen memerlukan izin cetak ulang tertulis untuk setiap buku yang ini

materi akan dicetak. Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, hak cipta © 1991 – tahun pertama “Ringkasan Analisis Faktor Eksternal” (EFAS) muncul dalam teks ini (4th ed.). Dicetak ulang dengan izin dari pemegang hak cipta.

4. Di Kolom 4 (*Skor Tertimbang*), kalikan bobot di **Kolom 2 untuk setiap kali faktor peringkatnya di **Kolom 3** untuk mendapatkan skor tertimbang faktor itu.**

5. Dalam Kolom 5 (*Komentar*), perhatikan mengapa faktor tertentu dipilih dan berapa beratnya dan peringkat diperkirakan.

6. Akhirnya, tambahkan skor tertimbang untuk semua faktor eksternal di **Kolom 4 untuk menentukan skor total tertimbang untuk perusahaan tersebut. The **Total tertimbang** skor menunjukkan berapa baik perusahaan tertentu merespons faktor saat ini dan yang diharapkan di eksternal lingkungan Hidup. Skor tersebut dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan itu dengan perusahaan lain di industri.**

Periksa untuk memastikan bahwa skor total tertimbang benar-benar mencerminkan kinerja perusahaan saat ini kinerja dalam hal profitabilitas dan pangsa pasar. **Total skor tertimbang untuk perusahaan rata-rata dalam suatu industri selalu 3.0.**

Sebagai contoh prosedur ini, **Tabel 4-5** mencakup sejumlah faktor eksternal Maytag Corporation dengan bobot, peringkat, dan skor tertimbang yang disediakan. Ini Tabel ini sesuai untuk 1995, jauh sebelum Maytag diakuisisi oleh Whirlpool. Perhatikan bahwa May-total berat tag adalah 3,15, yang berarti bahwa korporasi sedikit di atas rata-rata di industri alat rumah utama pada waktu itu.

Halaman 157

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Wayne Gretzky adalah salah satu orang paling terkenal yang pernah bermain hoki es profesional. Dia tidak terlalu cepat. Tembakannya cukup lemah. Dia biasanya yang terakhir di timnya dalam latihan kekuatan. Dia cenderung beroperasi di belakang gawang lawannya, mengantisipasi di mana anggota timnya akan lama sebelum mereka tiba di sana dan memberi mereka izin yang begitu tak terduga sehingga ia sering melakukannya

mengejutkan anggota timnya sendiri. Dalam sebuah wawancara dengan majalah *Time*, Gretzky menyatakan bahwa kunci untuk menang adalah skating bukan ke tempat keping tetapi untuk di mana itu akan terjadi. “Orang-orang bicara

tentang skating, penanganan keping dan menembak, tetapi seluruh olahraga adalah sudut dan karom, lupa-Dalam arah lurus keping itu pergi, menghitung di mana itu akan dialihkan, anjak masuk semua interupsi,” jelas Gretzky.¹⁰⁰

Pemindaian lingkungan melibatkan pemantauan, pengumpulan, dan evaluasi informasi di untuk memahami tren saat ini di lingkungan alam, sosial, dan tugas. Itu informasi kemudian digunakan untuk memperkirakan apakah tren ini akan berlanjut atau apakah yang lain akan ambil tempat mereka. Bagaimana perkembangan di lingkungan alami akan memengaruhi dunia? Apa perkembangan seperti apa yang dapat kita harapkan di lingkungan masyarakat untuk mempengaruhi industri kita? Apa

Akankah industri terlihat seperti dalam 10 hingga 20 tahun? Siapa yang akan menjadi pesaing utama? Siapa yang cenderung

jatuh di pinggir jalan? Kami menggunakan informasi ini untuk membuat asumsi tertentu tentang masa depan— asumsi yang kemudian digunakan dalam perencanaan strategis. Dalam banyak hal, sukses dalam bisnis dunia seperti hoki es: Kunci untuk menang bukanlah mengasumsikan bahwa industri Anda akan berlanjut seperti sekarang tetapi untuk mengasumsikan bahwa industri akan berubah dan untuk memastikan perusahaan Anda akan berubah

berada dalam posisi untuk mengambil keuntungan dari perubahan itu.

Akhir Bab RINGKASAN

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.
kecerdasan bersaing (p. 149)

pesaing (p. 151)

komplementer (p. 142)

industri konsolidasi (p. 142)

Tabel EFAS (hlm. 154)

entry barrier (hlm. 139)

pemindaian lingkungan (hlm. 126)

ketidakpastian lingkungan (hlm. 126)

penghalang keluar (hlm. 141)

industri yang terfragmentasi (hlm. 142)

industri global (p. 144)

hiperkompetisi (hlm. 147)

industri (hal. 138)

analisis industri (p. 127)

matrิกs industri (p. 147)

skenario industri (hlm. 153)

faktor kunci keberhasilan (p. 147)

industri multidomestik (hlm. 143)

perusahaan multinasional (MNC) (hal. 135)

lingkungan alami (hlm. 126)

peserta baru (hlm. 139)

industri regional (p. 144)

lingkungan sosial (p. 127)

Analisis STEEP (hlm. 128)

kelompok strategis (p. 144)

tipe strategis (p. 146)

produk pengganti (p. 141)

lingkungan tugas (hlm. 127)

PERSYARATAN KUNCI

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:

4-1. Bagaimana analisis STEEP membantu pengembangan strategi perusahaan?

4-2. Efek perubahan iklim pada perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori risiko. Gunakan dua di antaranya untuk menjelaskan dampaknya terhadap industri hotel resor?

Halaman 158

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

1. JB Thomas, SM Clark, dan DA Gioia, "Sense Strategis-membuat dan Kinerja Organisasi: Hubungan antara Scanning, Interpretasi, Tindakan, Hasil," *Akademi Manajemen Jurnal* (April 1993), hlm. 239–270; JA Smith, "Strategi untuk Start-Up," *Long Range Planning* (Desember 1998), hlm. 857–872.
2. M. Birshan, R. Dye, dan S. Hall, "Menciptakan Lebih Banyak Nilai dengan Corporate Strategy: Hasil Survei Global McKinsey," (2011), (www.mckinseyquarterly.com/surveys/creating_more_value_with_corporate_strategy_McKinsey_Global_Survey_results_2733).
3. WE Stead and JG Stead, *Manajemen Strategis Berkelanjutan* (Armonk, NY: ME Sharpe, 2004), hlm. 6.
4. F. Montabon, R. Sroufe, dan R. Narasimhan, "Suatu Pemeriksaan Pelaporan Perusahaan, Praktik Manajemen Lingkungan dan Kinerja Perusahaan," *Jurnal Manajemen Operasi* (Agustus 2007), hlm. 998-1014.
5. P. Lasserre dan J. Probert, "Bersaing di Lingkar Pasifik: Risiko Tinggi dan Pengembalian Tinggi," *Perencanaan Jangka Panjang* (April 1994), hlm. 12–35.
6. JJ McGonagle, "Memetakan dan Mengantisipasi Kompetitif Lansekap," *Majalah Intelijen Kompetitif* (Maret – April 2007), hlm. 49.

7. MJ Cetron dan O. Davies, "Tren Sekarang Membentuk Masa Depan," *The Futurist* (Maret – April 2005), hlm. 28–29; M. Cetron dan O. Davies, "Tren Membentuk Dunia Masa Depan," *The Futurist* (Maret – April 2008), hlm. 35–52.
8. "Tren: Urbane Urban Portraits," *BusinessWeek* (28 April, 2008), hlm. 57.
9. "Eropa Lama," *The Economist* (2 Oktober 2004), hlm. 49-50.
10. MJ Cetron dan O. Davies, "Tren Sekarang Membentuk Masa Depan," *The Futurist* (Maret – April 2005), hlm. 30.
11. "Negara Yang Menyusut Yang Luar Biasa," *The Economist* (November 13, 2004), hlm. 45–46.
12. D. Levin, "Tradisi Di Bawah Stres," *Buletin AARP* (Juli–Agustus 2008), hlm. 16–18.
13. J. Wyatt, "Memainkan Kartu Woofie," *Fortune* (6 Februari 1995), hlm. 130–132.
14. www.news.walgreens.com/article_display.cfm?article_id=831.
15. M. Arndt, "Zimmer: Bertumbuh Lebih Tua dengan Anggun," *Bisnis-Minggu* (9 Juni 2003), hlm. 82–84.
16. Pusat Hukum Kesehatan Masyarakat "Makan Sehat" — William Mitchell College of Law (2012), (www.publichealthlawcenter.org/topics/makan-sehat).
17. "Chili Membentengi Mainan dalam Makanan Cepat untuk Menyerang Obesitas Anak," *Fox News Latino* (2 Agustus 2012), (www.latino.foxnews.com/latino/gaya-hidup/2012/08/02/chile-bans-toys-in-fast-food-untuk-menyerang-anak-obesity)
18. H. Yen, "Nesters Kosong Mendorong Pertumbuhan Perawatan Kesehatan Hewan Peliharaan Bisnis," *The* (Ames, IA) *Tribune* (27 September 2003), hal. C8; "Statistik dan Tren Industri — 2012," American Pet Asosiasi Produk, (www.americanpetproducts.org/press-industrytrends.asp); "Memanjakan Hewan Kesayangan Anda," *St. Cloud (MN) Times* (8 September 2007), hlm. 3A.
19. "Pasar Permen Cokelat di AS: Tren dan Peluang-ikatan dalam Produk Premium, Gourmet, dan Pasar Massal," *Paket-Fakta yang sudah tua* (www.packagedfacts.com/chocolate-2505082).

NoTES

PERTANYAAN DISKUSI

- 4-3. Diskusikan bagaimana perkembangan di alamiah korporasi dan lingkungan sosial dapat memengaruhi korporasi melalui lingkungan tugasnya.
- 4-4. Bagaimana perusahaan menganalisis lingkungan masyarakat? Apakah Analisis STEEP merupakan alat yang tepat?
- 4-5. Memperjelas perbedaan secara terfragmentasi dan terkonsolidasi industri.
- 4-6. Bagaimana seorang pengambil keputusan dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis dalam lingkungan internasional eksternal perusahaan?
- 4-7. Bandingkan dan kontraskan ekstrapolasi tren dengan penulisan skenario sebagai teknik peramalan.

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Berlomba-lomba untuk Berbagi

Persaingan sengit di sektor perbankan Lebanon bank kal berlomba-lomba untuk saham lokal, regional, dan / atau bank internasional. Standard Chartered bank yang berbasis di London siap untuk penawaran, dan bank domestik menggulung lengan baju mereka dalam mengantisipasi. Standard Chartered berkantor pusat di sebuah kunci daerah perkotaan, memiliki tiga cabang, dan memiliki izin untuk membuka dua lebih banyak cabang - prospek yang sangat menguntungkan untuk investasi apa pun bank tanpa cabang atau karyawan yang terlatih. Total deposit- nya hanya US \$ 80 juta, jumlah yang sangat kecil dibandingkan ke deposito pemberi pinjaman Lebanon lainnya. Meskipun Standar Operasi Chartered di Lebanon relatif kecil dibandingkan dengan aktivitasnya di negara berkembang lainnya, bank tersebut menarik. Empat bank menonjol sebagai pesaing utama: Bank ternasional Lebanon, First National Bank, Audi Bank, dan Cedrus Invest Bank. Bank Audi terutama tertarik pada operasi ritel Stan-

dard Chartered dan telah memulai pembicaraan dalam domain itu. Di samping itu, Cedrus Invest Bank tampaknya memiliki tujuan yang lebih besar dalam pikiran. Cedrus Invest Bank adalah bank khusus terbesar di Lebanon dalam hal kapitalisasi, dengan modal disetor US \$ 52 juta dan lebih

lebih dari US \$ 400 juta dalam aset yang dikelola dan dikelola

trasi. Ini dapat memanfaatkan peluang Standard Chartered.

Cedrus ingin mewujudkan potensi penuh dari Standard Chartered di Libanon, dan berencana untuk melakukannya dengan memperoleh lisensi dan aset

bank dan memperluas bisnisnya ke perbankan komersial.

1. Seberapa jauh bank harus mengumpulkan kompetitif

intelijen?

2. Di mana garis harus ditarik?

SUMBER: O. Habib, "Empat bank bersaing untuk saham Standard Chartered Bank" *The Daily Star* (10 Januari 2014), hlm. 5.

Halaman 159

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

20. S. Tavernise, "Pasangan Menikah Tidak Lagi Menjadi Mayoritas, Sensus Menemukan," *The New York Times*, 26 Mei 2011, (www.nytimes.com/2011/05/26/us/26marry.html).

21. "The Power of One," *Entrepreneur* (Juni 2007), hal. 28.

22. "Melahirkan Belum Menikah," Pusat Pengendalian Penyakit dan Prevention, 2012, (www.cdc.gov/nchs/fastats/unmarry.html).

23. N. Irvin, II, "Kedatangan Para Thrivals," *The Futurist* (Maret-April 2004), hlm. 16–23.

24. "Masalah dengan Migran," *The Economist* (24 November, 2007), hlm. 56–57.

25. G. Cheeseman, "Kampanye Pemasaran Air Minum Kemasan dapatkan Minoritas," (29 November 2011), (www.triplepundit.com/2011/11/air-minum-merek-target-minoritas/).

26. E. Knorr dan G. Gruman, "Apa yang Benar-Benar Dikomputasi Awan Berarti," *InfoWorld* (2012), (www.infoworld.com/d/cloud-computasi/apa-cloud-komputasi-benar-benar-berarti-031).

27. K. Boehret, "Apakah Hotmail Lebih Hot Sekarang Daripada Outlook.com?" *The Wall Street Journal* (1 Agustus 2012), (<http://online.wsj.com/artikel/SB10000872396390444226904577561131545052576.html>) KEYWORDS = microsoft + dan + cloud)

28. P. Lorenz, D. Pinner, dan T. Seitz, "Ekonomi Surya Kekuasaan," *McKinsey Quarterly* (Juni 2008), hlm. 2.

29. KAMI Halal, "Top 10 Emerging Technologies," *Spesial Laporan* (World Future Society, 2000).

30. MJ Cetron, "Ekonomi: Prospek untuk 'Naga' dan 'Tiger,'" *Futurist* (Juli – Agustus 2004), hlm. 10–11; "Sedikit Fiery Dragon," *The Economist* (1 Desember 2007), hlm. 92.

31. "Berinvestasi Tanpa Batas: Pendekatan Berbeda dengan Global Investasikan," *Laporan Harga T. Rowe* (Musim Gugur 2007), hlm. 1.

32. J. Lash dan F. Wellington, "Keunggulan Kompetitif pada Pemanasan Planet," *Harvard Business Review* (Maret 2007), hlm. 95–102.

33. "Melting Asia," *The Economist* (7 Juni 2008), hlm. 29–32.

34. P. Engardia, "Bisakah AS Membawa Pekerjaan Kembali dari Tiongkok?" *BusinessWeek* (30 Juni 2008), hlm. 39–43.

35. D. Rigby, "Pertumbuhan melalui Keberlanjutan," Presentasi kepada Pertemuan Tahunan 2008 para Gubernur Industri Konsumen, Forum Ekonomi Dunia (24 Januari 2008).

36. J. Carey dan L. Woellert, "Pemanasan Global: Here Come the the Pengacara," *BusinessWeek* (30 Oktober 2006), hlm. 34–36.

37. C. Laszlo, *Nilai Berkelanjutan: Bagaimana Dunia Terkemuka Companies Melakukan dengan Baik oleh Melakukan yang Baik* (Stanford: Stanford University Press, 2008), hlm. 89–99.

38. R. Ringger dan SA DiPizza, *Sustainability Yearbook 2008* (PricewaterhouseCoopers, 2008).

39. LT Mendonca dan J. Oppenheim, "Berinvestasi dalam Keberlanjutan: Wawancara dengan Al Gore dan David Blood," *McKinsey Quarterly* (Mei 2007).

40. AJ Hoffman, *Menjelang Kurva: Strategi Perusahaan-ges yang Menyikapi Perubahan Iklim* (Ann Arbor: University of Michigan, 2006), hlm. 2.

- 41.** JK Bourne, Jr., "Tanda-Tanda Perubahan," *National Geographic* (Laporan khusus tentang Perubahan Iklim, 2008), hlm. 7–21.
- 42.** F. Dobbin dan TJ Dowd, "Bagaimana Kebijakan Membentuk Persaingan: Yayasan Kereta Api Awal di Massachusetts," *Administratif Science Quarterly* (September 1997), hlm. 501–529.
- 43.** A. Shleifer dan RW Viskny, "Pengambilalihan pada 1960-an dan 1980-an: Evidence and Implications," dalam RP Rumelt, DE Schendel, dan DJ Teece (Eds.), *Masalah Fundamental dalam Strategi: Agenda Penelitian* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), hlm. 403–418.
- 44.** "Masalah dengan Rekayasa Solid," *The Economist* (May 20, 2006), hlm. 71–73.
- 45.** "Melakukan Bisnis," *The Economist* (22 Oktober 2011), ([www.economist.com / node / 21533395](http://www.economist.com/node/21533395)).
- 46.** Situs web, *Organisasi Perdagangan Dunia*, www.wto.org (diakses 3 Agustus 2012).
- 47.** "Keuangan Islam: Barat Bertemu Timur," *The Economist* (Oktober 25, 2003), hlm. 69.
- 48.** "Giants Dipaksa Menari," *The Economist* (26 Mei 2007), hlm. 67–68.
- 49.** "Keanggotaan Wajib," *The Economist* (2 Agustus 2008), hlm. 66.
- 50.** J. Naisbitt, *Megatrends Asia* (New York: Simon & Schuster, 1996), hlm. 79.
- 51.** IM Cockburn, RM Henderson, dan S. Stern, "Mengurai Asal-usul Keunggulan Kompetitif," *Perjalanan Manajemen Strategis* (Oktober – November, 2000), Edisi Khusus, hlm. 1123–1145.
- 52.** J. Kerins dan C. McNeese, "Tanpa Kejutan: Menciptakan Upaya Sistem "Peringatan Dini" tive, (Oktober 2008), ([www.boozer.com / media / unggah / no_surprises.pdf](http://www.boozer.com/media/unggah/no_surprises.pdf)).
- 53.** H. Wissema, "Mengemudi melalui Lampu Merah," *Rencana Jangka Panjang* (Oktober 2002), hlm. 521–539; BK Boyd dan J. Fulk, "Mantan Pemimpinan ecutive dan Persepsi Ketidakpastian: A Multidimensional Model," *Jurnal Manajemen* (Vol. 22, No. 1, 1996), hlm. 1–21.
- 54.** PG Audia, EA Locke, dan KG Smith, "Paradoks dari Sukses: Arsip dan Studi Laboratorium untuk Perjuangan Strategis sistence Mengikuti Perubahan Lingkungan Radikal," *Akademi dari Management Journal* (Oktober 2000), hlm. 837–853; ML McDonald dan JD Westphal, "Bertemu dengan Saran dari Teman-teman mereka: Jaringan Nasihat CEO dan Respon Strategis Perusahaan mensponsori Kinerja Buruk," *Ilmu Administrasi Trivulan* (Maret 2003), hlm. 1–32; RA Bettis dan CK Prahalad, "The Logika Dominan: Retrospektif dan Perpanjangan," *Strategic Management Journal* (Januari 1995), hlm. 5–14; JM Stofford dan CWF Baden-Fuller, "Menciptakan Kewirausahaan Perusahaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1994), hlm. 521–536; JM Beyer, P. Chattopadhyay, E. George, WH Glick, dan D. Pugliese, "Persepsi Selektif Manajer Ditinjau Kembali," *Academy of Management Journal* (Juni 1997), hlm. 716–737.
- 55.** HI Ansoff, "Manajemen Strategis dalam Kinerja Historis spective," dalam *International Review of Strategic Management* (Vol. 2, No. 1, 1991), DE Hussey (Ed.), (Chichester, Inggris: Wiley, 1991), hlm. 61.
- 56.** SE Ante, "Panggilan Bangun Sprint," *BusinessWeek* (3 Maret, 2008), hlm. 54.
- 57.** I. Fried, "CEO Sprint Hesse: Biaya Layanan Pelanggan Lebih Baik," *All Things D* (7 Agustus 2012), (www.allthingsd.com/20120807/sprint-ceo-hesse-good-customer-service-cost-less).
- 58.** ME Porter, *Strategi Kompetitif* (New York: The Free Press, 1980), hlm. 3.
- 59.** Ringkasan kekuatan yang menggerakkan strategi kompetitif ini diambil dari Porter, *Strategy Kompetitif*, hlm. 7–29.
- 60.** M. McCarthy, "Pesaing Berebut untuk Menumbangkan Sneaker Nike Supremacy," *USA Today* (3 April 2003), hlm. B1 – B2; S. Holmes, "Change Game di Nike," *BusinessWeek* (22 Januari 2007), hlm. 80.
- 61.** Porter, *Strategi Kompetitif*, hal. 23.
- 62.** AS Grove, "Surviving a 10x Force," *Strategi & Kepemimpinan* (Januari / Februari 1997), hlm. 35–37.
- 63.** Industri yang terfragmentasi didefinisikan sebagai industri yang memiliki pangsa pasar untuk empat perusahaan terkemuka sama dengan atau kurang dari 40% dari total penjualan industri. Lihat MJ Dollinger, "Evolusi Kolektif Strategi dalam Industri yang Terfragmentasi," *Akademi Manajemen Review* (April 1990), hlm. 266–285.

- 64.** ME Porter, "Mengubah Pola Persaingan Internasional," *California Management Review* (Winter 1986), hlm. 9–40.

Halaman 160

BAB 4 Pemindaian Lingkungan dan Analisis Industri

- 65.** AM Rugman, *Perusahaan Multinasional Regional: MNEs dan Global Manajemen Strategis* (Cambridge: Universitas Cambridge Press, 2005).
- 66.** KJ Hatten dan ML Hatten, "Grup Strategis, Asimetri Kendala Mobilitas, dan Kontestabilitas," *Manajemen Strategis Jurnal* (Juli – Agustus 1987), hlm. 329.
- 67.** Short JC, DJ Ketchen Jr, TB Palmer, dan GTM Hult, "Perusahaan, Kelompok Strategis, dan Industri Mempengaruhi Kinerja," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 2007), hlm. 147–167; JD Osborne, CI Stubbart, dan A. Ramaprasad, "Strategis Grup dan Pemberlakuan Kompetitif: Studi Hubungan Dinamis Hubungan Antara Model dan Kinerja Mental," *Strategis Jurnal Manajemen* (Mei 2001), hlm. 435–454; A. Fiegenbaum dan H. Thomas, "Grup Strategis sebagai Grup Referensi: Teori, Pemodelan dan Pemeriksaan Empiris Industri dan Kompetisi Strategi," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1995), hlm. 461–476; HR Greve, "Cognition Managerial dan Mimik mengikat Adopsi Posisi Pasar: Apa yang Anda Lihat Adalah Apa yang Anda Lakukan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 1998), hlm. 967–988.
- 68.** G. Leask dan D. Parker, "Grup Strategis, Grup Kompetitif dan Kinerja Dalam Industri Farmasi Inggris: Meningkatkan Pemahaman Kita tentang Proses Kompetitif," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juli 2007), hlm. 723–745.
- 69.** CC Pegels, YI Song, dan B. Yang, "Management Heterogeneity, Interaksi Kelompok Kompetitif, dan Kinerja Perusahaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 2000), hlm. 911–923; WS Desarbo dan R. Grewal, "Grup Strategis Hibrida," *Strategic Management Journal* (Maret 2008), hlm. 293–317.
- 70.** RE Miles dan CC Snow, *Strategi Organisasi, Struktur, dan Proses* (New York: McGraw-Hill, 1978). Lihat juga DJ Ketchen Jr., "Wawancara dengan Raymond E. Miles dan Charles C. Snow," *Akademi Manajemen Eksekutif* (November 2003), hlm. 97–104.
- 71.** B. Kabanoff dan S. Brown, "Struktur Pengetahuan Prospek-tor, Analisis, dan Pembela: Konten, Struktur, Stabilitas, dan Kinerja," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 2008), hlm. 149–171.
- 72.** RA D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: The Free Press, 1994), hlm. Xiii – xiv.
- 73.** CW Hofer dan D. Schendel, *Perumusan Strategi: Analitik Konsep* (St. Paul, MN: West Publishing Co., 1978), hlm. 77.
- 74.** "Information Overload," *Jurnal Strategi Bisnis* (Januari – Februari 1998), hlm. 4.
- 75.** E. Von Hippel, *Sumber Inovasi* (New York: Oxford University Press, 1988), hml. 4.
- 76.** "Seorang Eksekutif Mengambil Tren Bisnis Teratas: A McKinsey Survei Global," *McKinsey Quarterly* (April 2006).
- 77.** MD Ryall, "Rasionalitas Subyektif, Keseimbangan Diri Mengkonfirmasi rium, dan Strategi Perusahaan," *Ilmu Manajemen* (Vol. 49, 2003), hlm. 936–949.
- 78.** CH Wee dan ML Leow, "Intelligence in Singapore," *Jurnal Pemasaran Strategis* (Vol. 2, 1994), hlm. 112–139.
- 79.** Miller, G. 2011. "Pengecer Online akan menghabiskan lebih banyak \$\$\$ pada competitive Intelligence di 2012," *Upstream Commerce* (November 19, 2011), (www.upstreamcommerce.com/blog/2011/11/19/north-amerika-perusahaan-menghabiskan-bit-pada-persaingan-intelijen-2012).
- 80.** D. Fehringer, B. Hohhof, dan T. Johnson, "Seni: Competitive Intelligence," *Laporan Penelitian Kompetitif Intelligence Foundation* (2006), hlm. 6.
- 81.** A. Andreescu, "GoodData Menghadirkan Pemecahan Rekor Kedua Quarter 2012," (6 Agustus 2012), (www.gooddata.com/blog/gooddata-deliver-memecahkan-rekor-kuartal-kedua-2012).
- 82.** E. Iwata, "Lebih Banyak Rahasia Dagang AS Berjalan Bersama Mata-Mata Asing," *USA Today* (13 Februari 2003), hlm. B1, B2.

- 83.** "Dua Puluh Sembilan Persen Mengintip rekan kerja," *USA Today* (19 Agustus 2003), hlm. B1.
- 84.** M. Orey, "Pengintai Perusahaan," *BusinessWeek* (9 Oktober 2006), hlm. 46–49; E. Javers, "Spies, Lies, & KPMG," *Bisnis-Minggu* (26 Februari 2007), hlm. 86–88; "Altegrity untuk Memperoleh Kroll, Perusahaan Konsultan Risiko Terkemuka Dunia, "dari Marsh & McLennan, *Business Wire* (www.businesswire.com/berita/home/20100607005989/id/altegrity-memperoleh-kroll-konsultasi-risiko-terkemuka-dunia)
- 85.** E. Javers, "Saya Mengintip — Untuk Kapitalisme," *BusinessWeek* (13 Agustus, 2007), hlm. 54–56.
- 86.** B. Flora, "Kecerdasan Bisnis Etis dalam BUKAN Misible," *Strategy & Leadership* (Januari / Februari 1998), hlm. 40–41.
- 87.** AL Penenberg dan M. Berry, *Spooked: Spionase di Corporasi peringkat Amerika* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000).
- 88.** T. Kendrick dan J. Blackmore, "Sepuluh Hal yang Sangat Anda Butuhkan Mengenal Pesaing," *Kompetensi Intelijen Kompetitif zine* (September – Oktober 2001), hlm. 12–15.
- 89.** Untuk persentase profesional CI menggunakan analisis masing-masing teknik kal, lihat A. Badr, E. Madden, dan S. Wright, "The Kontribusi CI untuk Proses Pengambilan Keputusan Strategis: Studi Empiris Industri Farmasi Eropa," *Jurnal Kecerdasan Kompetitif dan Manajemen* (Vol. 3, 4, 2006), hlm. 15–35; dan D. Fehringer, B. Hohhof, dan T. Johnson, "Keadaan Seni: Kecerdasan Kompetitif," search Report of the *Competitive Intelligence Foundation* (2006).
- 90.** HE Klein dan RE Linneman, "Penilaian Lingkungan: Sebuah Studi Internasional tentang Praktik Perusahaan," *Jurnal PT Strategi Bisnis* (Musim Panas 1984), hlm. 72.
- 91.** AF Osborn, *Applied Imagination* (NY: Scribner, 1957); RC Litchfield, "Brainstorming Dipertimbangkan Kembali: Berbasis Tujuan Lihat," *Academy of Management Review* (Juli 2008), hlm. 649–668; RI Sutton, "Kebenaran Tentang Brainstorming," *Inside Innovation*, masukkan ke *BusinessWeek* (26 September 2006), hlm. 17–21.
- 92.** RS Duboff, "The Wisdom of Expert Crowds," *Harvard BusinessUlasan ness* (September 2007), hlm. 28.
- 93.** J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (NY: Doubleday, 2004).
- 94.** R. Dye, "Janji Pasar Prediksi: Meja Bundar," *McKinsey Quarterly* (April 2008), hlm. 83–93.
- 95.** CR Sunstein, "Ketika Orang Banyak Tidak Bijaksana," *Harvard BusinessUlasan ness* (September 2006), hlm. 20–21.
- 96.** Lihat LE Schlangen dan U. Juttner, "Membantu Manajer untuk Mengatasi-tify the Strategic Issues," *Long Range Planning* (Oktober 1997), hlm. 777–786, untuk penjelasan dan penerapan matiks dampak silang.
- 97.** G. Ringland, *Perencanaan Skenario: Mengelola untuk Masa Depan* (Chichester, Inggris: Wiley, 1998); NC Georanta dan W. Acar, *Perencanaan Skenario-Didorong: Belajar Mengelola Strategi-Ketidakpastian* (Westport, CN: Quorum Books, 1995); L. Fahy dan RM Randall (Eds.), *Belajar dari Masa Depan: Kompetitif Skenario Foresight* (New York: John Wiley & Sons, 1998).
- 98.** M. Eskew, "Tetap dengan Visi Anda," *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 2007), hlm. 56–57. Proses pengembangan skenario ini opment diadaptasi dari ME Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), hlm. 448–470.
- 99.** Proses pengembangan skenario ini diadaptasi dari ME Porter, *Keunggulan Kompetitif* (New York: Gratis Press, 1985), hlm. 448–470.
- 100.** HC Sashittal dan AR Jassawalla, "Belajar dari Wayne Gretzky," *Organizational Dynamics* (Spring 2002), hlm. 341–355.

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

pemindaian internal: Organisasi Analisis

160

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk

menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk

lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

mis &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

Alam

S Str SLT ure:

Wh

Apa

I

h

PI Rencana t o

Hai

dia

B Bro d

iklan

Idli

A Act i i

Ivi i mengikat

DD

h

C Biaya off th dia

S Sequence

f

Intern

Luar

Program

dan Taktik

Anggaran

Prosedur

Performa

Tujuan

Strategi

Kebijakan

Hasil nyata

Strategi

Penerapan:

Strategi

Perumusan:

Evaluasi

dan Kontrol:

Lingkungan

Memindai:

Halaman 162

161

Upaya Nano untuk Mengubah Industri Otomatis

Tata Motors memperkenalkan dunia ke Nano di Indian Auto Show di New Delhi kembali pada tahun 2008. Disebut *People's Car*, mobil baru dikembangkan untuk dijual seharga US \$ 2500 di India. Meskipun banyak pabrikan berharap untuk memperkenalkan Duce mobil kecil murah ke India dan negara-negara berkembang lainnya, Tata Motors tampaknya memiliki keunggulan signifikan yang tidak dimiliki perusahaan lain. Biaya tenaga kerja rendah India berarti itu Tata dapat merekayasa model baru sebesar 20% dari US \$ 350 juta yang akan dikenakan biaya di negara maju. Seorang pekerja pabrik di Mumbai hanya memperoleh US \$ 1,20 per jam, kurang dari yang diterima pekerja otomatis Di Tiongkok. Mobil itu disimpan sangat sederhana. Perusahaan akan menghemat sekitar US \$ 900 per mobil dengan melewati peralatan ping yang dibutuhkan Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang untuk pengendalian emisi. Itu insinyur mempertanyakan segala sesuatu tentang desain mobil, menempatkan mesin di bagian belakang dan gas tangki di depan, dan menggunakan serat dan plastik, bukan baja. Mobil Rakyat tidak memiliki fitur seperti rem anti penguncian, kantong udara, atau balok penyangga untuk melindungi penumpang jika terjadi kecelakaan. Dasbor hanya berisi speedometer, pengukur bahan bakar, dan lampu oli. Itu tidak memiliki radio, kursi, atau power steering. Itu datang dengan mesin 650 cc kecil yang dihasilkan hanya 70 kuda kekuatan, tetapi memperoleh 50 hingga 60 mil per galon. Sistem suspensi mobil menggunakan teknologi lama itu murah dan menghasilkan perjalanan yang lebih kasar daripada di mobil yang lebih mahal. Kendaraan itu sukses besar saat diperkenalkan. Tata menggunakan lotre untuk memilih yang pertama 100.000 pelanggan dari lebih dari 206.000 pesanan awal untuk mobil. Kemudian api mulai. Lima mobil terbakar dalam waktu singkat pada 2009 dan penjualan anjlok. Ada pengerajan ulang beberapa bagian dan perusahaan memperpanjang garansi untuk mencakup 60.000 mil pertama; namun, garis standar dari perusahaan adalah bahwa tidak ada masalah signifikan dengan mobil selain sebagian kecil yang rusak.

Perusahaan membangun pabrik yang mampu menghasilkan 20.000 mobil Nano sebulan, tetapi pada bulan Juli 2012 mereka hanya menjual 5485. Itu adalah peningkatan 68% dari tahun sebelumnya. Perusahaan menjual

· Menilai budaya perusahaan suatu perusahaan dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi strategi yang diusulkan

· Pindai sumber daya fungsional untuk menentukan kecocokan mereka dengan strategi perusahaan

· Buat Tabel IFAS yang merangkum faktor internal

· Terapkan tampilan berbasis sumber daya dari tegas untuk menentukan inti dan khas kompetensi

· Gunakan kerangka kerja VRIO dan nilainya

rantai untuk menilai organisasi
keuntungan petitif dan bagaimana bisa
berkelanjutan
· Memahami model bisnis perusahaan
dan bagaimana itu bisa ditiru

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 163

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

sekitar 75.000 Nanos per tahun. Meskipun Tata Motors awalnya bernalat menjual mobil rakyat di India dan kemudian menawarkannya di pasar berkembang lainnya, manajemen miliki benar-benar PHK dan Nano terlihat berbasis di India untuk waktu yang lama.
SUMBER: S. Philip, "Ketua Tata Ingin Menyelamatkan Mobil Nano Termurah di Dunia," *Bloomberg* (21 Agustus, 2012), (www.bloomberg.com/news/2012-08-21/chairman-tata-seeks-to-salvage-world-s-cheapest-nan-car-html); AK Mishra, "Tata's Nano: Fire!" *Forbes* (21 Mei 2010), (www.forbes.com/2010/05/20/forbes-india-roda-of-fire-tata-motors.html); D. Welch dan N. Lakshman, "Mobil Saya Yang Lain Adalah Tata," *Business Week* (14 Januari 2008), hlm. 33–34.

Memindai dan menganalisis lingkungan eksternal untuk peluang dan ancaman diperlukan bagi perusahaan untuk dapat memahami lingkungan kompetitif dan tempatnya dalam lingkungan itu roment; Namun, itu tidak cukup untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Setelah pemeriksaan eksternal ini selesai, perhatian harus beralih untuk melihat ke dalam korporasi sendiri untuk mengidentifikasi *faktor strategis internal* — *kekuatan dan kelemahan kritis* itu cenderung menentukan apakah suatu perusahaan akan dapat mengambil keuntungan dari peluang sementara menghindari ancaman. Pemindaian internal ini, sering disebut sebagai **analisis organisasi**, cerned dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengambil keuntungan dari sumber daya organisasi dan kompetensi.

Pendekatan Berbasis Sumberdaya untuk Analisis Organisasi

KOMPETENSI INTI DAN DISTINKTIF

Sumber daya adalah aset organisasi dan dengan demikian merupakan blok bangunan dasar organisasi. lisasi. Mereka termasuk *aset berwujud* (seperti pabrik, peralatan, keuangan, dan lokasinya), *aset manusia* (jumlah karyawan, keterampilan, dan motivasi mereka), dan *aset tidak berwujud set* (seperti teknologi [paten dan hak cipta], budaya, dan reputasinya). ¹ **Kemampuan** merujuk pada kemampuan korporasi untuk mengeksplorasi sumber dayanya. Mereka terdiri dari proses bisnis dan rutinitas yang mengelola interaksi antara sumber daya untuk mengubah input menjadi output. Untuk misalnya, kapabilitas pemasaran suatu perusahaan dapat didasarkan pada interaksi antar spesialis keting, saluran distribusi, dan tenaga penjualan. Kemampuan berbasis fungsional dan merupakan penduduk dalam fungsi tertentu. Jadi, ada kemampuan pemasaran, manufaktur kemampuan, dan kemampuan manajemen sumber daya manusia. Ketika kemampuan ini stantly sedang diubah dan dikonfigurasi ulang untuk membuat mereka lebih adaptif terhadap lingkungan yang tidak pasti

Mereka disebut *kemampuan dinamis* . ² A **kompetensi** adalah integrasi lintas-fungsional dan koordinasi kemampuan. Misalnya, kompetensi dalam pengembangan produk baru dalam satu divisi suatu perusahaan dapat menjadi konsekuensi dari integrasi sistem informasi kemampuan, kapabilitas pemasaran, kapabilitas R&D, dan kapabilitas produksi di dalamnya Divisi. Sebuah **kompetensi inti** adalah kumpulan kompetensi yang melintasi divisi batas-batas, tersebar luas di dalam korporasi, dan merupakan sesuatu yang korporasi dapat lakukan dengan sangat baik. Dengan demikian, pengembangan produk baru adalah kompetensi inti jika melampaui satu divisi. ³ Sebagai contoh, kompetensi inti dari Produk Avon adalah keahliannya dalam hal penjualan ke pintu. FedEx memiliki kompetensi inti dalam penerapan teknologi informasi untuk semua operasinya. Sebuah perusahaan harus terus berinvestasi dalam kompetensi inti atau mengambil risiko menjadi *inti kekakuan atau kekurangan* —yaitu, kekuatan yang seiring waktu menjadi matang dan mungkin menjadi kelemahan. ⁴ Meskipun biasanya bukan aset dalam arti akuntansi, inti

kompetensi adalah sumber daya yang sangat berharga — ia tidak “usang” saat digunakan. Secara umum,

Halaman 164

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

semakin banyak kompetensi inti yang digunakan, semakin halus mereka mendapatkannya, dan semakin berharga mereka menjadi. Ketika kompetensi inti lebih unggul daripada kompetisi, mereka dipanggil **kompetensi khas**. Sebagai contoh, General Electric terkenal dengan keistimewaannya kompetensi dalam pengembangan manajemen. Para eksekutifnya dicari oleh perusahaan lain mempekerjakan manajer puncak.⁵

Barney, dalam kerangka analisis VRIO- nya , mengusulkan empat pertanyaan untuk mengevaluasi perusahaan kompetensi:

1. **Nilai:** Apakah ini memberikan nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif?

2. **Kelangkaan:** Apakah tidak ada pesaing lain yang memiliki?

3. **Imitabilitas:** Apakah mahal untuk ditiru orang lain?

4. **Organisasi:** Apakah perusahaan terorganisir untuk mengeksplorasi sumber daya?

Jika jawaban untuk masing-masing pertanyaan ini adalah *ya* untuk kompetensi tertentu, itu dipertimbangkan menjadi kekuatan dan dengan demikian kompetensi yang berbeda.⁶ Ini harus memberikan perusahaan yang kompetitif

keuntungan dan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi.⁷

Penting untuk mengevaluasi pentingnya sumber daya, kemampuan, dan kompetensi untuk memastikan apakah mereka merupakan faktor strategis internal — yaitu, khususnya kekuatan dan kelemahan yang akan membantu menentukan masa depan perusahaan. Ini bisa dilakukan dengan membandingkan ukuran faktor-faktor ini dengan ukuran (1) masa lalu perusahaan kinerja, (2) pesaing utama perusahaan, dan (3) industri secara keseluruhan. Ke

Sejauh sumber daya (seperti situasi kas perusahaan), kemampuan, atau kompetensi adalah signifikan sangat berbeda dari sumber daya masa lalu perusahaan sendiri, pesaing utamanya, atau industri rata-rata, sumber daya itu kemungkinan menjadi faktor strategis dan harus dipertimbangkan secara strategis keputusan.

Meskipun kompetensi yang khas tentu saja dianggap sebagai kunci perusahaan kekuatan, kekuatan kunci mungkin tidak selalu menjadi kompetensi yang khas. Sebagai pesaing berusaha meniru kompetensi perusahaan lain (terutama selama hiperkompetisi), yang dulu kompetensi khusus menjadi persyaratan minimum untuk bersaing dalam industri.⁸ Even meskipun kompetensi mungkin masih merupakan kompetensi inti dan dengan demikian kekuatan, itu tidak lagi unik. Apple terkenal dengan kemampuan desain fungsionalnya. iPod, iPad, dan kebanyakan iPhone adalah contoh dari kompetensi mereka yang khas. Seperti produsen telepon lain (dalam khususnya) meniru desain Apple dan merilis ponsel yang lebih gaya, kita dapat mengatakan itu ini terus menjadi kekuatan utama (yaitu, kompetensi inti) dari Apple, tetapi itu kurang dan kurang kompetensi yang khas.

MENGGUNAKAN SUMBER DAYA UNTUK MENDAPAT UANG DAYA SAING

Mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan terutama ditentukan oleh sumber dana abadi, Grant mengusulkan lima langkah, pendekatan berbasis sumber daya untuk analisis strategi.

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan sumber daya perusahaan dalam hal kekuatan dan kelemahan.

2. Gabungkan kekuatan perusahaan menjadi kapabilitas spesifik dan kompetensi inti.

3. Menilai potensi keuntungan dari kapabilitas dan kompetensi ini dalam hal kemampuan mereka potensi keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kemampuan memanfaatkan keuntungan dihasilkan dari penggunaannya. Apakah ada kompetensi khusus?

4. Pilih strategi yang paling mengeksplorasi kemampuan dan kompetensi perusahaan peluang eksternal.

5. Identifikasi kesenjangan sumber daya dan berinvestasi dalam meningkatkan kelemahan.⁹

Halaman 165

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Dari mana kompetensi ini berasal? Sebuah perusahaan dapat memperoleh akses ke perusahaan petency dalam empat cara:

- Ini mungkin merupakan aset abadi, seperti paten utama, yang berasal dari pendirian perusahaan. Demikian halnya dengan Xerox, yang tumbuh berdasarkan penyalinan aslinya paten.
 - Mungkin diperoleh dari orang lain. Disney membeli Pixar untuk membangun kembali dirinya di pasar film animasi.
 - Ini dapat dibagikan dengan unit bisnis lain atau mitra aliansi. LG telah mengambil elektronnica dan keahlian produksi menjadi peralatan dengan kesuksesan luar biasa di pasar.
 - Dapat dibangun dengan hati-hati dan diakumulasi dari waktu ke waktu di dalam perusahaan. Sebagai contoh, Honda dengan hati-hati memperluas keahliannya dalam pembuatan motor kecil dari sepeda motor untuk mobil, mesin kapal, generator, dan mesin pemotong rumput.¹⁰
- Ada beberapa bukti bahwa perusahaan terbaik lebih menyukai pertumbuhan internal organik daripada akuisisi. Satu studi terhadap perusahaan global besar mengidentifikasi perusahaan yang mengungguli rekan-rekan mereka pada pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas lebih dari satu dekade. Ini pemain yang sangat baik menghasilkan nilai yang diperoleh dari intangible yang padat pengetahuan, seperti hak cipta, rahasia dagang, atau yang kuat merek, bukan dari akuisisi.¹¹

Keinginan untuk membangun atau meningkatkan kompetensi inti adalah salah satu alasan kewirausahaan dan perusahaan-perusahaan lain yang tumbuh cepat sering cenderung untuk berada di dekat pesaing mereka. Mereka membentuk *kelompok* -

konsentrasi geografis perusahaan dan industri yang saling berhubungan. Contoh dalam Amerika Serikat adalah teknologi komputer di Lembah Silikon di California utara; bioteknologi di daerah Segitiga Penelitian North Carolina; jasa keuangan di New York City; bersih energi di Colorado; dan baterai mobil listrik di Michigan.¹² Menurut Michael Porter, cluster menyediakan akses ke karyawan, pemasok, informasi khusus, dan pelengkap produk.¹³ Dekat dengan pesaing membuat lebih mudah untuk mengukur dan membandingkan kinerja bermain melawan saingan. Dengan demikian kemampuan dapat dibentuk secara eksternal melalui jaringan perusahaan

sumber daya. Contohnya adalah kehadiran banyak pemodal ventura yang berlokasi di Lembah Silikon yang memberikan dukungan dan bantuan keuangan kepada perusahaan startup teknologi tinggi di wilayah tersebut. Mempekerjakan-

Banyak perusahaan kompetitif dalam kelompok ini sering bersosialisasi. Akibatnya, perusahaan belajar dari satu sama lain saat saling bersaing. Menariknya, riset mengungkapkan bahwa perusahaan dengan kompetensi inti yang kuat, tidak banyak yang dapat diraih dengan menempatkannya di sebuah cluster dengan perusahaan lain

dan karena itu jangan lakukan itu. Sebaliknya, perusahaan dengan teknologi terlemah, sumber daya manusia, program pelatihan, pemasok, dan distributor sangat termotivasi untuk berkelompok. Mereka punya sedikit kehilangan dan banyak keuntungan dari lokasi dekat dengan pesaing mereka.¹⁴

MENENTUKAN KEBERLANJUTAN KETENAGAKERJAAN ADVANTAgE

Hanya karena suatu perusahaan dapat menggunakan sumber daya, kemampuan, dan kompetensinya untuk mengembangkan a

keunggulan kompetitif tidak berarti akan mampu mempertahankannya. Dua karakteristik menentukan menambah keberlanjutan kompetensi khas perusahaan: daya tahan dan kemampuan meniru.

Daya tahan adalah tingkat di mana sumber daya, kemampuan, atau inti perusahaan yang mendasari kelangkaan menurun nilainya atau menjadi usang. Teknologi baru dapat membuat perusahaan kompetensi inti sudah usang atau tidak relevan. Namun, lebih sering kita hanya melihat bahwa, seiring waktu, kompetensi inti apa pun yang tidak terus diperbarui dan diperkuat kemungkinan akan mengalami depresiasi harapan rata-rata dalam industri dan karena itu tidak ada sebagai keuntungan. Sears dulu pemain dominan di industri department store selama beberapa dekade. Itu tidak dibatalkan oleh yang baru teknologi, tetapi dengan berpuas diri. Manajemen di Sears hanya berasumsi bahwa orang akan melakukannya

terus berbelanja di Sears bahkan dalam menghadapi pesaing yang melayani demo- baru grafis di pasar. Perubahan seismik itu termasuk langkah menuju pakaian desainer di Macy's dan Target di ujung yang lebih tinggi, sedangkan di pertumbuhan rendah Wal-Mart makan menjadi penjualan, serta gelombang pengecer ban diskon saja, dan langkah oleh Best Buy untuk menjual peralatan.

Imitabilitas adalah tingkat di mana sumber daya, kemampuan, atau inti perusahaan yang mendasari kelopak bisa digandakan oleh orang lain. Sejauh kompetensi khas perusahaan memberikan itu keunggulan kompetitif di pasar, pesaing akan melakukan apa yang mereka bisa untuk belajar dan meniru seperangkat keterampilan dan kemampuan itu. Upaya pesaing dapat berkisar dari mesin *terbalik neering* (yang melibatkan membongkar produk pesaing untuk mengetahui cara kerjanya), untuk mempekerjakan karyawan dari pesaing, untuk pelanggaran paten langsung. Kompetensi inti dapat dengan mudah ditiru sejauh transparan, dapat ditransfer, dan ditiru.

■ **Transparansi** adalah kecepatan di mana perusahaan lain dapat memahami hubungan sumber daya dan kemampuan yang mendukung strategi perusahaan yang sukses. Gillette selalu begitu mendukung dominasinya dalam pemasaran pisau cukur dengan R&D yang sangat baik. Pesaing tidak akan pernah mengerti bagaimana pisau cukur Fusion diproduksi hanya dengan memisahkannya. Desain pisau cukur Gillette sangat sulit disalin, sebagian karena peralatan manufaktur Yang dibutuhkan untuk memproduksinya sangat mahal dan rumit.

■ **Transferabilitas** adalah kemampuan pesaing untuk mengumpulkan sumber daya dan kemampuan yang diperlukan essary untuk mendukung tantangan kompetitif. Sebagai contoh, mungkin sangat sulit untuk a pembuat anggur untuk menduplikasi sumber daya utama tanah dan iklim dari pabrik anggur Perancis, terutama jika the imitator terletak di Iowa.

■ **Replikabilitas** adalah kemampuan pesaing untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan yang digandakan meniru kesuksesan perusahaan lain. Sebagai contoh, walaupun banyak perusahaan telah mencoba untuk meniru kesuksesan Procter & Gamble dengan manajemen merek dengan merekrut manajemen merek jauh dari P&G, mereka sering gagal menduplikasi kesuksesan P&G. Pesaing gagal mengidentifikasi mekanisme koordinasi P&G yang kurang terlihat atau untuk menyadari P&G itu gaya manajemen merek bertentangan dengan budaya perusahaan pesaing itu sendiri. Relatif mudah untuk mempelajari dan meniru kompetensi atau kemampuan inti perusahaan lain jika itu berasal dari **pengetahuan eksplisit** —yaitu, pengetahuan yang dapat dengan mudah diartikulasikan dan dikompromikan.

municated. Ini adalah jenis pengetahuan yang dapat dilakukan dengan cepat oleh kegiatan intelijen kompetitif mengidentifikasi dan berkomunikasi. Sebaliknya, **pengetahuan diam-diam** adalah pengetahuan yang *tidak* mudah dimiliki.

diimuniasi karena berakar dalam pada pengalaman karyawan atau dalam budaya perusahaan.¹⁵ Pengetahuan Tacit lebih berharga dan lebih cenderung mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan daripada pengetahuan eksplisit karena jauh lebih sulit bagi pesaing untuk meniru.¹⁶ Pengetahuan edge mungkin kompleks dan dikombinasikan dengan jenis pengetahuan lain dengan cara yang tidak jelas di sedemikian rupa sehingga bahkan manajemen tidak dapat dengan jelas menjelaskan kompetensi.¹⁷ Pengetahuan Tacit adalah dengan demikian tunduk pada paradoks. Agar sebuah perusahaan menjadi sukses dan tumbuh, pengetahuannya yang diam-diam harus

diidentifikasi secara jelas dan dikodifikasikan jika pengetahuan akan disebarluaskan ke seluruh perusahaan. Sekali pengetahuan diam-diam diidentifikasi dan ditulis, namun, itu mudah ditiru oleh pesaing.¹⁸ Ini memaksa perusahaan untuk membangun sistem keamanan yang kompleks untuk melindungi pengetahuan utama mereka.

Sumber daya dan kemampuan organisasi dapat ditempatkan pada kontinum sejauh itu mereka tahan lama dan tidak dapat ditiru (yaitu, tidak transparan, dapat ditransfer, atau ditiru) oleh perusahaan lain. Pada satu ekstrem adalah sumber daya yang berkelanjutan karena dilindungi oleh paten, geografi, nama merek yang kuat, atau pengetahuan diam-diam. Sumber daya dan kapabilitas ini ikatan adalah kompetensi yang berbeda karena mereka memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teknologi pisau cukur Gillette adalah contoh yang baik dari produk yang dibangun di sekitar sumber daya siklus lambat.

Ekstrem lainnya termasuk sumber daya yang menghadapi tekanan tertinggi karena mereka didasarkan pada konsep atau teknologi yang dapat dengan mudah diduplikasi, seperti streaming

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

film. Sejauh perusahaan memiliki sumber daya siklus cepat, cara utama perusahaan itu dapat bersaing berhasil adalah melalui peningkatan kecepatan dari lab ke pasar. Kalau tidak, itu tidak nyata keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan posisi berbiaya rendah dan strategi pemasaran yang inovatif, Tata Motors tampaknya memiliki keunggulan kompetitif dalam membuat dan menjual Mobil Rakyat baru dengan harga terendah di industri. Apakah pendekatan berbiaya rendah berkelanjutan? Dari segi daya tahan, mobil itu kurang aman atau peralatan emisi bisa menjadi kerugian ketika India dan negara berkembang lainnya memulai membutuhkan teknologi tersebut. Mengingat bahwa sebagian besar negara berkembang juga memiliki biaya tenaga kerja rendah,

Upah Tata yang rendah dapat dengan mudah ditiru — mungkin cukup cepat. Bahkan, Renault dan Nissan telah membentuk aliansi pada 2008 dengan produsen sepeda motor India Bajaj Auto meluncurkan mobil US \$ 3.000 di India pada tahun 2009.¹⁹ Mobil itu tidak pernah berhasil keluar dari papan gambar. Terlambat

2011, Bajaj mengumumkan bahwa mereka menilai kembali seluruh proyek karena mereka merasa biaya rendah mobil itu "tidak dapat digunakan."²⁰ Secara keseluruhan, keberlanjutan dari keunggulan kompetitif potensial Tata Motors

Tage tampaknya cukup rendah, mengingat siklus sumber dayanya yang cepat.

Model bisnis

Ketika menganalisis perusahaan, akan sangat membantu untuk mengetahui model bisnis seperti apa yang diikuti. Sebuah **model bisnis** adalah metode perusahaan untuk membuat uang dalam bisnis saat environment. Ini mencakup karakteristik struktural dan operasional utama dari sebuah perusahaan — bagaimana perusahaan itu menghasilkan pendapatan dan menghasilkan keuntungan. Model bisnis biasanya terdiri dari lima elemen:

- Siapa yang dilayani
- Apa yang disediakannya
- Bagaimana itu menghasilkan uang
- Bagaimana ia membedakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif
- Bagaimana ia menyediakan produk / layanannya²¹

Model bisnis yang paling sederhana adalah menyediakan barang atau jasa yang bisa dijual sehingga pendapatan melebihi biaya dan semua pengeluaran. Model-model lain bisa jauh lebih rumit. Beberapa banyak model bisnis yang mungkin adalah:

▪ **Model solusi pelanggan:** IBM menggunakan model ini untuk menghasilkan uang bukan dengan menjual IBM produk, tetapi dengan menjual keahliannya untuk meningkatkan operasi pelanggannya. Ini adalah model sulting.

▪ **Model piramida laba:** General Motors menawarkan jajaran penuh mobil untuk ditutup setiap ceruk di mana pesaing dapat menemukan posisi. Kuncinya adalah untuk mendapatkan pelanggan beli di titik masuk harga rendah, margin rendah (Chevrolet Aveo - MSRP US \$ 10235) dan memindahkannya ke produk-produk dengan margin tinggi dan berharga tinggi (Cadillac dan Buick) di mana perusahaan menghasilkan uang.

▪ **Sistem multikomponen / model dasar terinstal:** Gillette menemukan model klasik ini menjual pisau cukur dengan harga impas untuk menghasilkan uang dengan pisau cukur margin yang lebih tinggi. HP melakukan hal yang sama dengan printer dan kartrid printer. Dengan demikian produk adalah suatu sistem, bukan

hanya satu produk, dengan satu komponen yang menyediakan sebagian besar keuntungan.

▪ **Model iklan:** Mirip dengan sistem multi komponen / model dasar yang diinstal, ini model menawarkan produk dasarnya gratis untuk menghasilkan uang dari iklan. Berasal dalam industri surat kabar, model ini banyak digunakan di radio dan televisi komersial. Perusahaan berbasis internet, seperti Google dan Facebook, menawarkan layanan gratis kepada pengguna secara berurutan untuk mengekspos mereka ke iklan yang membayar tagihan.

- **Model switchboard:** Dalam model ini, perusahaan bertindak sebagai perantara untuk menghubungkan banyak penjual ke banyak pembeli. Perencanaan keuangan menyulap berbagai macam produk untuk dijual banyak pelanggan dengan kebutuhan berbeda. Model ini telah berhasil digunakan oleh eBay dan Amazon.com.
- **Model waktu:** R&D dan kecepatan produk adalah kunci keberhasilan dalam model waktu. Makhluk yang pertama memasarkan dengan inovasi baru memungkinkan perintis seperti Google untuk mendapatkan pengembalian nary. Pada saat sisa industri menyusul, Google telah beralih ke a pendekatan yang lebih baru, lebih inovatif untuk membuat orang kembali.
- **Model efisiensi:** Dalam model ini, perusahaan menunggu hingga produk menjadi standar dan kemudian memasuki pasar dengan produk dengan harga rendah dan margin rendah yang menarik bagi massa pasar. Model ini digunakan oleh Wal-Mart, KIA Motors, dan Vanguard.
- **Model Blockbuster:** Di beberapa industri, seperti obat-obatan dan film studio, profitabilitas didorong oleh beberapa produk utama. Fokusnya adalah pada investasi tinggi pada a sedikit produk dengan potensi hasil tinggi — terutama jika mereka dapat dilindungi oleh paten.
- **Model pengganda laba:** Gagasan model ini adalah untuk mengembangkan konsep yang mungkin atau mungkin tidak menghasilkan uang sendiri tetapi, melalui sinergi, dapat menghasilkan banyak produk yang menguntungkan. Walt Disney menciptakan konsep ini dengan menggunakan karakter kartun untuk mengembangkan margin tinggi taman hiburan, barang dagangan, dan peluang lisensi.
- **Model wirausaha:** Dalam model ini, perusahaan menawarkan produk / layanan khusus untuk ceruk pasar yang terlalu kecil untuk menjadi berharga bagi pesaing besar tetapi memiliki potensi untuk tumbuh dengan cepat. Kecil, pub buatan lokal telah sangat sukses secara matang industri didominasi oleh AB InBev dan MillerCoors. Model ini sudah sering digunakan oleh perusahaan teknologi tinggi kecil yang mengembangkan prototipe inovatif untuk menjual perusahaan (tanpa pernah menjual produk) ke Microsoft atau DuPont.
- **Model standar industri De Facto:** Dalam model ini, perusahaan menawarkan produk secara gratis atau harga yang sangat rendah untuk memenuhi pasar dan menjadi standar industri. Sekali pengguna terkunci, perusahaan menawarkan produk dengan margin lebih tinggi menggunakan standar ini. Zynga menggunakan model ini dengan game Farmville yang terkenal, dan TurboTax membuatnya paling mendasar program gratis.
Untuk memahami bagaimana beberapa model bisnis ini bekerja, penting untuk mengetahui di mana pada rantai nilai perusahaan menghasilkan uang. Meskipun perusahaan mungkin menawarkan yang besar jumlah produk dan layanan, satu lini produk dapat berkontribusi sebagian besar keuntungan. Di Hewlett-Packard, divisi printer dan pencitraan mewakili lebih dari 20% dari perusahaan pendapatan, dengan margin operasi yang melebihi 15% dibandingkan dengan margin 6% divisi PC. Namun, pendapatan divisi printer turun 12% dari 2008 karena lebih banyak orang berbagi gambar dan dokumen di cloud. ²²

Analisis Rantai Nilai

Sebuah **rantai nilai** adalah terkait serangkaian kegiatan penciptaan nilai yang dimulai dengan bahan baku dasar datang dari pemasok, beralih ke serangkaian kegiatan bernilai tambah yang terlibat dalam produksi dan memasarkan produk atau layanan, dan diakhiri dengan distributor yang memasukkan barang jadi tangan konsumen akhir. Analisis rantai nilai berfungsi untuk setiap jenis bisnis terlepas dari apakah mereka menyediakan layanan atau membuat produk. Lihat **Gambar 5–1** untuk sebuah contoh rantai nilai khas untuk produk yang diproduksi. Fokus analisis rantai nilai sis adalah untuk memeriksa perusahaan dalam konteks keseluruhan rantai kegiatan penciptaan nilai, dimana perusahaan mungkin hanya sebagian kecil.

Hal itu dilakukan ketika dikelola oleh pendirinya, Henry Ford. Selama tahun 1920-an dan 1930-an, perusahaan memiliki tambang besi sendiri, kapal pengangkut bijih, dan jalur kereta api kecil untuk dibawa bijih ke pabrik River Rouge yang panjangnya satu mil di Detroit. Pengunjung ke pabrik akan berjalan sepanjang jalan setapak yang ditinggikan, tempat mereka bisa menyaksikan bijih besi dibuang dari kereta ke tungku besar. Baja yang dihasilkan dituangkan dan digulirkan ke sabuk bergerak untuk menjadi luar biasa. dimasukkan ke dalam bingkai otomatis dan bagian-bagian sementara pengunjung menyaksikan dengan kagum. Saat pengunjung berjalan

di jalan, mereka mengamati sebuah mobil yang dibangun sepotong demi sepotong. Mencapai akhir garis yang bergerak, mobil yang sudah selesai diusir dari pabrik ke sebelah yang luas tempat parkir. Truk Ford kemudian akan memuat mobil untuk pengiriman ke dealer. Menariknya, Ford dealer hampir tidak memiliki kekuatan dalam rantai nilai perusahaan. Dealer diberikan oleh perusahaan dan dibawa pergi jika dealer sama sekali tidak loyal. Dealer menerima kendaraan baru tidak harus karena mereka membutuhkan model-model tertentu, tetapi karena Ford Motor memilih kendaraan tersebut untuk dijual di dealer itu. Ford Motor Company pada waktu itu sepenuhnya terintegrasi secara vertikal — yaitu, ia dikendalikan (biasanya dengan kepemilikan) setiap tahapan nilai rantai, dari tambang besi ke pengecer.

Mentah
Material

Utama

Pabrik

Pembuatan

Distributor

Pengecer

GAMBAR 5-1

Nilai khas

Chain for a Manu-

Produk yang difaktorkan

ANALISIS NILAI-RANTAI INDUSTRI

Rantai nilai sebagian besar industri dapat dibagi menjadi dua segmen, *hulu* dan *hilir*.

Dalam industri permifyakan, misalnya, *hulu* mengacu pada eksplorasi, pengeboran, dan perpindahan minyak memasukkan minyak mentah ke kilang, dan *hilir* mengacu pada penyulingan minyak ditambah pengangkutan dan memasarkan bensin dan minyak sulingan ke distributor dan pengecer pompa bensin. Meskipun kebanyakan perusahaan minyak besar sepenuhnya terintegrasi, mereka sering bervariasi dalam jumlah keahlian mereka miliki di setiap bagian dari rantai nilai. Amoco, misalnya, memiliki keahlian kuat di bidang hilir pemasaran dan ritel. British Petroleum, sebaliknya, lebih dominan dalam kegiatan hulu. ikatan seperti eksplorasi. Itulah salah satu alasan kedua perusahaan bergabung untuk membentuk BP Amoco pada tahun 1998.

Perusahaan telah mengubah namanya menjadi BP.²³

Suatu industri dapat dianalisis dalam hal margin keuntungan yang tersedia di setiap titik rantai nilai. Misalnya, pendapatan dan laba industri otomotif AS dibagi di antaranya banyak kegiatan rantai nilai, termasuk manufaktur, penjualan mobil baru dan bekas, pengecer bensin ing, asuransi, layanan purna jual dan suku cadang, dan pembiayaan sewa. Dari sudut pandang pendapatan, produsen mobil mendominasi industri, menyumbang hampir 60% dari total revitalisasi industri enues. Keuntungan, bagaimanapun, adalah masalah yang berbeda. Berbagai pembuat mobil Amerika Utara miliki pergi dari mendapatkan sebagian besar keuntungan mereka dari leasing, asuransi, dan operasi pembiayaan saja beberapa tahun yang lalu, untuk kebangkitan bagian manufaktur dari rantai nilai sebagai penggerak keuntungan. Setelah menjalani beberapa tahun yang menyakitkan dari 2008-2010, para pembuat mobil telah muncul lagi sebagai organisasi yang digerakkan oleh manufaktur. Pada 2012, General Motors yang dulu bangkrut porting keuntungan US \$ 7,6 Miliar dan Ford Motor Company yang tidak mengambil bailout dari pemerintah, melaporkan laba US \$ 8,8 Miliar.²⁴

Dalam menganalisis rantai nilai lengkap suatu produk, perhatikan bahwa meskipun perusahaan beroperasi dan di seluruh rantai industri, biasanya memiliki bidang keahlian di mana kegiatan utamanya ikatan berbohong. Sebuah perusahaan *pusat gravitasi* adalah bagian dari rantai di mana perusahaan terbesar keahlian dan kemampuan terletak — kompetensi intinya. Menurut Galbraith, sebuah perusahaan pusat gravitasi biasanya merupakan titik di mana perusahaan dimulai. Setelah perusahaan berhasil

memantapkan dirinya pada titik ini dengan memperoleh keunggulan kompetitif, salah satu strategi pertamanya bergerak adalah bergerak maju atau mundur sepanjang rantai nilai untuk mengurangi biaya, akses antar ke bahan baku utama, atau untuk menjamin distribusi.²⁵ Proses ini, disebut *vertikal integrasi*, dibahas lebih rinci dalam **Bab 7**.

Dalam industri kertas, misalnya, pusat gravitasi Weyerhauser ada di bahan mentah dan bagian-bagian manufaktur utama dari rantai nilai yang ditunjukkan pada **Gambar 5–2**. Weyerhauser Keahliannya adalah di pabrik kayu dan bubur kayu, di situlah perusahaan memulai. Ini terintegrasi maju dengan menggunakan bubur kayu untuk membuat kertas dan kotak, tetapi kemampuan terbesarnya masih ada mendapatkan pengembalian terbesar dari aktivitas penebangannya. Sebaliknya, P&G utamanya adalah perusahaan produk sumur yang juga memiliki tanah hutan dan mengoperasikan pabrik pulp. Keahliannya adalah dalam pembuatan dan distribusi bagian-bagian dari rantai nilai **Gambar 5–2**. P&G membeli ini aset untuk menjamin akses ke sejumlah besar pulp kayu yang dibutuhkan untuk memperluas pembuangannya mampu popok, tisu toilet, dan produk serbet. Kemampuan terkuat P&G selalu begitu dalam kegiatan hilir pengembangan produk, pemasaran, dan manajemen merek.

Tidak pernah seefisien dalam kegiatan kertas hulu seperti Weyerhauser. Itu tidak memiliki gangguan nyata kompetensi khusus pada bagian rantai nilai itu. Ketika persediaan kertas menjadi lebih terencana ful (dan persaingan semakin ketat), P&G dengan senang hati menjual tanah dan pabriknya untuk lebih fokus pada bagian dari rantai nilai di mana ia dapat memberikan nilai terbesar dengan biaya terendah — menciptakan dan memasarkan produk konsumen yang inovatif. Seperti halnya dengan pengalaman P&G dalam industri kertas, mungkin masuk akal bagi perusahaan untuk mengalihdayakan area lemah yang mungkin dikontrolnya secara internal pada rantai nilai industri.

Aktivitas Utama

Masuk
Logistik
(bahan baku
penanganan dan
pergudangan)

Operasi
(permesinan,
perakitan,
pengujian)

Keluar
Logistik
(pergudangan
dan distribusi
dari selesai
produk)

**Pemasaran
dan Penjualan**
(iklan,
promosi,
harga,
saluran
hubungan)

Layanan
(instalasi,
perbaikan, bagian)

Keuntungan

Batas

Infrastruktur Perusahaan

(manajemen umum, akuntansi, keuangan, perencanaan strategis)

Manajemen Sumber Daya Manusia

(perekrutan, pelatihan, pengembangan)

Pengembangan teknologi

(R&D, peningkatan produk dan proses)

Pembelian

(pembelian bahan baku, mesin, persediaan)

Kegiatan Pendukung

GAMBAR 5–2

Korporasi

Rantai nilai

SUMBER: Berdasarkan The Free Press, sebuah divisi dari Simon & Schuster, dari *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* oleh Michael E. Porter. Hak Cipta © 1985, 1998 oleh The Free Press. Seluruh hak cipta.

ANALISIS RANTAI NILAI PERUSAHAAN

Setiap perusahaan memiliki rantai nilai internal kegiatannya sendiri. Lihat **Gambar 5–2** sebagai contoh dari rantai nilai perusahaan. Porter mengusulkan *kegiatan utama* sebuah perusahaan manufaktur biasanya dimulai dengan logistik masuk (penanganan bahan baku dan pergudangan), melewati

suatu proses operasi di mana suatu produk diproduksi, dan terus menuju keluar logistik (pergudangan dan distribusi), untuk pemasaran dan penjualan, dan akhirnya ke layanan (instalation, perbaikan, dan penjualan suku cadang). Beberapa *kegiatan pendukung*, seperti pengadaan (pembelian),

Halaman 171

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

pengembangan teknologi (R&D), manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan (akuntansi, keuangan, perencanaan strategis), memastikan bahwa kegiatan rantai nilai utama beroperasi makan dengan efektif dan efisien. Setiap lini produk perusahaan memiliki nilai tersendiri rantai. Karena sebagian besar perusahaan membuat beberapa produk atau layanan yang berbeda, internal analisis perusahaan melibatkan menganalisis serangkaian rantai nilai yang berbeda.

Pemeriksaan sistematis dari aktivitas nilai individu dapat mengarah pada pemahaman yang lebih baik. kekuatan dan kelemahan korporasi. Menurut Porter, "Perbedaan antara rantai nilai pesaing adalah sumber utama keunggulan kompetitif." ²⁶ Rantai nilai perusahaan analisis melibatkan tiga langkah berikut:

- 1. Periksa rantai nilai setiap lini produk dalam hal berbagai kegiatan yang terlibat dalam menghasilkan produk atau layanan itu:** Kegiatan mana yang dapat dianggap sebagai kekuatan (kompetensi inti) atau kelemahan (defisiensi inti)? Lakukan salah satu dari kekuatan yang disediakan keunggulan kompetitif dan dapatkah mereka diberi label kompetensi khusus?
- 2. Periksa "keterkaitan" dalam rantai nilai setiap lini produk:** *Keterkaitan* adalah koneksi antara cara satu aktivitas nilai (misalnya, pemasaran) dilakukan dan biaya kinerja dari kegiatan lain (misalnya, kontrol kualitas). Dalam pencarian-ing cara bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, sama fungsi dapat dilakukan dengan cara yang berbeda dengan hasil yang berbeda. Misalnya kualitas inspeksi 100% dari output oleh pekerja sendiri, bukan 10% biasa oleh inspektur kontrol kualitas dapat meningkatkan biaya produksi, tetapi peningkatan itu bisa saja diimbangi dengan penghematan yang diperoleh dari pengurangan jumlah perbaikan yang diperlukan orang untuk memperbaiki produk cacat dan meningkatkan jumlah waktu tenaga penjualan yang dikhususkan untuk menjual bukannya menukar produk yang sudah terjual tetapi rusak. Bisa juga digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan sebagai pembeda jika dibandingkan dengan pesaing dan memungkinkan perusahaan perusahaan untuk mengisi lebih banyak.

- 3. Periksa potensi sinergi di antara rantai nilai berbagai lini produk atau unit bisnis:** Setiap elemen nilai, seperti iklan atau manufaktur, memiliki skala ekonomi di mana kegiatan dilakukan dengan biaya serendah mungkin per unit output. Jika suatu produk tertentu tidak diproduksi pada level yang cukup tinggi untuk dijangkau skala ekonomis dalam distribusi, produk lain dapat digunakan untuk berbagi distribusi yang sama saluran bution. Ini adalah contoh **economies of scope**, yang dihasilkan ketika nilainya rantai dua produk atau layanan yang berbeda berbagi kegiatan, seperti pemasaran yang sama saluran atau fasilitas manufaktur. Biaya produksi bersama beberapa produk bisa lebih rendah dari biaya produksi terpisah.

Memindai Sumber Daya dan Kemampuan Fungsional

Cara paling sederhana untuk memulai analisis rantai nilai korporasi adalah dengan memeriksa dengan cermat wilayah fungsional tradisionalnya untuk kekuatan dan kelemahan potensial. Sumber daya fungsional dan kemampuan tidak hanya mencakup aset keuangan, fisik, dan manusia di setiap bidang tetapi juga juga kemampuan orang-orang di setiap bidang untuk merumuskan dan mengimplementasikan fungsional yang diperlukan tujuan, strategi, dan kebijakan. Sumber daya dan kemampuan ini mencakup pengetahuan konsep analitik dan teknik prosedural yang umum untuk setiap bidang, serta kemampuan dari orang-orang di setiap daerah untuk menggunakananya secara efektif. Jika digunakan dengan benar, sumber daya dan kapasitas ini bilities berfungsi sebagai kekuatan untuk melakukan aktivitas bernilai tambah dan mendukung keputusan strategis. Selain fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, R&D, operasi, manusia

sumber daya, dan sistem / teknologi informasi, kami juga membahas struktur dan budaya sebagai kunci bagian dari rantai nilai korporasi bisnis.

Halaman 172

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

Meskipun terdapat variasi bentuk struktural yang hampir tak terbatas, tipe-tipe dasar tertentu mendominasi dalam organisasi kompleks modern. **Gambar 5–3** menggambarkan tiga dasar **organisasi struktur**. Struktur konglomerat adalah varian dari struktur divisi dan karenanya tidak digambarkan sebagai struktur keempat. Secara umum, setiap struktur cenderung mendukung beberapa perusahaan. membuat strategi lebih baik daripada yang lain:

- **Struktur sederhana** tidak memiliki kategori fungsional atau produk dan sesuai untuk yang kecil, perusahaan yang didominasi pengusaha dengan satu atau dua lini produk yang beroperasi dengan alasan-kecil, ceruk pasar mudah diidentifikasi. Karyawan cenderung generalis dan jacks-of-all-trades. Dalam hal tahapan perkembangan (akan dibahas pada **Bab 9**), ini adalah Perusahaan tahap I.
- **Struktur fungsional** sesuai untuk perusahaan berukuran sedang dengan beberapa lini produk dalam satu industri. Karyawan cenderung menjadi spesialis dalam fungsi bisnis yang ada penting bagi industri itu, seperti manufaktur, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia sumber. Dalam hal tahap perkembangan (dibahas pada **Bab 9**), ini adalah Tahap II perusahaan.
- **Struktur divisi** sesuai untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk di dalamnya beberapa industri terkait. Karyawan cenderung menjadi spesialis fungsional yang diorganisasikan berdasarkan perbedaan produk / pasar. Perusahaan Clorox terdiri dari lima divisi besar:
(1) Pembersihan (yaitu, Clorox, 409, dan Tilex); (2) Rumah Tangga (yaitu, Senang, Kingsford dan Segar

I. Struktur Sederhana

II Struktur fungsional

AKU AKU AKU. Struktur Divisi *

Pemilik-Manajer

Pekerja

Manajemen Top

Pabrikan

Manajemen Top

Divisi Produk A

Pabrikan

Penjualan

* Unit Bisnis Strategis dan struktur konglomerat adalah varian dari struktur divisi.

Personil

Keuangan

Pabrikan

Penjualan

Personil

Keuangan

Divisi Produk B

Penjualan

Keuangan

Personil

GAMBAR 5–3 dasar

Organisasi

Struktur

STRUKTUR ORGANIASI NASIONAL

Halaman 173

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Langkah); (3) Gaya Hidup (yaitu, Lebah Brita dan Burt); (4) Profesional (Solusi Komersial); dan (5) Internasional (yaitu, Chux dan Poett). ²⁷ Manajemen berusaha menemukan beberapa sinkronisasi ergi di antara kegiatan divisi melalui penggunaan komite dan hubungan horizontal. Di dalam hal tahapan pengembangan (akan dibahas pada **Bab 9**), ini adalah perusahaan Tahap III.

- **Unit bisnis strategis (SBU)** adalah modifikasi dari struktur divisi. Strategis

unit bisnis adalah divisi atau grup divisi yang terdiri dari produk independen-semen pasar yang diberikan tanggung jawab utama dan wewenang untuk manajemen area fungsional mereka sendiri. *Suatu SBU dapat dari berbagai ukuran atau level, tetapi harus memiliki (1) a misi unik, (2) pesaing yang dapat diidentifikasi, (3) fokus pasar eksternal, dan (4) kontrol fungsi bisnisnya.*²⁸ Idenya adalah untuk mendesentralisasi berdasarkan elemen strategis daripada berdasarkan ukuran, karakteristik produk, atau rentang kontrol dan untuk membuat hubungan horizontal antar unit yang sebelumnya disimpan terpisah. Misalnya, alih-alih organisasi produk-produk berdasarkan teknologi pengemasan seperti makanan beku, makanan kaleng, dan makanan kantong, General Foods mengorganisasikan produknya ke dalam SBU berdasarkan konsumen segmen menu yang berorientasi: makanan sarapan, minuman, makanan utama, hidangan penutup, dan makanan hewan peliharaan. Di dalam hal tahapan pengembangan (akan dibahas pada **Bab 9**), ini juga merupakan Tahap III perusahaan.

■ **Struktur konglomerat** cocok untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk di beberapa industri yang tidak terkait. Varian dari struktur divisi, konglomerat struktur (kadang-kadang disebut perusahaan induk) biasanya merupakan kumpulan hukum perusahaan independen (anak perusahaan) yang beroperasi di bawah satu payung perusahaan tetapi dikendalikan melalui dewan direksi anak perusahaan. Sifat tidak terkait dari anak perusahaan mencegah segala upaya mendapatkan sinergi di antara mereka. Dari segi tahapan perkembangan (dibahas pada **Bab 9**), ini juga merupakan perusahaan Tahap III. Jika struktur dasar korporasi saat ini tidak dengan mudah mendukung strategi di bawah Pertimbangan, manajemen puncak harus memutuskan apakah strategi yang diusulkan layak atau tidak struktur harus diubah menjadi struktur yang lebih rumit seperti matriks atau jaringan. (Desain struktural lainnya seperti matriks dan jaringan dibahas dalam **Bab 9**.)

BUDAYA PERUSAHAAN: PERUSAHAAN YANG PENTING

Ada kisah yang sering diceritakan tentang seseorang yang baru mengenal sebuah perusahaan bertanya kepada rekan kerja yang berpengalaman apa seorang karyawan harus melakukan ketika pelanggan menelepon. Old-timer menjawab, "Ada tiga cara untuk melakukan pekerjaan apa pun — dengan cara yang benar, cara yang salah, dan cara perusahaan. Di sekitar sini, kita selalu melakukan hal-hal dengan cara perusahaan. "Di sebagian besar organisasi," cara perusahaan "diturunkan dari budaya perusahaan. **Budaya perusahaan** adalah kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota korporasi dan ditransmisikan dari satu generasi karyawan ke yang lain. Budaya perusahaan umumnya mencerminkan nilai-nilai perusahaan pendiri dan misi perusahaan.²⁹ Ini memberi perusahaan rasa identitas: "Inilah siapa kita. Inilah yang kami lakukan. Inilah yang kami perjuangkan." Budaya termasuk yang dominan orientasi perusahaan, seperti R&D di 3M, berbagi tanggung jawab di Nucor, pelanggan layanan di Nordstrom, inovasi di Google, atau kualitas produk di BMW. Itu sering termasuk sejumlah aturan kerja informal (membentuk "cara perusahaan") yang diikuti tanpa karyawan pertanyaan. Praktek kerja ini dari waktu ke waktu menjadi bagian dari tradisi perusahaan yang tidak dipertanyakan. Budaya, oleh karena itu, mencerminkan nilai-nilai perusahaan. Budaya perusahaan memiliki dua atribut yang berbeda, intensitas dan integrasi.³⁰ *Budaya Intensitas* adalah sejauh mana anggota suatu unit menerima norma, nilai, atau budaya lainnya. konten budaya yang terkait dengan unit. Ini menunjukkan kedalaman budaya. Organisasi dengan norma-norma yang kuat mempromosikan nilai tertentu, seperti kualitas di BMW, memiliki budaya intensif,

sedangkan perusahaan baru (atau yang dalam transisi) memiliki budaya yang lebih lemah, kurang intensif. Para karyawan dalam budaya intensif cenderung menunjukkan perilaku yang konsisten — yaitu, mereka cenderung bertindak serupa lembur. *Integrasi budaya* adalah sejauh mana unit-unit di seluruh organisasi berbagi budaya yang sama. Inilah luasnya budaya. Organisasi dengan dominan meluas

budaya dapat dikontrol secara hierarkis dan berorientasi pada kekuasaan, seperti unit militer, dan dimiliki budaya yang sangat terintegrasi. Semua karyawan cenderung memiliki nilai dan norma budaya yang sama. Sebaliknya, perusahaan yang terstruktur menjadi unit yang beragam berdasarkan fungsi atau divisi biasanya menunjukkan beberapa subkultur yang kuat (misalnya, Litbang versus manufaktur) dan parut budaya perusahaan.

Budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting dalam suatu organisasi:

1. Menyampaikan rasa identitas bagi karyawan.
2. Membantu menghasilkan komitmen karyawan untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Menambah stabilitas organisasi sebagai sistem sosial.

4. Berfungsi sebagai kerangka acuan bagi karyawan untuk digunakan untuk memahami organisasi kegiatan dan untuk digunakan sebagai panduan untuk perilaku yang sesuai.³¹

Budaya perusahaan membentuk perilaku orang dalam suatu perusahaan, sehingga memengaruhi perusahaan kinerja. Misalnya, budaya perusahaan yang menekankan sosialisasi

karyawan memiliki pergantian karyawan yang lebih sedikit, yang mengarah ke biaya yang lebih rendah.³² Karena budaya perusahaan

memiliki pengaruh kuat pada perilaku orang di semua tingkatan, mereka dapat sangat mempengaruhi a kemampuan korporasi untuk mengubah arah strategisnya. Budaya yang kuat tidak hanya mempromosikan kelangsungan hidup, tetapi juga harus menciptakan dasar untuk posisi kompetitif yang unggul dengan meningkatkan motivasi dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.³³ Misalnya, suatu budaya menekankan pembaruan terus-menerus dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan sangat kompetitif.³⁴

Sejauh kompetensi khas perusahaan tertanam dalam organisasi

budaya, itu akan menjadi bentuk pengetahuan diam-diam dan sangat sulit untuk ditiru pesaing.

Fitur **Global Issue** menunjukkan perbedaan antara ABB Asea Brown Boveri AG dan

Panasonic Corporation dalam hal bagaimana mereka mengelola budaya perusahaan mereka secara global industri.

Perubahan dalam misi, tujuan, strategi, atau kebijakan tidak mungkin berhasil jika itu bertentangan dengan budaya perusahaan yang diterima. Menyeret kaki dan bahkan mungkin sabotase hasilnya, ketika karyawan berjuang untuk menolak perubahan radikal dalam filosofi perusahaan. Seperti dengan struc-

ture, jika budaya organisasi kompatibel dengan strategi baru, itu adalah kekuatan internal.

Di sisi lain, jika budaya perusahaan tidak kompatibel dengan strategi yang diusulkan, itu adalah kelemahan serius. Circuit City menghentikan operasinya pada Januari 2009 setelah bencana langkah oleh CEO Philip Schoonover saat itu. Sejarah Circuit City dan kompetitifnya keuntungan selama bertahun-tahun telah dibangun di sekitar tingkat keahlian yang tidak tersedia di tempat lain toko kotak besar seperti Best Buy. Namun, sebagai langkah untuk menghemat uang, Schoonover memecat 3.400 Karyawan Circuit City paling berpengalaman dan menggantinya dengan upah rendah, tingkat rendah panitera. Analis mengecam langkah untuk kehilangan moral yang menghancurkan dan penurunan terkait dalam layanan pelanggan. Ketidakselaras dengan budaya organisasi dieja malapetaka bagi organisasi.³⁵

Budaya perusahaan juga penting ketika mempertimbangkan akuisisi. Penggabungan dua budaya yang berbeda, jika tidak ditangani dengan bijak, dapat menciptakan beberapa konflik internal yang serius. Procter &

Manajemen Gamble tahu, misalnya, bahwa akuisisi mereka pada 2005 atas Gillette mungkin akan terjadi beberapa masalah budaya. Meskipun kedua perusahaan tersebut merupakan pasar barang konsumen yang kuat-Mereka masing-masing memiliki perbedaan mendasar yang menyebabkan banyak perbedaan kecil di antara mereka budaya: Gillette menjual pisau cukur, sikat gigi, dan baterai kepada para pria; sedangkan P&G menjualnya alat bantu kesehatan dan kecantikan untuk wanita. Art Lafley, CEO P&G, mengakui setahun setelah merger bahwa akan dibutuhkan satu tahun tambahan hingga 15 bulan untuk menyelaraskan kedua perusahaan.³⁶

Masalah GLOBAL

dunia. Konosuke Matsushita mendirikan perusahaan pada tahun 1918. Filosofi manajemennya menyebabkan kesuksesan perusahaan tetapi menjadi terlembagakan dalam budaya perusahaan — a budaya yang lebih fokus pada nilai-nilai Jepang daripada pada globalisasi lintas budaya. Akibatnya, perusahaan Panasonic budaya tidak beradaptasi dengan baik dengan kondisi lokal. Tidak hanya itu Manajemen puncak Panasonic secara eksklusif Jepang, subsidi manajer lama sangat Jepang. Perusahaan ketidakpercayaan manajer non-Jepang di Amerika Serikat dan beberapa negara Eropa menghasilkan "plafon beras" yang mencegah orang non-Jepang dipromosikan ke manajemen puncak anak perusahaan Panasonic. Em asing Karyawan sering bingung dengan filosofi perusahaan itu belum disesuaikan dengan realitas lokal. Perusahaan Panasonic budaya porate melanggengkan lintas budaya yang memisahkan menilai orang Jepang dari manajer non-Jepang, pergi manajer non-Jepang merasa frustrasi dan undervalued. Perbedaan ini mencegah aliran pengetahuan dan pengalaman. ence dari operasi regional ke kantor pusat dan mungkin menghambat kemampuan Panasonic untuk bersaing secara global.

SUMBER: Dirangkum dari J. Guyon, "ABB Fuse Units with Satu Set Nilai," *The Wall Street Journal* (2 Oktober 1996), hal. A15, dan N. Holden, "Mengapa Globalisasi dengan Konservatif Budaya Perusahaan Menghambat Pelokalan Manajemen: The Tell-Kasus Matsushita Electric," *International Journal of Cross Manajemen Budaya* (Vol. 1, No. 1, 2001), hlm. 53–72.

ABB Asea Brown yang berbasis di Zurich Boveri AG adalah pembangun dunia pembangkit listrik dan listrik peralatan dengan pabrik-pabrik industri di 140 negara. Dengan membangun satu set nilai-nilai multikultural di seluruh operasi globalnya, ABB manajemen berkeyakinan bahwa perusahaan akan memperoleh keuntungan atas saingannya Siemens AG dari Jerman, Perancis Alcatel-Alsthom NV, dan Perusahaan Listrik Umum AS. ABB adalah perusahaan tanpa basis geografis. Sebaliknya, ia memiliki banyak tempat di mana ia dapat memanfaatkan keahlian dari seluruh dunia. ABB menciptakan 500 manajer global yang dapat diadaptasi budaya lokal sambil melaksanakan strategi global ABB. Ini orang-orang multibahasa dan bergerak di sekitar masing-masing ABB 5000 pusat laba di 140 negara. Tugas mereka adalah memotong biaya, meningkatkan efisiensi, dan mengintegrasikan bisnis lokal dengan pandangan dunia ABB.

Beberapa perusahaan multinasional sama suksesnya dengan ABB dalam mendapatkan strategi global untuk bekerja dengan operasi lokal. Dalam perjanjian dengan pandangan berbasis sumber daya perusahaan, Ketua ABB sebelumnya, Percy Barnevik menyatakan, "Kami kekuatan berasal dari menyatukan. . . . Jika bisa ini bekerja dengan sangat baik, maka Anda mendapatkan keunggulan kompetitif dari organisasi yang sangat, sangat sulit untuk ditiru."

Berbeda dengan budaya perusahaan ABB yang berorientasi global budaya Panasonic Corporation yang lebih sempit

Jepang. Panasonic adalah perusahaan listrik terbesar ketiga di Asia

MENGELOLA BUDAYA PERUSAHAAN UNTUK KOMPETITIF GLOBAL

ADVANTAgE: Abb VS. PANASONIC

Manajer pemasaran adalah tautan utama perusahaan ke pelanggan dan pesaing. Itu Manajer, oleh karena itu, harus sangat memperhatikan posisi pasar dan bauran pemasaran perusahaan serta dengan reputasi keseluruhan perusahaan dan mereknya.

Posisi dan Segmentasi Pasar

Posisi pasar berkaitan dengan pertanyaan, "Siapa pelanggan kami?" Ini mengacu pada pemilihan area spesifik untuk konsentrasi pemasaran dan dapat dinyatakan dalam hal pasar, produk,

dan lokasi geografis. Melalui riset pasar, perusahaan dapat mempraktikkan *pasar segmentasi* dengan berbagai produk atau layanan sehingga manajer dapat menemukan ceruk apa untuk mencari, jenis produk baru untuk dikembangkan, dan bagaimana memastikan bahwa banyak perusahaan produk tidak secara langsung bersaing satu sama lain.

Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran mengacu pada kombinasi tertentu dari variabel kunci di bawah korporasi kontrol yang dapat digunakan untuk mempengaruhi permintaan dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Variabel-variabel ini

MASALAH PEMASARAN STRATEGIS

Halaman 176

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

adalah produk, tempat, promosi, dan harga. Dalam masing-masing dari empat variabel ini ada beberapa sub-variabel, tercantum pada **Tabel 5-1**, yang harus dianalisis dalam hal efeknya terhadap divisi dan kinerja perusahaan.

Siklus Hidup Produk

Seperti yang digambarkan pada **Gambar 5-4**, **siklus hidup produk** adalah grafik yang menunjukkan waktu yang direncanakan penjualan suatu produk saat bergerak dari pengenalan melalui pertumbuhan dan kedewasaan menjadi menurun. Konsep ini digunakan oleh manajer pemasaran untuk membahas bauran pemasaran tertentu produk atau kelompok produk dalam hal di mana ia mungkin ada dalam siklus hidup. Dari sebuah str-perspektif manajemen tegic, konsep ini bernilai kecil karena posisi nyata dari apa pun produk hanya bisa dipastikan di belakang. Strategi adalah tentang membuat keputusan secara nyata. saatnya untuk masa depan bisnis. Fitur **Innovation Issue** menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menggunakan kebijaksanaan konvensional dari siklus hidup produk untuk keuntungannya dibandingkan dengan yang terdepan pesaing.

Kualitas
fitur
Pilihan
Gaya
Nama merk
Pengemasan
Ukuran
Jasa
Jaminan
Kembali
Saluran
Cakupan
Lokasi
Inventaris
Mengangkut
Iklan
Penjualan pribadi
Promosi penjualan
Publisitas
Daftar Harga
Diskon
Tunjangan
Periode pembayaran
Item kredit

SUMBER: Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, edisi 11 © 2003, hlm. 16. Dicetak ulang oleh Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.

Bauran Pemasaran

Variabel

pengantar

* Ujung kanan dari tahap Pertumbuhan sering disebut Turbulensi Kompetitif karena persaingan harga dan distribusi yang mengungkap pesaing yang lebih lemah. Untuk informasi lebih lanjut, lihat CR Wasson, *Dynamic Competitive Strategy dan Siklus Hidup Produk*. Edisi ke-3. (Austin, TX: Austin Press, 1978).

Pertumbuhan*

Kematangan

Waktu

Penjualan

Menurun

menyatukan Turbulensi Kompetitif karena

Kematangan

Menurun

s

es

pengantar

Pertumbuhan*

T

S

G

GAMBAR 5-4

Siklus Hidup Produk

Halaman 177

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

Reputasi Merek dan Perusahaan

Sebuah **merek** adalah nama yang diberikan untuk produk perusahaan yang mewujudkan semua karakteristik barang itu di benak konsumen. Seiring waktu dan dengan iklan dan eksekutif yang efektif Oleh karena itu, sebuah merek berkonotasi berbagai karakteristik dalam benak konsumen. Misalnya, Disney singkatan hiburan keluarga. Karnaval memiliki "kapal yang menyenangkan." BMW berarti berperforma tinggi autos. Sebuah merek dengan demikian dapat menjadi sumber daya perusahaan yang penting. Jika dilakukan dengan baik, nama merek adalah

terhubung ke produk sedemikian rupa sehingga merek dapat berdiri untuk seluruh kategori produk, seperti tisu untuk jaringan wajah. Tujuannya adalah agar pelanggan meminta nama merek (Coke atau Pepsi) bukan kategori produk (cola). 10 merek paling berharga di dunia pada 2012 adalah Apple, IBM, Google, McDonald's, Microsoft, Coca-Cola, Marlboro, AT&T, Verizon, dan China Mobile, dalam urutan itu. Menurut *Forbes*, nilai merek Apple adalah US \$ 182,95 miliar.³⁷

Sebuah *merek perusahaan* adalah jenis merek yang nama perusahaan berfungsi sebagai merek.

Dari 10 merek dunia teratas yang terdaftar sebelumnya, semuanya kecuali satu (Marlboro adalah bagian dari Altria Group)

adalah nama perusahaan. Nilai dari sebuah merek korporat adalah bahwa itu biasanya mewakili konsumen. tayangan perusahaan dan dengan demikian dapat diperluas ke produk yang saat ini tidak ditawarkan—terlepas dari keahlian aktual perusahaan. Misalnya, Caterpillar, produsen peralatan pengangkut tanah berat, asosiasi konsumen bekas dengan merek Caterpillar (*karpet ged, maskulin, terkait konstruksi*) untuk memasarkan sepatu kerja. Sementara jenis gerakan ini mungkin tidak disarankan secara strategis, kesan konsumen terhadap suatu merek setidaknya dapat menyarankan produk baru kategori yang akan masuk meskipun perusahaan mungkin tidak memiliki kompetensi dalam membuat atau memasarkan

jenis produk atau layanan tersebut.³⁸

DOCOMO PINDAHKAN AGAINSTAL GRAIN

mulai bekerja untuk membuat pengalaman Smartphone yang harus dimiliki untuk mereka yang berusia di atas 60 tahun.

Saat ini, perusahaan tersebut menawarkan ponsel dengan tombol yang lebih besar, aplikasi yang lebih mudah dimengerti dan digunakan, suara baru perangkat lunak pengenalan yang memungkinkan pelanggan untuk mengirim e-mail, dan sedang mengadakan sesi pelatihan di seluruh negara ajari pelanggan yang lebih tua cara menggunakan Smartphone. Pada bulan Maret tahun 2012, mereka telah menjalankan lebih dari 1100 sesi seperti itu. Di setiap dari daerah-daerah ini, mereka memisahkan diri dari Petisi, yang jauh lebih tertarik dilihat sebagai

paling mutakhir di industri. Sedangkan pesaing lainnya Pertempuran keluar untuk set yang lebih muda, DoCoMo telah menangkap imajinasi yang lebih tua. Orang di atas usia 60 sekarang menyumbang lebih dari 24% dari bisnis perusahaan, dan Tujuan DoCoMo adalah untuk tetap memimpin dengan pasar orang tua dengan mengantisipasi keinginan mereka dan memberikan solusi inovatif bahwa dalam beberapa kasus lebih retro dari yang mutakhir.

SUMBER: R. Martin, "DoCoMo Shuns iPhone, Pushes Android Opsi," *The Japan Times* (23 Mei 2012), (<http://www.japantimes.co.jp/text/nc20120523ga.html>); M. Yasu dan S. Ozasa, "DoCoMo Savors an Vintage Older," *Bloomberg Businessweek* (2 Juli 2012), (<http://www.businessweek.com/articles/2012-06-28/docomo-mencair-pertumbuhan-di-kalangan-jepang-lanjut-usia>).

Bertahun-tahun yang lalu, DoCoMo (Jepang layanan ponsel terbesar penyedia layanan di Jepang) memilih tidak untuk menjadi bagian dari iPhone nomenon. Biaya perolehan iPhone ke perusahaan adalah kunci keputusan ini. Terkadang inovasi diperlukan karena keputusan strategis. Dalam hal ini, iPhone telah memperkuat apa yang disebut "pinggul," sehingga perusahaan melanjutkan mencari peluang di pasar di mana mereka memiliki inti kekuatan yang tidak ditangani.

Demografi yang tumbuh paling cepat di Jepang adalah Derly. Orang berusia 65 tahun ke atas merupakan 23% dari populasi dan kebutuhan mereka secara substansial berbeda dari set yang lebih muda. Ini khususnya berlaku di telepon seluler. ket, di mana iPhone terbaru membantu mendorong persentase orang dewasa berusia 20-29 dengan Smartphone di Jepang sampai lebih 51%. Itu sebanding dengan kurang dari 6% orang berusia 65 atau lebih tua yang memiliki Smartphone.

Layar kecil dan aplikasi yang dirancang untuk desain terbaru Sires dari set yang lebih muda tidak menarik bagi audiens dengan penglihatan yang lebih lemah dan fokus pada aplikasi yang lebih praktis kation. DoCoMo memanfaatkan peluang nyata ini dan

Masalah INOVASI

Halaman 178

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

Sebuah **reputasi perusahaan** adalah persepsi yang dipegang secara luas dari sebuah perusahaan oleh masyarakat umum.

Ini terdiri dari dua atribut: (1) persepsi pemangku kepentingan tentang kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang berkualitas dan (2) keunggulan perusahaan di benak para pemangku kepentingan.³⁹ Korporasi yang baik reputasi porate dapat menjadi sumber daya strategis. Ini dapat berfungsi dalam pemasaran sebagai sinyal dan penghalang masuk. Ini berkontribusi pada barang-barangnya yang memiliki harga premium.⁴⁰ Reputasi terutama penting ketika kualitas produk atau layanan perusahaan tidak dapat diamati secara langsung dan hanya bisa dipelajari melalui pengalaman. Sebagai contoh, toko ritel bersedia menyediakan yang baru produk dari P&G atau Coca-Cola karena mereka tahu bahwa kedua perusahaan hanya memasarkan produk berkualitas yang sangat diiklankan. Seperti pengetahuan diam-diam, reputasi cenderung lama, tahan lama dan sulit bagi orang lain untuk menduplikasi — dengan demikian memberikan potensi kompetitif yang berkelanjutan

keuntungan.⁴¹ Ini mungkin juga memiliki dampak signifikan pada harga saham perusahaan.⁴² Penelitian mengungkapkan

hubungan positif antara reputasi perusahaan dan kinerja keuangan.⁴³

MASALAH KEUANGAN STRATEGIS

Manajer keuangan harus memastikan sumber dana terbaik, penggunaan dana, dan kontrol dana. Semua masalah strategis memiliki implikasi keuangan. Uang tunai harus diperoleh dari internal atau

sumber eksternal (lokal dan global) dan dialokasikan untuk berbagai penggunaan. Aliran dana dalam operasi organisasi harus dipantau. Sejauh korporasi terlibat dalam kegiatan internasional, fluktuasi mata uang harus ditangani untuk memastikan bahwa keuntungan tidak musnah oleh naik turunnya dolar terhadap yen, euro, atau mata uang lainnya. Manfaat dalam bentuk pengembalian, pembayaran, atau produk dan layanan harus diberikan kepada sumber pembiayaan luar. Semua tugas ini harus ditangani dengan cara yang melengkapi dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Struktur modal perusahaan (jumlah hutang dan ekuitas) dapat mempengaruhi

ence pilihan strategisnya. Perusahaan dengan peningkatan hutang cenderung lebih menghindari risiko dan kurang mau berinvestasi dalam R&D.⁴⁴

Leverage Keuangan

Campuran dana jangka pendek dan jangka panjang yang dihasilkan secara eksternal dalam kaitannya dengan jumlah dan waktu dana yang dihasilkan secara internal harus sesuai dengan tujuan perusahaan, strategi, dan kebijakan. Konsep **leverage keuangan** (rasio total utang terhadap total aset) sangat membantu dalam menggambarkan bagaimana utang digunakan untuk meningkatkan pendapatan yang tersedia untuk umum pemegang saham. Ketika perusahaan membiayai kegiatannya dengan penjualan obligasi atau wesel alih-alih melalui saham, laba per saham didorong: bunga yang dibayarkan pada hutang mengurangi kena pajak pendapatan, tetapi lebih sedikit pemegang saham membagikan keuntungan daripada jika perusahaan telah menjual lebih banyak saham

membiayai kegiatannya. Utang, bagaimanapun, meningkatkan titik impas perusahaan di atas apa itu seandainya perusahaan membiayai dari dana yang dihasilkan secara internal saja. Leverage tinggi karena itu dapat dianggap sebagai kekuatan perusahaan di masa kemakmuran dan terus meningkat penjualan, atau sebagai kelemahan pada saat resesi dan penjualan jatuh. Ini karena leverage bertindak untuk memperbesar efek pada laba per saham dari kenaikan atau penurunan penjualan dolar. Penelitian menunjukkan bahwa leverage yang lebih besar memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan di lingkungan yang stabil ronment, tetapi dampak negatif bagi perusahaan di lingkungan yang dinamis.⁴⁵

Penganggaran Modal

Capital budgeting adalah analisis dan pemeringkatan kemungkinan investasi dalam aset tetap tersebut sebagai tanah, bangunan, dan peralatan dalam hal pengeluaran tambahan dan penerimaan tambahan yang akan dihasilkan dari setiap investasi. Departemen keuangan yang baik akan dapat menyiapkannya anggaran modal dan untuk memeringkatnya berdasarkan beberapa kriteria yang diterima atau *tingkat rintangan* (untuk contoh, tahun untuk mengembalikan investasi, tingkat pengembalian, atau waktu untuk titik impas) untuk tujuan pengambilan keputusan strategis. Sebagian besar perusahaan memiliki lebih dari satu tingkat rintangan dan memvariasikannya

Halaman 179

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan sebagai fungsi dari jenis proyek yang dipertimbangkan. Proyek dengan signifikansi strategis tinggi, seperti memasuki pasar baru atau mempertahankan pangsa pasar, akan sering memiliki tingkat rintangan yang lebih rendah.⁴⁶

ISU PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN STRATEGIS (R & D)

Manajer R&D bertanggung jawab untuk menyarankan dan menerapkan teknologi perusahaan strategi mengingat tujuan dan kebijakan perusahaan. Pekerjaan manajer, oleh karena itu, melibatkan (1) memilih di antara alternatif teknologi baru untuk digunakan dalam perusahaan, (2) berkembang metode mewujudkan teknologi baru dalam produk dan proses baru, dan (3) penyebaran sumber daya sehingga teknologi baru dapat berhasil diimplementasikan.

Intensitas R&D, Kompetensi Teknologi, dan Alih Teknologi

Perusahaan harus menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk penelitian dan pengembangan yang efektif. Sebuah perusahaan **intensitas R & D** (pengeluaran untuk R & D sebagai persentase dari pendapatan penjualan) adalah cara utama untuk mendapatkan pangsa pasar dalam persaingan global. Jumlah yang dihabiskan untuk

Litbang sering bervariasi di setiap industri. Misalnya, industri perangkat lunak komputer AS sekutu menghabiskan 13,5% dari dolar penjualannya untuk R&D, sedangkan industri kertas dan produk hutan hanya menghabiskan 1,0%. ⁴⁷ Aturan praktis yang baik untuk pembelanjaan litbang adalah bahwa korporasi seharusnya belanjakan pada tingkat "normal" untuk industri tertentu kecuali rencana strategisnya menyerukan hal yang tidak biasa pengeluaran.

Hanya menghabiskan uang untuk R&D atau proyek baru tidak berarti bahwa uang itu akan menghasilkan hasil yang bermanfaat. Apple adalah salah satu perusahaan paling menguntungkan di dunia dan namun mereka menduduki peringkat # 18 pada S&P 500 tahun 2012 dalam hal pengeluaran litbang. Lima teratas dalam daftar perusahaan yang berinvestasi dalam R&D adalah Microsoft (US \$ 9,4 M), Pfizer (US \$ 8,4 M), Intel (US \$ 8,4 M), Merck (US \$ 8,3 miliar) dan J&J (US \$ 7,5 miliar). ⁴⁸

Unit R&D perusahaan harus dievaluasi untuk **kompetensi teknologi** di keduanya pengembangan dan penggunaan teknologi inovatif. Tidak hanya perusahaan harus membuat upaya penelitian yang konsisten (yang diukur dengan pengeluaran perusahaan yang cukup konstan yang Sult dalam inovasi yang dapat digunakan), juga harus mahir dalam mengelola personil penelitian dan menggabungkan inovasi mereka ke dalam operasi sehari-hari. Perusahaan juga harus cakap dalam **transfer teknologi**, proses mengambil teknologi baru dari laboratorium ke pasar Pembuat komponen aerospace, Rockwell Collins, misalnya, adalah pakar pengembangan teknologi baru, seperti "tampilan kepala-up" (layar transparan di kokpit pesawat terbang) yang memberi tahu pilot kecepatan, ketinggian, dan arah), untuk militer dan kemudian menggunakan dalam produk yang dibuat untuk pasar sipil. ⁴⁹

R&D R&D

Litbang dasar dilakukan oleh para ilmuwan di laboratorium yang lengkap di mana fokusnya adalah bidang masalah teoritis. Indikator terbaik kemampuan perusahaan dalam bidang ini adalah indikatornya paten dan publikasi penelitian. *R&D produk* berkonsentrasi pada pemasaran dan prihatin dengan perbaikan produk atau kemasan produk. Pengukuran kemampuan terbaik dalam hal ini area adalah jumlah produk baru yang berhasil diperkenalkan dan persentase dari total penjualan dan keuntungan yang berasal dari produk yang diperkenalkan dalam lima tahun terakhir. *Rekayasa (atau process)* *R & D* berkaitan dengan teknik, berkonsentrasi pada kontrol kualitas, dan pengembangan spesifikasi desain dan peningkatan peralatan produksi. Kemampuan perusahaan di area ini dapat diukur dengan pengurangan yang konsisten dalam biaya pembuatan unit dan oleh jumlah cacat produk.

Sebagian besar perusahaan akan memiliki campuran antara R&D dasar, produk, dan proses, yang bervariasi menurut industri, perusahaan, dan lini produk. Keseimbangan jenis penelitian ini dikenal sebagai

Halaman 180

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

R & D campuran dan harus sesuai dengan strategi yang dipertimbangkan dan untuk masing-masing produk lingkaran kehidupan. Sebagai contoh, secara umum diterima bahwa R&D produk biasanya mendominasi tahap awal dari siklus hidup suatu produk (ketika bentuk dan fitur optimal produk masih sedang diperdebatkan), sedangkan proses R&D menjadi sangat penting pada tahap selanjutnya (kapan desain produk diperkuat dan penekanannya pada pengurangan biaya dan peningkatan kualitas).

Dampak Diskontinuitas Teknologi pada Strategi

Manajer R&D harus menentukan kapan harus meninggalkan teknologi saat ini dan kapan harus berkembang atau mengadopsi teknologi baru. Richard Foster dari McKinsey and Company menyatakan bahwa ment dari satu teknologi dengan yang lain (**diskontinuitas teknologi**) adalah sering dan strategis- Fenomena yang sangat penting. Diskontinuitas seperti itu terjadi ketika teknologi baru tidak bisa hanya digunakan untuk meningkatkan teknologi saat ini, tetapi sebenarnya pengganti untuk teknologi itu untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Untuk setiap teknologi dalam bidang atau industri tertentu, menurut to Foster, memplot kinerja produk terhadap upaya penelitian / pengeluaran pada grafik menghasilkan kurva berbentuk S.

Teknologi informasi masih pada kemiringan curam kurva S-nya di mana relatif peningkatan kecil dalam upaya Litbang menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Ini adalah sebuah contoh *Hukum Moore* (yang sebenarnya adalah aturan praktis dan bukan hukum ilmiah), yang menyatakan bahwa jumlah transistor yang dapat ditampung pada chip komputer (mikroprosesor) akan ganda (dengan kata lain, daya komputasi akan berlipat ganda) setiap 18 bulan.⁵⁰ Kehadiran a diskontinuitas teknologi dalam industri baja dunia selama tahun 1960 menjelaskan mengapa pengeluaran modal besar oleh perusahaan baja AS gagal membuat mereka tetap kompetitif dengan Perusahaan Jepang yang mengadopsi teknologi baru. Seperti yang ditunjukkan Foster, "Sejarah telah ditunjukkan bahwa ketika satu teknologi mendekati akhir kurva S-nya, kepemimpinan kompetitif dalam sekutu berpindah tangan."⁵¹

Christensen menjelaskan dalam *The Innovator's Dilemma* mengapa transisi ini terjadi ketika teknologi pecah "memasuki suatu industri. Dalam sebuah studi tentang produsen drive disk komputer, dia menjelaskan bahwa para pemimpin pasar yang mapan biasanya enggan untuk pindah tepat waktu ke sebuah teknologi baru. Keengganan untuk beralih teknologi (bahkan ketika perusahaan sadar akan hal itu teknologi baru dan mungkin bahkan menciptakannya!) karena proses alokasi sumber daya di kebanyakan perusahaan memberikan prioritas pada proyek-proyek tersebut (biasanya berdasarkan pada teknologi lama) dengan

kemungkinan terbesar menghasilkan pengembalian investasi yang baik — proyek-proyek itu menarik kepada pelanggan perusahaan saat ini (yang produknya juga didasarkan pada karakteristik teknologi lama). Sebagai contoh, pada 1980-an pelanggan produsen disk drive (produsen PC facturers) menginginkan drive yang lebih baik (lebih cepat) $5\frac{1}{4}$ " dengan kapasitas lebih besar. Pembuat PC ini tidak

tertarik pada drive $3\frac{1}{2}$ " baru berdasarkan teknologi baru karena (pada waktu itu) lebih kecil drive lebih lambat dan memiliki kapasitas lebih sedikit. Ukuran yang lebih kecil tidak relevan karena perusahaan-perusahaan ini

terutama komputer pribadi desktop yang dibuat, yang dirancang untuk menampung drive besar. Teknologi baru ini umumnya lebih berisiko dan sedikit menarik bagi pelanggan saat ini perusahaan mapan. Produk yang berasal dari teknologi baru lebih mahal dan tidak mahal memenuhi persyaratan pelanggan — persyaratan yang didasarkan pada teknologi lama. Wirausaha baru firma neural biasanya lebih tertarik pada teknologi baru karena itu adalah salah satu cara untuk gabungkan ceruk pasar yang sedang berkembang di pasar yang saat ini didominasi oleh perusahaan-perusahaan mapan.

Meskipun teknologi baru mungkin lebih mahal untuk dikembangkan, ia menawarkan kinerja perbaikan di bidang yang menarik untuk ceruk kecil ini, tetapi tidak ada konsekuensi bagi pelanggan dari pesaing mapan.

Ini adalah kasus dengan produsen wirausaha dari $3\frac{1}{2}$ " disk drive. Ini lebih kecil drive menarik bagi pembuat PC yang mencoba meningkatkan pangsa pasar PC kecil mereka menawarkan komputer laptop. Ukuran dan berat lebih penting bagi pelanggan ini daripada sebelumnya kapasitas dan kecepatan. Pada saat teknologi baru dikembangkan ke titik bahwa $3\frac{1}{2}$ " drive cocok dan bahkan melampaui drive $5\frac{1}{4}$ " dalam hal kecepatan dan kapasitas (selain itu

Halaman 181

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

ukuran dan berat), sudah terlambat bagi perusahaan disk drive $5\frac{1}{4}$ established untuk beralih ke yang baru teknologi. Setelah pelanggan mereka mulai menuntut produk yang lebih kecil menggunakan teknologi baru-ogy, perusahaan yang didirikan tidak dapat merespons dengan cepat dan kehilangan posisi kepemimpinan mereka dalam industri. Mereka mampu tetap berada di industri (dengan pangsa pasar yang jauh berkurang) hanya jika mereka dapat memanfaatkan teknologi baru untuk menjadi kompetitif di lini produk baru.⁵²

Fenomena yang sama dapat dilihat pada banyak kategori produk mulai dari panel datar tampilan layar ke lokomotif kereta api ke fotografi digital ke rekaman musik. Untuk mantan

Cukup banyak, George Heilmeier menciptakan liquid-crystal display (LCD) praktis pertama di tahun 1964 di Lab RCA. RCA meluncurkan layar baru pada tahun 1968 dengan banyak keriuhan tentang LCD menjadi masa depan TV, tetapi kemudian menolak untuk mendanai pengembangan lebih lanjut dari teknologi baru. Dalam con-

Trast, produsen televisi dan komputer Jepang berinvestasi dalam pengembangan jangka panjang LCD. Saat ini, perusahaan Jepang, Korea, dan Taiwan mendominasi LCD US \$ 34 miliar bisnis, dan RCA tidak lagi membuat televisi. Menariknya, Heilmeier menerima Kyoto Hadiah tahun 2005 untuk penemuan LCD-nya.⁵³

ISU OPERASI STRATEGIS

Tugas utama manajer operasi (manufaktur atau layanan) adalah mengembangkan dan mengoperasikan memakan sistem yang akan menghasilkan jumlah produk atau layanan yang dibutuhkan, dengan kualitas tertentu dengan biaya tertentu, dalam waktu yang ditentukan. Banyak konsep dan teknik utama yang populer digunakan dalam manufaktur dapat diterapkan pada bisnis jasa.

Dalam istilah yang sangat umum, manufaktur dapat berselang atau kontinu. dalam *intermiten sistem* (job shop), item tersebut biasanya diproses secara berurutan, tetapi pekerjaan dan urutan prosesnya bervariasi. Contohnya adalah bengkel bodi mobil. Di setiap lokasi, tugas menentukan perincian pemrosesan dan waktu yang diperlukan untuk mereka. Toko-toko pekerjaan ini bisa sangat intensif. Misalnya, bengkel kerja biasanya memiliki sedikit mesin otomatis dan dengan demikian kecil jumlah biaya tetap. Ini memiliki titik impas yang cukup rendah, tetapi garis biaya variabel (terdiri upah dan biaya suku cadang khusus) memiliki kemiringan yang relatif curam. Karena sebagian besar biayanya terkait dengan produk adalah variabel (banyak karyawan mendapatkan upah per satuan), sebuah bengkel kerja biaya variabel lebih tinggi daripada biaya perusahaan otomatis. Keuntungannya dibanding perusahaan lain adalah itu dapat beroperasi pada level rendah dan tetap menguntungkan. Setelah penjualan toko pekerjaan mencapai titik impas,

namun, biaya variabel yang sangat besar sebagai persentase dari total biaya menjaga laba per unit pada tingkat yang relatif rendah. Dalam hal strategi, perusahaan ini harus mencari ceruk di pasar untuk itu ia dapat memproduksi dan menjual sejumlah kecil barang-barang custom-made.

Sebaliknya, *sistem kontinu* adalah yang ditata sebagai garis di mana produk dapat dirakit atau diproses. Contohnya adalah jalur perakitan mobil. Perusahaan yang menggunakan sistem berkelanjutan banyak berinvestasi dalam investasi tetap seperti proses otomatis dan mesin yang sangat canggih. Tenaga kerjanya, relatif kecil tetapi sangat terampil, menghasilkan salah-lebih baik daripada upah per potong. Akibatnya, perusahaan ini memiliki jumlah biaya tetap yang tinggi. Ia juga memiliki titik impas yang relatif tinggi, tetapi garis biaya variabelnya naik perlahan. Ini adalah sebuah contoh **leverage operasi**, dampak dari perubahan spesifik dalam volume penjualan pada operasi bersih-Penghasilan Keuntungan dari leverage operasi yang tinggi adalah bahwa begitu perusahaan mencapai titik impas, keuntungannya naik lebih cepat daripada perusahaan yang kurang otomatis yang memiliki leverage operasi yang lebih rendah.

Sistem yang berkelanjutan menuai manfaat dari skala ekonomis. Dalam hal strategi, perusahaan ini perlu menemukan ceruk permintaan tinggi di pasar yang dapat menghasilkan dan menjual yang besar jumlah barang. Namun, perusahaan dengan leverage operasi yang tinggi cenderung menderita kerugian besar selama resesi. Selama penurunan ekonomi, perusahaan dengan otomatisasi lebih sedikit dan dengan demikian lebih sedikit

Leverage lebih mungkin untuk bertahan dengan nyaman karena penurunan penjualan terutama mempengaruhi biaya yang mampu. Sering kali lebih mudah memberhentikan pekerja daripada menjual pabrik dan mesin khusus.

Kurva Pengalaman

Kerangka kerja konseptual yang banyak digunakan perusahaan besar adalah pengalaman kurva (awalnya disebut kurva belajar). The **kurva pengalaman** menunjukkan bahwa unit produksi biaya menurun dengan persentase tetap (biasanya 20% –30%) setiap kali total akumulasi volume produksi dalam satuan berlipat ganda. Persentase aktual bervariasi berdasarkan industri dan didasarkan pada banyak variabel: jumlah waktu yang dibutuhkan seseorang untuk mempelajari tugas baru, skala ekonomi, perbaikan produk dan proses, dan menurunkan biaya bahan baku, antara lain. Sebagai contoh, dalam industri dengan kurva pengalaman 85%, korporasi mungkin mengharapkan pengurangan 15% pada biaya unit untuk setiap penggandaan volume. Total biaya per unit dapat diperkirakan turun dari US \$ 100 saat total produksi 10 unit, menjadi US \$ 85 (US \$ 100 × 85%) saat berproduksi meningkat menjadi 20 unit, dan menjadi US \$ 72,25 (US \$ 85 × 85%) saat mencapai 40 unit. Pencapaian

hasil ini sering berarti berinvestasi dalam R&D dan aset tetap; biaya tetap yang lebih tinggi dan lebih sedikit fleksibilitas

hasil ibility demikian. Namun demikian, strategi manufaktur adalah salah satu peningkatan kapasitas di masa depan permintaan untuk mencapai biaya unit yang lebih rendah yang berkembang dari kurva pengalaman. Di berdasarkan beberapa titik masa depan pada kurva pengalaman, perusahaan harus menentukan harga produk atau layanan sangat rendah untuk mencegah persaingan dan meningkatkan permintaan pasar. Menghasilkan angka tinggi ber unit yang terjual dan pangsa pasar yang tinggi harus menghasilkan laba tinggi, berdasarkan biaya unit yang rendah.

Manajemen umumnya menggunakan kurva pengalaman dalam memperkirakan biaya produksi (1) produk yang belum pernah dibuat dengan teknik dan proses saat ini atau (2) produk saat ini Produk diproduksi oleh teknik atau proses yang baru diperkenalkan. Konsep ini pertama kali diterapkan di Indonesia industri badan pesawat dan dapat diterapkan di industri jasa juga. Misalnya, Perusahaan dapat mengurangi biayanya per karyawan dengan menyuruh pekerjaanya menggunakan peralatan yang sama dan teknik untuk membersihkan banyak kantor yang berdekatan di satu gedung kantor daripada hanya sekedar membersihkan beberapa kantor di beberapa gedung. Meskipun banyak perusahaan telah menggunakan kurva pengalaman secara intensif, penerimaan yang tidak perlu diragukan dari norma industri (seperti 80% untuk badan pesawat) industri atau 70% untuk sirkuit terintegrasi) sangat berisiko. Kurva pengalaman industri sebagai a keseluruhan mungkin tidak berlaku untuk perusahaan tertentu karena berbagai alasan.⁵⁴

Pembuatan Fleksibel untuk Kustomisasi Massal

Penggunaan fasilitas produksi massal yang besar dan berkesinambungan untuk memanfaatkan kurva pengalaman ekonomi baru-baru ini dikritik. Penggunaan C omputer- A ssisted D esign dan C omputer- Sebuah ssisted M anufacturing (CAD / CAM) dan teknologi robot berarti bahwa belajar kali lebih pendek dan produk dapat diproduksi secara ekonomis dalam kelompok kecil yang disesuaikan dalam Cess disebut *kustomisasi massal* - produksi murah barang-barang yang disesuaikan secara individual dan jasa.⁵⁵ Economies of scope (di mana bagian-bagian umum dari kegiatan pembuatan berbagai Produk-produk kami digabungkan untuk memperoleh ekonomi meskipun sejumlah kecil setiap produk made) mengantikan **skala ekonomi** (di mana biaya unit dikurangi dengan membuat sejumlah besar produk yang sama) dalam pembuatan yang fleksibel. *Pabrik yang fleksibel* memungkinkan volume rendah output dari produk yang dirancang khusus dengan biaya unit yang relatif rendah melalui ekonomi ruang lingkup. Saya t

Dengan demikian dimungkinkan untuk memiliki keunggulan biaya sistem kontinu dengan berorientasi pada pelanggan

keuntungan dari sistem intermiten. Pembuat mobil Hyundai / Kia sedang merancang semua pabrikannya turing fasilitas sehingga setiap jalur perakitan dapat membangun mobil apa pun di armada dengan perubahan minimal. Mereka

mengotomatisasi pabrik sehingga robot dapat menangani bagian terlepas dari model yang sedang tertekan. Sebelumnya, robot hanya mampu menangani bagian untuk hanya satu garis model pada suatu waktu.⁵⁶

MASALAH SUMBER DAYA MANUSIA (HRM) STRATEGIC

Tugas utama manajer sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kecocokan antara individu dan pekerjaan dan pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik HRM yang baik memiliki keuntungan lebih tinggi dan tingkat kelangsungan hidup yang lebih baik daripada perusahaan tanpa praktik ini.⁵⁷ Departemen SDM yang baik

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

harus tahu cara menggunakan survei sikap dan perangkat umpan balik lainnya untuk menilai kepuasan karyawan. Isfaksi dengan pekerjaan mereka dan dengan korporasi secara keseluruhan. Manajer HRM juga harus menggunakan analisis pekerjaan untuk mendapatkan informasi uraian pekerjaan tentang apa yang harus dicapai setiap pekerjaan dalam hal kualitas dan kuantitas. Deskripsi pekerjaan terbaru sangat penting tidak hanya untuk layak seleksi karyawan, penilaian, pelatihan, dan pengembangan untuk administrasi upah dan gaji, dan untuk negosiasi tenaga kerja, tetapi juga untuk merangkum sumber daya manusia di seluruh daerah di Indonesia

hal kategori keterampilan karyawan. Seperti halnya perusahaan harus mengetahui jumlah, jenis, dan kualitas Dengan fasilitas manufakturnya, ia juga harus tahu jenis orang yang dipekerjakannya dan siapa keterampilan yang mereka miliki. Strategi terbaik tidak ada artinya jika karyawan tidak memiliki keterampilan untuk melaksanakannya atau jika pekerjaan tidak dapat dirancang untuk mengakomodasi pekerja yang tersedia. IBM,

Procter & Gamble, dan Hewlett-Packard, misalnya, menggunakan profil karyawan untuk memastikan hal itu mereka memiliki campuran talenta terbaik untuk mengimplementasikan strategi yang direncanakan. Karena proyek man

AGER di IBM sekarang dapat memindai basis data perusahaan untuk mengidentifikasi kemampuan karyawan dan ketersediaan, waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk menyusun tim telah berkurang 20% untuk penghematan dari keseluruhan US \$ 500 juta. ⁵⁸

Meningkatkan Penggunaan Tim

Manajemen mulai menyadari bahwa ia harus lebih fleksibel dalam pemanfaatan tenaga kerjanya.

Agar sumber daya manusia digolongkan sebagai kekuatan. Manajer sumber daya manusia,

Oleh karena itu, perlu memiliki pengetahuan tentang opsi pekerjaan seperti kerja paruh waktu, bagi pekerjaan, waktu fleksibel, perpanjangan waktu, dan pekerjaan kontrak, dan terutama tentang penggunaan tim yang tepat.

Lebih dari dua pertiga perusahaan besar AS berhasil menggunakan *otonom (swakelola)*

tim kerja di mana sekelompok orang bekerja bersama tanpa penyelia untuk merencanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri. ⁵⁹ Connecticut Spring & Stamping menggunakan pekerjaan mandiri tim untuk mencapai tujuan ganda 100% pengiriman tepat waktu dan kualitas 100%. Sejak menginstal tim kerja, perusahaan telah berubah dari apa yang disebutnya sebagai “pengiriman tepat waktu yang sangat rendah kinerja ”ke tingkat pengiriman tepat waktu 96%. ⁶⁰

Sebagai cara untuk memindahkan produk lebih cepat melalui tahap pengembangannya, perusahaan seperti Harley-Davidson, KPMG, Wendy, LinkedIn, dan Pfizer menggunakan *pekerjaan lintas fungsi tim*. Alih-alih mengembangkan produk / layanan dalam serangkaian langkah, perusahaan malah merosot menyusuri tembok tradisional yang memisahkan departemen-departemen sehingga orang-orang dari setiap disiplin ilmu

dapat terlibat dalam proyek sejak dulu. Dalam proses yang disebut *concurrent engineering*, spesialis terisolasi sekarang bekerja berdampingan dan membandingkan catatan secara konstan dalam upaya mendesain

produk hemat biaya dengan fitur yang diinginkan pelanggan. Mengambil pendekatan ini memungkinkan Chrysler Corporation untuk mengurangi siklus pengembangan produknya dari 60 menjadi 36 bulan. ⁶¹ Untuk lintas seperti itu tim kerja fungsional untuk menjadi sukses, kelompok harus menerima pelatihan dan pembinaan. Lain-tim yang bijaksana dan diimplementasikan dengan buruk dapat memperburuk moral, menciptakan perpecahan, dan meningkatkan level

sinisme di kalangan pekerja. ⁶²

Tim virtual adalah kelompok rekan kerja yang tersebar secara geografis dan / atau organisasi yang dirakit menggunakan kombinasi teknologi telekomunikasi dan informasi untuk menyelesaikan tugas organisasi. ⁶³ Sebuah studi yang dilakukan pada 2012 menemukan bahwa 46% organisasi Tions yang disurvei menggunakan tim virtual dan bahwa perusahaan multinasional dua kali lebih mungkin (66%) menggunakan tim virtual dibandingkan dengan mereka yang memiliki operasi berbasis di AS (28%). ⁶⁴ Menurut Gartner Group, lebih dari 60% profesional sekarang bekerja di tim virtual. ⁶⁵ antar sistem net, intranet, dan extranet bergabung dengan teknologi baru lainnya, seperti desktop konferensi video dan perangkat lunak kolaboratif, untuk menciptakan tempat kerja baru di mana tim dari pekerja tidak lagi dibatasi oleh geografi, waktu, atau batasan organisasi. Teknologi ini-

nology memungkinkan sekitar 12% dari tenaga kerja AS, yang tidak memiliki kantor permanen di perusahaan mereka

perusahaan, untuk melakukan proyek tim melalui Internet dan melapor kepada manajer ribuan mil jauhnya.

Sementara definisi telecommuting agak berbeda, pemerintah AS melaporkan bahwa dalam 2012 sekitar 24% dari tenaga kerja melakukan setidaknya sebagian dari pekerjaan mereka dari rumah. Mereka mendefinisikan

telecommuting sebagai karyawan yang bekerja secara teratur, tetapi tidak secara eksklusif di rumah. ⁶⁶

Karena lebih banyak perusahaan melakukan outsourcing beberapa kegiatan yang sebelumnya dilakukan secara internal, maka struktur organisasi tradisional sedang digantikan oleh serangkaian tim virtual, yang jarang, jika pernah, bertemu muka dengan muka. Tim semacam itu dapat dibentuk sebagai kelompok sementara untuk mencapai a tugas khusus atau mungkin lebih permanen untuk mengatasi masalah yang berkelanjutan seperti perencanaan strategis.

Keanggotaan dalam tim ini sering berubah-ubah, tergantung pada tugas yang harus diselesaikan. Mereka dapat mencakup tidak hanya karyawan dari berbagai fungsi dalam perusahaan, tetapi juga anggota berbagai kelompok pemangku kepentingan, seperti pemasok, pelanggan, dan firma hukum atau konsultan. Itu penggunaan tim virtual untuk menggantikan kelompok kerja tatap muka tradisional didorong oleh lima tren:

1. Struktur organisasi yang lebih datar dengan meningkatnya kebutuhan koordinasi lintas fungsi
2. Lingkungan yang bergejolak membutuhkan lebih banyak kerja sama antar organisasi
3. Meningkatkan otonomi dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan
4. Persyaratan pengetahuan yang lebih tinggi berasal dari penekanan yang lebih besar pada layanan
5. Meningkatkan globalisasi perdagangan dan aktivitas perusahaan⁶⁷

Hubungan Serikat Pekerja / Buruh Sementara / Paruh Waktu

Jika korporasi tersebut berserikat, manajer sumber daya manusia yang baik harus dapat bekerja sama dengan serikat pekerja. Meskipun keanggotaan serikat hanya turun menjadi 11,8% dari pekerjaan AS kekuatan pada 2011 dibandingkan dengan 20,1% pada tahun 1983, masih termasuk 14,8 juta orang. Namun, hanya 6,9% karyawan sektor swasta yang menjadi anggota serikat pekerja (dibandingkan dengan 37% dari sektor publik

untuk karyawan).⁶⁸ Untuk menyelamatkan pekerjaan, serikat pekerja AS semakin bersedia untuk mendukung strategi baru

inisiatif dan program keterlibatan karyawan. Misalnya, Serikat Pekerja Baja mempekerjakan Ron Bloom, seorang bankir investasi, untuk mengusulkan rencana strategis untuk membuat Goodyear Tyre & Karet global

sekutu bersaing dengan cara yang akan mempertahankan sebanyak mungkin pekerjaan. Di tengara mereka tahun 2003

kontrak, serikat memberikan US \$ 1,15 miliar dalam upah dan konsesi manfaat selama tiga tahun sebagai imbalan atas janji oleh manajemen puncak Goodyear untuk berinvestasi di 12 dari 14 pabriknya di AS, untuk membatasi impor dari pabriknya di Brasil dan Asia, dan untuk mempertahankan 85% dari 19.000 orangnya tenaga kerja. Perusahaan juga setuju untuk secara agresif merestrukturisasi hutang perusahaan senilai US \$ 5 miliar. Menurut Bloom, "Kami memberi tahu Goodyear, 'Kami akan membuat Anda untung, tetapi Anda akan mengadopsi strategi ini. . . Kami pikir perusahaan harus menjadi pasien, pembangun nilai jangka panjang untuk karyawan dan pemegang saham. "Dalam kontrak terbaru mereka, pembuat ban AS berharap untuk menabung sekitar US \$ 500 + juta selama empat tahun dan investasi US \$ 600 juta untuk pabrik yang berserikat.⁶⁹

Di luar Amerika Serikat, proporsi rata-rata pekerja yang berserikat di antara negara-negara industri sekitar 50%. Serikat pekerja Eropa cenderung militan, berorientasi politik, dan jauh kurang tertarik bekerja dengan manajemen untuk meningkatkan efisiensi. Nasional pemogokan dapat terjadi dengan cepat. Sebaliknya, serikat pekerja Jepang biasanya terikat pada komisi individual perusahaan dan biasanya mendukung manajemen. Perbedaan di antara negara-negara ini implikasi signifikan bagi manajemen perusahaan multinasional.

Untuk meningkatkan fleksibilitas, menghindari PHK, dan mengurangi biaya tenaga kerja, perusahaan menggunakan lebih banyak

pekerja sementara (juga dikenal sebagai kontingen). Lebih dari 90% perusahaan AS dan Eropa menggunakan pekerja sementara dalam beberapa kapasitas; 43% menggunakan dalam fungsi profesional dan teknis.⁷⁰

Sekitar 23% dari tenaga kerja AS adalah pekerja paruh waktu. Persentasenya genap lebih tinggi di Jepang, di mana 26% pekerja adalah paruh waktu, dan di Belanda, di mana 36% dari semuanya karyawan bekerja paruh waktu.⁷¹ Serikat buruh khawatir bahwa perusahaan menggunakan temps untuk menghindari mempekerjakan pekerja serikat yang lebih mahal.

Kualitas Kehidupan Kerja dan Keragaman Manusia

Departemen sumber daya manusia telah menemukan bahwa untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan dan serikat pekerja upaya isasi (atau, sebaliknya, untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan hubungan serikat pekerja yang ada),

mereka harus mempertimbangkan *kualitas kehidupan kerja* dalam desain pekerjaan. Sebagian reaksi terhadap Penekanan berat tradisional pada faktor teknis dan ekonomi dalam desain pekerjaan, kualitas

Halaman 185

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

kehidupan kerja menekankan pada peningkatan dimensi manusia dalam bekerja. Manusia yang berpengetahuan luas manajer sumber daya, oleh karena itu, harus dapat meningkatkan kualitas kerja perusahaan hidup dengan (1) memperkenalkan pemecahan masalah partisipatif, (2) pekerjaan restrukturisasi, (3) memperkenalkan

sistem penghargaan yang inovatif, dan (4) meningkatkan lingkungan kerja. Diharapkan ini perbaikan akan mengarah pada budaya perusahaan yang lebih partisipatif dan dengan demikian produktivitas yang lebih tinggi

dan produk berkualitas. Ford Motor Company, misalnya, membangun kembali dan memodernisasi yang terkenal Pabrik River Rouge menggunakan peralatan yang fleksibel dan proses baru. Karyawan bekerja dalam tim dan menggunakan PC yang terhubung Internet di lantai toko untuk berbagi keprihatinan mereka secara instan dengan dukungan

tang atau insinyur produk. Workstation didesain ulang untuk membuatnya lebih ergonomis dan mengurangi cedera regangan berulang. "Jika Anda merasa baik saat bekerja, saya rasa berkualitas dan produktivitas akan meningkat, dan Ford juga berpikir demikian, kalau tidak mereka tidak akan melakukan ini," mengamati Jerry Sullivan, presiden United Auto Workers Local 600.⁷²

Perusahaan juga menemukan bahwa dengan mendesain ulang pabrik dan kantor mereka untuk ditingkatkan efisiensi energi, mereka dapat menerima efek samping dari peningkatan kualitas kerja karyawan mereka hidup — yaitu, meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Lihat fitur **Isu Keberlanjutan** untuk mempelajari caranya program pelestarian lingkungan yang ditingkatkan telah mengubah Olimpiade.

Keragaman manusia mengacu pada campuran di tempat kerja orang-orang dari berbagai ras, budaya, dan latar belakang. Menyadari bahwa demografi berubah menuju persentase yang meningkat

Sebelum Olimpiade 2012

Game di London, sudah ada
tidak pernah ada rencana di tempat
untuk standar keberlanjutan apa pun
untuk sektor acara. 2012

Komite Olimpiade London memutuskan
untuk tidak hanya menjadikan keberlanjutan sebagai landasan Olimpiade itu.
foto, tetapi juga untuk menetapkan standar untuk Olimpiade masa depan
dan acara besar lainnya.

Alih-alih mendikte serangkaian target atau pemeriksaan spesifik
daftar, panitia menetapkan metode untuk penyelenggara
bekerja dengan komunitas lokal, pemasok, dan peserta
untuk mengidentifikasi bidang dampak utama dari acara dan sarana
untuk mengurangi dampak negatif, mengukur kemajuan, membuat
perbaikan, dan melaporkan hasil tersebut. Panitia
bekerja dengan perwakilan dari lebih dari 30 negara termasuk-
tuan rumah untuk game 2014 dan 2016. Ada lima
area fokus untuk grup: (1) Perubahan Iklim; (2) Limbah;
(3) Keanekaragaman hayati; (4) Inklusi; dan (5) Hidup Sehat.

Hasilnya menakjubkan. Tidak hanya panitia
berhasil mengodifikasi standar baru (sekarang disebut sebagai
ISO 20121), mereka juga menggunakan standar untuk mendesain dan menjalankan
permainan. Berikut adalah dua dari banyak contoh keberhasilan mereka:

1. Tempat pembuangan industri sudah ada di London Timur
lebih dari 100 tahun. Situs itu terkenal dengan penduduk setempat
sebagai merusak pemandangan dan tempat yang berbahaya. Panitia
menganggap ini sebagai salah satu proyek keberlanjutan mereka oleh
membersihkan seluruh area, menempatkan banyak yang baru
tempat olahraga di situs dan menciptakan apa yang ada sekarang
salah satu taman kota terbesar di Eropa. Daerah itu memiliki
telah diubah dan akhirnya akan melihat ribuan
rumah baru di jantung kota London.

2. Program "Visi Pangan" bertujuan untuk mengurangi

dampak harus melayani lebih dari 14 juta makanan di 40 tempat berbeda selama 17 hari dari Olimpiade. Itu mengharuskan pemasok untuk menggunakan lokal sumber sebanyak mungkin, dan sertifikasi makanan itu memenuhi sejumlah standar terkait makanan termasuk Fairtrade, Ikan Bersertifikat Dewan Penasihat Kelautan, dan Traktor Merah Beras Pertanian. Perusahaan sponsor seperti McDonald's, Coca-Cola, dan Cadbury volunter Tally menerapkan standar untuk semua makanan mereka. Meskipun tidak ada cara untuk memiliki acara dengan dampak nol sesuatu yang seukuran Olimpiade, pekerjaan yang dilakukan untuk Olimpiade 2012 akan mengubah cara semua organisasi rencana jatah untuk acara besar.

SUMBER: "London 2012 - Membantu Menetapkan Standar Keberlanjutan," *The Guardian* (10 Agustus 2012), (<http://www.guardian.co.uk/bisnis-berkelanjutan/blog/london-2012-help-set-sustainability-standar>); <http://www.london2012.com/about-us/publications/publikasi-london-2012-sustainability-plan-rangkuman/>; <http://ukinjapan.fco.gov.uk/en/visiting-the-uk/london-2012-olympics/keberlanjutan/>.

THE OLyMPIC GAMES — SOCHI 2014 DAN RIO 2016

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 186

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

dari minoritas dan perempuan di angkatan kerja AS, perusahaan sekarang khawatir dengan perekutan dan mempromosikan orang tanpa memperhatikan latar belakang etnis. Penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya keragaman ras menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan.⁷³ Dalam survei terhadap 131 pemimpin Perusahaan Eropa, 67,2% menyatakan bahwa tenaga kerja yang beragam dapat memberikan keunggulan kompetitif tage.⁷⁴ Seorang manajer dari Nestlé menyatakan: "Untuk memberikan produk yang memenuhi kebutuhan individu konsumen, kami membutuhkan orang-orang yang menghormati budaya lain, merangkul keragaman, dan tidak pernah meninggalkan pengkriminalan atas dasar apa pun."⁷⁵ Manajer sumber daya manusia yang baik harus berupaya memastikan hal itu orang-orang diperlakukan dengan adil di tempat kerja dan tidak dilecehkan oleh rekan kerja atau manajer yang berprasangka. Kalau tidak, mereka mungkin akan dikenai tuntutan hukum. Perusahaan Coca-Cola, misalnya, setuju untuk membayar US \$ 192,5 juta karena diskriminasi terhadap gaji Afrika-Amerika karyawan dalam gaji, promosi, dan evaluasi dari 1995 dan 2000. Menurut Ketua pria dan CEO Douglas Daft, "Kadang-kadang sesuatu terjadi dengan cara yang tidak disengaja. Dan saya sudah memperjelas bahwa hal itu tidak dapat terjadi lagi."⁷⁶ Sumber daya manusia suatu organisasi dapat menjadi kunci untuk mencapai kompetisi yang berkelanjutan. Keuntungan itive. Kemajuan teknologi disalin segera oleh pesaing keliling dunia. Namun, orang tidak mau pindah ke perusahaan lain di tempat lain negara. Ini berarti bahwa satu-satunya keuntungan sumber daya jangka panjang yang tersisa untuk perusahaan beroperasi di negara-negara industri mungkin terletak di bidang sumber daya manusia yang terampil.⁷⁷ Penelitian memang mengungkapkan bahwa strategi kompetitif lebih berhasil dilaksanakan di dalamnya perusahaan dengan tingkat komitmen yang tinggi kepada karyawan mereka daripada di perusahaan-perusahaan yang kurang komitmen.⁷⁸

SISTEM INFORMASI STRATEGIS / MASALAH TEKNOLOGI

Tugas utama manajer sistem / teknologi informasi adalah merancang dan mengelola arus informasi dalam suatu organisasi dengan cara yang meningkatkan produktivitas dan keputusan membuat. Informasi harus dikumpulkan, disimpan, dan disintesis sedemikian rupa jawab pertanyaan operasional dan strategis yang penting. Sistem informasi perusahaan dapat

menjadi kekuatan atau kelemahan dalam berbagai bidang manajemen strategis. Itu tidak bisa hanya membantu pemindaian lingkungan dan dalam mengendalikan banyak kegiatan perusahaan, itu juga dapat digunakan sebagai senjata strategis dalam mendapatkan keunggulan kompetitif.

Dampak pada Kinerja

Sistem / teknologi informasi menawarkan empat kontribusi utama terhadap kinerja perusahaan.

Pertama, (dimulai pada 1970-an dengan komputer mainframe) digunakan untuk mengotomatisasi yang ada proses back-office, seperti penggajian, catatan sumber daya manusia, hutang dan piutang mampu, dan untuk membangun basis data yang sangat besar. *Kedua*, (mulai tahun 1980-an) digunakan untuk mengotomatisasi

tugas individu, seperti melacak klien dan pengeluaran, melalui penggunaan pribadi komputer dengan perangkat lunak pengolah kata dan spreadsheet. Basis data perusahaan diakses untuk menyediakan data yang cukup untuk menganalisis data dan membuat skenario bagaimana-jika. Dua con pertama ini

kontribusi cenderung berfokus pada pengurangan biaya. *Ketiga*, (dimulai pada 1990-an) digunakan untuk meningkatkan

fungsi bisnis utama, seperti pemasaran dan operasi. Kontribusi ketiga ini berfokus pada peningkatan produktivitas. Sistem ini menyediakan dukungan pelanggan dan bantuan dalam distribusi dan logistik. Misalnya, Dalam upaya awal di Internet, FedEx menemukan itu dengan mengizinkan pelanggan untuk secara langsung mengakses database pelacakan paket melalui Web alih-alih Untuk bertanya kepada operator manusia, perusahaan menabung hingga US \$ 2 juta per tahun.⁷⁹ Bisnis proses dianalisis untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui rekayasa ulang. Perusahaan perangkat lunak aplikasi perencanaan sumber daya (ERP), seperti SAP, PeopleSoft, Oracle, Baan, dan JD Edwards (dibahas lebih lanjut dalam **Bab 10**), digunakan untuk mengintegrasikan bisnis di seluruh dunia

Halaman 187

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

kegiatan sehingga karyawan hanya perlu memasukkan informasi satu kali dan informasi tersebut tersedia mampu untuk semua sistem perusahaan (termasuk akuntansi) di seluruh dunia. *Keempat*, (dimulai pada 2000) digunakan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Misalnya, Pasokan Rumah Sakit Amerika (AHS), produsen dan distributor terkemuka dari berbagai produk untuk dokter, laboratorium laboratorium, dan rumah sakit, mengembangkan sistem distribusi entri pesanan yang secara langsung menghubungkan

majoritas pelanggannya ke komputer AHS. Sistem itu berhasil karena disederhanakan proses pemesanan untuk pelanggan, mengurangi biaya untuk AHS dan pelanggan, dan diizinkan AHS untuk memberikan insentif harga kepada pelanggan. Akibatnya, loyalitas pelanggan tinggi dan Pangsa pasar AHS menjadi besar.

Tren saat ini dalam sistem / teknologi informasi perusahaan adalah meningkatnya penggunaan Internet untuk pemasaran, intranet untuk komunikasi internal, dan ekstranet untuk logistik dan distribusi. Sebuah *intranet* adalah sebuah jaringan informasi dalam sebuah organisasi yang juga memiliki akses ke Internet di seluruh dunia eksternal. Intranet biasanya dimulai sebagai cara untuk menyediakan karyawan dengan informasi perusahaan seperti daftar harga produk, tunjangan pinggiran, dan kebijakan perusahaan cies. Mereka kemudian dikonversi menjadi ekstranet untuk manajemen rantai pasokan. Sebuah *extranet* adalah jaringan informasi dalam suatu organisasi yang tersedia untuk pemasok dan pelanggan utama.

Masalah utama dalam membangun ekstranet adalah penciptaan "dinding api" untuk memblokir pengguna ekstranet mengakses data rahasia perusahaan atau pengguna lain. Setelah ini tercapai, perusahaan dapat memungkinkan karyawan, pelanggan, dan pemasok mengakses informasi dan menjalankan bisnis Internet dengan cara yang sepenuhnya otomatis. Dengan menghubungkan kelompok-kelompok ini, perusahaan berharap

untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk merancang dan membawa produk baru

produk ke pasar, memangkas persediaan, menyesuaikan manufaktur, dan memasuki pasar baru.⁸⁰ Perkembangan terkini dalam sistem / teknologi informasi adalah Web 2.0. Mengacu pada *Web 2.0* penggunaan wiki, blog, RSS (Really Simple Syndication), jejaring sosial (mis. LinkedIn dan

Facebook), podcast, dan penyatuhan melalui situs Web perusahaan untuk menjalin hubungan yang lebih erat dengan pelanggan pelanggan dan pemasok dan untuk melibatkan karyawan lebih berhasil. Sebuah survei 2010 oleh McKinsey mengungkapkan persentase perusahaan yang menggunakan teknologi Web 2.0 individual sekarang melebihi 67% dengan penggunaan teratas adalah jejaring sosial (40%), dan blog (38%). Yang paling berat Alat yang digunakan adalah layanan Web, perangkat lunak yang membuatnya lebih mudah untuk bertukar informasi dan melakukan transaksi. Pengguna yang puas dari teknologi informasi ini melaporkan bahwa mereka menggunakan ini alat untuk berinteraksi dengan pelanggan, pemasok, dan pakar luar mereka dalam pengembangan produk upaya yang dikenal sebagai *co-creation*. Misalnya, LEGO mengundang pelanggan untuk menyarankan model baru secara interaktif dan kemudian memberi imbalan finansial kepada orang-orang yang idenya terbukti dapat dipasarkan.⁸¹

Manajemen rantai persediaan

Perluasan Internet yang berorientasi pemasaran menjadi intranet dan ekstranet sedang dilakukan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi melalui manajemen rantai pasokan.

Manajemen rantai pasokan adalah pembentukan jaringan untuk sumber bahan baku, memproduksi produk atau menciptakan layanan, menyimpan dan mendistribusikan barang, dan pengiriman mereka untuk pelanggan dan konsumen.⁸² Penelitian menunjukkan bahwa sumber daya jaringan pemasok memiliki dampak signifikan pada kinerja perusahaan.⁸³ Sebuah survei eksekutif global mengungkapkan bahwa mereka minat pada rantai pasokan adalah pertama-tama untuk mengurangi biaya, dan kemudian untuk meningkatkan layanan pelanggan dan dapatkan produk baru ke pasar lebih cepat.⁸⁴ Lebih dari 85% eksekutif senior menyatakan bahwa peningkatan kinerja rantai pasokan perusahaan mereka adalah prioritas utama. Perusahaan seperti Wal-Mart, Dell, dan Toyota, yang dikenal sebagai teladan dalam manajemen rantai pasokan, hanya menghabiskan 4% dari mereka pendapatan pada biaya rantai pasokan dibandingkan dengan 10% oleh perusahaan rata-rata.⁸⁵ Para pemimpin industri mengintegrasikan sistem informasi modern ke dalam nilai perusahaan mereka rantai untuk menyelaraskan upaya seluruh perusahaan dan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk ujian-hai, distributor bir Heineken memasukkan angka penipisan aktual dan pesanan pengisian ke Pembuat bir Belanda melalui halaman Web tertaut mereka. Sistem perencanaan interaktif ini menghasilkan pesanan bertahap berdasarkan pada penggunaan aktual dan bukan pada permintaan yang diproyeksikan. Distributor adalah

Halaman 188

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

kemudian dapat memodifikasi rencana berdasarkan kondisi setempat atau perubahan pemasaran. Heineken menggunakan modifikasi ini untuk menyesuaikan jadwal pembuatan bir dan persediaan. Sebagai hasil dari sistem ini, memimpin waktu telah dikurangi dari 10-12 minggu tradisional menjadi 4-6 minggu. Penghematan waktu ini sangat berguna dalam industri yang bersaing dalam kesegaran produk. Dalam contoh lain, Procter & Gamble berpartisipasi dalam jaringan informasi untuk menggerakkan lini produk konsumen perusahaan melalui banyak toko Wal-Mart. Tag *identifikasi frekuensi radio (RFID)* mengandung informasi produk digunakan untuk melacak barang melalui inventaris dan saluran distribusi. Sebagai bagian dari jaringan dengan Wal-Mart, P&G tahu dengan mesin kasir dan dengan menyimpan produk apa yang dimiliki melewati sistem setiap jam setiap hari. Jaringan ini dihubungkan oleh komunitas satelit. kation secara real-time. Dengan informasi titik penjualan aktual, produk diisi ulang memenuhi permintaan saat ini dan meminimalkan kehabisan persediaan sambil mempertahankan persediaan yang sangat rendah.⁸⁶

Audit Strategis: Daftar Periksa untuk Analisis Organisasi

Salah satu cara melakukan analisis organisasi untuk memastikan kekuatan dan perusahaan kelemahannya adalah dengan menggunakan Audit Strategis yang ditemukan dalam **Lampiran 1.A** pada akhir Bab 1.

Audit menyediakan daftar periksa pertanyaan berdasarkan bidang yang menjadi perhatian. Misalnya, Bagian IV dari

audit memeriksa struktur, budaya, dan sumber daya perusahaan. Itu terlihat pada sumber daya organisasi dan kemampuan dalam hal bidang fungsional pemasaran, keuangan, R&D, operasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi, antara lain.

Sintesis Faktor Internal

Setelah ahli strategi telah memindai lingkungan organisasi internal dan faktor-faktor yang diidentifikasi untuk perusahaan khusus mereka, mereka mungkin ingin merangkum analisis mereka tentang faktor-faktor ini dengan menggunakan

bentuk seperti yang diberikan pada **Tabel 5–2 . IFAS** ini (**Ringkasan Analisis Faktor Internal**)

Tabel adalah salah satu cara untuk mengatur faktor internal ke dalam kategori yang diterima secara umum kekuatan dan kelemahan serta untuk menganalisis seberapa baik manajemen perusahaan tertentu menanggapi faktor-faktor spesifik ini mengingat pentingnya faktor-faktor ini yang dirasakan perusahaan. Menggunakan kerangka VRIO (**V** Alue, **R** areness, **saya** miteability, dan **O** rganization) ke menilai pentingnya masing-masing faktor yang mungkin dianggap kekuatan. Kecuali untuk orientasi internalnya, Tabel IFAS ini dibangun dengan cara yang sama seperti Tabel EFAS yang dijelaskan dalam **Bab 4** (dalam **Tabel 4–5**). Untuk menggunakan Tabel IFAS, selesaikan langkah-langkah berikut:

1. Dalam **Kolom 1 (Faktor Internal)**, tuliskan 8 sampai 10 kekuatan dan kelemahan terpenting menghadapi perusahaan.

2. Dalam **Kolom 2 (Berat)**, tetapkan bobot untuk setiap faktor dari **1,0 (Paling Penting)** hingga **0,0 (Tidak Penting)** berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu pada arus perusahaan tertentu posisi strategis. Semakin tinggi berat, semakin penting faktor ini terhadap arus dan kesuksesan masa depan perusahaan. **Semua bobot harus berjumlah 1,0 terlepas dari angka**

Ber faktor.

3. Di **Kolom 3 (Peringkat)**, tetapkan peringkat untuk setiap faktor dari **5.0 (Luar Biasa)** ke **1.0 (Buruk)** berdasarkan respons spesifik manajemen terhadap faktor tertentu. Setiap peringkat adalah penilaian tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini berurusan dengan masing-masing spesifikasi faktor internal.

Halaman 189

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan

4. Di **Kolom 4 (Skor Tertimbang)**, kalikan bobot di **Kolom 2** untuk setiap kali faktor peringkatnya di **Kolom 3** untuk mendapatkan skor tertimbang faktor itu.

5. Dalam **Kolom 5 (Komentar)**, perhatikan mengapa faktor tertentu dipilih dan / atau bagaimana faktornya berat dan peringkat diperkirakan.

6. Akhirnya, tambahkan skor tertimbang untuk semua faktor internal di **Kolom 4** untuk menentukan skor total tertimbang untuk perusahaan tersebut. The **skor total tertimbang** menunjukkan bagaimana baik perusahaan tertentu merespons faktor saat ini dan yang diharapkan dalam internal lingkungan Hidup. Skor tersebut dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan itu dengan perusahaan lain di industriya.

Periksa untuk memastikan bahwa skor total tertimbang benar-benar mencerminkan kinerja perusahaan saat ini. dalam hal profitabilitas dan pangsa pasar. **Total skor tertimbang untuk rata-rata usia perusahaan dalam suatu industri selalu 3.0 .**

Sebagai contoh dari prosedur ini, **Tabel 5–2** mencakup sejumlah faktor internal untuk Maytag Corporation pada tahun 1995 (sebelum Maytag diakuisisi oleh Whirlpool) dengan korespondensi bobot, peringkat, dan skor tertimbang disediakan. Perhatikan bahwa skor total tertimbang Maytag adalah 3.05, artinya korporasi rata-rata dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahannya dari orang lain di industri alat rumah tangga utama.

Ringkasan Analisis Faktor Internal (Tabel IFAS): Maytag sebagai Contoh

2

3

4

5

Kekuatan

- Budaya Maytag berkualitas
- Manajemen puncak yang berpengalaman
- Integrasi vertikal
- Hubungan majikan
- Hoover internasional
- orientasi
- .15
- 0,05
- .10
- 0,05
- .15
- 5.0
- 4.2
- 3.9
- 3.0
- 2.8
- 0,75
- .21
- .39
- .15
- .42

Kunci kualitas untuk sukses

Tahu peralatan

Pabrik khusus

Bagus, tapi memburuk

Arahkan nama ke dalam pembersih

Kelemahan

- R&D yang berorientasi pada proses
- Saluran distribusi
- Posisi keuangan
- Penempatan global
- 0,05
- 0,05
- .15
- .20
- 2.2
- 2.0
- 2.0
- 2.1
- .11
- .10
- .30
- .42

Lambat pada produk baru

Supermarket menggantikan dealer kecil

Beban utang yang tinggi

Hoover lemah di luar Amerika

Kerajaan dan Australia

▪ Fasilitas manufaktur

0,05

4.0

.20

Investasikan sekarang

Skor Total

1,00

3.05

CATATAN:

1. Sebutkan kekuatan dan kelemahan (8-10) di Kolom 1.
2. Bobot setiap faktor mulai dari **1,0** (Paling Penting) hingga **0,0** (Tidak Penting) di Kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor itu terhadap perusahaan posisi strategis. **Total bobot harus berjumlah 1,00.**
3. Nilai masing-masing faktor dari **5,0** (Posisi) ke **1,0** (Buruk) di Kolom 3 berdasarkan respons perusahaan terhadap faktor tersebut.
4. Kalikan bobot masing-masing faktor dikalikan peringkatnya untuk mendapatkan skor tertimbang masing-masing faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (komentar) untuk alasan yang digunakan untuk setiap faktor.
6. Tambahkan skor tertimbang individu untuk mendapatkan skor tertimbang total untuk perusahaan di Kolom 4. Ini menunjukkan seberapa baik perusahaan itu menanggapi faktor-faktor di lingkungan internalnya.

SUMBER: Thomas L. Wheelen, hak cipta © 1982, 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1995, dan setiap tahun setelah itu. Kathryn E. Wheelen semata-mata memiliki semua materi hak cipta (Dr.) Thomas L. Wheelen. Kathryn E. Wheelen membutuhkan izin cetak ulang tertulis untuk setiap buku itu bahan ini akan dicetak. Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, hak cipta © 1991 — tahun pertama "Ringkasan Analisis Faktor Internal (IFAS) muncul dalam teks ini (edisi ke-4) Dicetak ulang dengan izin dari pemegang hak cipta.

Halaman 190**BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi**

Setiap hari, sekitar 17 truk bermesin diesel bekas dan suku cadang lainnya dibuang mendapatkan fasilitas di pabrik remanufaktur Caterpillar di Corinth, Mississippi. Besi yang kotor mesin kemudian dihancurkan oleh dua pekerja, yang secara manual memalu dan mengebor selama setengah hari sampai mereka melepaskan setiap baut dari mesin dan memasukkan setiap komponen ke tongnya sendiri. Itu mesin kemudian dibersihkan dan dibuat ulang dengan setengah dari biaya mesin baru dan dijual dengan rapi keuntungan. Sistem ini berfungsi di Caterpillar karena, secara umum, 70% dari biaya untuk membangun sesuatu yang baru dalam bahan dan 30% dalam tenaga kerja. Remanufaktur memulai saja proses pembuatan lagi dengan bahan yang pada dasarnya gratis dan yang sudah mengandung sebagian besar biaya energi yang dibutuhkan untuk membuatnya. Calon yang dibuang menjadi makanan ternak untuk produk selanjutnya, menghilangkan limbah, dan memotong biaya. Manajemen Caterpillar demikian terkesan oleh operasi remanufaktur bahwa mereka membuat bisnis divisi terpisah pada tahun 2005. Unit ini menghasilkan penjualan lebih dari US \$ 1 miliar pada tahun 2005 dan pada tahun 2012 mempekerjakan lebih banyak dari 8500 pekerja di 16 negara.

Unit remanufaktur Caterpillar berhasil bukan hanya karena kemampuannya peras produktivitas dari bahan dan tenaga kerja, tetapi juga karena ia merancang produknya untuk penggunaan kembali. Sebelum dibuat baru, produk remanufaktur harus dirancang untuk pembongkaran. Untuk mencapai hal ini, Caterpillar meminta para perancang untuk memeriksa kotak "Reman" pada kotak Caterpillar.

daftar periksa pengembangan produk. Perusahaan juga perlu tahu di mana produknya berada digunakan untuk membawanya kembali — dikenal sebagai seni *logistik terbalik*. Ini dicapai oleh Hubungan Caterpillar yang sangat baik dengan para dealer di seluruh dunia, serta melalui fi-insentif keuangan. Misalnya, ketika pelanggan memesan crankshaft, pelanggan itu ditawari yang diproduksi ulang dengan setengah biaya yang baru — dengan asumsi pelanggan berubah menjadi yang lama poros engkol ke Caterpillar. Produk juga harus dibangun untuk kinerja tanpa memperhatikan untuk mengubah mode. Karena mesin diesel berubah sedikit dari tahun ke tahun, diproduksi ulang mesin sangat mirip dengan mesin baru dan mungkin berkinerja lebih baik.

Pemantauan lingkungan eksternal hanya satu bagian dari pemindaian lingkungan. Strate-Intinya juga perlu memindai lingkungan internal perusahaan untuk mengidentifikasi sumber dayanya, ikatan, dan kompetensi. Apa kekuatan dan kelebihannya? Di Caterpillar, manajemen dengan jelas mencatat bahwa lingkungan berubah dengan cara membuat produk remanufaktur lebih diinginkan. Itu mengambil keuntungan dari kekuatannya di bidang manufaktur dan distribusi untuk menawarkan

layanan daur ulang untuk pelanggan saat ini dan produk alternatif murah untuk mereka yang tidak mampu membeli engine Caterpillar baru. Itu juga terjadi menjadi ramah lingkungan,

model bisnis yang berkelanjutan. Manajemen Caterpillar merasa remanufaktur yang demikian memberi mereka keunggulan strategis dibandingkan pesaing yang tidak melakukan remanufaktur. Ini adalah sebuah contoh perusahaan yang menggunakan kemampuannya dalam bidang fungsional utama untuk memperluas bisnisnya dengan pindah ke posisi menguntungkan baru di rantai nilainya.⁸⁷

Akhir Bab RINGKASAN

Lab Manajemen Saya ®

Buka [mymanagementlab.com](#) untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

merek (p. 176)
model bisnis (p. 166)
kemampuan (p. 162)
penganggaran modal (p. 177)
kompetensi (p. 162)
struktur konglomerat (hlm. 172)
kompetensi inti (hlm. 162)
budaya perusahaan (p. 172)
reputasi perusahaan (hlm. 177)

PERSYARATAN KUNCI

Halaman 191

BAGIAN 2 Memindai Lingkungan
kompetensi khusus (p. 163)
struktur divisi (p. 171)
durabilitas (hlm. 164)
skala ekonomi (hlm. 181)
economies of scope (p. 170)
kurva pengalaman (hlm. 181)
pengetahuan eksplisit (hal. 165)
leverage keuangan (p. 177)
struktur fungsional (hlm. 171)
Tabel IFAS (hlm. 187)
kemampuan meniru (hal. 165)
bauran pemasaran (p. 174)
leverage operasi (hlm. 180)
analisis organisasi (p. 162)
struktur organisasi (hlm. 171)
siklus hidup produk (hlm. 175)
Intensitas Litbang (hlm. 178)
Campuran R&D (hlm. 179)
replikabilitas (p. 165)
sumber daya (p. 162)
struktur sederhana (hlm. 171)
unit bisnis strategis (SBU) (hlm. 172)
manajemen rantai pasokan (p. 186)
pengetahuan diam-diam (p. 165)
kompetensi teknologi (hlm. 178)
diskontinuitas teknologi (hlm. 179)
transfer teknologi (hlm. 178)
transferabilitas (p. 165)
transparansi (p. 165)
rantai nilai (hlm. 167)
tim virtual (hlm. 182)
Kerangka kerja VRIO (hlm. 163)

Lab Manajemen Saya ®

Buka [mymanagementlab.com](#) untuk pertanyaan penulisan yang dinilai **berbantuan** berikut:

5-1. Bagaimana Pandangan Berbasis Sumber Daya dari Perusahaan menyediakan sarana yang unggul untuk mengevaluasi daya saing perusahaan

keuntungan?

5-2. Jelaskan bagaimana menggunakan tabel IFAS memengaruhi pemahaman sumber daya dan kemampuan internal perusahaan?

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Saat ini, cara utama pengumpulan informasi adalah melalui Internet. Coba latihan berikut.

1. Membentuk menjadi tim yang terdiri dari tiga hingga lima orang. Pilih sebuah perusahaan milik publik yang terkenal untuk penelitian. Dibentuk instruktur pilihan Anda.
2. Tetapkan tugas terpisah untuk setiap orang. Mungkin satu tugas temukan laporan keuangan terbaru. Lain akan belajar sebanyak mungkin tentang manajemen puncaknya dan jajaran direktur. Namun yang lain mungkin untuk mengidentifikasi itu model bisnis, atau pesaing utamanya. Melakukan penelitian pada perusahaan yang *menggunakan internet saja*. Sebuah. Menerapkan pandangan berbasis sumber daya perusahaan untuk menentukan inti tambang dan kompetensi khas dari perusahaan yang dipilih.
 - b. Gunakan kerangka kerja VRIO dan rantai nilai untuk sesi keunggulan kompetitif perusahaan, dan bagaimana itu bisa berkelanjutan.
 - c. Pahami model bisnis perusahaan, dan bagaimana caranya itu bisa ditiru.
 - d. Nilai budaya perusahaan perusahaan, dan bagaimana itu mungkin mempengaruhi strategi yang diusulkan.
 - e. Pindai sumber daya fungsional untuk menentukan kecocokannya strategi perusahaan.
 - f. Apa prediksi Anda tentang masa depan perusahaan ini? jika terus di jalurnya saat ini?
3. Apakah Anda akan membeli saham di perusahaan ini? Asumsikan bahwa tim Anda memiliki US \$ 25.000 untuk diinvestasikan. Alokasikan uangnya di antara empat atau lima pesaing utama dalam industri ini mencoba. Daftar perusahaan, jumlah saham yang dibeli masing-masing, biaya masing-masing saham pada tanggal tertentu, dan total biaya untuk setiap pembelian dengan asumsi misi yang digunakan oleh broker Internet, seperti E-Trade atau Scottrade.

PERTANYAAN DISKUSI

5-3. Bagaimana pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan membantu dalam mengakhiri keberlanjutan keunggulan kompetitif?

5-4. Bagaimana analisis kerangka kerja VRIO membantu dalam evaluasi kompetensi perusahaan?

5-5. Dengan cara apa struktur dan budaya perusahaan menjadi kekuatan atau kelemahan internal?

5-6. Apa pro dan kontra dari manajemen menggunakan kurva pengalaman untuk menentukan strategi?

5-7. Bagaimana manajemen perusahaan memutuskan apakah itu harus terus berinvestasi dalam teknologi yang dikenal saat ini. Ogy atau dalam teknologi baru tetapi belum teruji? Faktor apa mungkin mendorong atau mencegah pergeseran semacam itu?

Halaman 192

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

1. RM Grant, *Analisis Strategi Kontemporer*, edisi ke-6 (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2008), hlm. 130–131.
2. G. Schreyogg dan M. Kliesch-Eberl, “Betapa Dinamisnya Organizational Capabilities Be’? Menuju Model Dual-Proses Dinamika Kemampuan,” *Jurnal Manajemen Strategis* (September 2007), hlm. 913–933.
3. M. Javidan, “Kompetensi Inti: Apa Artinya dalam Praktek Tice?” *Perencanaan Jangka Panjang* (Februari 1998), hlm. 60–71.
4. MA Hitt, BW Keats, dan SM DeMarie, “Menavigasi di Lanskap Kompetitif Baru: Membangun Fleksibilitas Strategis dan Keunggulan Kompetitif di Abad 21,” *Akademi Manusia*

- agement Executive* (November 1998), hlm. 22–42; CE Helfat dan MA Peteraf, "Pandangan Berbasis Sumberdaya Dinamis: bility Life Cycles," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2003), hlm. 997-1010.
- 5.** D. Brady dan K. Capell, "GE Memecah Cetakan untuk Memacu Inno-vation," *BusinessWeek* (26 April 2004), hlm. 88–89.
- 6.** JB Barney, *Memperoleh dan Mempertahankan Kemajuan Kompetitif tage*, edisi ke-2. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), hlm. 159–172. Pertanyaan VRIO Barney sangat mirip yang diusulkan oleh G. Hamel dan SK Prahalad dalam buku mereka, *Bersaing untuk Masa Depan* (Boston: Harvard Business School Press, 1994) di halaman 202–207 di mana mereka menyatakan itu khusus, kompetensi harus (a) memberikan nilai pelanggan, (b) menjadi pesaing yang unik, dan (c) dapat diperluas untuk mengembangkan yang baru produk dan / atau pasar.
- 7.** SL Newbert, "Nilai, Kelangkaan, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja: Investigasi Empiris Konseptual Tingkat Pandangan Berbasis Sumber Daya tentang Perusahaan," *Manajemen Strategis Jurnal* (Juli 2008), hlm. 745-768.
- 8.** Barney, hlm. 161.
- 9.** RM Grant, "Teori Kompetitif Berbasis Sumberdaya Keuntungan: Implikasi untuk Perumusan Strategi," *California Tinjauan Manajemen* (Spring 1991), hlm. 114–135.
- 10.** PJ Verdin, dan PJ Williamson, "Kompetensi Inti, Komunikasi petitive Advantage dan Analisis Pasar: Forging the Links," dalam G. Hamel dan A. Heene (Eds.), *Com- Berbasis Berbasis petisi* (New York: John Wiley and Sons, 1994), hlm. 83–84;
- SK Ethiraj, P. Kale, MS Krishnan, dan JV Singh, "Di mana Apakah Kemampuan Berasal dan Bagaimana Masalahnya? Sebuah Studi di Industri Layanan Perangkat Lunak," *Manajemen Strategis ment Journal* (Januari 2005), hlm. 701-719.
- 11.** J. Devan, MB Klusas, dan TW Ruefli, "The Elusive Goal Kinerja Perusahaan," *McKinsey Quarterly Online* (April 2007).
- 12.** Davidson, P. 2011. "Untuk Mendapatkan Pekerjaan, Area Mengembangkan Hub Industri di Emerging Fields," *USA Today* (7 Juni 2011).
- 13.** ME Porter, "Cluster dan Ekonomi Persaingan Baru tion," *Harvard Business Review* (November – Desember 1998), hlm. 77–90.
- 14.** JM Shaver dan F. Flyer, "Ekonomi Aglomerasi, Tegas Heterogenitas, dan Investasi Langsung Asing di Amerika Serikat," *Jurnal Manajemen Strategis* (Desember 2000), hlm. 1175–1193; W. Chung dan A. Kalnins, "Aglomerasi Efek dan Kinerja: Tes Industri Penginapan Texas," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2001), hlm. 969-988.
- 15.** M. Polanyi, *Dimensi Tacit* (London: Routledge & Kegan Paul, 1966).
- 16.** SK McEvily dan B. Chakravarthy, "Kegigihan Keuntungan Berbasis Pengetahuan: Tes Empiris untuk Produk Kinerja dan Pengetahuan Teknologi," *Manajer Strategis agement Journal* (April 2002), hlm. 285–305.
- 17.** PE Bierly III, "Pengembangan Strategi Pengetahuan Generik Tipologi," *Jurnal Strategi Bisnis* (Spring 1999), hlm. 3.
- 18.** RW Coff, DC Coff, dan R. Eastvold, "The Knowledge-Leveraging Paradox: Cara Mencapai Skala Tanpa Membuat Pengetahuan Imitable," *Academy of Management Review* (April 2006), hlm. 452-465.
- 19.** D. Welch dan N. Lakshman "Mobil Saya Yang Lain Adalah Tata," *Bisnis Minggu* (14 Januari 2008), hlm. 33.
- 20.** P. Doval, "Renault, Nissan Ketat Dibungkam pada Tampilan Bajaj di Mobil Murah," *The Times of India* (16 Juli 2011), (Artikel .timesofindia.indiatimes.com / 2011-07-16 / delhi / 29781096_1 murah-mobil-bajaj-auto-renault-and-nissan).
- 21.** S. Abraham, "Mengalami Percakapan Strategis tentang Kekuatan Sentral dari Waktu Kita," *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 31, 2, 2003), hlm. 61–62.
- 22.** K. Kelleher, "Masalah Printer HP," *CNNMoney* (29 Maret 2012), (www.tech.fortune.cnn.com/2012/03/29/hps-printer-problem/); P. Burrows, "Pernah Bertanya-tanya Mengapa Biaya Tinta Sangat Banyak?" *Bisnis Minggu* (14 November 2005), hlm. 42–44.
- 23.** <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9014445&contentId=7027526>.

- 24.** <http://corporate.ford.com/our-company/investors/investor-hasil-triwulanan> / hasil triwulanan detail / pr-ford-posting-2011-pretax-operating-35878? ReleaseId = 1244755137166; <http://articles.latimes.com/2012/feb/16/business/la-fi-mo-general-motor-laba-20120215>.
- 25.** JR Galbraith, "Strategi dan Perencanaan Organisasi," di H. Mintzberg dan JB Quinn (Eds.), *Proses Strategi: Konsep, Konteks, dan Kasus*, edisi ke-2. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), hlm. 315–324.
- 26.** M. Porter, *Keunggulan Kompetitif: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul* (New York: The Free Press, 1985), hlm. 36.
- 27.** www.thecloroxcompany.com/products/our-brands/.
- 28.** M. Leontiades, "Kerangka Diagnostik untuk Perencanaan," *Strategic Management Journal* (Januari – Maret 1983), hlm. 14.
- 29.** EH Schein, *Panduan Kelangsungan Hidup Budaya Perusahaan* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), hlm. 12; LC Harris dan E. Ogbonna, "Warisan Strategis Pendiri Perusahaan," *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 1999), hlm. 333–343.
- 30.** DM Rousseau, "Menilai Budaya Organisasi: The Kasus untuk Berbagai Metode," dalam B. Schneider (Ed.), *Organisasi dan Budaya Nasional* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), hlm. 153–192.
- 31.** L. Smircich, "Konsep Budaya dan Analisis Organisasi," *Ilmu Administrasi Triwulan* (September 1983), hlm. 345–346; D. Ravasi dan M. Schultz, "Menanggapi Ancaman Identitas Organisasi: Menggali Peran Organisasi Budaya Nasional," *Akademi Jurnal Manajemen* (Juni 2006), hlm. 433–458.
- 32.** DG Allen, "Lakukan Pengaruh Sosialisasi Organisasi Taktik-id Embeddedness and Turnover Pendatang baru?" *Jurnal Manajemen* (April 2006), hlm. 237–256.
- 33.** JB Sorensen, "Kekuatan Budaya Perusahaan dan Ketergantungan kemampuan Kinerja Perusahaan," *Ilmu Administrasi Triwulan*

CATATAN

Halaman 193

- BAGIAN 2 Memindai Lingkungan
(Maret 2002), hlm. 70–91; RE Smerek dan DR Denison, "Modal Sosial dalam Organisasi: Memahami Tautan ke Performa Tegas," presentasi ke *Akademi Manajemen* (Philadelphia, 2007).
- 34.** KE Aupperle, "Konfigurasi Ulang Organisasi Spontan: Sebuah Contoh Historis Berdasarkan Anabasis Xenophon," *Organisasi* (Juli – Agustus 1996), hlm. 445–460.
- 35.** P. Gogoi, "Kota Sirkuit: Karena Perubahan?" *Bloomberg Businessweek* (29 Februari 2008), (www.businessweek.com/stories/2008-02-29/sirkuit-kota-karena-untuk-perubahan-bisnis-minggu-nasihat-bisnis-berita-pasar-saham-dan-keuangan); E. Gruenwedel, "Operasi Sirkuit Kota Hentikan," *HomeMedia Majalah* (16 Januari 2009), (<http://www.homediamagazine.com/news/circuit-city-ceases-operations-14346>).
- 36.** "Nilai nominal: Proktoid Post-Modern," *The Economist* (April 15, 2006), hlm. 68.
- 37.** E. Savitz, "Apple Memuncaki Peringkat Dunia Paling Berharga Brands," *Forbes* (22 Mei 2012), (www.forbes.com/sites/ericssavitz/2012/05/22/apple-tops-ranking-of-worlds-most-merek-berharga / Kiley).
- 38.** RT Wilcox, "Potensi Tersembunyi dari Merek Kuat," *Batten Briefings* (Summer 2003), hlm. 1, 4-5.
- 39.** VP Rindova, IO Williamson, AP Petkova, dan JM Sever, "Menjadi Baik atau Dikenal: Pemeriksaan Empiris bangsa Dimensi, Anteseden, dan Konsekuensi dari Reputasi Organisasi," *Jurnal Akademi Manajemen* (Desember 2005), hlm. 1033-1049.
- 40.** Ibid.
- 41.** C. Fombrun dan C. Van Riel, "Bentang Reputasi," *Tinjauan Reputasi Perusahaan* (Vol. 1, No. 1 & 2, 1997), hlm. 5–13.
- 42.** P. Engardio dan M. Arndt, "Apa Harga Reputasi?" *Bisnis-*

Minggu (9 dan 16 Juli 2007), hlm. 70–79.

- 43.** PW Roberts dan GR Dowling, "Reputasi Perusahaan dan Kinerja Keuangan Berkelanjutan," *Manajemen Strategis Jurnal* (Desember 2002), hlm. 1077–1093; J. Shamsie, "Itu Konteks Dominasi: Kerangka Kerja Berbasis Industri untuk Mengelola Reputasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Maret 2003), hlm. 199–215; MD Michalisin, DM Kline, dan RD Smith, "Aset Strategis Tak Berwujud dan Kinerja Perusahaan: Studi Multi-Industri dari Pandangan Berbasis Sumberdaya," *Jurnal Strategi Bisnis* (Musim Gugur 2000), hlm. 91–117; SS Standifird, "Reputasi dan E-Commerce: Pelelangan eBay dan Asym-Dampak metrik dari Peringkat Positif dan Negatif," *Jurnal PT Manajemen* (Vol. 27, No. 3, 2001), hlm. 279–295.
- 44.** RL Simerly dan M. Li, "Dinamisme Lingkungan, Capital Struktur dan Kinerja: Integrasi Teoritis dan sebuah Tes Empiris," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2000), hlm. 31–49.
- 45.** RL Simerly dan M. Li, "Dinamisme Lingkungan, Capital Struktur dan Kinerja: Integrasi Teoritis dan sebuah Tes Empiris," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2000), hlm. 31–49; A. Heisz dan S. LaRochelle-Cote, "Corporate Leverage Keuangan dalam Manufaktur Kanada: Consequences for Employment and Inventories," *Canadian Journal Ilmu Administrasi* (Juni 2004), hlm. 111–128.
- 46.** JM Poterba dan LH Summers, "Survei CEO AS Cakrawala Waktu Perusahaan dan Tarif Rintangan," *Sloan Management Review* (Fall 1995), hlm. 43–53.
- 47.** "Papan Skor R&D," *BusinessWeek* (27 Juni 1994), hlm. 81–103.
- 48.** M. Krantz, "Microsoft, Intel, Google Mengungguli Apple pada R&D," *USA Today* (21 Maret 2012), (www.usatoday.com/money/perfi/kolumnis/krantz/cerita/2012-02-20/apple-marketing-penelitian-dan-pengembangan-pengeluaran/53673126/1).
- 49.** C. Palmeri, "Pedang untuk Mata Bajak — Dan Kembali Lagi," *BusinessWeek* (11 Februari 2008), hlm. 66.
- 50.** GE Moore, "Menyejalkan Lebih Banyak Komponen ke Terintegrasi Sirkuit," *Elektronik* (38 (8), 19 April 1965); DJ Yang, "Meninggalkan Hukum Moore dalam Debu," *Berita & Dunia AS Laporan* (10 Juli 2000), hlm. 37–38; R. Fishburne dan M. Malone, "Meletakkan Hukum: Gordon Moore dan Bob Metcalfe dalam Conversation," *Forbes ASAP* (21 Februari 2000), hlm. 97–100.
- 51.** P. Pascarella, "Apakah Anda Berinvestasi dalam Teknologi yang Salah?" *Pekan Industri* (25 Juli 1983), hlm. 38.
- 52.** CM Christensen, *Dilema Inovator* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
- 53.** O. Port, "Pelopor Panel Datar," *BusinessWeek* (12 Desember, 2005), hlm. 22. Fenomena ini juga telah dibahas dalam hal perubahan paradigma di mana pembangunan baru membuat game lama sudah usang — Lihat Joel A. Barker, *Future Edge* (New York: William Morrow and Company, 1992).
- 54.** Untuk contoh kurva pengalaman untuk berbagai produk, lihat M. Gottfredson, S. Schaubert, dan H. Saenz, "The New Leader-Panduan untuk Mendiagnosis Bisnis," *Harvard Business Review* (Februari 2008), hlm. 63–73.
- 55.** BJ Pine, *Kustomisasi Massal: Perbatasan Baru dalam Bisnis Persaingan* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
- 56.** J. Buckley, "Pembuat-Pembuat Makanan Korea yang Fleksibel," *AMS* (Mei / Juni 2009), hlm. 18–29.
- 57.** S. L Rynes, KG Brown, dan AE Colbert, "Seven Common Kesalahan tentang Praktik Sumber Daya Manusia: Penelitian Temuan vs. Keyakinan Praktisi," *Akademi Manajemen Executive* (Agustus 2002), hlm. 92–103; RS Schuler dan SE Jackson, "Tinjauan Seperempat Abad Manusia Manajemen Sumber Daya di AS: Pertumbuhan Impor-Perspektif Internasional," di RS Schuler dan SE Jackson (Eds.), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*, 2nd ed. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007), hlm. 214–240; M. Guthridge dan AB Komm, "Mengapa Perusahaan Multinasional Berjuang untuk Manage Talent," *McKinsey Quarterly* (Mei 2008), hlm. 1–5.
- 58.** J. McGregor dan S. Hamm, "Mengelola Tenaga Kerja Global," *BusinessWeek* (28 Januari 2008), hlm. 34–48; Siap DA dan JA Conger, "Jadikan Perusahaan Anda Bakat Pabrik," *Harvard Tinjauan Bisnis* (Juni 2007), hlm. 68–77.

- 59.** EE Lawler, SA Mohrman, dan GE Ledford, Jr., *Creating Organisasi Kinerja Tinggi* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), hlm. 29.
- 60.** "Membangun Kesempurnaan: Tim Kerja yang Disutradarai Sendiri Disampaikan pada Kualitas," *QualityDigest* (1 Februari 2012), ([www.qualitydigest.com / di dalam / kualitas-orang dalam-artikel / connecticut-perusahaan-menggunakan-self-diarahkan-kerja-tim-menngatkan-waktu.html](http://www.qualitydigest.com/di dalam / kualitas-orang dalam-artikel / connecticut-perusahaan-menggunakan-self-diarahkan-kerja-tim-menngatkan-waktu.html)).
- 61.** R. Sanchez, "Fleksibilitas Strategis dalam Persaingan Produk," *Jurnal Manajemen Strategis* (Musim Panas 1995), hlm. 147.
- 62.** AR Jassawalla dan HC Sashittal, "Membangun Kolaboratif Tim Produk Baru Lintas-Fungsional," *Akademi Manajemen Executive* (Agustus 1999), hlm. 50-63.
- 63.** AM Townsend, SM DeMarie, dan AR Hendrickson, "Teknologi Tim Virtual dan Tempat Kerja Masa Depan," *Akademi Manajemen Eksekutif* (Agustus 1998), hlm. 17-29.
- 64.** SA Furst, M. Reeves, B. Rosen, dan RS Blackburn, "Manajemen Siklus Hidup Tim Virtual," *Academy of Management Executive* (Mei 2004), hlm. 6-20; LL Martins,

Halaman 194

BAB 5 Pemindaian Internal: Analisis Organisasi

LL Gilson, dan MT Maynard, "Tim Virtual: What Do We Ketahui dan Ke Mana Kita Pergi Dari Sini?" *Jurnal Kelola ment* (Vol. 30, No. 6, 2004), hlm. 805-835; T. Minton-Eversole, "Tim Virtual Paling Banyak Digunakan oleh Organisasi Global, Survei Berkata," *SHRM* (19 Juli 2012), ([www.shrm.org/hrdisciplines/orgempdev / articles / pages / virtualteamsusedmostbyglobalorganizations,survesays.aspx](http://www.shrm.org/hrdisciplines/orgempdev/articles/pages/virtualteamsusedmostbyglobalorganizations,survesays.aspx)).

65. CB Gibson dan JL Gibbs, "Membongkar Konsep Virus tualitas: Efek Dispersi Geografis, Perangkat Elektronik pendance, Struktur Dinamis, dan Keanekaragaman Nasional di Tim Inovasi," *Triwulan Ilmu Administrasi* (September 2006), hlm. 451-495.

66. MC Noonan dan JL Glass, "The Hard Truth tentang Telecommuting," *Ulasan Perburuan Bulanan* (Juni 2012), ([www.bls.gov/opbu / mir / 2012/06 / art3full.pdf](http://www.bls.gov/opbu/mir/2012/06/art3full.pdf)).

67. Townsend, DeMarie, dan Hendrickson, hlm. 18.

68. "Rilis Berita Ekonomi," *Biro Statistik Tenaga Kerja*, AS Departemen Tenaga Kerja (27 Januari 2012).

69. D. Welsh, "Apa yang Goodyear Dapatkan dari Persatuan," *Bisnis-Minggu* (20 Oktober 2003), hlm. 148-149; "Perbarui 1 - Bagus-tahun Kontrak Union menghemat \$ 215 Mln lebih dari 4-Yrs," *Reuters* (29 September 2009), (www.reuters.com/articles/2009/09/29/selamattinggal-idUSN2915419220090929).

70. SF Matusik dan CWL Hill, "Pemanfaatan Kontingen Pekerjaan, Penciptaan Pengetahuan, dan Keunggulan Kompetitif," *Academy Eksekutif Manajemen* (Oktober 1998), hlm. 680-697; W. Mayrhofer dan C. Brewster, "Sumber Daya Manusia Eropa Manajemen: Meneliti Perkembangan Seiring Waktu," di *Strategic Management Sumber Daya Manusia* teigic , edisi ke-2. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007), hlm. 241-269.

71. "Kerja Paruh Waktu," *The Economist* (24 Juni 2006), hlm. 112, (www.statistica.com/statistics/192342/unadjusted-monthly-jumlah-karyawan-paruh-waktu-di-AS/).

72. J. Muller, "A Ford Redesign," *BusinessWeek* (13 November, 2000), Laporan Khusus.

73. OC Richard, BPS Murthi, dan K. Ismail, "Dampak dari Keragaman Ras pada Kinerja Menengah dan Jangka Panjang: Peran Moderat dari Konteks Lingkungan," *Strategic Management Journal* (Desember 2007), hlm. 1213-1233; G. Colvin, "50 Perusahaan Terbaik untuk Orang Asia, Hitam, dan Hispanik," *Fortune* (19 Juli 1999), hlm. 53-58.

74. V. Singh dan S. Point, "Tanggapan Strategis oleh Perusahaan Eropa perusahaan untuk Tantangan Keragaman: Perbandingan Online," *Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 2004), hlm. 295-318.

75. Singh dan Point, hal. 310.

76. J. Bachman, "Coke Membayar \$ 192,5 Juta untuk Menyelesaikan Gugatan," *The (Ames, IA) Tribune* (20 November 2000), hlm. D4.

77. O. Gottschalg dan M. Zollo, "Penyelarasan Bunga dan Komitmen

- petitive Advantage," *Academy of Management Review* (April 2007), hlm. 418-437.
78. J. Lee dan D. Miller, "People Matter: Komitmen untuk Mempekerjakan-ees, Strategi, dan Kinerja di Perusahaan Korea," *Strategis Jurnal Manajemen* (Juni 1999), hlm. 579–593.
79. A. Cortese, "Here Comes the Intranet," *BusinessWeek* (26 Februari, 1996), hlm. 76.
80. D. Bartholomew, "Blue-Collar Computing," *Information Week* (19 Juni 1995), hlm. 34–43.
81. J. Bughin, J. Manyika, A. Miller, dan M. Cjhui, "Membangun Web 2.0 Enterprise," *McKinsey Quarterly Online* (Desember 2010); J. Bughin dan M. Chui, "Bangkitnya Jejaring Enterprise: Web 2.0 Menemukan Bayarannya," *McKinsey Quarterly Online* (Desember 2010), hlm. 1-4.
82. CC Poirier, *Manajemen Rantai Pasokan Lanjutan* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999), hlm. 2.
83. JH Dyer dan NW Hatch, "Kemampuan Relasi-Khusus dan Hambatan untuk Transfer Pengetahuan: Menciptakan Keuntungan melalui Hubungan Jaringan," *Perjalanan Manajemen Strategis* (Agustus 2006), hlm. 701-719.
84. D. Paulonis dan S. Norton, "Mengelola Rantai Pasokan Global," *McKinsey Quarterly Online* (Agustus 2008).
85. M. Cook dan R. Hagey, "Mengapa Perusahaan Gagal dalam Rantai Pasokan 101: Hanya 33 Persen yang Benar Mengukur Rantai Pasokan Perkinerja; Sedikit Gunakan Insentif yang Tepat," *Jurnal Bisnis Strategi* (Vol. 24, No. 4, 2003), hlm. 35–42.
86. CC Poirer, hlm. 3–5. Untuk informasi lebih lanjut tentang teknologi RFID-ogy, lihat F. Taghaboni-Dutta dan B. Velthouse, "Teknologi RFID-ogy itu Revolusioner: Siapa Yang Harus Terlibat dalam Game Ini of Tag?" *Akademi Perspektif Manajemen* (November 2006), hlm. 65–78.
87. M. Arndt, "Semua Yang Lama Adalah Baru Lagi," *BusinessWeek* (25 September 2006), hlm. 64–70, (www.cat.com/).

Halaman 195

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 196

BAGIAN 3

Strategi Perumusan

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,
nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,
kompetensi,
pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk
menyelesaikan
sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

misi &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

Alasan untuk

Misi

Alam

Struktur:

Apa

I

h

Pla t

n ke

Hai

dia

B Bro d

iklan

Idli

A Act i i

Ivi i mengikat

DD

h

C Biaya o f f t h dia

S Sequence

f

Intern

Luar

Program

dan Taktik

Anggaran

Prosedur

Performa

Tujuan

Strategi

Kebijakan

Hasil nyata

Strategi

Penerapan:

Strategi

Perumusan:

Evaluasi

dan Kontrol:

Lingkungan

Memindai:

BAB 6

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

perumusan strategi: analisis situasi dan **Strategi bisnis**

196

Halaman 198

197

Target Membuat Langkah Strategis

Target dimulai dengan toko di Roseville, Minnesota, pada tahun 1962 dan sebagian besar dari 50 tahun berikutnya ia mengikuti keluarga keluar ke pinggiran kota dengan murah pendekatan yang chic. Hari ini, ia menawarkan lebih dari 1700 toko di Amerika Serikat. Itu toko kotak besar membawa semuanya, mulai dari teko Michael Graves terbaru hingga bahan makanan. Mengisi minivan keluarga telah membantu perusahaan dengan baik. Namun, pada 2012 perusahaan tersebut menyadari bahwa hari-hari pertumbuhannya berakhir. Kalau bukan karena kartu kreditnya yang sangat sukses itu menawarkan diskon 5% untuk pembelian dan penjualan bahan makanan Target yang kuat, penjualan perusahaan akan memilikinya hampir datar pada tahun 2011.

Memantau pergerakan muda kembali ke pusat kota di Chicago, Seattle, Charlotte, Los Angeles, dan San Francisco telah memacu Target untuk mencoba dan membedakan dirinya dalam cara baru. Perusahaan telah menciptakan konsep toko baru yang disebut CITY Target. Toko-toko itu dua pertiga ukuran toko Target tradisional dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan orang-orang di kota. Lewat sudah akan 24 bungkus kertas toilet, diganti dengan 4 bungkus. Toko menghilangkan rumput niture dan membawa lebih banyak kasur udara. Ini fitur bagian makanan segar yang dirancang untuk menarik orang ke toko lebih sering. Semua ini bertentangan dengan model bisnis yang sangat sukses di luar sisi kota dan merupakan langkah strategis yang cukup berisiko.

Perusahaan berencana untuk membuka 10 lokasi CITY pada akhir 2013 dan kemudian mengevaluasi keberhasilannya. Pengecer kotak besar lainnya telah mencoba untuk pindah ke lokasi kota, tetapi daya tarik mereka telah jatuh datar dengan pelanggan yang berjalan pulang atau menggunakan transportasi umum. Toko pertama Target akan berada di Negara Jalan di area LOOP Chicago, hanya satu blok dari Macy's dan di seberang jalan dari Forever 21. Menggabungkan strategi berbiaya rendah dengan strategi diferensiasi adalah salah satu yang lebih sulit pendekatan dalam bisnis. Ini dan cara lain untuk mencoba mencapai kompetitif yang berkelanjutan keuntungan akan dibahas dalam bab ini.

SUMBER: <http://sites.target.com/site/en/company/page.jsp?contentId=WCMP04-031761>; M. Townsend, "Target Ambisi Kota," *Bloomberg Businessweek* (4 Juni 2012), (<http://www.businessweek.com/articles/2012-05-31/target-kota-ambisi>).

- Buat daftar taktik persaingan yang akan dilakukan mengiringi strategi kompetitif
- Identifikasi tipe dasar strategi aliansi
- Mengatur lingkungan dan organisasi informasi nasional menggunakan pendekatan SWOT dan matriks SFAS
- Memahami persaingan dan kerjasama strategi yang tersedia untuk perusahaan

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 199

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Perumusan strategi, sering disebut sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang, adalah berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan korporasi. Ini berawal dengan analisis situasi: proses menemukan kecocokan strategis antara peluang eksternal dan kekuatan internal sambil mengatasi ancaman eksternal dan kelemahan internal. Seperti yang ditunjukkan pada Proses Pengambilan Keputusan Strategis pada **Gambar 1-5**, langkah 5 (a) menganalisis faktor-faktor strategis di Indonesia

cahaya dari situasi saat ini menggunakan pendekatan SWOT. **SWOT** adalah akronim yang digunakan untuk menggambarkan

khususnya **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, dan **T**hreats yang potensial faktor strategis untuk perusahaan tertentu. Pendekatan SWOT seharusnya tidak hanya menghasilkan identifikasi perusahaan kompetensi khas ration — kemampuan dan sumber daya tertentu yang dimiliki perusahaan dan cara superior di mana mereka digunakan — tetapi juga dalam identifikasi peluang itu perusahaan saat ini tidak dapat mengambil keuntungan karena kurangnya sumber daya yang sesuai. Dapat dikatakan bahwa esensi strategi adalah kesempatan dibagi dengan kapasitas. An peluang dengan sendirinya tidak memiliki nilai nyata kecuali perusahaan memiliki kapasitas (yaitu, sumber daya) untuk memanfaatkan peluang itu. Dengan sendirinya, kompetensi khas dalam sumber daya utama atau kemampuan bukanlah jaminan keunggulan kompetitif. Kelemahan di bidang sumber daya lainnya dapat mencegah strategi menjadi sukses. Dengan demikian SWOT dapat digunakan untuk mengambil pandangan yang lebih luas

strategi melalui rumus $SA = O / (S - W)$ —yaitu, (Alternatif Strategis sama dengan Opportunity dibagi dengan Strengths minus Weaknesses). Ini mencerminkan isu strategis yang penting manajer hadapi: Haruskah kita berinvestasi lebih banyak dalam kekuatan kita untuk menjadikannya lebih kuat (perbedaan kompetensi) atau haruskah kita berinvestasi dalam kelemahan kita untuk setidaknya membuatnya kompetitif? SWOT, dengan sendirinya, hanyalah awal dari analisis strategis. Beberapa kritik utama SWOT adalah:

- Ini hanyalah pendapat dari mereka yang mengisi kotak
- Sebenarnya segala sesuatu yang merupakan kekuatan juga merupakan kelemahan
- Sebenarnya segala sesuatu yang merupakan peluang juga merupakan ancaman
- Menambahkan lapisan upaya tidak meningkatkan validitas daftar
- Menggunakan pendekatan titik tunggal dalam waktu
- Tidak ada ikatan dengan pandangan dari pelanggan
- Tidak ada pendekatan evaluasi yang divalidasi

Awalnya dikembangkan pada tahun 1970-an, SWOT adalah salah satu pendekatan asli sebagai bidangnya pindah dari kebijakan bisnis (melihat contoh dan menyimpulkan rencana jangka panjang) ke strategi. Pada tahun-tahun berikutnya, banyak teknik telah dikembangkan yang memberikan ahli strategi dengan lebih tajam wawasan tentang unsur-unsur SWOT. Namun, sebagai ahli strategi, kita perlu memahami kekuatan kita, menghitung dampak dari kelemahan (apakah itu nyata atau dirasakan), manfaatkan op-peluang yang sesuai dengan kekuatan kami dan meminimalkan dampak ancaman luar terhadap kesuksesan

organisasi. Dengan demikian, SWOT sebagai sarana konseptualisasi organisasi cukup efektif.

Analisis Situasional: Pendekatan SWOT

GEneratiG FAKTOR STRATEGIS AnALISIS RINGKASAN (PSAK) MATRIx

Tabel EFAS dan IFAS ditambah Matriks SFAS telah dikembangkan untuk menangani kriteria analisis SWOT. Ketika digunakan bersama-sama, mereka adalah seperangkat alat analitis yang kuat untuk analisis strategis. The **PSAK (Analisis Faktor Strategis Summary) Matrix** merangkum

Halaman 200

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal dari Tabel EFAS dengan faktor-faktor internal dari Tabel IFAS. Contoh-contoh EFAS dan IFAS yang diberikan Maytag Korporasi (seperti pada 1995) dalam **Tabel 4-5** dan **Tabel 5-2** mendaftarkan total 20 internal dan eksternal faktor ternal. Ini adalah terlalu banyak faktor bagi kebanyakan orang untuk digunakan dalam perumusan strategi. Itu Matriks SFAS membutuhkan pembuat keputusan strategis untuk menyingkat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menjadi kurang dari 10 faktor strategis. Ini dilakukan dengan meninjau dan merevisi bobot yang diberikan masing-masing faktor. Bobot yang direvisi mencerminkan prioritas masing-masing faktor

penentu keberhasilan masa depan perusahaan. Faktor EFAS dan IFAS tertimbang tertinggi akan muncul di Matriks SFAS.

Seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 6-1**, Anda dapat membuat Matriks SFAS dengan mengikuti langkah-langkah ini:

1. Dalam **Kolom 1 (Faktor Strategis)**, buat daftar item EFAS dan IFAS yang paling penting. Setelah setiap faktor, menunjukkan apakah itu Kekuatan (**S**), Kelemahan (**W**), Peluang (**O**), atau Ancaman (**T**).
2. Dalam **Kolom 2 (Berat)**, tetapkan bobot untuk semua faktor strategis internal dan eksternal. Seperti dengan Tabel EFAS dan IFAS yang disajikan sebelumnya, **kolom bobot harus total 1,00**. Ini berarti bahwa bobot yang dihitung sebelumnya untuk EFAS dan IFAS mungkin harus disesuaikan.
3. Dalam **Kolom 3 (Peringkat)** berikan peringkat tentang bagaimana manajemen perusahaan merespons untuk masing-masing faktor strategis. Peringkat ini mungkin (tetapi tidak selalu) sama seperti yang tercantum dalam Tabel EFAS dan IFAS.
4. Di **Kolom 4 (Skor Tertimbang)** kalikan bobot di **Kolom 2** untuk setiap faktor dengan faktornya peringkat di **Kolom 3** untuk mendapatkan skor nilai faktor.
5. Dalam **Kolom 5 (Durasi)**, digambarkan dalam **Gambar 6-1**, menunjukkan **jangka pendek** (kurang dari satu tahun), **jangka menengah** (satu hingga tiga tahun), atau **jangka panjang** (tiga tahun ke atas).
6. Di **Kolom 6 (Komentar)**, ulangi atau revisi komentar Anda untuk setiap faktor strategis Tabel EFAS dan IFAS sebelumnya. **Total skor tertimbang untuk rata-rata perusahaan di sebuah industri selalu 3.0**.

Matriks SFAS yang dihasilkan adalah daftar faktor-faktor strategis eksternal dan internal perusahaan dalam satu tabel. Contoh yang diberikan pada **Gambar 6-1** adalah untuk Maytag Corporation pada tahun 1995, sebelumnya

perusahaan menjual operasinya di Eropa dan Australia dan diakuisisi oleh Whirlpool. Itu Matriks SFAS hanya mencakup faktor paling penting yang dikumpulkan dari pemindaian lingkungan dan dengan demikian menyediakan informasi yang penting untuk perumusan strategi. Penggunaan EFAS dan IFAS Tables bersama dengan Matriks SFAS berkaitan dengan beberapa kritik Analisis SWOT. Misalnya, penggunaan Matriks SFAS mengurangi daftar faktor menjadi angka yang dapat dikelola, memberi bobot pada setiap faktor, dan memungkinkan satu faktor untuk didaftarkan sebagai keduanya

kekuatan dan kelemahan (atau sebagai peluang dan ancaman).

MENEMUKAN NICHE YANG SANGAT BAIK

Salah satu hasil yang diinginkan dari menganalisis faktor-faktor strategis adalah mengidentifikasi ceruk tempat suatu organisasi

tion dapat menggunakan kompetensi intinya untuk memanfaatkan peluang pasar tertentu. SEBUAH niche adalah kebutuhan di pasar yang saat ini tidak puas. Tujuannya adalah untuk menemukan yang **menguntungkan**

ceruk - ceruk yang sangat menguntungkan - yang sangat cocok untuk internal dan eksternal perusahaan Pada akhirnya, lingkungan yang tidak akan ditentang atau dihilangkan oleh perusahaan lain. Ceruk adalah menguntungkan sejauh bahwa saat ini hanya cukup besar untuk satu perusahaan untuk memenuhi permintaannya. Setelah suatu perusahaan telah menemukan dan mengisi ceruk itu, tidak layak waktu pesaing potensial atau uang untuk pergi setelah niche yang sama.

Halaman 201

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Tertimbang

Faktor Strategis Eksternal

Bobot

Peringkat

Skor

Komentar

1

2

3

4

5

Peluang

O1 Integrasi ekonomi

Komunitas Eropa

.20

4.1

.82

Akuisisi Hoover

Demografi O2 mendukung kualitas

peralatan

.10

5.0

.50

Kualitas Maytag

O3 Perkembangan ekonomi Asia

0,05

1.0

0,05

Kehadiran Maytag rendah

Pembukaan O4 di Eropa Timur

0,05

2.0

.10

Akan memakan waktu

O5 Trend ke "Toko Super"

.10

1.8

.18

Maytag lemah di saluran ini

Ancaman

T1 Meningkatkan peraturan pemerintah

.10

4.3

0,43

Posisi yang bagus

T2 Kompetisi AS yang kuat

.10

4.0

.40

Posisi yang bagus

Whirlpool T3 dan Electrolux kuat

secara global
.15
3.0
.45
Hoover lemah secara global
T4 Kemajuan produk baru
0,05
1.2
.06
Dipertanyakan
T5 Perusahaan peralatan Jepang
.10
1.6
.16
Hanya kehadiran Asia adalah Australia
Skor Total
1,00
3.15
Tertimbang
Faktor Strategis Internal
Bobot
Peringkat
Skor
Komentar
1
2
3
4
5
Kekuatan
Budaya S1 Kualitas Maytag
.15
5.0
0,75
Kunci kualitas untuk sukses
S2 Manajemen puncak yang berpengalaman
0,05
4.2
.21
Tahu peralatan
S3 Integrasi vertikal
.10
3.9
.39
Pabrik khusus
S4 Hubungan karyawan
0,05
3.0
.15
Bagus, tapi memburuk
Orientasi internasional S5 Hoover
.15
2.8
.42
Arahkan nama ke dalam pembersih
Kelemahan
W1 R&D yang berorientasi proses
0,05
2.2
.11
Lambat pada produk baru
Saluran Distribusi W2
0,05
2.0
.10
Pengganti superstior kecil

dealer
Posisi keuangan W3
.15
2.0
.30
Beban utang yang tinggi
Posisi global W4
.20
2.1
.42
Hoover lemah di luar
Inggris dan
Australia
Fasilitas manufaktur W5
0,05
4.0
.20
Investasikan sekarang

Skor Total

1,00
3.05

GAMBAR 6-1 Matriks Ringkasan Analisis Faktor Strategis (SFAS)

* Faktor eksternal dan internal yang paling penting diidentifikasi dalam Tabel EFAS dan IFAS seperti yang ditunjukkan di sini dengan menaungi faktor-faktor ini.

Halaman 202

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

1
2
3

4 Durasi 5

6
saya
N
T
E
R
M.
E

Faktor Strategis (Pilih yang paling banyak)

S
D

peluang / ancaman penting

H
saya
L.

dari EFAS, Tabel 4-5 dan yang paling banyak

HAI
SEBUAH
HAI

kekuatan dan kelemahan penting

Tertimbang R

T
N

dari IFAS, Tabel 5-2)

Bobot
Peringkat
Skor

T
E

Komentar G

Budaya kualitas Maytag S1 (S)

.10
5.0

.50

Kunci kualitas X untuk sukses

Internasional S5 Hoover

orientasi (S)

.10

2.8

.28

X

X

Pengakuan nama

Posisi Keuangan W3 (W)

.10

2.0

.20

X

X

Hutang yang tinggi

Posisi global W4 (W)

.15

2.2

0,33

X

X Hanya di NA, Inggris, dan

Australia

O1 Integrasi ekonomi

Komunitas Eropa (O)

.10

4.1

.41

X Akuisisi Hoover

Demografi O2 mendukung kualitas (O)

.10

5.0

.50

X

Kualitas Maytag

O5 Trend ke toko super (O + T)

.10

1.8

.18

X

Lemah di saluran ini

Whirlpool dan Electrolux (T) T3

.15

3.0

.45

X

Mendominasi industri

Alat Jepang T5

perusahaan (T)

.10

1.6

.16

Kehadiran X di Asia

Skor Total

1,00

3.01

CATATAN:

1. Sebutkan masing-masing faktor terpenting yang dikembangkan dalam Tabel IFAS dan EFAS Anda di Kolom 1.

2. Bobot setiap faktor mulai dari **1,0** (Paling Penting) hingga **0,0** (Tidak Penting) di Kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor tersebut pada posisi strategis perusahaan. **Total bobot harus berjumlah 1,00**.

3. Nilai masing-masing faktor dari **5,0** (Posisi) ke **1,0** (Buruk) di Kolom 3 berdasarkan respons perusahaan terhadap faktor tersebut.

4. Kalikan bobot masing-masing faktor dikalikan peringkatnya untuk mendapatkan skor tertimbang masing-masing faktor di Kolom 4.

5. Untuk jangka waktu di Kolom 5, periksa kolom yang sesuai (jangka pendek — kurang dari 1 tahun; menengah — 1 hingga 3 tahun; jangka panjang — lebih 3 tahun).

6. Gunakan Kolom 6 (komentar) untuk alasan yang digunakan untuk setiap faktor.

Menemukan ceruk atau sweet spot semacam itu tidaklah mudah. Manajemen perusahaan harus terus menerus mencari *jendela strategis* — yaitu, peluang pasar unik yang hanya tersedia untuk a waktu tertentu. Perusahaan pertama melalui jendela strategis dapat menempati ceruk yang menguntungkan dan mencegah persaingan (jika perusahaan memiliki kekuatan internal yang diperlukan). Satu perusahaan yang sukses menemukan ceruk menguntungkan adalah Frank J. Zamboni & Company, produsen mesin yang menghaluskan es di arena seluncur es. Frank Zamboni menemukan traktor unik—seperti mesin pada tahun 1949 dan tidak ada yang menemukan pengganti untuk apa yang dilakukannya. Sebelum mesin ditemukan, orang-orang harus membersihkan dan mengikis es dengan tangan untuk mempersiapkan permukaan skating.

Sekarang penggemar hoki berharap untuk istirahat hanya untuk menonton "the Zamboni" perlahan-lahan naik dan menuruni gelanggang es, mengubah es yang kasar dan tergores menjadi permukaan cermin yang halus — hampir seperti

SUMBER: Thomas L. Wheelen, hak cipta © 1982, 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, dan setiap tahun setelah itu. Kathryn E. Wheelen semata-mata memiliki semua materi hak cipta (Dr.) Thomas L. Wheelen. Kathryn E. Wheelen memerlukan izin cetak ulang tertulis untuk setiap buku yang ini materi akan dicetak. Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, hak cipta © 1991 — tahun pertama "Ringkasan Analisis Faktor Strategis" (SFAS) muncul dalam teks ini (edisi ke-4). dicetak ulang dengan izin dari pemegang hak cipta.

Halaman 203

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

sihir. Selama perusahaan Zamboni mampu menghasilkan mesin dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan, dengan harga yang wajar, itu tidak layak sementara perusahaan lain untuk mengejar Niche menguntungkan Frank Zamboni & Company.

Ketika ceruk tumbuh, begitu pula perusahaan dalam ceruk itu — dengan meningkatkan operasinya ' kapasitas atau melalui aliansi dengan perusahaan yang lebih besar. Kuncinya adalah mengidentifikasi peluang pasar di mana perusahaan pertama yang mencapai segmen pasar itu dapat memperoleh dan mempertahankan pasar yang dominan

Bagikan. Misalnya, Church & Dwight adalah perusahaan pertama di Amerika Serikat yang berhasil pasar natrium bikarbonat untuk digunakan dalam memasak. Memanggang merek Arm & Hammer soda masih ditemukan di 95% dari semua rumah tangga AS. Konsep niche yang menguntungkan sangat penting untuk

industri perangkat lunak. Permintaan awal yang kecil di pasar negara berkembang memungkinkan kewirausahaan baru

usaha untuk mengejar ceruk terlalu kecil untuk diperhatikan oleh perusahaan mapan. Ketika Mikro Soft mengembangkan sistem operasi disk pertama (DOS) pada tahun 1980 untuk komputer pribadi IBM, misalnya, permintaan untuk perangkat lunak sistem terbuka seperti itu sangat kecil — ceruk kecil untuk Microsoft waktu itu sangat kecil. Perusahaan mampu mengisi ceruk itu dan berhasil tumbuh bersama itu.

Relung juga bisa berubah — terkadang lebih cepat daripada yang bisa diadaptasi perusahaan terhadap perubahan itu. Sebuah com-

manajemen perusahaan dapat menemukan dalam analisis situasi mereka bahwa mereka perlu berinvestasi dalam jumlah besar

kemampuan perusahaan untuk membuat mereka kuat secara kompetitif di ceruk yang berubah. Afrika Selatan Pabrik bir (SAB), misalnya, mengambil pendekatan ini ketika manajemen menyadari bahwa satu-satunya cara untuk menjauhkan pesaing dari pasarnya adalah terus berinvestasi dalam peningkatan produktivitas dan infrastruktur untuk menjaga harga sangat rendah.

Pemeriksaan ulang misi dan tujuan organisasi saat ini harus dilakukan sebelumnya strategi alternatif dapat dihasilkan dan dievaluasi. Bahkan ketika merumuskan strategi, pembuat kebijakan cenderung berkonsentrasi pada alternatif — kemungkinan tindakan — alih-alih pada a misi yang harus dipenuhi dan tujuan yang ingin dicapai. Kecenderungan ini sangat menarik karena itu jauh lebih mudah untuk berurusan dengan kursus tindakan alternatif yang ada di sini dan sekarang daripada di benar-benar berpikir tentang apa yang ingin Anda capai di masa depan. Hasil akhirnya adalah kita sering pilih strategi yang menetapkan tujuan kita bagi kita daripada meminta pilihan kita dimasukkan dengan jelas tujuan dan pernyataan misi.

Masalah dalam kinerja dapat berasal dari pernyataan misi yang tidak tepat, yang mungkin terlalu sempit atau terlalu luas. Jika misi tidak menyediakan **utas bersama** (sebuah pemersatu tema) untuk bisnis perusahaan, manajer mungkin tidak jelas tentang di mana perusahaan itu berada menuju. Tujuan dan strategi mungkin bertentangan satu sama lain. Divisi mungkin bersaing satu sama lain daripada melawan kompetisi luar — yang merugikan korporasi secara keseluruhan.

Tujuan perusahaan juga dapat dinyatakan secara tidak tepat. Mereka juga bisa fokus banyak pada tujuan operasional jangka pendek atau menjadi begitu umum sehingga mereka memberikan sedikit panduan nyata.

Mungkin ada kesenjangan antara tujuan yang direncanakan dan yang dicapai. Ketika cela seperti itu terjadi, baik strategi harus diubah untuk meningkatkan kinerja atau tujuan perlu disesuaikan ke bawah untuk lebih realistik. Akibatnya, tujuan harus ditinjau terus menerus memastikan kegunaannya. Inilah yang terjadi di Boeing ketika manajemen memutuskan untuk berubah tujuan utamanya dari menjadi yang terbesar di industri hingga menjadi yang paling menguntungkan. Ini memiliki efek signifikan pada strategi dan kebijakannya. Mengikuti tujuan barunya, pany membantalkan kebijakannya untuk bersaing dengan Airbus dalam hal harga dan mengabaikan komitmennya untuk mempertahankan kapasitas produksi yang dapat menghasilkan lebih dari setengah tahun puncak permintaan pesawat terbang.³

Tinjauan Misi dan Tujuan

Halaman 204

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi kompetitif perusahaan atau bisnis produk atau layanan unit ness dalam industri tertentu atau segmen pasar yang perusahaan atau unit bisnis berfungsi. Strategi bisnis sangat penting karena penelitian menunjukkan bahwa efek unit bisnis memiliki dampak ganda terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan daripada dampaknya baik efek perusahaan atau industri.⁴ Strategi bisnis bisa kompetitif (berjuang melawan semua pesaing untuk mendapatkan keuntungan) dan / atau koperasi (bekerja dengan satu atau lebih perusahaan untuk mendapatkan keuntungan keuntungan terhadap pesaing lain). Sama seperti strategi perusahaan menanyakan industri apa perusahaan harus dalam, strategi bisnis bertanya bagaimana perusahaan atau unitnya harus bersaing atau bekerja sama di setiap industri.

Strategi Bisnis

STRATEGI DAYA SAING PORTER

Strategi kompetitif menimbulkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Jika kita bersaing berdasarkan biaya yang lebih rendah (dan dengan demikian harga), atau haruskah kita bedakan produk atau layanan kami berdasarkan beberapa hal selain biaya, seperti kualitas atau layanan?
- Jika kita bersaing secara langsung dengan pesaing utama kita untuk yang terbesar tetapi paling banyak dicari pangsa pasar, atau haruskah kita fokus pada ceruk di mana kita dapat memuaskan a segmen pasar yang kurang dicari tetapi juga menguntungkan?

Michael Porter mengusulkan tiga strategi kompetitif "generik" untuk mengungguli yang lain korporasi dalam industri tertentu: kepemimpinan biaya keseluruhan, diferensiasi, dan fokus.⁵ Ini strategi disebut generik karena dapat dikejar oleh semua jenis atau ukuran perusahaan bisnis, bahkan oleh organisasi nirlaba:

- **Kepemimpinan biaya** adalah kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk yang sebanding lebih efisien daripada pesaingnya.
 - **Diferensiasi** adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai unik dan superior kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur khusus, atau layanan purna jual.
 - **Fokus** adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan nilai unik dan unggul bagi yang tertentu kelompok pembeli, segmen dari garis pasar, atau pasar geografis.
- Porter mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dalam suatu industri ditentukan oleh yang **lingkup kompetitif** -yaitu, luasnya sasaran Mar- unit bisnis perusahaan atau ini

ket Sederhananya, sebuah perusahaan atau unit bisnis dapat memilih target yang luas (yaitu, bertujuan tengah pasar massal) atau target sempit (yaitu, bertujuan untuk ceruk pasar). Menggabungkan dua jenis pasar sasaran ini dengan tiga strategi bersaing menghasilkan empat variasi strategi generik. Ketika strategi biaya-rendah dan diferensiasi memiliki a target pasar massal yang luas, mereka hanya disebut *kepemimpinan biaya* dan *diferensiasi*. Kapan mereka fokus pada ceruk pasar (target sempit), namun, mereka disebut *fokus biaya* dan *fokus diferensiasi*. penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang didirikan mengejar ruang lingkup yang luas strategi mengungguli perusahaan mengikuti strategi lingkup sempit dalam hal rOA (pengembalian tentang Aset). Meskipun penelitian telah menemukan bahwa perusahaan wirausaha baru meningkatkan mereka peluang bertahan hidup jika mereka mengikuti strategi lingkup sempit, sayangnya juga ditemukan bahwa perusahaan baru yang mengambil risiko dan mengejar strategi ruang lingkup luas akan secara signifikan melampaui melakukan yang mengikuti strategi ruang lingkup sempit tanpa memandang ukuran dan luasnya sumber daya awal mereka.⁶

Halaman 205

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Kepemimpinan biaya adalah strategi kompetitif berbiaya rendah yang mengarah pada pasar massal yang luas. ket dan membutuhkan “pembangunan agresif fasilitas skala efisien, pengejaran biaya yang kuat pengurangan dari pengalaman, biaya ketat dan kontrol overhead, menghindari pelanggan marginal akun, dan minimalisasi biaya di bidang-bidang seperti r & D, layanan, tenaga penjualan, iklan, dan sebagainya pada.”⁷ Karena biayanya yang lebih rendah, pemimpin biaya mampu membebankan harga yang lebih rendah untuk produk-produknya

dari para pesaingnya dan masih menghasilkan untung yang memuaskan. Meskipun mungkin belum tentu demikian biaya terendah dalam industri, memiliki biaya lebih rendah daripada para pesaingnya. Beberapa perusahaan berhasil mengikuti strategi ini dengan penuh semangat adalah Wal-Mart (ritel diskon), Taco Bell (restoran cepat saji) taurants), HP (komputer), Enterprise (mobil sewaan), Aldi (toko kelontong), Southwest Airlines, dan Timex (jam tangan). Memiliki posisi berbiaya lebih rendah juga memberikan perusahaan atau unit bisnis a pertahanan melawan saingan. Biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk terus mendapatkan keuntungan selama masa-masa sulit

kompetisi. Pangsa pasarnya yang tinggi berarti akan memiliki posisi tawar yang relatif tinggi pemasoknya (karena membeli dalam jumlah besar). Harganya yang murah juga akan menjadi penghalang bagi entri karena beberapa pendatang baru akan dapat menyamai keunggulan biaya pemimpin. Hasil dari, pemimpin biaya cenderung mendapatkan pengembalian investasi di atas rata-rata.

Diferensiasi ditujukan pada pasar massal yang luas dan melibatkan penciptaan suatu produk atau layanan yang dianggap unik di seluruh industrinya. Perusahaan atau unit bisnis kemudian dapat mengenakan biaya premium untuk produknya. Keistimewaan ini dapat dikaitkan dengan desain atau citra merek, teknologi, fitur, jaringan dealer, atau layanan pelanggan. Diferensiasi adalah a strategi yang layak untuk mendapatkan pengembalian di atas rata-rata dalam bisnis tertentu karena hasilnya loyalitas merek menurunkan sensitivitas pelanggan terhadap harga. Peningkatan biaya biasanya dapat diteruskan untuk pembeli. Loyalitas pembeli juga berfungsi sebagai penghalang masuk; perusahaan baru harus mengembangkan sendiri

kompetensi yang berbeda untuk membedakan produk mereka dalam beberapa cara agar dapat bersaing dengan sepenuh hati. Contoh perusahaan yang berhasil menggunakan **strategi diferensiasi** adalah Walt Perusahaan Disney (hiburan), BMW (mobil), Apple (komputer, tablet, dan sel ponsel), dan Five Guys (makanan cepat saji). penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi adalah lebih mungkin menghasilkan laba lebih tinggi daripada **strategi berbiaya rendah** karena perbedaan menciptakan penghalang entri yang lebih baik. Namun, strategi berbiaya rendah lebih memungkinkan untuk dihasilkan

peningkatan pangsa pasar.⁸ Sebagai contoh bagaimana dua perusahaan mendekati strategi generik, lihat fitur **Masalah Global** pada Nike versus Saldo Baru.

Fokus biaya adalah strategi kompetitif berbiaya rendah yang berfokus pada kelompok pembeli tertentu atau pasar geografis dan upaya untuk hanya melayani ceruk ini, dengan mengesampingkan orang lain. Dalam menggunakan

fokus biaya, perusahaan atau unit bisnis mencari keunggulan biaya di segmen targetnya. Baik contoh strategi ini adalah Potlach Corporation, produsen tisu toilet. Daripada bersaing secara langsung melawan Procter & Gamble's Charmin, Potlach membuat merek-merek rumah untuk Albertson's, Safeway, Jewel, dan banyak rantai toko bahan makanan lainnya. Ini cocok dengan kualitas merek terkenal, tetapi menjaga biaya tetap rendah dengan menghilangkan biaya iklan dan promosi. Akibatnya, Potlach berbasis Spokane membuat 92% dari jaringan kamar mandi label pribadi dan satu sepertiga dari semua tisu kamar mandi dijual di toko bahan makanan aS Barat. Pertumbuhan fenomenal dari pembelian merek toko adalah bukti kekuatan fokus biaya sebagai sarana untuk menjual dengan harga lebih rendah harga. Sebuah studi tahun 2012 oleh Accenture menemukan bahwa penjualan tahunan merek toko meningkat 40% selama dekade terakhir. Sebanyak 64% pembeli AS mengatakan bahwa merek toko terdiri dari 50% dari bahan makanan mereka. Penelitian yang sama bertanya mengapa orang membeli merek toko. Mereka menemukan itu

66% pembeli membeli merek toko karena harganya lebih murah, dan 87% mengatakan mereka akan membelinya membeli produk bermerek tetapi hanya jika harganya sama dengan merek toko.⁹

Fokus diferensiasi, seperti fokus biaya, berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, produk segmen garis, atau pasar geografis. Ini adalah strategi yang berhasil diikuti oleh Midamar Corporation (distributor makanan halal), Morgan Motor Car Company (produsen classic mobil sport Inggris), Nickelodeon (saluran kabel untuk anak-anak), OrphageniX (pharmaceuticals), dan toko kelontong etnis lokal. Dalam menggunakan fokus diferensiasi, suatu perusahaan atau bisnis unit mencari diferensiasi dalam segmen pasar yang ditargetkan. Strategi ini dinilai oleh mereka yang

Halaman 206

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

Masalah GLOBAL

Perbedaan strategi ini diuji upaya perdagangan bebas terbaru yang saat ini dalam negosiasi. Itu Perjanjian Perdagangan Bebas Kemitraan Trans-Pasifik bertujuan untuk membuka pasar dengan mengurangi atau menghapuskan tarif. Bajingan-saat ini, ada tarif 20% untuk sepatu atletik impor, dan New Balance berpendapat bahwa tarif ini diperlukan untuk pertahankan produksi di Amerika Serikat. Nike (dan untuk itu masalah hampir setiap pembuat sepatu atletik lainnya) berpendapat bahwa ini adalah pembatasan perdagangan dan menguntungkan satu perusahaan atas keinginan seluruh industri. Nike pasti bisa untuk mengambil keuntungan penuh dari keuntungan biaya mereka jika perdagangan tarif dihapus, sedangkan Neraca Baru harus temukan keunggulan kompetitif yang lebih menarik jika diinginkan untuk menjaga produksi di Amerika Serikat. Tarif menyediakan leveling buatan dari pendekatan keunggulan biaya.

SUMBER: K. Miller, "Anggota Kongres, Pekerja Keseimbangan Baru Berjuang untuk Menghemat Tarif Sepatu," *Morning Sentinel* (19 Juli 2012). (http://www.onlinesentinel.com/news/mainers-in-congress-workers-fight-to-save-shoe-tariffs_2012-07-18.html); http://www.newbalance.com/pria/baru-dan-populer/17000/default_sc.html; Global Express, "Nike FAQ's" Diakses 6/13, <http://www.globalexchange.org/sweatfree/nike/faq>; E. Martin, "Saldo Baru Ingin Tarifnya. Nike Tidak," *Bloomberg Businessweek* (7 Mei, 2012), (<http://www.businessweek.com/articles/2012-05-03/new-saldo-ingin-tarifnya-dot-nike-tidak>).

Nike (berbasis di Beaverton, Oregon) dan Saldo Baru (berbasis di Boston, Massachusetts) adalah pesaing langsung di industri sepatu. Sementara keduanya berfokus berkonsentrasi pada sepatu atletik, mereka juga membawa yang lebar berbagai sepatu, dari sandal hingga sepatu bot. Kedua perusahaan terus mendorong keluar model-model baru untuk menarik bagi olahraga. Antusias sambil mempertahankan sederet sepatu atletik itu mencakup seluruh pasar. Balance Baru memiliki sepatu yang berkisar

mulai dari US \$ 19 hingga kreasi terbaru mereka, Minimus dihargai sekitar \$ 100, sampai ke Saldo Baru mereka 2040, yang berjalan \$ 275.

Namun, medan perang benar-benar dimainkan menggunakan strategi generik yang unik. Nike menghasilkan hampir semua sepatunya di Indonesia, Cina, dan Vietnam. Fokusnya adalah pada kontrol biaya yang ketat dan kemampuan membawa sepatu pasar AS lebih murah daripada pesaing mereka. Bal- baruan menghasilkan sebagian besar sepatunya (meskipun tidak semua) di Amerika Serikat (terutama di Maine). Klaim Saldo Baru bahwa pendekatan ini memungkinkannya untuk bereaksi lebih cepat untuk mand dari toko-toko AS dan dengan demikian membantu menjaga toko-toko tersebut persediaan lebih rendah. Perusahaan juga percaya bahwa mereka Pekerja AS mempertahankan kontrol kualitas yang lebih baik daripada pekerja di luar negeri.

STRATEGI SEPATU SEPATU MODAL vS. KESEIMBANGAN YANG BARU

STRATEGI SEPATU

percaya bahwa perusahaan atau unit yang memfokuskan upayanya lebih mampu melayani kebutuhan khusus dari target strategis yang sempit lebih efektif daripada kompetitornya. Misalnya, Orphage-niX adalah perusahaan farmasi biotek kecil yang menghindari persaingan head-to-head dengan besar perusahaan seperti AstraZeneca dan Merck dengan mengembangkan terapi obat untuk penyakit “anak yatim”. Artinya, penyakit yang jarang dan sering mengancam jiwa tetapi tidak memiliki pengobatan yang efektif pilihan — misalnya, penyakit seperti anemia sel sabit dan atrofi otot tulang belakang sebesar itu pembuat obat-obatan terlarang.¹⁰

Risiko dalam Strategi Kompetitif

Tidak ada strategi kompetitif yang dijamin untuk mencapai kesuksesan, dan beberapa perusahaan yang memiliki berhasil menerapkan salah satu strategi kompetitif Porter yang ternyata dapat dilakukan tidak mempertahankan strategi. Setiap strategi generik memiliki risiko. Misalnya, sebuah perusahaan mengikuti strategi diferensiasi harus memastikan bahwa semakin tinggi harga yang dikenakan untuk semakin tinggi kualitas tidak terlalu jauh di atas harga persaingan, jika tidak pelanggan tidak akan melihat kualitas ekstra sepadan dengan biaya tambahan. Selama bertahun-tahun, Deere & Company adalah pemimpin di bidang pertanian.

mulai mengolah hingga pesaing berbiaya rendah dari India dan negara berkembang lainnya produk berharga murah. Deere merespons dengan membangun pabrik manufaktur fleksibel berteknologi tinggi dengan menggunakan kustomisasi massal untuk memangkas biaya produksi dan menggunakan inovasi untuk menciptakan perbedaan pada produk yang, meskipun harganya lebih tinggi, mengurangi biaya tenaga kerja dan bahan bakar pelanggan.¹¹

Halaman 207

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Masalah dalam Strategi Kompetitif

Porter berpendapat bahwa untuk menjadi sukses, perusahaan atau unit bisnis harus mencapai salah satu dari strategi kompetitif generik yang disebutkan sebelumnya. Kalau tidak, perusahaan atau unit bisnis adalah *terjebak di tengah-tengah* dari pasar yang kompetitif tanpa keunggulan kompetitif dan ditakdirkan untuk kinerja di bawah rata-rata. Contoh klasik perusahaan yang menemukan dirinya sendiri yang terjebak di tengah adalah K-Mart. Perusahaan menghabiskan banyak uang untuk mencoba meniru keduanya. Strategi berbiaya rendah Wal-Mart dan strategi diferensiasi kualitas Target. Hasilnya adalah a pengajuan kebangkrutan dan kelanjutannya hari ini sebagai perusahaan menggelepar dengan kinerja buruk dan tidak ada strategi yang jelas. Meskipun beberapa penelitian mendukung argumen Porter bahwa perusahaan cenderung memilih diri menjadi strategi biaya atau diferensiasi yang lebih rendah dan yang berhasil perusahaan hanya menekankan satu strategi,¹² penelitian lain menunjukkan bahwa beberapa kombinasi dua strategi kompetitif juga mungkin berhasil.¹³

Perusahaan mobil Toyota dan Honda sering disajikan sebagai contoh sukses perusahaan mampu mencapai kedua strategi kompetitif generik ini. Berkaitan dengan teknologi, suatu perusahaan mungkin dapat merancang kualitas menjadi produk atau layanan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kualitas tinggi dan biaya lebih rendah sehingga mencapai pangsa pasar yang lebih tinggi.¹⁴

Meskipun Porter setuju bahwa adalah mungkin bagi perusahaan atau unit bisnis untuk mencapai biaya rendah dan diferensiasi secara bersamaan, ia terus berpendapat bahwa keadaan ini sering bersifat sementara.¹⁵ Porter memang mengakui, bagaimanapun, bahwa banyak jenis persaingan yang berpotensi menguntungkan ada strategi. Meskipun pada umumnya hanya ada satu ruang untuk satu perusahaan untuk berhasil mengejar strategi kepemimpinan biaya-pasar massal (karena sering dikaitkan dengan mempertahankan yang dominan pangsa pasar), ada ruang untuk diferensiasi dan strategi fokus yang hampir tak terbatas egies (tergantung pada berbagai kemungkinan fitur yang diinginkan dan jumlah yang dapat diidentifikasi ceruk pasar).

Sebagian besar usaha wirausaha mengikuti strategi fokus. Yang sukses membedakan produk atau layanan mereka dari orang lain dengan berfokus pada keinginan pelanggan di segmen pasar, dengan demikian mencapai bagian dominan dari bagian pasar tersebut. Mengadopsi gerilya taktik perang, perusahaan-perusahaan ini sering mengejar peluang di ceruk pasar terlalu kecil untuk membenarkan pembalasan dari para pemimpin pasar.

Struktur Industri dan Strategi Persaingan

Meskipun masing-masing strategi kompetitif generik Porter dapat digunakan dalam industri apa pun, pasti strategi lebih mungkin berhasil tergantung pada jenis industri. Dalam **di-terfragmentasi industri**, misalnya, di mana banyak perusahaan kecil dan menengah bersaing untuk Dalam jumlah kecil dari total pasar, strategi fokus kemungkinan akan mendominasi. Terfragmentasi industri adalah khas untuk produk pada tahap awal siklus hidup mereka. Jika sedikit ekonomi untuk diperoleh melalui ukuran, tidak ada perusahaan besar akan muncul dan hambatan masuk akan rendah — memungkinkan

aliran pendatang baru ke dalam industri. Toko sandwich, perawatan hewan, banyak mobil bekas, kering pembersih, dan salon kuku adalah contohnya. Meskipun PF Chang dan restoran Panda Grup telah dengan kuat memantapkan diri mereka sebagai mata rantai di Amerika Serikat, milik keluarga setempat restoran masih terdiri dari 86% dari restoran kasual Asia.¹⁶

Namun, jika sebuah perusahaan mampu mengatasi keterbatasan pasar yang terfragmentasi, ia dapat melakukannya menuai manfaat dari strategi kepemimpinan biaya atau diferensiasi yang ditargetkan secara luas. sampai Pizza Hut dapat menggunakan iklan untuk membedakan dirinya dari pesaing lokal, pizza cepat bisnis makanan adalah industri terfragmentasi terutama terdiri dari panti pizza milik lokal, masing-masing dengan penawaran produk dan layanannya sendiri yang khas. Selanjutnya, Domino menggunakan strategi kepemimpinan biaya untuk mencapai pangsa pasar nasional AS nomor 2. Ketika sebuah industri dewasa, fragmentasi teratas, dan industri cenderung menjadi sebuah **industri konsolidasi** didominasi oleh beberapa perusahaan besar. Meski banyak industri mulai terfragmentasi, berjuang untuk pangsa pasar dan upaya kreatif untuk mengatasinya

Halaman 208

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

batas-batas pasar lokal atau niche sering kali meningkatkan pangsa pasar beberapa perusahaan. Setelah standar produk ditetapkan untuk kualitas dan fitur minimum, Pergeseran ke penekanan yang lebih besar pada biaya dan layanan. Pertumbuhan lebih lambat, kelebihan kapasitas, dan pembeli yang berpengetahuan luas bergabung untuk memberi premium pada kemampuan perusahaan untuk mencapai pemimpin biaya-kapal atau diferensiasi sepanjang dimensi yang paling diinginkan oleh pasar. r & D bergeser dari produk untuk memproses peningkatan. Kualitas produk secara keseluruhan membaik, dan biaya berkurang secara signifikan.

The *rollup strategis* dikembangkan pada pertengahan 1990-an sebagai cara yang efisien untuk cepat mengkonsolidasikan industri yang terfragmentasi. Dengan bantuan uang dari kapitalis ventura dan perusahaan ekuitas swasta, satu perusahaan mengakuisisi ratusan bisnis kecil yang dioperasikan pemilik kebutuhan. Perusahaan besar yang dihasilkan menciptakan skala ekonomi dengan membangun regional atau nasional

merek, menerapkan praktik terbaik di semua aspek pemasaran dan operasi, dan merekrut lebih banyak manajer canggih yang sebelumnya mampu dibeli oleh usaha kecil. rollup berbeda dari merger dan akuisisi konvensional dalam tiga cara: (1) mereka melibatkan sejumlah besar

perusahaan, (2) perusahaan yang diakuisisi biasanya dioperasikan oleh pemilik, dan (3) tujuannya bukan untuk mendapatkan keuntungan tambahan, tetapi untuk menemukan kembali seluruh industri.¹⁸ rollup sedang dalam proses

cara dalam industri daur ulang anti-beku (limbah glikol) yang dipimpin oleh GlyEco Inc. dan legendaris artis rollup John Lorenz, dan dalam industri pencacahan dan penyimpanan rekaman yang dipimpin oleh Bisnis Manajemen catatan dan Manajemen catatan landasan. Cornerstone telah selesai

24 akuisisi dalam empat tahun terakhir karena upaya untuk mengkonsolidasikan ini sangat lokal dan industri mented.¹⁹

Setelah dikonsolidasikan, suatu industri akan menjadi industri yang mana biaya kepemimpinan dan perbedaan cenderung digabungkan ke berbagai tingkatan, meskipun satu strategi kompetitif mungkin Marily menekankan. Suatu perusahaan tidak lagi dapat memperoleh dan mempertahankan pangsa pasar yang tinggi hanya melalui rendah

harga. Pembeli lebih canggih dan menuntut tingkat kualitas minimum tertentu

harga yang dibayarkan. Colgate Palmolive Company, pemimpin dalam sabun, pasta gigi, dan sikat gigi yang digunakan

obsesi AS untuk gigi putih untuk membuat pasta gigi Colgate Optic White (dengan harga premium harga) membantu meningkatkan pangsa pasar keseluruhan perusahaan dalam pasta gigi hingga hampir 37% dan membantu perusahaan menumbuhkan penjualan organik dengan 6,5% yang menakjubkan pada 2012.²⁰ Hal yang sama juga benar

untuk perusahaan yang menekankan kualitas tinggi. Entah kualitasnya harus cukup tinggi dan dihargai oleh pelanggan cukup untuk membenarkan harga yang lebih tinggi, atau harga harus dijatuhkan (melalui penurunan biaya) untuk bersaing secara efektif dengan produk dengan harga lebih rendah. Apple telah secara konsisten memilih

untuk meningkatkan kemampuan produk mereka bukannya menjatuhkan harga. Meskipun tablet sekarang tersedia dalam berbagai ukuran, kemampuan, dan poin harga, Apple telah memilih untuk mempertahankan harga premium dan menambahkan fitur. Mereka tidak mengizinkan diskon dan penjualan produk mereka. Konsolidasi terjadi di seluruh dunia dalam perbankan, maskapai, ponsel, dan industri alat rumah tangga. Sebagai contoh bagaimana perusahaan dapat menantang apa yang masih ada sebuah industri yang terfragmentasi dan mengubah cara seluruh industri beroperasi, lihat **Inovasi**

Isu fitur pada Chegg.

Hypercompetition dan Competitive Advantage Sustainability

Beberapa perusahaan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif mereka selama bertahun-tahun,²¹ tetapi kebanyakan menemukan itu

keunggulan kompetitif terkikis seiring waktu. Dalam bukunya *Hypercompetition*, D'Aveni mengusulkan itu menjadi semakin sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif untuk waktu yang lama. "Pasar stabilitas terancam oleh siklus hidup produk pendek, siklus desain produk pendek, teknologi baru nologies, sering masuk oleh orang luar yang tidak terduga, reposisi oleh petahana, dan taktis redefinisi batas pasar ketika beragam industri bergabung."²² Akibatnya, sebuah perusahaan atau unit bisnis harus terus bekerja untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Itu tidak cukup untuk jadilah pesaing berbiaya terendah. Melalui program peningkatan berkelanjutan, pesaing biasanya bekerja untuk menurunkan biaya mereka juga. Perusahaan harus menemukan cara baru tidak hanya untuk mengurangi biaya lebih lanjut tetapi juga untuk menambah nilai pada produk atau layanan yang diberikan.

Halaman 209

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Hal yang sama berlaku untuk perusahaan atau unit yang mengikuti strategi diferensiasi. Maytag Perusahaan, misalnya, berhasil selama bertahun-tahun dengan menawarkan merek yang paling dapat diandalkan di Amerika Utara peralatan rumah tangga utama. Itu mampu membebankan harga tertinggi untuk Mei-mesin cuci merek tag. Ketika pesaing lain meningkatkan kualitas produk mereka Namun, semakin sulit bagi pelanggan untuk menjustifikasi Maytag secara signifikan harga yang lebih tinggi. Akibatnya, Maytag Corporation terpaksa tidak hanya menambahkan fitur baru ke dalamnya produk tetapi juga untuk mengurangi biaya melalui perbaikan proses pembuatan sehingga harganya tidak lagi tidak sesuai dengan kompetisi. Teori hypercompeti- D'Aveni

tion didukung oleh pengembangan penelitian tentang pentingnya membangun *kemampuan dinamis* untuk lebih baik mengatasi lingkungan yang tidak pasti (dibahas sebelumnya pada Bab 5 di sumber daya berdasarkan pandangan perusahaan).

D'Aveni berpendapat bahwa ketika industri menjadi sangat kompetitif, mereka cenderung melewatinya meningkatkan tingkat kompetisi. Perusahaan pada awalnya bersaing dalam hal biaya dan kualitas, hingga banyak tarian hasil barang berkualitas tinggi, harga rendah. Ini terjadi pada aplikasi rumah utama aS. ace industri hingga 1980. Dalam kompetisi tahap kedua, para pesaing pindah ke pasar yang belum dimanfaatkan. Orang lain biasanya meniru gerakan ini sampai tindakan mereka menjadi terlalu berisiko atau mahal. Ini melambangkan industri alat rumah tangga utama selama 1980-an dan 1990-an, sebagai perusahaan AS dan Eropa yang kuat seperti Whirlpool, Electrolux, dan Bosch-Siemens mendirikan a kehadiran di Eropa dan Amerika dan kemudian pindah ke Asia. Perusahaan-perusahaan Asia yang kuat suka LG dan Haier juga memasuki Eropa dan Amerika pada akhir 1990-an.

TEXTBOOK KARTU DAN KERJA

dengan cepat dikenal sebagai Netflix dari buku teks dan kotak oranye terang mereka menjadi bahan pokok di kampus-kampus di seluruh Amerika Serikat. Perusahaan memiliki penjualan lebih dari US \$ 200 juta pada 2012. Namun, tidak semua berjalan dengan baik perusahaan. Persewaan buku mulai turun jauh sebelumnya CHEGG mencapai semua jenis kejemuhan pasar.

Angin mulai berubah lagi dengan gerakan itu ke buku digital, persewaan digital, dan sejumlah perusahaan nies yang menata ulang industri di mana teks- Buku itu bukan pusat dari lingkungan belajar. CHEGG memilih untuk bergerak juga, tetapi bergerak dengan cara yang berbeda arah. Perusahaan melihat pengalaman kuliah sebagai pusat baru untuk model bisnis mereka dan bergerak bersamanya, menghabiskan US \$ 50 juta dan membeli enam perusahaan di Indonesia upaya untuk menjadi hub mantan mahasiswa perience, menawarkan diskon pada dekorasi kamar asrama, bantuan pekerjaan rumah, rekomendasi profesor, digital buku, dan menghubungkan seluruh operasi ke Facebook. Pasar buku sewa CHEGG bertindak sebagai inti dari bisnisnya.

Tidak, sementara CHUBB.com digunakan sebagai jaringan yang terfokus situs untuk mahasiswa.

SUMBER: <http://www.chegg.com/>; A. Levy, "Pusat Perguruan Tinggi. Togas Tidak Termasuk," *Bloomberg Businessweek* (4 Juni 2012), (<http://www.businessweek.com/articles/2012-05-31/chegg-a-college-hub-dot-togas-tidak-termasuk>).

Inovasi dalam beberapa strategi

kali berarti mampu mendapatkan keuntungan dalam suatu industri yang menolak untuk mengakui a perubahan perilaku pelanggan.

Satu pasar yang tersisa terperosok di masa lalu telah menjadi buku pelajaran perguruan tinggi. Itu model bisnis sudah ada sejak lama dan kebanyakan perguruan tinggi dan universitas menggunakan (atau masih menggunakan) toko buku di kampus sebagai penghasil uang tunai. Buku teks dipilih oleh profesor, bukan siswa, agar sesuai dengan pola pikir yang diinginkan profesor kelas khusus itu. Setelah dipilih, para profesor memposting diperlukan bahan untuk silabus mereka dan biarkan toko buku tahu apa yang telah mereka pilih.

Selama beberapa dekade, para siswa mengantre untuk membeli buku mereka dan membayar berapa pun yang dibebankan toko buku (biasanya sebuah jumlah yang mengejutkan). Munculnya Internet dan beberapa perusahaan yang sangat kreatif telah mengubah industri ban, menjungkirbalikkan toko buku dan pub- sarana lishers untuk menghasilkan pendapatan. Di luar yang jelas jalan penjualan buku teks bekas, ada perusahaan inovatif perusahaan mengambil keuntungan dari stagnasi di industri. Pada 2007, CHEGG meluncurkan situs rental online untuk SMS buku. Daripada membayar ratusan dolar untuk buku teks "Introduction to Biology", Anda dapat menyewanya

Masalah INOVASI

Halaman 210

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

Menurut D'Aveni, perusahaan kemudian meningkatkan hambatan masuk untuk membatasi pesaing. Ekonomi skala, perjanjian distribusi, dan aliansi strategis membuat semuanya tidak mungkin untuk yang baru tegas untuk memasuki industri alat rumah tangga utama pada akhir abad ke-20. Setelah pemain mapan telah memasuki dan mengkonsolidasikan semua pasar baru, tahap selanjutnya adalah untuk perusahaan yang tersisa untuk menyerang dan menghancurkan benteng perusahaan lain. Ketidakmampuan Maytag untuk

memegang benteng Amerika Utara yang menyebabkan akuisisi oleh Whirlpool pada tahun 2006. Event sekutu, menurut D'Aveni, pesaing global besar yang tersisa dapat bekerja untuk: a situasi persaingan sempurna di mana ada yang memiliki keunggulan dan keuntungan minimal.

Sebelum hypercompetition, inisiatif strategis memberikan keunggulan kompetitif bagi banyak orang tahun, mungkin selama beberapa dekade. Kecuali untuk beberapa industri yang stabil, ini tidak lagi terjadi.

Menurut D'Aveni, karena industri menjadi sangat kompetitif, tidak ada yang namanya a keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inisiatif strategis yang berhasil dalam jenis industri ini secara berlangsung hanya beberapa bulan hingga beberapa tahun. Menurut D'Aveni, satu-satunya cara perusahaan dalam hal ini

industri yang dinamis dapat mempertahankan keunggulan kompetitif melalui serangkaian berkelanjutan beberapa inisiatif jangka pendek yang bertujuan mengganti produk sukses perusahaan saat ini dengan produk generasi berikutnya sebelum pesaing dapat melakukannya. Perusahaan produk konsumen seperti Procter & Gamble, Kraft, dan Kimberly Clark mengambil pendekatan ini di hypercom-

industri produk rumah tangga pettifit.

Hypercompetition memandang kompetisi, pada dasarnya, sebagai rangkaian gelombang laut yang berbeda yang dulunya adalah hamparan air yang cukup tenang. Ketika persaingan industri menjadi lebih tegang, gelombang tumbuh lebih tinggi dan membutuhkan ketangkasan lebih untuk menangani. Meskipun strategi adalah

masih perlu berlayar dari titik A ke titik B, lebih banyak air yang bergolak berarti bahwa sebuah kapal harus terus-menerus menyesuaikan arah yang sesuai dengan setiap gelombang besar baru. Satu bahaya dari konsep D'Aveni

Namun, hiperkompetisi adalah bahwa hal itu dapat menyebabkan penekanan yang berlebihan pada taktik jangka pendek

(dibahas pada bagian berikutnya) tentang strategi jangka panjang. Terlalu banyak orientasi pada informasi gelombang persaingan hiper-kompetisi dapat menyebabkan perusahaan terlalu fokus pada jangka pendek keuntungan sementara dan tidak cukup untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui pembangunan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kendati demikian, penelitian mendukung argumen D'Aveni itu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan semakin merupakan masalah bukan keunggulan tunggal yang dipertahankan

seiring waktu, tetapi lebih merupakan masalah urutan keuntungan dari waktu ke waktu.²³

Sebagai contoh bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam pasar sangat kompetitif, lihat fitur **Isu Keberlanjutan** tentang ESPN.

STRATEGI KERJASAMA

Sebuah perusahaan menggunakan strategi kompetitif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam suatu industri oleh

berjuang melawan perusahaan lain. Namun, ini bukan satu-satunya opsi strategi bisnis yang tersedia.

mampu perusahaan atau unit bisnis untuk bersaing dengan sukses dalam suatu industri. Sebuah com-

Perusahaan juga dapat menggunakan **strategi kooperatif** untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam suatu industri

bekerja dengan perusahaan lain. Dua jenis umum dari strategi koperasi adalah kolusi dan aliansi strategis.

Kolusi

Collusion adalah kerja sama aktif dari perusahaan-perusahaan dalam suatu industri untuk mengurangi output dan meningkatkan harga untuk berkeliling hukum ekonomi normal penawaran dan permintaan. Kolusi mungkin eksplisit, dalam hal ini perusahaan bekerja sama melalui komunikasi langsung dan negosiasi tion, atau diam-diam, di mana perusahaan kasus bekerja sama secara tidak langsung melalui sistem sinyal informal. Kolusi eksplisit adalah ilegal di sebagian besar negara dan di sejumlah asosiasi perdagangan regional, seperti Uni Eropa. Sebagai contoh, Archer Daniels Midland (ADM), aS besar perusahaan produk pertanian, bersekongkol dengan pesaingnya untuk membatasi volume penjualan dan meningkatkan harga aditif makanan lisin. Eksekutif dari tiga lisin Jepang dan Korea Selatan

Halaman 211

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

produsen mengakui pertemuan di hotel di kota-kota besar di seluruh dunia untuk membentuk a "Asosiasi perdagangan lisin." Ketiga perusahaan itu didenda lebih dari US \$ 20 juta oleh pemerintah federal AS ²⁴ Olahraga profesional adalah bisnis besar dan hukum kolusi yang menarik gugatan diajukan pada Mei 2012 (*Reggie White, et al. v. NFL*) melawan Liga Sepak Bola Nasional. Para pemain berpendapat mereka kehilangan US \$ 1 miliar karena tutup gaji rahasia untuk tahun 2010 musim. Sebagaimana ditentukan oleh bahasa yang ditawarkan secara kolektif, kerusakan tersebut, jika terbukti, akan terjadi

secara otomatis tiga kali lipat menjadi aS \$ 3 miliar. ²⁵

Kolusi juga bisa diam-diam, dalam hal ini tidak ada komunikasi langsung antara perusahaan peting. Menurut Barney, kolusi diam-diam dalam suatu industri kemungkinan besar akan berhasil jika (1) ada sejumlah kecil pesaing yang dapat diidentifikasi, (2) biayanya hampir sama perusahaan, (3) satu perusahaan cenderung bertindak sebagai pemimpin harga, (4) ada budaya industri yang sama menerima kerjasama, (5) penjualan ditandai dengan frekuensi tinggi pesanan kecil, (6) besar persediaan dan pesanan jaminan adalah cara normal untuk menghadapi fluktuasi permintaan, dan (7) ada hambatan masuk yang tinggi untuk mencegah pesaing baru. ²⁶

Namun, kolusi diam-diam bisa ilegal. Misalnya, ketika General Electric ingin untuk mengurangi persaingan harga di industri turbin uap, ia secara luas mengiklankan harga dan Strategi berkelanjutan telah banyak komponen. Ini adalah terutama benar dalam hiper-hiburan olahraga kompetitif-industri. Keliling dunia, ada cinta yang hampir gila olahraga, tim olahraga, bintang olahraga, dan hal-hal sepele olahraga. Meskipun fenomena ini bukanlah hal yang baru, teknologi Vance telah mengangkat "keinginan" ini ke kepuasan instan tingkat.

Ini tidak selalu seperti itu. Jalan kembali ke 1970-an, kami menonton olahraga ketika tiga jaringan menganggap kami menonton olahraga. Kami hanya menonton tim yang mereka pilih dan jarang melihat olahraga apa pun yang tidak dianggap sebagai arus utama. Kapan kamu Pikiran tentang banyaknya acara olahraga yang mengejutkan itu terjadi setiap hari di seluruh dunia, sungguh menakjubkan caranya sedikit yang ditampilkan di televisi.

Semua itu berubah dengan berdirinya ESPN (Entertain- dan Program Pemrograman Olahraga) pada tahun 1979 di Brisas tol, Connecticut. Ditayangkan dengan sedikit konten, sebuah pertunjukan bernama *Pusat Olahraga*, dan banyak Peraturan Sepak Bola Australia, the Perusahaan mencari pendekatan di bidang yang telah didominasi oleh tim olahraga liga utama. Yang baru ESPN pindah ke siaran 24 jam pada 1 September, 1980. ESPN dengan cepat menyadari bahwa kompetitif berkelanjutan kontrak keuntungan diperlukan. Semua analisis di dunia

tidak akan menebus kenyataan bahwa penggemar sedang menonton saluran lainnya. Manajemen puncak di ESPN juga menyadari bahwa ini bukan hanya tentang menjaga agar penonton terikat ke saluran televisi tunggal sebagai standar industri pada saat itu.

Perusahaan membuka saluran televisi baru, membuat siaran stasiun radio untuk stasiun di seluruh negeri, bergerak secara agresif ke Internet, dan merupakan pemimpin dalam siaran empedu olahraga. Hari ini, ESPN adalah yang tidak perlu dipermasalahkan raja penyiaran Olahraga. Proyeksi pendapatan 2013 dari lebih dari US \$ 9 miliar sejajar dengan kekuatan media tradisional erhouse CBS. ESPN membebani perusahaan kabel US \$ 5,13 per bulan / per pelanggan dalam suatu industri di mana rata-rata adalah US \$.20 / bulan / pelanggan. Perusahaan telah mempertaruhkan kemampuan dalam pasar ini pada kontraknya dengan NFL (melalui 2021), MLB (2021), NBA (2016), NASCAR (2013), dan Wimbledon (2023), serta serangkaian eksklusif atau sebagian berbagi kontrak dengan perguruan tinggi dan konferensi utama. Itu bisa bagi penggemar olahraga dengan menyediakan pelanggan itu akses dan informasi yang mereka inginkan dengan cara mereka menginginkannya. Perusahaan kemudian mengambil setiap platform yang sukses untuk pengiklanan dan menghasilkan uang platform. ESPN tidak terhubung prihatin tentang platform kanibal karena mereka berusaha untuk terus menciptakan kembali perusahaan. John Skipper (Presiden ESPN) sendiri percaya bahwa dominasi perusahaan berasal dari a pendekatan kompetitif yang ia sebut "membangun, membangun, membangun."

SUMBER: KT Greenfeld, "ESPN Menjalankan Skor."

Bloomberg Businessweek (3 September 2012), hlm. 58–64; <http://frontrow.espn.go.com/category/espn-history/>; <http://a.espncdn.com/espnninc/pressreleases/chronology.html>; Hawkins, S. "Besar 12 mencapai kesepakatan \$ 2.6B dengan ESPN, Fox Sports," Diakses 6/1/13, <http://www.boston.com/sports/colleges/2012/09/07/big-reaches-berurusan-dengan-espn-fox-sports/MbkpeOW4xEyX78F3FfHPcI/story.html>.

KEBERLANJUTAN STRATEGIS — ESPn

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 212

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

secara publik berkomitmen untuk tidak menjual di bawah harga tersebut. Pelanggan bahkan diberitahu bahwa jika GE berkurangnya harga turbin di masa depan, itu akan memberi pelanggan pengembalian dana sama dengan pengurangan harga tion. Pesan GE tidak hilang di Westinghouse, pesaing utama dalam turbin uap. Baik harga dan margin keuntungan tetap stabil untuk 10 tahun ke depan di industri ini. Amerika Serikat Departemen Kehakiman kemudian menggugat kedua perusahaan karena terlibat dalam "paralelisme sadar" Memimpin satu sama lain untuk mengurangi tingkat kompetisi) untuk mengurangi kompetisi.

Aliansi Strategis

Sebuah **aliansi strategis** adalah pengaturan kerjasama jangka panjang antara dua atau lebih mandiri perusahaan atau unit bisnis yang terlibat dalam kegiatan bisnis untuk keuntungan ekonomi bersama.²⁷ Aliansi antar perusahaan atau unit bisnis telah menjadi fakta kehidupan dalam bisnis modern. Masing-masing 500 perusahaan bisnis global teratas sekarang rata-rata 60 aliansi besar.²⁸ Beberapa aliansi sangat pendek Istilahnya, hanya bertahan cukup lama bagi satu pasangan untuk membangun tempat berpijak di pasar baru. Lebih waktu, konflik atas tujuan dan kontrol sering berkembang di antara para mitra. Untuk ini dan lainnya alasannya, sekitar setengah dari semua aliansi (termasuk aliansi internasional) berkinerja tidak memuaskan.²⁹ Yang lain lebih tahan lama dan bahkan bisa menjadi awal merger penuh antara perusahaan. Banyak aliansi meningkatkan profitabilitas anggota dan memiliki efek positif nilai perusahaan.³⁰ Sebuah studi oleh Cooper & Lybrand menemukan bahwa perusahaan terlibat dalam aliansi strategis

memiliki pendapatan 11% lebih tinggi dan tingkat pertumbuhan 20% lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak terlibat aliansi.³¹

Membentuk dan mengelola aliansi strategis adalah kemampuan yang dipelajari dari waktu ke waktu. Penelitian mengungkapkan bahwa semakin banyak pengalaman yang dimiliki perusahaan dengan aliansi strategis, semakin besar kemungkinannya bahwa aliansinya akan berhasil.³² (Namun ada beberapa bukti, bahwa terlalu banyak mencari pengalaman dengan mitra yang sama menghasilkan pengembalian yang semakin menurun seiring waktu dan mengarah ke mengurangi kinerja.)³³ Akibatnya, perusahaan terkemuka melakukan investasi dalam membangun dan mengembangkan kemampuan bermitra mereka.³⁴

Perusahaan atau unit bisnis dapat membentuk aliansi strategis karena sejumlah alasan, termasuk:

1. Untuk mendapatkan atau mempelajari kemampuan baru: Pada bulan Mei 2012, Hallmark membentuk aliansi dengan

Shutterfly yang memasang lebih dari 1000 kartu eksklusif yang dirancang khusus Hallmark Situs kartu ucapan baru yang dipersonalisasi Shutterfly, Treat.com, dan juga Shutterfly inti situs.³⁵ Aliansi sangat berguna jika didasarkan pada pengetahuan atau kemampuan yang diinginkan pengetahuan diam-diam atau pada teknologi baru yang kurang dipahami.³⁶ Sebuah studi menemukan bahwa perusahaan dengan aliansi strategis memiliki lebih banyak teknologi manufaktur modern daripada perusahaan tanpa aliansi.³⁷

2. Untuk mendapatkan akses ke pasar tertentu: daripada membeli perusahaan asing atau membangun pabrik birnya sendiri di negara lain, AB InBev memilih untuk melisensikan hak untuk membuat bir dan memasarkan Budweiser ke pembuat bir lain, seperti Labatt di Kanada, Modelo di Meksiko, dan Kirin di Jepang. Sebagai contoh lain, kontraktor pertahanan AS dan pembuat pesawat faktur jual ke pemerintah asing biasanya diminta oleh pemerintah ini untuk menghabiskan persentase dari nilai kontrak / pembelian, baik dengan membeli suku cadang atau memperoleh sub-kontraktor, di negara itu. Ini sering dicapai dengan membentuk aliansi rantai nilai dengan perusahaan asing baik sebagai pemasok suku cadang atau sebagai sub-kontraktor.³⁸ Dalam survei oleh yang *Economist Intelligence Unit*, 59% dari eksekutif menyatakan bahwa alasan utama mereka untuk terlibat dalam aliansi adalah kebutuhan untuk ekspansi cepat dan murah ke pasar-pasar baru.³⁹

3. Untuk mengurangi risiko keuangan: Aliansi mengambil lebih sedikit sumber daya keuangan daripada melakukan akuisisi

atau pergi sendiri dan lebih mudah untuk keluar jika perlu.⁴⁰ Misalnya, karena biaya mengembangkan pesawat jet besar baru menjadi terlalu tinggi untuk satu produsen, Aerospatiale dari Perancis, Aerospace Inggris, Construcciones Aeronáuticas dari Spanyol, dan Daimler-Benz Aerospace dari Jerman membentuk konsorsium bersama yang disebut Airbus Industrie

Halaman 213

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

untuk merancang dan membangun pesawat seperti itu. menggunakan aliansi dengan pemasok adalah cara populer outsourcing kegiatan yang mahal.

4. Untuk mengurangi risiko politik: Membentuk aliansi dengan mitra lokal adalah cara yang baik untuk diatasi kekurangan sumber daya dan kemampuan saat berekspansi ke pasar internasional.⁴¹ Untuk mendapatkan akses ke Cina sambil memastikan hubungan positif dengan yang sering membatasi Pemerintah Cina, Maytag Corporation membentuk usaha patungan dengan perusahaan China pembuatan, rSD.

Pengaturan kerja sama antara perusahaan dan unit bisnis berada dalam satu rangkaian dari yang lemah dan jauh ke yang kuat dan dekat. (Lihat **Gambar 6-2**.) Jenis-jenis aliansi berkisar dari konsorsium layanan bersama hingga usaha patungan dan pengaturan perizinan hingga rantai nilai kemitraan.⁴²

Konsorsium Layanan Bersama. Sebuah **konsorsium saling layanan** adalah kemitraan dari perusahaan sejenis

dalam industri serupa yang mengumpulkan sumber dayanya untuk mendapatkan manfaat yang terlalu mahal untuk dikembangkan

sendiri, seperti akses ke teknologi canggih. Sebagai contoh, IBM membentuk aliansi penelitian dengan Sony Electronics dan Toshiba untuk membangun generasi chip komputer berikutnya. Hasilnya adalah chip "sel", mikroprosesor yang berjalan pada 256 gigaflops — sekitar 10 kali kinerja dari chip tercepat yang saat ini digunakan di komputer desktop. disebut sebagai "superkomputer pada a chip,"chip sel harus digunakan oleh Sony dalam PlayStation 3-nya, oleh Toshiba dalam definisi tinggi televisi, dan oleh IBM di komputer supernya.⁴³ Konsorsium saling melayani adalah cukup lemah dan aliansi yang jauh - cocok untuk mitra yang ingin bekerja sama tetapi tidak berbagi inti mereka kompetensi. Interaksi atau komunikasi antar mitra sangat sedikit.

Bekerja sama. Sebuah **perusahaan patungan** adalah “kegiatan usaha koperasi, yang dibentuk oleh dua atau lebih organisasi terpisah untuk tujuan strategis, yang menciptakan entitas bisnis independen dan mengalokasikan kepemilikan, tanggung jawab operasional, dan risiko finansial dan penghargaan untuk masing-masing anggota, sambil mempertahankan identitas / otonomi mereka yang terpisah.”⁴⁴ Seiring dengan perizinan

pengaturan, usaha patungan terletak di titik tengah kontinum dan dibentuk untuk mengejar suatu peluang yang memerlukan kemampuan dari dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis, seperti teknologi satu dan saluran distribusi yang lain.

Usaha patungan adalah bentuk aliansi strategis yang paling populer. Mereka sering terjadi karena perusahaan yang terlibat tidak mau atau tidak dapat secara hukum bergabung secara permanen. Usaha bersama menyediakan cara untuk secara temporer menggabungkan berbagai kekuatan mitra untuk mencapai hasil bermanfaat bagi semua. Sebagai contoh, Proctor & Gamble membentuk usaha patungan dengan Clorox untuk menghasilkan bungkus penyimpanan makanan. P&G membawa teknologi cling-film dan 20 karyawan penuh waktu Ia pergi ke perusahaan itu, sementara Clorox menyumbangkan bisnis tas, wadah, dan bungkusnya.⁴⁵

Lemah dan Jauh

Layanan Reksa
Konsorsium
Bekerja sama,
Pengaturan Perizinan
Rantai nilai
Kemitraan

Kuat dan Dekat

GAMBAR 6-2
Kontinum dari
Aliansi Strategis

SUMBER: dicetak ulang atas izin *Harvard Business Review*. "Kontinum Aliansi Strategis" dari "Keuntungan Kolaboratif: Seni Aliansi" oleh r. M. Kanter (Juli – Agustus 1994). Hak Cipta © 1994 oleh the Perusahaan Penerbitan Sekolah Bisnis Harvard. Seluruh hak cipta.

Halaman 214

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

Sangat populer dalam usaha internasional karena masalah keuangan dan politik-hukum kendala, membentuk usaha patungan adalah cara yang nyaman bagi perusahaan untuk bekerja sama dengan kehilangan independensi mereka. Antara 30% dan 55% dari perusahaan patungan internasional termasuk tiga atau lebih mitra.⁴⁶ Kerugian dari usaha patungan termasuk kehilangan kontrol, lebih rendah keuntungan, kemungkinan konflik dengan mitra, dan kemungkinan transfer keunggulan teknologi untuk pasangan. Usaha patungan sering dimaksudkan untuk sementara, terutama oleh beberapa perusahaan yang mungkin memandang mereka sebagai cara untuk memperbaiki kelemahan kompetitif sampai mereka dapat mencapai jangka panjang

dominasi dalam kemitraan. Sebagian karena alasan ini, usaha patungan memiliki tingkat kegagalan yang tinggi. Penelitian menunjukkan, bagaimanapun, bahwa usaha patungan cenderung lebih berhasil ketika kedua pasangan memiliki kepemilikan yang sama dalam usaha dan saling bergantung satu sama lain untuk hasil.⁴⁷

Pengaturan Perizinan. Sebuah **pengaturan lisensi** adalah perjanjian di mana perizinan perusahaan memberikan hak kepada perusahaan lain di negara atau pasar lain untuk memproduksi dan / atau menjual suatu produk.

Pemegang lisensi membayar kompensasi kepada perusahaan lisensi dengan imbalan keahlian teknis. Perizinan adalah strategi yang sangat berguna jika merek dagang atau nama merek terkenal tetapi MNC melakukannya tidak memiliki dana yang cukup untuk membiayai memasuki negara itu secara langsung. Misalnya, Yum! Merek

berhasil menggunakan waralaba dan lisensi untuk mendirikan KFC, Pizza Hut, Taco Bell, Long John Silver's, dan restoran A&W di seluruh dunia. Pada 2012, Yum! Brands telah menggunakannya strategi untuk membuka lebih dari 3700 restoran di Cina dan memiliki rencana untuk membuka 700 lebih banyak per tahun

akhir.⁴⁸ Strategi ini juga menjadi penting jika negara tersebut melakukan pemasukan melalui investasi juga sulit atau tidak mungkin. Bahaya selalu ada, bagaimanapun, bahwa penerima lisensi mungkin berkembang kompetensinya hingga menjadi pesaing bagi perusahaan lisensi. Oleh karena itu, a perusahaan tidak boleh melisensikan kompetensi khasnya, bahkan untuk keuntungan jangka pendek.

Kemitraan Rantai Nilai. Sebuah **rantai nilai kemitraan** adalah aliansi yang kuat dan dekat di di mana satu perusahaan atau unit membentuk pengaturan jangka panjang dengan pemasok atau distributor utama untuk saling menguntungkan. Misalnya, P&G, pembuat kopi Folgers dan Millstone, bekerja dengan pembuat alat kopi Mr. Coffee, Krups, dan Hamilton Beach untuk menggunakan teknologi dilisensikan dari Black & Decker untuk memasarkan sistem pembuatan kopi bertekanan tunggal yang melayani disebut Home Cafe. Ini adalah upaya untuk membalikkan penurunan konsumsi kopi di rumah pada a waktu ketika penjualan kedai kopi meningkat.⁴⁹

Untuk meningkatkan kualitas suku cadang yang dibelinya, perusahaan di industri otomotif AS, untuk misalnya, telah memutuskan untuk bekerja lebih dekat dengan pemasok yang lebih sedikit dan untuk melibatkan mereka lebih banyak

dalam keputusan desain produk. Kegiatan yang sebelumnya telah dilakukan secara internal oleh pembuat sedang outsourcing ke pemasok yang mengkhususkan diri dalam kegiatan tersebut. Manfaat seperti itu hubungan tidak hanya bertambah ke perusahaan pembelian. penelitian menunjukkan bahwa pemasok itu terlibat dalam hubungan jangka panjang lebih menguntungkan daripada pemasok dengan banyak jangka pendek kontrak.⁵⁰

Semua bentuk aliansi strategis melibatkan ketidakpastian. Banyak masalah yang harus ditangani ketika aliansi pada awalnya dibentuk, dan yang lainnya, yang muncul kemudian. Banyak masalah berputar seputar fakta bahwa mitra aliansi suatu perusahaan juga dapat menjadi pesaingnya, ately atau di masa depan. Menurut Profesor Peter Lorange, satu masalah pelik dalam setiap strategi aliansi adalah cara bekerja sama tanpa memberikan inti perusahaan atau unit bisnis petence: "Terutama ketika teknologi canggih terlibat, itu bisa sulit bagi mitra dalam aliansi untuk bekerja sama dan secara terbuka berbagi pengetahuan strategis, tetapi wajib jika usaha patungan adalah untuk berhasil."⁵¹ Karena itu penting bagi perusahaan atau unit bisnis itu tertarik untuk bergabung atau membentuk aliansi strategis mempertimbangkan keberhasilan aliansi strategis faktor-faktor yang tercantum dalam **Tabel 6-1**.

Halaman 215

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Aliansi Strategis

Faktor Keberhasilan

- Memiliki tujuan strategis yang jelas. Integrasikan aliansi dengan strategi masing-masing mitra. Pastikan bahwa nilai timbal balik diciptakan untuk semua mitra.
- Temukan mitra yang pas dengan tujuan yang kompatibel dan kemampuan pelengkap.
- Mengidentifikasi kemungkinan risiko kemitraan dan menanganinya ketika aliansi terbentuk.
- Alokasikan tugas dan tanggung jawab sehingga masing-masing mitra dapat berspesialisasi dalam apa yang terbaik.
- Buat insentif untuk kerja sama untuk meminimalkan perbedaan dalam budaya perusahaan atau organisasi cocok.
- Minimalkan konflik di antara para mitra dengan memperjelas tujuan dan menghindari langsung persaingan di pasar.
- Dalam aliansi internasional, pastikan bahwa mereka yang mengelolanya memiliki lintas budaya yang komprehensif pengetahuan.
- Pertukarkan sumber daya manusia untuk menjaga komunikasi dan kepercayaan. Jangan izinkan individu ego mendominasi.
- Operasikan dengan horizon waktu jangka panjang. Harapan akan keuntungan di masa depan dapat diminimalkan konflik jangka pendek.
- Kembangkan beberapa proyek bersama sehingga setiap kegagalan diimbangi oleh keberhasilan.
- Setujui proses pemantauan. Bagikan informasi untuk membangun kepercayaan dan menjaga proyek sesuai target. Pantau respons pelanggan dan keluhan layanan.

· Jadilah fleksibel dalam hal kesediaan untuk menegosiasikan ulang hubungan dalam hal lingkungan perubahan dan peluang baru.

· Setujui strategi keluar ketika tujuan mitra tercapai atau aliansi tercapai dinilai gagal.

Sumber: Disusun dari B. Gomes-Casseres, "Apakah Anda benar-benar Punya Strategi Aliansi?" *Strategi & leadership* (September / Oktober 1998), hlm. 6–11; L. Segil, "Aliansi Strategis untuk Abad 21," *Strategi & Kepemimpinan* (September / Oktober 1998), hlm. 12–16; dan AC Inkpen dan KQ Li, "Formasi Usaha Patungan: Planning dan Pengumpulan Pengetahuan untuk Sukses," *Organizational Dynamics* (Spring 1999), hlm. 33–47. Inkpen dan Li berikan daftar periksa 17 pertanyaan pada hal. 46.

Setelah pemindaian lingkungan selesai, analisis situasional memerlukan integrasi ini informasi. menggunakan pendekatan SWOT adalah salah satu metode yang lebih populer untuk memeriksa mantan informasi internal dan internal. Kami merekomendasikan menggunakan Matriks SFAS sebagai salah satu cara untuk mengidentifikasi faktor strategis perusahaan.

Strategi bisnis terdiri dari strategi kompetitif dan kooperatif. Sebagai exter-
Pada akhirnya lingkungan menjadi semakin tidak pasti, semakin banyak perusahaan yang memiliki untuk secara bersamaan bersaing *dan* bekerja sama dengan pesaing mereka. Perusahaan-perusahaan ini dapat bekerja sama

untuk mendapatkan efisiensi di beberapa bidang, sementara masing-masing perusahaan secara bersamaan mencoba untuk membedakan dirinya

untuk tujuan kompetitif. raymond Noorda, pendiri dan mantan CEO Novell, menciptakan istilah *ko-operasi* untuk menggambarkan persaingan dan kerja sama yang simultan di antara perusahaan-perusahaan.⁵²

Salah satu contohnya adalah kolaborasi antara pesaing DHL dan uPS dalam pengiriman kilat pasar. Bisnis pengiriman DHL Amerika kehilangan uang dan biaya pengiriman udara uPS mahal jaringan memiliki kapasitas berlebih. berdasarkan ketentuan perjanjian 10 tahun yang ditandatangani kembali pada tahun 2008,

uPS membawa paket DHL di jaringan pengiriman lewat udara Amerika dengan biaya. Perjanjian tersebut mencakup hanya angkutan udara, yang membuat kedua perusahaan bebas bersaing di sisa bisnis paket ekspres.⁵³

Tindakan penyeimbangan yang hati-hati, ko-operasi melibatkan manajemen mitra aliansi yang cermat bahwa masing-masing mitra memperoleh manfaat yang cukup untuk menjaga aliansi bersama. Pandangan jangka panjang adalah

sangat penting. Transfer pengetahuan yang tidak disengaja bisa cukup untuk memberikan satu pasangan suatu sinyal keunggulan kompetitif yang signifikan atas yang lain.⁵⁴ kecuali jika perusahaan itu leluhur menggunakan bahwa pengetahuan terhadap mitranya, aliansi akan hancur.

Akhir Bab RINGKASAN

Halaman 216

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

strategi bisnis (p. 203)

kolusi (hlm. 209)

benang merah (hal. 202)

ruang lingkup kompetitif (p. 203)

strategi kompetitif (p. 203)

industri konsolidasi (p. 206)

strategi kooperatif (hlm. 209)

fokus biaya (p. 204)

kepemimpinan biaya (p. 203)

diferensiasi (p. 203)

fokus diferensiasi (hlm. 204)

strategi diferensiasi (p. 204)

industri yang terfragmentasi (hlm. 206)

usaha patungan (p. 212)

pengaturan lisensi (p. 213)

strategi biaya rendah (p. 204)
konsorsium layanan bersama (p. 212)
ceruk yang menguntungkan (hlm. 199)
SFAS (Analisis Faktor Strategis
Ringkasan) Matriks (hlm. 198)
aliansi strategis (p. 211)
perumusan strategi (p. 198)
SWOT (hlm. 198)
taktik (hlm. 209)
kemitraan rantai nilai (p. 213)

PERSYARATAN KUNCI

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan yang dinilai **berbantuan** berikut:

- 6-1.** Bagaimana lingkungan yang sangat kompetitif mengubah pendekatan strategis untuk perusahaan?
6-2. Jelaskan bagaimana pemahaman kita tentang tiga pendekatan strategis generik yang tersedia bagi perusahaan dapat digunakan untuk mengarahkannya upaya semua karyawan di perusahaan tersebut.

PERTANYAAN DISKUSI

- 6-3.** Diskusikan bagaimana struktur industri berdampak kompetitif pilihan strategi.
6-4. Apa yang harus dipertimbangkan oleh sebuah bisnis ketika mencoba mengikuti strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi strategi secara bersamaan? Bisakah Anda menyebutkan nama perusahaan melakukan ini?
6-5. Bagaimana suatu perusahaan dapat mencapai daya saing yang berkelanjutan keuntungan ketika industrinya menjadi sangat kompetitif?
6-6. Mengapa banyak aliansi strategis sementara?

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Pilih dua perusahaan milik publik dalam industri tertentu, dan lakukan analisis SWOT komparatif untuk yang terpilih perusahaan.

INDUSTRI:

Perusahaan:

Kekuatan:

Kelemahan:

Peluang:

Ancaman:

Halaman 217

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

- 1.** T. Brown, "The Essence of Strategy," *Tinjauan Manajemen* (April 1997), hlm. 8-13.
- 2.** WH Newman, "Membentuk Strategi Utama Anda Tegas," *Ulasan Manajemen California* (Vol. 9, No. 3, 1967), hlm. 77-88.
- 3.** DJ Collis dan MG rukstad, "Can You Say What Strategi Anda?" *Harvard Business Review* (April 2008), hal.86.
- 4.** VF Misangyi, H. Elms, T. Greckhamer, dan J. A Lepine, "Perspektif Baru tentang Debat Fundamental: A Multi-Pendekatan level untuk Industri, Perusahaan, dan Unit Bisnis Efek," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2006), hlm. 571-590.
- 5.** ME Porter, *Strategi Kompetitif* (New York: The Free Press, 1980), hlm. 34-41 sebagaimana direvisi dalam ME Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990), hlm. 37-40.
- 6.** JO DeCastro dan JJ Chrisman, "Strategi Lingkup Sempit dan Kinerja Perusahaan: Investigasi Empiris," *Jurnal of Business Strategies* (Spring 1998), hlm. 1-16; TM Stearns, NM Carter, PD reynolds, dan ML Williams, "Firma Baru Kelangsungan Hidup: Industri, Strategi, dan Lokasi," *Jurnal Business Venturing* (Januari 1995), hlm. 23-42; CE Bamford, TJ

- Dean, dan PP McDougall, "mempertimbangkan kembali Niche Prescription untuk Ventures Baru: Studi Strategi Awal dan Pertumbuhan," *Kemajuan dalam Kewirausahaan: Munculnya Perusahaan dan Pertumbuhan* (Vol. 11, 2009). hlm. 9–39.
7. Porter, *Strategi Kompetitif*, hal. 35.
 8. r. E. Caves, dan P. Ghemawat, "Identifikasi Mobility Barriers," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 1992), hlm. 1–12.
 9. "Private Label Brands Memenangkan Game Penjualan eceran," *Food Design Produk* (27 Juli 2012), (<http://www.foodproductdesign.com/news/2012/07/private-label-brands-winning-the-retail-sales-game.aspx>).
 10. "Perusahaan Menargetkan 'Obat Orphan,'" *St. Cloud (MN) Times* (9 Mei 2007), hlm. 2A, <http://www.orphagenix.com/Home/pelitian-teknologi-1>.
 11. M. Arndt, "Revolusi Deere di atas Roda," *BusinessWeek* (2 Juli 2007), hlm. 78–79.
 12. S. Thornhill dan r. E. White, "Kemurnian Strategis: Multi-Evaluasi Industri terhadap Strategi Bisnis Murni vs. Hibrida," *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2007), hlm. 553–561; M. Delmas, MV russo, dan MJ Montes-Sancho, "Deregulasi dan Diferensiasi Lingkungan dalam Pemanfaatan Listrik Industri," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 2007), hlm. 189–209.
 13. C. Campbell-Hunt, "Apa yang Telah Kita Pelajari Tentang Generik Strategi Kompetitif? A Meta Analysis," *Manajemen Strategis* (Februari 2000), hlm. 127–154.
 14. M. Kroll, P. Wright, dan r. A. Heiens, "Kontribusi dari Kualitas Produk untuk Keunggulan Kompetitif: Dampak pada Sistem-Varians tematic dan Varians pengembalian yang tidak dapat dijelaskan," *Strategic Management Journal* (April 1999), hlm. 375–384.
 15. r. M. Hodgetts, "Pembicaraan dengan Michael E. Porter: A 'Ekstensi Penting' Menuju Peningkatan Operasional dan Positioning," *Dinamika Organisasi* (Musim Panas 1999), hlm. 24–33.
 16. M. Morrison, "Set Meja untuk Invasi Cepat Asia Kasual," *AdUsia Periklanan* (16 Mei 2011), (<http://adage.com/article/news/table-set-fast-casual-asian-invasi/227577/>); D. Banerjee dan L. Patton, "PF Chang Akan Dibeli oleh Centerbridge untuk \$ 1 Miliar," *Bloomberg Businessweek* (1 Mei 2012), (<http://www.businessweek.com/news/2012-05-01/p-dot-f-dot-chang-s-is-dibeli-oleh-centerbridge-untuk-1-dot-1-miliar>).
 17. Laporan Industri Pizza 2011, (<http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/pizzafranchises/pizzaindustryreport2011/productdiversitymarketleadersbusinessmodels2/80/294>).
 18. PF Kocourek, SY Chung, dan MG McKenna, "Strategis rollups: Merombak Mesin Multi-Penggabungan," *Strategi + Bisnis* (Kuartal 2 2000), hlm. 45–53.
 19. JA Tannenbaum, "Perusahaan Akuisisi Set 'roll up Fragmented Industries,'" *The Wall Street Journal* (Maret 3, 1997), hlm. A1, A6; 2007 Form 10-K dan Quarterly report (Juli 2008); VCA Antech Inc. "Ide Terbaik", "Legenda-roll-up Virtuoso John Lorenz Inks Akuisisi # 7 di lebih dari Empat Bulan," *SmallCap Network* (14 Juni 2012), (<http://www.smallcapnetwork.com/A-Best-Idea-Legendary-roll-up-virtuoso-John-Lorenz-tinta-akuisisi-7-hanya-over-empat-bulan/s/via/8996/artikel/view/p/pertengahan/1/id/43/>); "BrM Mengakuisisi Paper Exchange," *Shred Nations* (31 Agustus 2012), (<http://www.shrednations.com/news/category/acquisition/>).
 20. "Colgate Mengumumkan hasil Kuartal Pertama," (26 April 2012), (<http://finance.yahoo.com/news/colligate-announces-1st-quarter-results-110000350.html>).
 21. JC Bou dan A. Satorra, "Kegigihan yang berulang bergiliran di Tingkat Industri dan Perusahaan: Bukti dari Spanyol," *Strategic Management Journal* (Juli 2007), hlm. 707–722.
 22. r. A. D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: The Free Press, 1994), hlm. Xiii – xiv.
 23. Wiggins dan TW ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Membuat Yang Terbaik dari Waktu Menjadi Lebih Singkat?" *Strategis Jurnal Manajemen* (Oktober 2005), hlm. 887–911.
 24. TM Burton, "Archer-Daniels Menghadapi Potensi Pukulan sebagai Tiga Perusahaan Akui Plot Penetapan Harga," *The Wall Street Journal* (28 Agustus 1996), hlm. A3, A6; r. Henkoff, "The ADM Tale

- Gets Even Stranger," *Fortune* (13 Mei 1996), hlm. 113–120.
- 25.** M. McCann, "Membuktikan bahwa Tim NFL Menyetujui Rahasia Tutup Gaji Tidak Akan Mudah," *Sports Illustrated* (24 Mei, 2012), (http://sportsillustrated.cnn.com/2012/writers/michael_mccann/05/23/nfl/index.html).
- 26.** Sebagian besar isi strategi koperasi dirangkum dari JB Barney, *Memperoleh dan Mempertahankan Kemajuan Kompetitif* (membaca, MA: Addison-Wesley, 1997), hlm. 255–278.
- 27.** AC Inkpen dan EWK Tsang, "Pembelajaran dan Strategi Strategis Aliansi," *Academy of Management Annals* (Vol. 1, Desember 2007), JF Walsh dan AF Brief (Eds.), Hlm. 479–511.
- 28.** r. D. Irlandia, MA Hitt, dan D. Vaidyanath, "Alliance Management sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif," *Jurnal PT Manajemen* (Vol. 28, No. 3, 2002), hlm. 413–446.
- 29.** SH Park dan G. r. ungson, "Interfirm rivalry and Managerial Complexity: Kerangka Kerja Konseptual Aliansi Kegagalan," *Ilmu Organisasi* (Januari – Februari 2001), hlm. 37–53.; DC Hambrick, J. Li, K. Xin, dan AS Tsui, "Kesenjangan Komposisi dan Spiral Ke Bawah di Internasional Grup Manajemen Usaha Patungan," *Manajemen Strategis Jurnal* (November 2001), hlm. 1033–1053; TK Das dan BS Teng, "Ketidakstabilan Aliansi Strategis: Sebuah Ketegangan Internal Perspektif," *Ilmu Organisasi* (Januari – Februari 2000),

CATATAN

Halaman 218

BAB 6 Perumusan Strategi: Analisis Situasi dan Strategi Bisnis

- hlm. 77–101; JF Hennart, DJ Kim, dan M. Zeng, "Dampaknya Status Usaha Patungan untuk Umur Panjang Saham Jepang di Afiliasi Pabrikan AS," *Ilmu Organisasi* (Mei – Juni 1998), hlm. 382–395.
- 30.** NK Park, JM Mezias, dan J. Song, "Berbasis Sumberdaya Pandangan Aliansi Strategis dan Nilai Perusahaan dalam Elektronik Marketplace," *Jurnal Manajemen* (Vol. 30, No. 1, 2004), hlm. 7–27; T. Khanna dan JW menyaingi, "Memperkirakan Per-Efek kuat dari Grup Bisnis di Pasar Berkembang," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2001), hlm. 45–74; G. Garai, "Memanfaatkan imbalan dari Aliansi Strategis," *Jurnal Strategi Bisnis* (Maret – April 1999), hlm. 40–43.
- 31.** L. Segil, "Aliansi Strategis untuk Abad 21," *Strategi & Kepemimpinan* (September / Oktober 1998), hlm. 12–16.
- 32.** r. C. Sampson, "Efek Pengalaman dan pengembalian Kolaboratif dalam Aliansi r & D," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 2005), hlm. 1009–1031; J. Draulans, AP deMan, dan HW Volberda, "Membangun Kemampuan Aliansi: Teknik Manajemen untuk Kinerja Aliansi Superior," *Perencanaan Jangka Panjang* (April 2003), hlm. 151–166; P. Kale, JH Dyer, dan H. Singh, "Aliansi Kemampuan, respons Pasar Saham, dan Aliansi Jangka Panjang Sukses: Peran Fungsi Aliansi," *Manajemen Strategis* (Agustus 2002), hlm. 747–767.
- 33.** H. Hoang dan FT rothaermel, "Pengaruh Umum dan Pengalaman Aliansi Khusus Mitra dalam Proyek Litbang Bersama Kinerja," *Academy of Management Journal* (April 2005), hlm. 332–345; A. Goerzen, "Jaringan Aliansi dan Perusahaan kinerja: Dampak Kemitraan yang berulang," *Strategis Jurnal Manajemen* (Mei 2007), hlm. 487–509.
- 34.** A. MacCormack dan T. Forbath, "Mempelajari Seni Rupa dari Kolaborasi Global," *Harvard Business Review* (Januari 2008), hlm. 24–26.
- 35.** "Hallmark Mengumumkan Aliansi Strategis dengan Shutterfly," *PR Newswire* (20 Juni 2012), (<http://www.prnewswire.com/news-release/hallmark-announce-strategic-alliance-with-shutterfly-159781365.html>).
- 36.** H. Bapuji dan M. Crossan, "Jenis dan Pengetahuan Pengetahuan Strategi Manajemen tepi," dalam M. Gibbert dan T. Durand (Eds.) *Jaringan Strategis: Belajar Bersaing* (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007), hlm. 8–25; FT rothaermel dan W. Boeker, "Teknologi Lama Memenuhi Teknologi Baru: Complementarities, Persamaan, dan Formasi Aliansi," *Strategis*

- Jurnal Manajemen* (Januari 2008), hlm. 47–77.
- 37.** MM Bear, "Bagaimana Mitra Jepang Membantu Manufaktur untuk meningkatkan Produktivitas," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 1998), hlm. 919–926.
- 38.** Menurut MJ Thome dari rockwell Collins pada 26 Juni, 2008, email, ini disebut "offset internasional."
- 39.** P. Anslinger dan J. Jenk, "Menciptakan Aliansi Sukses," *Jurnal Strategi Bisnis* (Vol. 25, No. 2, 2004), hlm. 18.
- 40.** X. Yin dan M. Shanley, "Penentu Industri Penggabungan Keputusan Versus Aliansi," *Tinjauan Akademi Manajemen* (April 2008), hlm. 473–491.
- 41.** JW Lu dan PW Beamish, "Internasionalisasi dan Kinerja UKM," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni–Juli 2001), hlm. 565–586.
- 42.** r. M. Kanter, "Keuntungan Kolaboratif: Seni Aliansi," *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 1994), hlm. 96–108.
- 43.** "Sel Mesin Baru," *The Economist* (12 Februari, 2005), hlm. 77–78.
- 44.** r. P. Lynch, *Panduan Praktis untuk Usaha Patungan dan Perusahaan Aliansi* (New York: John Wiley and Sons, 1989), hal. 7.
- 45.** "Akankah Dia, Tidak Akan Dia?" *The Economist* (11 Agustus 2007), hlm. 61–63.
- 46.** Y Gong, O Shenkar, Y. Luo, dan MK Nyaw, "Lakukan Banyak Orangtua Membantu atau Menghambat Kinerja Patungan Internasional mance Peran Mediasi Kelengkapan Kontrak dan Kerjasama Mitra," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2007), hlm. 1021–1034.
- 47.** LL Blodgett, "Faktor-faktor dalam Ketidakstabilan Venue Internasional Bersama tures: An History History Analysis," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1992), hlm. 475–481; J. Blecke dan D. Ernst, "Jalan untuk Menang dalam Aliansi Lintas Batas," *Harvard Business Review* (November – Desember 1991), hlm. 127–135; JM Geringer, "Bagian-Kriteria Seleksi untuk Perusahaan Patungan Negara Maju," di Malaysia HW Lane dan JJ DiStephano (Eds.), *Manajemen Internasional ment Behavior*, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1992), hlm. 206–216.
- 48.** Schreiner, B. 2012, "Merek-merek YuM memposting Seting Laba langka kembali ke Tiongkok," *USA Today* (18 Juli 2012), (<http://www.usatoday.com/uang/perusahaan/penghasilan/cerita/2012-07-18/yum-brands-earning/56321222/1>).
- 49.** B. Horovitz, "New Coffee Maker Semoga Jolt Industri," *USA Untuk-hari* (18 Februari 2004), hlm. 1E – 2E.
- 50.** KZ Andrews, "Hubungan produsen / pemasok: The Imbalan Pemasok," *Tinjauan Bisnis Harvard* (September–Okttober 1995), hlm. 14–15.
- 51.** P. Lorange, "Perlindungan Kotak Hitam dari Inti Anda Berkompetsi-berada dalam Aliansi Strategis," di PW Beamish dan JP Killing (Eds.), *Strategi Koperasi: Perspektif Eropa* (San Francisco: The New Lexington Press, 1997), hlm. 59–99.
- 52.** EP Gee, "Co-opetition: The New Market Milieu," *Journal of Manajemen Layanan Kesehatan* (Vol. 45, 2000), hlm. 359–363.
- 53.** "Bercinta — dan Perang," *The Economist* (9 Agustus 2008), hlm. 57–58.
- 54.** DJ Ketchen Jr., CC Snow, dan VL Hoover, "penelitian tentang Dinamika Kompetitif: Prestasi dan Masa Depan terkini Tantangan," *Jurnal Manajemen* (Vol. 30, No. 6, 2004), hlm. 779–804.

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

perumusan strategi: Strategi perusahaan

218

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk

menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk

lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

misi &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

Alasan untuk

Misi

Alam

Struktur:

Apa

I

h

Pla t

n ke

Hai

dia

B Bro d

iklan

Idli

A Act i i

Ivi i mengikat

DD

h

C Biaya o f f t h dia

S Sequence

f

Intern

Luar

Program

dan Taktik

Anggaran

Prosedur

Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

Halaman 220

219

Bagaimana Perusahaan Tumbuh jika Bisnis Primernya

Apakah jatuh tempo?

Pfizer Merombak Perusahaan

Pfizer, Inc. didirikan pada tahun 1849 oleh Charles Pfizer dan Charles Erhart. Itu perusahaan adalah pemimpin terobosan dalam pengembangan sarana untuk memproduksi Penisilin dalam skala besar. Faktanya, sebagian besar Penisilin yang dibawa oleh pasukan pada D-Day pada tahun 1944 adalah dibuat oleh Pfizer. Perusahaan menjadi laboratorium penelitian utama untuk pengembangan obat-obatan. Pada tahun 1972, Pfizer meningkatkan pendanaan penelitian dan pengembangan dari 5% penjualan (angka yang mencengangkan dalam industri apa pun) hingga 20% dari penjualan. Perusahaan memandang misinya sebagai menemukan dan mengembangkan obat-obatan inovatif. Pada 2011, perusahaan memiliki penjualan US \$ 67,4 miliar tetapi juga telah melakukan beberapa akuisisi besar pada 1999-2009, termasuk Wyeth, Warner-Lambert, dan Farmasi Sejumlah obat-obatan blockbuster telah atau sedang keluar dari perlindungan paten dan baru yang semakin sulit ditemukan. Sebagian besar penyakit yang ada masih kurang efektif pengobatan, seperti Alzheimer, lebih rumit.

Pada 2012, kesuksesan obat baru menjadi semakin sulit ditemukan. Perusahaan mencurahkan US \$ 2,8 miliar ke dalam insulin inhalasi (Exubera) dan pengganti kolesterol Lipitor (Torcetrapib), tetapi keduanya gagal untuk memegang pasar. Sejarah telah ditunjukkan bahwa hanya 16% dari obat yang sedang dikembangkan yang pernah mendapatkan persetujuan pemerintah. Dalam langkah berani, CEO Pfizer, Ian Read, membuat keputusan pada 2012 untuk melakukan konsolidasi lima area: penyakit kardiovaskular, kanker, ilmu saraf, vaksin, dan peradangan / imunologi. Mengarahkan sumber daya di perusahaan, Pfizer menutup Sandwich yang terkenal, Inggris, kampus pencarian (tempat kelahiran Viagra) merumahkan lebih dari 2000 karyawan karena fokusnya berada di area yang tidak termasuk dalam arah baru perusahaan. Ia kemudian melepaskan hewannya bisnis kesehatan dan nutrisi bayi. Ini juga memotong lebih dari 3000 pekerjaan penelitian di andalannya Kampus New London, Connecticut.

- Identifikasi opsi strategis untuk memasukkan orang asing negara
- Menerapkan analisis portofolio untuk memandu keputusan di perusahaan dengan banyak produk dan bisnis
- Mengembangkan strategi pengasuhan anak untuk korporasi bisnis
- Memahami tiga aspek perusahaan strategi
- Menerapkan strategi arah pertumbuhan, stabilitas, dan penghematan
- Memahami perbedaan antara vertikal dan pertumbuhan horizontal serta konsentrasi dan diversifikasi konglomerat

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 221

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Semua pemotongan sedang dibajak kembali ke salah satu dari lima area perusahaan akan fokus di masa depan. Jenis reposisi perusahaan ini adalah ciri khas dari manajemen portofolio. dan teknik yang dijelaskan dalam bab ini.

SUMBER: "Pfizer Memulai Diet Kecelakaan yang Terlambat," *Bloomberg Businessweek* (12 Maret 2012), hlm. 24–25; <http://www.pfizer.com/about/history/history.jsp>; http://www.pfizer.com/about/history/1951_1999.jsp.

Sketsa tentang Pfizer menggambarkan pentingnya strategi perusahaan untuk kelangsungan hidup perusahaan dan sukses. Strategi perusahaan membahas tiga masalah utama yang dihadapi korporasi secara keseluruhan:

1. Orientasi keseluruhan perusahaan terhadap pertumbuhan, stabilitas, atau penghematan (**directional strategy**)
2. Industri atau pasar tempat perusahaan bersaing melalui produk dan bisnisnya unit (**analisis portofolio**)

3. Cara manajemen mengoordinasikan kegiatan dan mentransfer sumber daya dan budaya mengurangi kemampuan di antara lini produk dan unit bisnis (**strategi pengasuhan**)

Strategi perusahaan terutama tentang pilihan arah untuk suatu perusahaan secara keseluruhan dan pengelolaan portofolio bisnis atau produknya.¹ Ini benar apakah perusahaan itu kecil perusahaan atau perusahaan multinasional besar (MNC). Dalam perusahaan multi-bisnis besar, khususnya, strategi perusahaan berkaitan dengan mengelola berbagai lini produk dan bisnis unit untuk nilai maksimum. Dalam hal ini, kantor pusat perusahaan harus memainkan peran organisasi "orangtua" nasional, dalam hal itu harus berurusan dengan berbagai produk dan unit bisnis "anak-anak." Bahkan meskipun setiap lini produk atau unit bisnis memiliki strategi kompetitif atau kooperatifnya sendiri gunakan untuk memperoleh keunggulan kompetitifnya sendiri di pasar, korporasi harus berkoordinasi strategi bisnis yang berbeda ini sehingga korporasi secara keseluruhan berhasil sebagai "keluarga."² Strategi perusahaan, oleh karena itu, termasuk keputusan mengenai aliran keuangan dan lainnya sumber daya ke dan dari lini produk dan unit bisnis perusahaan. Melalui serangkaian perangkat koordinasi, perusahaan mentransfer keterampilan dan kemampuan yang dikembangkan dalam satu unit ke unit lain yang membutuhkan sumber daya tersebut. Dengan cara ini, ia berusaha untuk mendapatkan sinergi antara angka-angka

Ada lini produk dan unit bisnis sehingga keseluruhan perusahaan lebih besar dari jumlah bagian unit bisnis individu.³ Semua perusahaan, dari perusahaan terkecil yang menawarkan satu produk hanya dalam satu industri ke konglomerat terbesar yang beroperasi di banyak industri dengan banyak produk, pada suatu waktu harus mempertimbangkan satu atau lebih dari masalah ini.

Untuk menangani masing-masing masalah utama, bab ini disusun dalam tiga bagian yang membahas Inefisien strategi perusahaan dalam hal *strategi directional* (orientasi menuju pertumbuhan), *portofolio analisis* (koordinasi arus kas antar unit), dan *pola asuh perusahaan* (pembangunan PT sinergi perusahaan melalui pembagian sumber daya dan pengembangan).⁴

Strategi perusahaan

Sama seperti setiap produk atau unit bisnis harus mengikuti strategi bisnis untuk meningkatkan daya saingnya. Dalam posisi ini, setiap perusahaan harus memutuskan orientasinya terhadap pertumbuhan dengan meminta rendahkan tiga pertanyaan:

Strategi Arah

Halaman 222

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

1. Haruskah kita memperluas, mengurangi, atau melanjutkan operasi kita tidak berubah?
2. Haruskah kita memusatkan kegiatan kita dalam industri kita saat ini, atau haruskah kita melakukan diversifikasi ke industri lain?
3. Jika kita ingin tumbuh dan berkembang secara nasional dan / atau global, haruskah kita melakukannya melalui apakah pengembangan akhir atau melalui akuisisi eksternal, merger, atau aliansi strategis?

Sebuah korporasi **strategi directional** terdiri dari tiga orientasi umum (kadang-kadang disebut *strategi besar*):

- **Strategi pertumbuhan** memperluas aktivitas perusahaan.
- **Strategi stabilitas** tidak membuat perubahan pada kegiatan perusahaan saat ini.
- **Strategi penghematan** mengurangi tingkat kegiatan perusahaan.

Setelah memilih orientasi umum (seperti pertumbuhan), manajer perusahaan dapat memilih dari beberapa strategi perusahaan yang lebih spesifik seperti konsentrasi dalam satu lini produk / industri atau diversifikasi ke produk / industri lain. (Lihat **Gambar 7-1**.) Strategi-strategi ini berguna baik bagi perusahaan yang beroperasi hanya dalam satu industri dengan satu lini produk dan juga untuk yang beroperasi di banyak industri dengan banyak lini produk.

STRATEGI PERTUMBUHAN

Sejauh ini, strategi pengarahan perusahaan yang paling banyak dikejar adalah yang dirancang untuk dicapai pertumbuhan penjualan, aset, laba, atau kombinasi dari semua ini. Perusahaan yang melakukan bisnis di memperluas industri harus tumbuh untuk bertahan hidup. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti meningkatkan penjualan dan a kesempatan untuk mengambil keuntungan dari kurva pengalaman untuk mengurangi biaya per unit produk yang dijual,

dengan demikian meningkatkan laba. Pengurangan biaya ini menjadi sangat penting jika suatu perusahaan industri tumbuh dengan cepat atau konsolidasi dan jika pesaing terlibat dalam perang harga upaya untuk meningkatkan pangsa pasar mereka. Perusahaan yang belum mencapai "masa kritis" (yaitu, memperoleh ekonomi yang diperlukan dari produksi skala besar) menghadapi kerugian besar kecuali jika mereka

dapat menemukan dan mengisi ceruk yang kecil namun menguntungkan, di mana harga yang lebih tinggi dapat diimbangi dengan khusus

fitur produk atau layanan. Itu sebabnya Oracle telah di jalur akuisisi untuk masa lalu tujuh tahun. Dalam periode waktu itu, Oracle mengakuisisi 85 bisnis di berbagai bidang. Meskipun masih berkembang, industri perangkat lunak semakin matang di sekitar segelintir perusahaan besar. Menurut CEO Larry Ellison, Oracle perlu menggandakan atau bahkan tiga kali lipat dengan membeli saingan yang lebih kecil dan lebih lemah jika ingin bersaing dengan SAP dan Microsoft.⁵ Pertumbuhan itu populer strategi karena bisnis yang lebih besar cenderung bertahan lebih lama daripada perusahaan yang lebih kecil karena ketersediaan sumber daya keuangan, rutinitas organisasi, dan ikatan eksternal yang lebih besar.⁶ Sebuah perusahaan dapat tumbuh secara internal dengan memperluas operasinya baik secara global maupun domestik.

tically, atau dapat tumbuh secara eksternal melalui merger, akuisisi, dan aliansi strategis. Di prakteknya, garis antara merger dan akuisisi telah dikaburkan ke titik di mana itu

Konsentrasi

Pertumbuhan Vertikal
Pertumbuhan Horisontal

Diversifikasi

Konsentris
Konglomerat
Jeda / Lanjutkan dengan Perhatian
Tidak ada perubahan
Keuntungan
Berputar
Perusahaan Captive
Jual-Keluar / Divestasi
Kebangkrutan / Likuidasi

PERTUMBUHAN

STABILITAS

PENGHEMATAN

GAMBAR 7-1 Strategi Arah Perusahaan

“Merger setara.” Sebagian besar merger “bersahabat” —yaitu, kedua belah pihak percaya itu ada di tangan mereka kepentingan terbaik untuk menggabungkan perusahaan mereka. Perusahaan yang dihasilkan cenderung memiliki nama yang diturunkan

dari perusahaan kompositnya. Salah satu contoh adalah penggabungan dari Allied Corporation and Signal Perusahaan untuk membentuk Sinyal Sekutu. sebuah **akuisisi** adalah pembelian 100% dari perusahaan lain. Dalam beberapa kasus, perusahaan terus beroperasi sebagai entitas independen dan di lain pihak sepenuhnya diserap sebagai anak perusahaan atau divisi yang beroperasi dari perusahaan yang mengakuisisi. Pada Juli 2012, Duke Energy mengakuisisi Progress Energy, menjadikan yang terakhir unit yang sepenuhnya dimiliki

dari Duke Energy. Dengan akuisisi tersebut, Duke Energy menjadi utilitas terbesar di Amerika Serikat.⁷ Akuisisi biasanya terjadi di antara perusahaan-perusahaan dengan ukuran yang berbeda dan dapat bersifat ramah

atau bermusuhan. Akuisisi yang bermusuhan sering disebut *pengambilalihan*.

Dari perspektif manajemen (tapi mungkin bukan pemegang saham), pertumbuhan sangat menarik. untuk dua alasan utama:

■ Pertumbuhan yang didasarkan pada meningkatnya permintaan pasar dapat menutupi kelemahan dalam perusahaan — kelemahan itu

akan segera terbukti di pasar yang stabil atau menurun. Aliran pertumbuhan dengan menjadi perusahaan yang sangat berpengaruh dapat membuat sejumlah besar *organisasi malas* (sumber daya yang tidak digunakan) yang dapat digunakan untuk dengan cepat menyelesaikan masalah dan konflik antara

departemen dan divisi. Pertumbuhan juga memberikan bantuan besar untuk perputaran jika a kesalahan strategis dibuat. Perusahaan yang lebih besar juga memiliki daya tarik lebih besar daripada perusahaan kecil

dan lebih mungkin untuk mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan utama jika terjadi kesulitan.

■ Perusahaan yang berkembang menawarkan lebih banyak peluang untuk kemajuan, promosi, dan menarik pekerjaan. Pertumbuhan itu sendiri menyenangkan dan meningkatkan ego bagi semua orang. Pasar dan calon investor cenderung memandang perusahaan yang sedang tumbuh sebagai "pemenang" atau "bergerak". Kompensasi eksekutif cenderung menjadi lebih besar karena ukuran organisasi meningkat. Besar perusahaan juga lebih sulit diperoleh daripada yang lebih kecil — dengan demikian, pekerjaan seorang eksekutif di a perusahaan besar lebih aman.

Dua strategi pertumbuhan dasar adalah **konsentrasi** pada lini produk saat ini dalam satu industri. coba dan **diversifikasi** ke lini produk lain di industri lain.

Konsentrasi

Jika lini produk perusahaan saat ini memiliki potensi pertumbuhan nyata, konsentrasi sumber daya pada lini produk tersebut masuk akal sebagai strategi untuk pertumbuhan. Dua strategi konsentrasi dasar egie adalah pertumbuhan vertikal dan pertumbuhan horizontal. Perusahaan yang tumbuh dalam industri yang tumbuh cenderung pilih strategi ini sebelum mereka mencoba diversifikasi.

Pertumbuhan Vertikal. **Pertumbuhan vertikal** dapat dicapai dengan mengambil alih fungsi sebelumnya disediakan oleh pemasok atau distributor. Perusahaan, pada dasarnya, tumbuh dengan membuat persediaan sendiri dan / atau dengan mendistribusikan produknya sendiri. Ini dapat dilakukan untuk mengurangi biaya, mendapatkan kontrol atas sumber daya yang langka, menjamin kualitas input kunci, atau mendapatkan akses ke potensi pelanggan. Pertumbuhan ini dapat dicapai baik secara internal dengan memperluas operasi saat ini atau secara eksternal melalui akuisisi. Henry Ford, misalnya, menggunakan sumber daya internal perusahaan untuk membangun pabrik River Rouge di luar Detroit. Proses pembuatan terintegrasi ke dalam titik bahwa bijih besi memasuki salah satu ujung pabrik panjang, dan mobil jadi meluncurkan ujung lainnya menjadi tempat parkir yang luas. Sebaliknya, Cisco Systems, pembuat perangkat keras Internet, memilih rute eksternal menuju pertumbuhan vertikal dengan membeli Scientific-Atlanta Inc., pembuat set-top box untuk program televisi dan film sesuai permintaan. Akuisisi ini memberi Cisco akses ke teknologi untuk mendistribusikan televisi ke ruang keluarga melalui Internet.⁸

Pertumbuhan vertikal menghasilkan **integrasi vertikal** — tingkat di mana perusahaan beroperasi sangat di beberapa lokasi pada rantai nilai industri mulai dari penggalian bahan baku hingga manufaktur hingga ritel. Lebih khusus lagi, dengan asumsi fungsi yang sebelumnya disediakan oleh a pemasok disebut **integrasi ke belakang** (mundur pada rantai nilai industri). Itu pembelian Makanan Carroll untuk fasilitas pengembangbiakannya oleh Smithfield Foods, dunia proses daging babi terbesar, adalah contoh integrasi ke belakang.⁹ Dengan asumsi fungsi sebelumnya Biasanya yang disediakan oleh distributor diberi label **integrasi ke depan** (bergerak maju dalam industri rantai nilai coba). FedEx, misalnya, menggunakan integrasi ke depan ketika membeli Kinko untuk menyediakan layanan pengantaran dan pengiriman paket di muka toko untuk usaha kecil pasar.¹⁰

Pertumbuhan vertikal adalah strategi logis untuk korporasi atau unit bisnis dengan perusahaan yang kuat. posisi petitive dalam industri yang sangat menarik — terutama ketika teknologi dapat diprediksi dan pasar sedang tumbuh.¹¹ Untuk menjaga dan bahkan meningkatkan posisi kompetitifnya, sebuah perusahaan dapat menggunakan integrasi ke belakang untuk meminimalkan biaya perolehan sumber daya dan operasi yang tidak efisien

tions, serta integrasi ke depan untuk mendapatkan kontrol lebih besar atas distribusi produk. Perusahaan, pada dasarnya, membangun kompetensi yang khas dengan memperluas sepanjang rantai nilai industri untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Meskipun integrasi ke belakang seringkali lebih menguntungkan daripada integrasi ke depan (karena dari margin rendah tipikal dalam ritel), ini dapat mengurangi fleksibilitas strategis suatu perusahaan. Itu menghasilkan pembobolan aset mahal yang mungkin sulit dijual dapat membuat bar keluar rier, mencegah perusahaan meninggalkan industri tertentu. Contoh penggunaan tunggal Asetnya adalah blast furnace dan kilang. Ketika permintaan turun di salah satu industri ini (baja atau minyak dan gas), aset ini tidak memiliki penggunaan alternatif, tetapi terus mengeluarkan biaya dalam hal pembayaran utang, pajak properti, dan biaya keamanan.

Ekonomi biaya transaksi mengusulkan bahwa integrasi vertikal lebih efisien daripada kontrak untuk barang dan jasa di pasar ketika biaya transaksi pembelian barang-barang di pasar terbuka menjadi terlalu besar. Ketika perusahaan yang terintegrasi secara vertikal menjadi Namun, terlalu besar dan birokratis, biaya untuk mengelola transaksi internal mungkin menjadi lebih besar dari sekadar membeli barang-barang yang dibutuhkan secara eksternal — dengan demikian membenarkan outsourcing alih-alih integrasi vertikal. Inilah sebabnya mengapa integrasi vertikal dan outsourcing adalah situ-spesifik asi. Tidak ada pendekatan yang terbaik untuk semua perusahaan dalam semua situasi.¹² Lihat **Strategi Sorot** fitur tentang bagaimana ekonomi biaya transaksi membantu menjelaskan mengapa perusahaan secara vertikal mendegradasi atau melakukan outsourcing kegiatan penting. Penelitian sejauh ini memberikan dukungan beragam untuk prediksi ekonomi biaya transaksi.¹³

Harrigan mengusulkan bahwa tingkat integrasi vertikal suatu perusahaan dapat berkisar dari total kepemilikan rantai nilai yang dibutuhkan untuk membuat dan menjual suatu produk tanpa kepemilikan sama sekali.¹⁴

(Lihat **Gambar 7–2**.) Di bawah **integrasi penuh**, sebuah perusahaan secara internal membuat 100% dari persediaan utamanya dan sepenuhnya mengendalikan distributornya. Perusahaan minyak besar, seperti British Petroleum dan Royal Dutch Shell, terintegrasi penuh. Mereka memiliki rig minyak yang memompa minyak keluar tanah, kapal dan pipa yang mengangkut minyak, kilang yang mengubah minyak untuk bensin, dan truk yang mengirimkan bensin ke gas milik perusahaan dan waralaba

Penuh
Integrasi
Lancip
Integrasi
Sok
Integrasi
Jangka panjang
Kontrak

GAMBAR 7–2 Continuum Integrasi Vertikal

SUMBER: Disarankan oleh KR Harrigan, *Strategi untuk Integrasi Vertikal* (Lexington, MA: Lexington Books, DC Heath, 1983), hlm. 16–21.

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

stasiun. Sherwin-Williams Company, yang tidak hanya memproduksi cat, tetapi juga menjualnya dalam rantai 3000 toko ritelnya sendiri, adalah contoh lain dari perusahaan yang terintegrasi penuh.¹⁵ Jika korporasi tidak menginginkan kelemahan dari integrasi vertikal penuh, ia dapat memilih salah satunya strategi lancip atau kuasi-integrasi.

Dengan **integrasi lancip** (juga disebut sumber bersamaan), suatu perusahaan secara internal menghasilkan lebih sedikit

dari setengah persyaratannya sendiri dan membeli sisanya dari pemasok luar (lancip mundur) integrasi).¹⁶ Dalam kasus Smithfield Foods, pembelian Carroll memungkinkannya untuk berproduksi 27% dari babi yang dibutuhkan untuk diproses menjadi babi. Dalam hal integrasi lancip ke depan, suatu perusahaan menjual sebagian barangnya melalui toko milik perusahaan dan sisanya melalui grosir umumers. Meskipun Apple memiliki 246 toko ritel sendiri di 2012, sebagian besar penjualan perusahaan terus melalui rantai nasional seperti Best Buy dan melalui independen lokal dan dealer regional.

Dengan **kuasi-integrasi**, perusahaan tidak melakukan persediaan kunci selain pembelian sebagian besar persyaratannya dari pemasok luar yang berada di bawah kendali parsialnya (mundur kuasi-integrasi). Perusahaan mungkin tidak ingin membeli pemasok atau distributor langsung, tetapi masih mungkin ingin menjamin akses ke persediaan yang dibutuhkan, produk baru, teknologi, atau saluran distribusi. Misalnya, perusahaan farmasi Bristol-Myers Squibb mengejar 17% dari saham biasa ImClone untuk mendapatkan akses ke produk obat baru sedang dikembangkan melalui bioteknologi. Contoh kuasi-integrasi maju adalah a perusahaan kertas mengakuisisi bagian bunga dalam rantai produk kantor untuk menjamin itu produk memiliki akses ke saluran distribusi. Membeli bagian bunga di perusahaan lain biasanya memberi perusahaan tempat duduk di dewan direksi perusahaan lain, sehingga ing perusahaan pengakuisisi baik informasi dan kontrol. Seperti dalam kasus Bristol-Myers Squibb dan ImClone, sebuah perusahaan semu-terintegrasi nantinya dapat memutuskan untuk membeli sisa dari pemasok utama itu belum memiliki.¹⁷

Kontrak jangka panjang adalah perjanjian antara dua perusahaan untuk menyediakan barang yang disepakati dan layanan satu sama lain untuk jangka waktu tertentu. Ini tidak dapat benar-benar dipertimbangkan menjadi integrasi vertikal kecuali jika itu adalah kontrak *eksklusif* yang menentukan bahwa pemasok atau kontributor tidak dapat memiliki hubungan yang sama dengan perusahaan yang kompetitif. Dalam hal ini, pemasok atau distributor sebenarnya adalah *perusahaan penawan* yang, meskipun secara resmi independen, melakukan sebagian besar

bisnisnya dengan perusahaan yang dikontrak dan secara resmi terkait dengan perusahaan lain melalui kontrak berjangka.

Baru-baru ini, ada gerakan menjauh dari strategi pertumbuhan vertikal (dan dengan demikian integrasi vertikal) menuju hubungan kontrak kerja sama dengan pemasok dan bahkan dengan pesaing.¹⁸ Hubungan ini berkisar dari *outsourcing*, di mana sumber dibeli dari orang luar melalui kontrak jangka panjang alih-alih dilakukan in-house (Coca-Cola Enterprises menghapuskan pekerjaan di tiga pusat AS dengan melakukan kontrak dengan Capgemini untuk jasa akuntansi dan keuangan), untuk aliansi strategis, di mana sebagian nership, perjanjian lisensi teknologi, dan usaha patungan melengkapi kapasitas perusahaan bilities (Toshiba telah menggunakan aliansi strategis dengan GE, Siemens, Motorola, dan Ericsson untuk menjadi salah satu perusahaan elektronik terkemuka dunia).¹⁹

Pertumbuhan Horisontal. Perusahaan dapat mencapai **pertumbuhan horizontal** dengan memperluas operasinya ke lokasi geografis lain dan / atau dengan meningkatkan jangkauan produk dan layanan ditawarkan ke pasar saat ini. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang tumbuh secara horizontal dengan memperluas

lini produk mereka memiliki tingkat kelangsungan hidup yang tinggi.²⁰ Pertumbuhan horisontal menghasilkan **horisontal**

integrasi — sejauh mana suatu perusahaan beroperasi di berbagai lokasi geografis di titik yang sama pada rantai nilai suatu industri. Misalnya, Procter & Gamble (P&G) terus menerus menambahkan ukuran tambahan dan beberapa variasi pada lini produk yang ada untuk mengurangi kemungkinan

ceruk yang mungkin dimasuki pesaing. Selain itu, memperkenalkan produk yang sukses dari satu bagian dari dunia ke daerah lain. P&G telah memperkenalkan ke Cina aliran populer yang stabil

Halaman 226

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

Merek-merek Amerika, seperti Head & Shoulders, Crest, Olay, Tide, Pampers, dan Whisper. Oleh 2012, memiliki penjualan lebih dari US \$ 6 miliar di Cina, dan 10 pabrik.²¹

Pertumbuhan horisontal dapat dicapai melalui pengembangan internal atau eksternal akuisisi dan aliansi strategis dengan perusahaan lain di industri yang sama. Misalnya, Delta Maskapai mengakuisisi Northwest Airlines pada 2008 untuk mendapatkan akses ke pasar Asia Northwest dan pasar-pasar Amerika yang belum dilayani oleh Delta. Sebaliknya, banyak perusahaan kecil maskapai penerbangan muter terlibat dalam kontrak jangka panjang dengan maskapai besar untuk menawarkan yang lengkap

pengaturan untuk wisatawan. Misalnya, maskapai regional Mesa Airlines mengatur alat kontrasepsi perjanjian aktual dengan United Airlines dan US Airways untuk dicantumkan pada reservasi komputer mereka masing-masing, seperti United Express dan US Airways Express.

Pertumbuhan horisontal semakin dicapai di dunia saat ini melalui internasional ekspansi. Wal-Mart Amerika, Carrefour Prancis, dan Tesco Inggris adalah contohnya rantai diskon supermarket nasional berkembang secara horizontal di seluruh dunia. Tipe ini pertumbuhan dapat dicapai secara internasional melalui berbagai strategi.

sangat terspesialisasi (mis. barang atau jasa dengan sedikit penggunaan alternatif), kemungkinan ada beberapa alternatif dukungan tang — dengan demikian memungkinkan kontraktor untuk mengambil keuntungan situasi dan meningkatkan biaya. Semakin sering transaksi, semakin banyak peluang bagi kontraktor untuk menuntut perawatan khusus dan karenanya meningkatkan biaya lebih lanjut.

Integrasi vertikal tidak selalu lebih efisien daripada pasar, bagaimanapun. Ketika sangat terintegrasi secara vertikal perusahaan menjadi terlalu besar dan birokratis, biayanya mengelola transaksi internal dapat menjadi lebih besar dari sekadar membeli barang yang dibutuhkan secara eksternal — dengan demikian membenarkan outsourcing alih-alih kepemilikan. Yang biasanya disembunyikan biaya manajemen (mis., lapisan manajemen yang berlebihan, Rapat komite tanpa akhir diperlukan untuk antardepartemen koordinasi, dan keterlambatan pengambilan keputusan karena kelebihan-aturan dan kebijakan terperinci yang mendetail) menambah transaksi internal biaya — dengan demikian mengurangi efektivitas dan efisiensi integrasi vertikal. Keputusan untuk memiliki atau melakukan outsourcing adalah, oleh karena itu, berdasarkan situasi tertentu di sekitar transaksi dan kemampuan korporasi untuk mengelola transaksi internal secara efektif dan efisien.

ANALISIS EKONOMI BIAYA TRANSAKSI VERTIKAL

STRATEGI PERTUMBUHAN

Mengapa perusahaan menggunakan vertikal? pertumbuhan cal untuk memiliki secara permanen pemasok atau distributor ketika mereka bisa membeli secara individu barang ketika dibutuhkan di pasar terbuka? Biaya transaksi ekonomi adalah cabang ekonomi kelembagaan yang tergoda untuk menjawab pertanyaan ini. Ekonomi biaya transaksi mengusulkan bahwa memiliki sumber daya melalui pertumbuhan vertikal lebih efisien daripada mengontrak barang dan jasa di Indonesia pasar ketika biaya transaksi untuk membeli barang pasar terbuka menjadi terlalu besar. Biaya transaksi sudah termasuk biaya dasar penyusunan, negosiasi, dan pengamanan a perjanjian pasar (kontrak) serta manajerial kemudian biaya ketika perjanjian menciptakan masalah (barang tidak dikirim tepat waktu atau kualitasnya lebih rendah dari yang dibutuhkan), biaya negosiasi ulang (mis., biaya rapat dan panggilan telepon), dan biaya penyelesaian perselisihan (misalnya, biaya pengacara dan

biaya pengadilan).

Menurut Williamson, tiga syarat harus bertemu sebelum perusahaan lebih suka menginternalisasi vertikal transaksi melalui kepemilikan atas kontrak untuk transaksi di pasar: (1) tingkat uncer- tinggi tainty harus mengelilingi transaksi, (2) aset yang terlibat dalam transaksi harus sangat khusus untuk tindakan, dan (3) transaksi harus sering terjadi. Jika ada tingkat ketidakpastian yang tinggi, itu tidak mungkin dilakukan menulis kontrak yang mencakup semua kemungkinan, dan kemungkinan besar bahwa kontraktor akan bertindak secara oportunistik untuk mengeksplorasi siapa pun kesenjangan dalam perjanjian tertulis — sehingga menciptakan masalah dan meningkatkan biaya. Jika aset dikontrakkan untuk

SUMBER: OE Williamson dan SG Winter (Eds.), *The Nature Perusahaan: Origins, Evolution, and Development* (New York: Oxford University Press, 1991); E. Mosakowski, "Organisasi Batas dan Kinerja Ekonomi: Sebuah Studi Empiris dari Perusahaan Komputer Wirausaha," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 1991), hlm. 115–133; PS Ring dan AH Van de Ven, "Menata Hubungan Koperasi Antar Organisasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 1992), hlm. 483–498.

Sorot STRATEGI

Halaman 227

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

OPSI PENDAFTARAN INTERNASIONAL UNTUK PERTUMBUHAN HORIZONTAL

Penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan internasional secara positif terkait dengan profitabilitas perusahaan.

Perusahaan dapat memilih dari beberapa opsi strategis metode yang paling tepat untuk memasuki pasar asing atau membangun fasilitas manufaktur di negara lain. Itu

opsi bervariasi dari mengekspor sederhana ke akuisisi ke kontrak manajemen. Lihat **Global**

Masalah fitur untuk melihat bagaimana perusahaan yang berbasis di AS tidak selalu berhasil ketika menggunakan internasional

opsi entri dalam strategi pertumbuhan horizontal untuk memperluas di seluruh dunia.

Beberapa opsi paling populer untuk masuk internasional adalah sebagai berikut:

■ **Mengekspor:** Cara yang baik untuk meminimalkan risiko dan bereksperimen dengan produk tertentu adalah **ekspor-**

ing , pengiriman barang yang diproduksi di negara asal perusahaan ke negara lain untuk pasar-ing. Perusahaan dapat memilih untuk menangani semua fungsi kritis itu sendiri, atau dapat melakukan kontrak fungsi-fungsi ini ke perusahaan manajemen ekspor. Ekspor semakin meningkat populer untuk bisnis kecil karena Internet, mesin faks, nomor bebas pulsa, dan layanan ekspres semalam, yang mengurangi biaya yang dahsyat untuk menjadi internasional.

■ **Perizinan:** Di bawah perjanjian **lisensi** , perusahaan lisensi memberikan hak kepada perusahaan lain di negara tuan rumah untuk memproduksi dan / atau menjual suatu produk. Pemegang Lisensi membayar kompensasi kepada

perusahaan lisensi sebagai imbalan atas keahlian teknis. Ini adalah strategi yang sangat berguna jika merek dagang atau nama merek terkenal tetapi perusahaan tidak memiliki cukup

Masalah GLOBAL

SUMBER: "McDonald's Going Vegetarian," *Bloomberg Businessweek* (10 September 2012), hlm. 30; L. Burkitt, "Home Depot: Chinese Prefer Do-It-for-Me," *The Wall Street Journal* (15 September 2012), hlm. B1. diri. IKEA berjuang selama bertahun-tahun di pasar Tiongkok sampai mereka mulai menawarkan layanan perakitan dan pengiriman. Itu Pasar DIY (do-it-yourself) tampaknya tidak dapat menerjemahkan dengan baik ke dalam beberapa budaya.

Best Buy menutup semua dari sembilan toko di tahun 2011 setelah distribusi. menutupi bahwa konsumen Cina jauh lebih tertarik dalam peralatan daripada yang berbasis hiburan lini produk. Best Buy sekarang bereksperimen dengan toko alat berukuran.

Ini bukan untuk mengatakan bahwa beberapa bisnis tidak menerjemahkan dengan mudah. Yum Brands Inc. telah membuka hampir 4000 KFC dan Gerai Pizza Hut dalam beberapa tahun terakhir mengikuti bisnisnya Model ness (seperti McDonald's) tetapi memodifikasi pendekatan (yang menjual makanan cepat saji) ke pasarnya. KFC menjual kue tar telur dan susu kedelai di Cina sementara tidak menawarkan item-item menu di luar pasar Cina.

Keberhasilan global adalah fungsi dari berbagai elemen.

Beberapa bisnis yang sangat sukses di rumah mereka negara tidak akan menemukan jalur yang mudah menuju pertumbuhan internasional ekspansi nasional.

Mantra dalam bisnis AS

pertumbuhan selama beberapa tahun terakhir dekade telah melihat

ke pasar internasional untuk

pertumbuhan, dan terutama ke China.

Perusahaan demi perusahaan mengalir

ke Cina dengan model bisnis AS yang sukses dan disebut-sebut rencana pertumbuhan global mereka. Memasuki pasar baru, dan khususnya pasar baru yang ada di negara baru, sering membutuhkan penyesuaian dengan nuansa pasar itu.

McDonald's mempelajari pelajaran itu sejak dulu ketika mencari menu untuk pasar India dengan menghilangkan daging babi dan produk daging sapi dan menawarkan penawaran unik seperti

McAloo Tikkiburger dengan patty Kentang tumbuk dan

McPuff, yang merupakan kue sayur dan keju. Di

Gerai McDonald's yang berbasis di China, minuman favorit adalah

Ble tea, "yaitu teh dengan bola tapioka di bagian bawah.

Sayangnya, banyak perusahaan besar AS menarik diri

China sepenuhnya atau harus sepenuhnya menulis ulang

model bisnis mereka agar berhasil.

Home Depot Inc. menutup ketujuh dari sisa bahasa Mandarininya toko kotak besar pada 2012 (mereka mulai dengan 12 toko melalui akuisisi pada tahun 2006). Berbeda dengan pasar AS, Cina

konsumen jauh lebih tertarik pada barang jadi dan pembayaran

seseorang untuk menyelesaikan proyek daripada mereka dalam melakukannya

EKSPANSI GLOBAL BUKAN SELALU MENJALANKAN JALAN MENUJU PENGEMBANGAN

Halaman 228

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

dana untuk membiayai memasuki negara secara langsung. AB InBev menggunakan strategi ini untuk menghasilkan dan memasarkan bir Budweiser di Inggris, Jepang, Israel, Australia, Korea, dan orang Filipina. Strategi ini juga penting jika negara tersebut melakukan pemasukan melalui investasi sulit atau tidak mungkin.

■ **Waralaba:** Di bawah perjanjian **waralaba**, pemilik waralaba memberikan hak kepada yang lain perusahaan untuk membuka toko ritel menggunakan nama dan sistem operasi pemilik waralaba. Di pertukaran, franchisee membayar pemilik waralaba persentase dari penjualannya sebagai royalti. Waralaba memberikan peluang bagi perusahaan untuk membangun kehadiran di negara-negara di mana populasi atau pengeluaran per kapita tidak cukup untuk ekspansi besar upaya.²³ Waralaba menyumbang 32% dari total penjualan ritel AS. Hampir setengah dari AS pemilik waralaba, seperti Yum! Merek, waralaba internasional.²⁴

■ **Usaha patungan:** Membentuk **usaha patungan** antara perusahaan asing dan domestik perusahaan adalah strategi paling populer yang digunakan untuk memasuki negara baru.²⁵ Perusahaan sering membentuk usaha patungan untuk menggabungkan sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru

produk atau teknologi. Perusahaan patungan dapat merupakan asosiasi antara perusahaan dan a perusahaan di negara tuan rumah atau agen pemerintah di negara itu. Metode cepat memperoleh manajemen lokal, juga mengurangi risiko pengambilalihan dan pelecehan oleh pejabat negara tuan rumah. Perusahaan patungan juga memungkinkan perusahaan memasuki negara itu membatasi kepemilikan asing. Korporasi dapat memasuki negara lain dengan aset lebih sedikit dipertaruhkan dan dengan demikian risiko lebih rendah. Di bawah hukum India, misalnya, pengecer asing diizinkan untuk

ted untuk memiliki tidak lebih dari 51% dari toko yang menjual produk merek tunggal, atau untuk menjual kepada orang lain secara grosir. Pembatasan ini dan lainnya menghalangi raksasa supermarket Tesco dan Carrefour memasuki India. Akibatnya, 97% dari ritel India terdiri dari kecil, toko yang dikelola keluarga. Ingin masuk ke India, manajemen Wal-Mart membentuk bagian yang sama. nership joint venture pada 2007 dengan Bharti Enterprises untuk memulai operasi grosir. Dibawah nama Best Price, perusahaan baru telah membuka 17 toko ritel pada 2012 dan punya rencana untuk membuka 5 toko lagi sebelum akhir 2012.²⁶

■ **Akuisisi:** Cara yang relatif cepat untuk pindah ke area internasional adalah melalui akuisisi — membeli perusahaan lain yang sudah beroperasi di area itu. Sinergis manfaat dapat dihasilkan jika perusahaan mengakuisisi perusahaan dengan produk pelengkap yang kuat saluran dan jaringan distribusi yang baik. Misalnya, Belgia InBev dibeli Anheuser-Busch pada 2008 senilai US \$ 52 miliar untuk mendapatkan posisi solid dalam untung Pasar bir Amerika Utara. Sebelum akuisisi, InBev hanya memiliki sedikit kehadiran di AS, tetapi yang kuat di Eropa dan Amerika Latin, di mana Anheuser-Busch lemah.²⁷ Penelitian menunjukkan bahwa anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya lebih sukses di Indonesia usaha internasional daripada aliansi strategis, seperti usaha patungan.²⁸ Ini salah satu alasan mengapa perusahaan yang lebih berpengalaman di pasar internasional mengambil kepemilikan yang lebih tinggi- posisi kapal ketika melakukan investasi asing.²⁹ Akuisisi lintas batas oleh AS perusahaan berjumlah lebih dari US \$ 930 miliar pada 2011, naik hampir 11% dari 2010.³⁰ In beberapa negara, bagaimanapun, akuisisi bisa sulit untuk diatur karena kurangnya informasi yang tersedia tentang kandidat potensial. Pembatasan pemerintah pada pemilik-kapal, seperti persyaratan AS yang membatasi kepemilikan asing atas maskapai AS hingga 49% dari tidak memilih dan 25% dari saham voting, juga dapat mencegah akuisisi.

■ **Pengembangan lapangan hijau:** Jika perusahaan tidak ingin membeli perusahaan lain bersama dengan asetnya, ia dapat memilih **pengembangan bidang hijau** dan membangunnya pabrik sendiri dan sistem distribusi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki ing teknologi tingkat tinggi, pengalaman multinasional, dan beragam lini produk lebih suka pengembangan lapangan hijau untuk akuisisi.³¹ Ini biasanya jauh lebih rumit dan operasi mahal daripada akuisisi, tetapi memungkinkan perusahaan lebih banyak kebebasan dalam mendesain pabrik, memilih pemasok, dan mempekerjakan tenaga kerja. Misalnya, Nissan, Honda, dan

Halaman 229

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Toyota membangun pabrik mobil di daerah pedesaan Inggris Raya dan kemudian mempekerjakan seorang pekerja muda - kekuatan tanpa pengalaman di industri. BMW melakukan hal yang sama ketika membangun mobilnya pabrik di Spartanburg, Carolina Selatan, untuk membuat mobil sport Z3 dan Z4.

■ **Pembagian produksi:** Diciptakan oleh Peter Drucker, istilah **pembagian produksi** berarti proses menggabungkan keterampilan dan teknologi tenaga kerja yang lebih tinggi yang tersedia di negara maju mencoba dengan tenaga kerja berbiaya rendah yang tersedia di negara-negara berkembang. Sering disebut *agen outsourcing*, salah satu contohnya adalah Maytag memindahkan beberapa produksi pendingin untuk pabrik baru di Reynosa, Meksiko, untuk mengurangi biaya tenaga kerja. Banyak perusahaan telah memindahkan data pemrosesan, pemrograman, dan aktivitas layanan pelanggan "lepas pantai" ke Irlandia, India, Barbados, Jamaika, Filipina, dan Singapura, di mana upahnya lebih rendah, bahasa Inggrisnya

diucapkan, dan telekomunikasi tersedia. Tenaga kerja IBM di AS turun hampir 30.000 karyawan dalam dekade terakhir dan sekarang jumlahnya kurang dari 105.000, sedangkan India tenaga kerja tumbuh 9000 menjadi 75.000. Sekarang, kurang dari seperempat orang yang dipekerjakannya di seluruh dunia berada di Amerika Serikat.³²

- **Operasi turnkey:** Operasi turnkey biasanya merupakan kontrak untuk pembangunan fasilitas operasi dengan imbalan biaya. Fasilitas ditransfer ke negara tuan rumah atau keras ketika mereka selesai. Pelanggan biasanya agen pemerintah untuk misalnya, negara Timur Tengah yang telah menetapkan bahwa suatu produk tertentu harus berkurang secara lokal dan di bawah kendalinya. Misalnya, Fiat membangun pabrik mobil di Tagliatti, Rusia, bagi Uni Soviet pada akhir 1960-an untuk menghasilkan model Fiat yang lebih tua di bawahnya nama merek Lada. MNC yang melakukan operasi turnkey seringkali bersifat industri produsen peralatan yang memasok beberapa peralatan mereka sendiri untuk proyek dan yang biasanya menjual suku cadang dan layanan pemeliharaan ke negara tuan rumah. Mereka dengan demikian menciptakan pelanggan serta pesaing masa depan. Menariknya, Renault membeli 25% saham di pabrik Tagliatti yang sama yang dibangun oleh Fiat untuk membantu produsen mobil Rusia memodernisasi, menggunakan Logan murah Renault sebagai basis untuk model Lada baru pabrik.³³

- **Konsep BOT:** The BOT (Build, Operate, Transfer) konsep adalah variasi dari turn yang operasi kunci. Alih-alih mengubah fasilitas (biasanya pembangkit listrik atau jalan tol) ke negara tuan rumah ketika selesai, perusahaan mengoperasikan fasilitas untuk periode tertentu waktu di mana ia mendapatkan kembali investasinya, ditambah laba. Itu kemudian membalik fasilitas itu kepada pemerintah dengan sedikit atau tanpa biaya ke negara tuan rumah.³⁴

- **Kontrak manajemen:** Perusahaan besar yang beroperasi di seluruh dunia kemungkinan besar akan melakukannya memiliki banyak talenta manajemen yang dapat digunakan. Penawaran kontrak manajemen a berarti melalui mana perusahaan dapat menggunakan beberapa personelnya untuk membantu perusahaan dalam suatu host negara untuk biaya dan jangka waktu tertentu. Kontrak manajemen adalah hal yang umum ketika suatu pemerintah tuan rumah mengambil alih sebagian atau seluruh kepemilikan perusahaan asing di dalamnya negara. Kontrak memungkinkan perusahaan untuk terus mendapatkan penghasilan dari investasinya. ment dan terus beroperasi sampai manajemen lokal dilatih.³⁵

Strategi Diversifikasi

Menurut ahli strategi Richard Rumelt, perusahaan mulai berpikir tentang diversifikasi kapan pertumbuhan mereka telah meningkat dan peluang untuk pertumbuhan dalam bisnis asli telah habis.³⁶ Ini sering terjadi ketika suatu industri melakukan konsolidasi, menjadi dewasa, dan sebagian besar perusahaan yang selamat telah mencapai batas pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan vertikal dan horizontal. gies. Kecuali jika pesaing mampu melakukan ekspansi internasional ke pasar yang kurang matang, mereka mungkin tidak punya pilihan selain melakukan diversifikasi ke industri yang berbeda jika mereka ingin terus tumbuh.

Dua strategi dasar diversifikasi adalah konsentrasi dan konglomerat dan keduanya sangat membutuhkan teknik manajemen yang canggih untuk menjaga elemen-elemen perusahaan tetap bergerak dalam arah yang relatif sama.

Halaman 230

Diversifikasi Konsentrasi (Terkait). Pertumbuhan melalui diversifikasi konsentrasi menjadi industri terkait mungkin merupakan strategi perusahaan yang sangat tepat ketika perusahaan memiliki posisi kompetitif tetapi daya tarik industri rendah. Penelitian menunjukkan bahwa kemungkinan berhasil dengan pindah ke bisnis terkait adalah fungsi dari posisi perusahaan dalam bisnis intinya. Untuk perusahaan dalam posisi kepemimpinan, peluang untuk sukses hampir tiga kali lebih tinggi daripada untuk para pengikut.³⁷ Dengan berfokus pada karakteristik yang telah memberikan perusahaan kompetensi yang berbeda, perusahaan menggunakan kekuatan-kekuatan itu sebagai alat diversifikasi. Perusahaan berusaha untuk mengamankan kecocokan strategis dalam industri baru di mana pengetahuan produk perusahaan, kemampuan manufakturnya, dan / atau keterampilan pemasaran yang digunakannya secara efektif dalam industri asli dapat dimanfaatkan dengan baik.³⁸

Produk atau proses perusahaan terkait dalam beberapa hal: Mereka memiliki beberapa kesamaan benang.

Pencarian untuk **sinergi**, konsep bahwa dua bisnis akan menghasilkan lebih banyak keuntungan bersama-sama daripada yang mereka bisa secara terpisah. Titik kesamaan mungkin teknologi serupa, penggunaan pelanggan, distribusi, keterampilan manajerial, atau kesamaan produk. Ini alasannya diambil oleh Bombardier yang berbasis di Quebec, produsen pesawat terbesar ketiga di dunia. Di pada 1980-an, perusahaan berkembang di luar mobil salju untuk membuat peralatan kereta api ringan. Mendefinisikan dirinya sebagai perusahaan transportasi, memasuki bisnis pesawat pada tahun 1986, dengan pembelian Canadair, yang saat itu terkenal karena pesawat pemadam kebakarnya. Belakangan dibeli Learjet, pembuat jet bisnis terkenal. Selama periode 14 tahun, Bombardier diluncurkan 14 pesawat baru. Pada Juli 2008, perusahaan mengumumkan Program Pesawat Seri C kepada memproduksi 110-130 kursi "hijau" keluarga satu-lorong pesawat untuk bersaing secara langsung dengan Airbus dan Boeing. Pada 2012, perusahaan telah menerima pesanan untuk 150 seri C udara-kerajinan dan tujuan perusahaan adalah mulai mengirimkan pesawat pada 2013.³⁹

Satu perusahaan dapat memilih untuk melakukan diversifikasi secara konsentris melalui sarana internal atau eksternal.

Bombardier, misalnya, melakukan diversifikasi secara eksternal melalui akuisisi. Sebaliknya, Toro tumbuh secara internal di Amerika Utara dengan menggunakan proses manufaktur dan distributor saat ini untuk membuat dan memasarkan blower salju di samping mesin pemotong rumput.

Diversifikasi Konglomerat (Tidak Terkait). Ketika manajemen menyadari bahwa saat ini industri tidak menarik dan bahwa perusahaan tidak memiliki kemampuan atau keterampilan luar biasa yang dapat dimiliki

mudah ditransfer ke produk atau layanan terkait di industri lain, strategi yang paling mungkin adalah **diversifikasi konglomerat** — berkembang menjadi industri yang tidak terkait dengan industri saat ini.

Daripada mempertahankan benang merah di seluruh organisasi mereka, manajer strategis yang mengadopsi strategi ini terutama berkaitan dengan pertimbangan keuangan dari arus kas atau pengurangan risiko. Ini juga merupakan strategi yang baik untuk perusahaan ketika kemampuan intinya adalah miliknya sendiri

sistem manajemen yang sangat baik. General Electric dan Berkshire Hathaway adalah contoh dari perusahaan yang telah menggunakan diversifikasi konglomerat untuk tumbuh dengan sukses. Dikelola oleh Warren Buffet, Berkshire Hathaway memiliki minat dalam ritel furnitur, kereta api, pisau cukur, penerbangan, kertas, penyiaran, minuman ringan, dan penerbitan.⁴⁰

Penekanan dalam diversifikasi konglomerat adalah pada investasi dan nilai yang sehat. manajemen yang berorientasi daripada sinergi produk-pasar yang umum untuk konsentris diversifikasi. Perusahaan kaya uang dengan sedikit peluang untuk pertumbuhan di industrinya mungkin, misalnya, pindah ke industri lain di mana peluangnya besar tetapi uang tunai susah untuk dicari. Contoh lain dari diversifikasi konglomerat mungkin ketika perusahaan dengan arus kas musiman dan, karenanya, tidak merata membeli perusahaan di industri yang tidak terkait dengan melengkapi penjualan musiman yang akan meningkatkan arus kas. Manajemen CSX mempertimbangkan pembelian bisnis transmisi gas alam (Texas Gas Resources) oleh CSX Corporation (perusahaan transportasi yang didominasi kereta api) menjadi sangat cocok karena sebagian besar pendapatan transmisi gas diwujudkan pada bulan-bulan musim dingin — periode lean dalam bisnis kereta api.

KONTROVERSI DALAM STRATEGI PERTUMBUHAN LANGSUNG

Apakah pertumbuhan vertikal lebih baik daripada pertumbuhan horizontal? Apakah konsentrasi lebih baik daripada diversifikasi? Apakah diversifikasi konsentris lebih baik daripada diversifikasi konglomerat? Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengikuti strategi diversifikasi terkait nampaknya memiliki kinerja yang lebih tinggi. pembentuk dan bertahan lebih lama daripada perusahaan dengan ruang lingkup yang lebih sempit mengikuti konsep murni

strategi konsentrasi.⁴¹ Meskipun penelitian ini tidak dalam perjanjian lengkap, pertumbuhan ke daerah terkait dengan lini produk perusahaan saat ini umumnya lebih sukses daripada pertumbuhan ke daerah yang sama sekali tidak terkait.⁴² Misalnya, satu studi tentang berbagai proyek pertumbuhan memeriksa berapa banyak yang dianggap berhasil — yaitu, masih ada setelah 22 tahun.

Hasilnya adalah pertumbuhan vertikal, 80%; pertumbuhan horizontal, 50%; diversifikasi konsentris, 35%; dan diversifikasi konglomerat, 28%.⁴³ Ini mendukung kesimpulan dari sebuah penelitian dari 40 perusahaan Eropa yang sukses yang perusahaan pertama harus mengeksplorasi set dan kemampuan sebelum mengeksplorasi yang baru, tetapi mereka juga harus mendiversifikasi portofolio produk.⁴⁴

Dalam hal strategi diversifikasi, penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Keteraturan dan kinerja mengikuti kurva berbentuk U terbalik. Jika bisnis baru sangat mirip dengan perusahaan pengakuisisi, itu menambahkan sedikit baru untuk perusahaan dan hanya sedikit meningkatkan kinerja. Jika bisnis baru sama sekali berbeda dari perusahaan yang mengakuisisi bisnis pany, mungkin ada sangat sedikit potensi untuk sinergi. Namun, jika baru bisnis menyediakan sumber daya dan kemampuan baru dalam bisnis yang berbeda tetapi serupa, kap peningkatan kinerja yang signifikan tinggi.⁴⁵

Apakah pertumbuhan internal lebih baik daripada pertumbuhan eksternal? Perusahaan dapat mengikuti strategi pertumbuhan

gies baik konsentrasi atau diversifikasi melalui pengembangan internal produk baru produk dan layanan, atau melalui akuisisi eksternal, merger, dan aliansi strategis. Nilai akuisisi global dan merger terus meningkat dari kurang dari US \$ 1 triliun pada tahun 1990 hingga US \$ 3,1 triliun pada 2011.⁴⁶ Menurut survei McKinsey & Company, para manajer termotivasi untuk membeli perusahaan lain untuk menambah kemampuan, memperluas cally, dan beli pertumbuhan.⁴⁷ Namun, penelitian secara umum menyimpulkan bahwa perusahaan berkembang akuisisi tidak berkinerja finansial maupun perusahaan yang tumbuh melalui sarana internal.⁴⁸

Sebagai contoh, pada 3 September 2001, sehari *sebelum* HP mengumumkan bahwa mereka membeli Compaq, saham HP dijual di US \$ 23,11. Setelah pengumuman, harga saham turun hingga US \$ 18,87. Tiga tahun kemudian, pada 21 September 2004, sahamnya dijual dengan harga US \$ 18,70.⁴⁹ Satu

alasan untuk kinerja yang buruk ini mungkin karena perusahaan yang mengakuisisi cenderung menghabiskan lebih sedikit untuk R&D

daripada perusahaan lain.⁵⁰ Alasan lain mungkin karena tingginya harga akuisisi itu sendiri.

Studi mengungkapkan bahwa lebih dari setengah hingga dua pertiga dari akuisisi adalah kegagalan terutama karena premi yang dibayarkan terlalu tinggi bagi mereka untuk mendapatkan biaya modal.⁵¹ Alasan lain untuk kinerja saham yang buruk adalah bahwa 50% dari pelanggan perusahaan yang bergabung kurang puas layanan perusahaan gabungan dua tahun setelah merger.⁵² Kemungkinan besar tidak ada strategi adalah yang terbaik dengan sendirinya dan bahwa beberapa kombinasi strategi pertumbuhan internal dan eksternal lebih baik

daripada menggunakan satu atau yang lain.⁵³

Apa yang dapat meningkatkan kinerja akuisisi? Untuk satu hal, akuisisi harus dikaitkan untuk tujuan strategis dan mendukung strategi perusahaan. Beberapa konsultan menyarankan agar a korporasi harus siap untuk mengidentifikasi sekitar 100 kandidat dan melakukan uji tuntas investigasi pada sekitar 40 perusahaan untuk akhirnya membeli 10 perusahaan. Jenis ini upaya membutuhkan kapasitas untuk menyaring banyak kandidat sementara secara bersamaan mengintegrasikan akuisisi sebelumnya.⁵⁴ Sebuah studi oleh Bain & Company tentang lebih dari 11.000 akuisisi oleh perusahaan di seluruh dunia menyimpulkan bahwa pengakuisisi yang sukses menghasilkan risiko yang kecil dan rendah akuisisi sebelum pindah ke yang lebih besar.⁵⁵ Pengalaman sebelumnya antara pengakuisisi dan a perusahaan target dalam hal litbang, manufaktur, atau aliansi pemasaran meningkatkan kemungkinan akuisisi yang sukses.⁵⁶

Korporasi dapat memilih stabilitas daripada pertumbuhan dengan melanjutkan kegiatannya saat ini tanpa setiap perubahan arah yang signifikan. Meskipun terkadang dipandang sebagai kurangnya strategi, namun keluarga stabilitas strategi perusahaan dapat sesuai untuk operasi perusahaan yang sukses di lingkungan yang dapat diprediksi secara wajar.⁵⁷ Mereka sangat populer dengan bisnis kecil pemilik yang telah menemukan ceruk dan senang dengan kesuksesan mereka dan ukuran dikelola perusahaan mereka. Strategi stabilitas bisa sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi bisa berbahaya jika diikuti terlalu lama. Beberapa strategi yang lebih populer adalah jeda / proses dengan hati-hati, tidak ada perubahan, dan strategi laba.

Strategi Jeda / Lanjutkan dengan Perhatian

Sebuah **jeda / melanjutkan-dengan-hati-hati strategi** yang, pada dasarnya, timeout-kesempatan untuk beristirahat beberapa sebelum melanjutkan strategi pertumbuhan atau penghematan. Ini adalah upaya yang sangat disengaja untuk membuat saja peningkatan bertahap sampai perubahan situasi lingkungan tertentu. Biasanya dipahami sebagai strategi sementara untuk digunakan sampai lingkungan menjadi lebih ramah atau untuk memungkinkan perusahaan untuk mengkonsolidasikan sumber dayanya setelah pertumbuhan cepat yang berkepanjangan. Ini strategi yang diikuti Dell setelah strategi pertumbuhannya menghasilkan lebih banyak pertumbuhan daripada yang bisa terjadi menangani. Dijelaskan CEO Michael Dell, "Kami tumbuh 285% dalam dua tahun, dan kami mengalami beberapa rasa sakit yang semakin meningkat." Menjual komputer pribadi melalui pos memungkinkan Dell untuk menurunkan harga pesaing, tetapi itu tidak dapat mengimbangi kebutuhan penjualan perusahaan yang hanya US \$ 2 miliar, yang terdiri dari 5.600 karyawan PC di 95 negara. Dell tidak menyerah pada strategi pertumbuhannya. Itu hanya menempatkan sementara limbo sampai perusahaan dapat mempekerjakan manajer baru, memperbaiki struktur, dan membangun fasilitas baru.⁵⁸ Dell menghabiskan beberapa tahun ke depan untuk mendiversifikasi basis pendapatannya permintaan konsumen melemah, menyerahkan penjualan komputer margin rendah ke konsumen dan bergerak ke margin yang lebih tinggi, bidang biaya yang lebih tinggi, seperti melayani kebutuhan teknologi kecil dan bisnis menengah.⁵⁹

Strategi Tanpa Perubahan

Sebuah **strategi tidak ada perubahan** adalah keputusan untuk melakukan apa-apa baru-pilihan untuk melanjutkan operasi saat ini dan kebijakan untuk masa mendatang. Jarang diartikulasikan sebagai strategi yang pasti, tidak ada perubahan Keberhasilan strategi tergantung pada kurangnya perubahan signifikan dalam situasi perusahaan. Itu stabilitas relatif yang diciptakan oleh posisi kompetitif sederhana perusahaan dalam industri yang menghadapi sedikit atau tidak ada pertumbuhan mendorong perusahaan untuk melanjutkan programnya saat ini, hanya membuat kecil penyesuaian inflasi dalam tujuan penjualan dan laba. Tidak ada peluang yang jelas atau ancaman, juga tidak ada banyak kekuatan atau kelemahan yang signifikan. Sedikit agresif pesaing baru kemungkinan akan memasuki industri seperti itu. Korporasi mungkin telah menemukan ceruk yang cukup menguntungkan dan stabil untuk produk-produknya. Kecuali jika industri sedang mengalami solidasi, kenyamanan relatif yang dialami perusahaan dalam situasi ini cenderung mendorong perusahaan untuk mengikuti strategi tanpa perubahan di mana masa depan diharapkan akan terus berlanjut sebagai perpanjangan masa kini. Banyak bisnis kota kecil mengikuti strategi ini sebelum Wal-Mart pindah ke daerah mereka dan memaksa mereka untuk memikirkan kembali strategi mereka.

Strategi Keuntungan

Sebuah **strategi keuntungan** adalah keputusan untuk melakukan sesuatu yang baru dalam situasi memburuk melainkan untuk bertindak seolah-olah masalah perusahaan hanya bersifat sementara. Strategi laba adalah upaya untuk mendukung keuntungan secara artifisial ketika penjualan perusahaan menurun dengan mengurangi investasi dan pengeluaran diskresi jangka pendek. Daripada mengumumkan posisi buruk perusahaan untuk pemegang saham dan komunitas investasi pada umumnya, manajemen puncak mungkin tergoda untuk mengikuti rendah strategi yang sangat menggoda ini. Menyalahkan masalah perusahaan pada lingkungan yang tidak bersahabat

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

(seperti kebijakan pemerintah anti-bisnis, pesaing tidak etis, pelanggan yang rewel, dan / atau pemberi pinjaman yang rakus), manajemen menentang investasi dan / atau memangkas biaya (seperti R&D, penyewa, dan iklan) untuk menstabilkan laba selama periode ini. Bahkan mungkin menjual salah satunya lini produk untuk manfaat arus kas.

Strategi laba hanya berguna untuk membantu perusahaan melewati kesulitan sementara.

Ini juga bisa menjadi cara untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam persiapan untuk go public melalui Internet penawaran umum perdana (IPO). Sayangnya, strateginya menggoda dan jika dilanjutkan lama cukup itu akan menyebabkan penurunan serius dalam posisi kompetitif suatu perusahaan. Itu strategi laba biasanya bersifat pasif, jangka pendek, dan sering melayani diri sendiri oleh manajemen puncak mensponsori situasi yang sulit. Dalam situasi seperti itu, seringkali lebih baik menghadapi masalah secara langsung dengan memilih strategi penghematan.

STRATEGI PENGEMBALIAN

Suatu perusahaan dapat mengejar strategi penghematan ketika memiliki posisi kompetitif yang lemah di beberapa atau semua lini produknya menghasilkan kinerja yang buruk — penjualan turun dan untung menjadi kerugian. Strategi-strategi ini memberikan banyak tekanan untuk meningkatkan kinerja. Dalam upaya untuk menghilangkan kelemahan yang menyeret perusahaan ke bawah, manajemen dapat mengikuti salah satu dari beberapa strategi penghematan, mulai dari turnaround atau menjadi a perusahaan penangkar untuk menjual, kebangkrutan, atau likuidasi.

Strategi Perputaran

Strategi **turnaround** menekankan pada peningkatan efisiensi operasional dan mungkin paling tepat ketika masalah korporasi meresap tetapi belum kritis. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berkinerja buruk di industri matang telah mampu meningkatkan kinerja mereka mengelola dengan memotong biaya dan pengeluaran dan dengan menjual aset.⁶⁰ analog dengan penurunan berat badan

diet, dua fase dasar dari strategi turnaround adalah kontraksi dan konsolidasi.⁶¹

Kontraksi adalah upaya awal untuk "menghentikan pendarahan" dengan cepat, secara umum pengurangan papan dalam ukuran dan biaya. Misalnya, ketika Howard Stringer terpilih menjadi CEO Sony Corporation pada tahun 2005, ia segera menerapkan tahap pertama dari sebuah turnaround rencanakan dengan menghilangkan 10.000 pekerjaan, menutup 11 dari 65 pabrik, dan mendivestasi banyak yang tidak menguntungkan bisnis elektronik.⁶² Fase kedua, *konsolidasi*, mengimplementasikan program untuk menstabilkan korporasi yang sekarang lebih ramping. Untuk merampingkan perusahaan, rencana dikembangkan untuk mengurangi diperlukan overhead dan untuk membuat kegiatan fungsional dibenarkan biaya. Ini adalah waktu yang krusial untuk organisasi. Jika fase konsolidasi tidak dilakukan secara positif, banyak dari mereka orang-orang terbaik meninggalkan organisasi. Penekanan berlebihan pada perampingan dan pemotongan biaya ditambah dengan tangan yang berat oleh manajemen puncak biasanya kontraproduktif dan sebenarnya bisa kinerja terluka.⁶³ Namun, jika semua karyawan didorong untuk terlibat dalam produktivitas perbaikan, perusahaan kemungkinan akan muncul dari periode penghematan ini jauh lebih kuat dan perusahaan yang lebih terorganisir. Ini telah meningkatkan posisi kompetitifnya dan mampu sekali lagi mengembangkan bisnis.⁶⁴

Strategi Perusahaan Captive

Sebuah **strategi perusahaan penangkar** melibatkan menyerah kemerdekaan dalam pertukaran untuk keamanan. Sebuah perusahaan dengan posisi kompetitif yang lemah mungkin tidak dapat terlibat secara penuh strategi turnaround. Industri mungkin tidak cukup menarik untuk membenarkan upaya semacam itu baik dari manajemen saat ini atau investor. Namun demikian, sebuah perusahaan dalam situasi ini menghadapi penjualan yang buruk dan peningkatan kerugian kecuali jika perlu diambil tindakan. Manajemen matematian mencari "malaikat" dengan menawarkan menjadi perusahaan tawanan ke salah satu pelanggan yang lebih besar di Indonesia

untuk menjamin kelangsungan perusahaan dengan kontrak jangka panjang. Lewat sini,

korporasi mungkin dapat mengurangi ruang lingkup beberapa kegiatan fungsionalnya, seperti pemasaran, sehingga secara signifikan mengurangi biaya. Perusahaan yang lebih lemah memperoleh kepastian penjualan dan

sebagai imbalannya menjadi sangat tergantung pada perusahaan lain untuk setidaknya 75% dari perusahaannya penjualan. Misalnya, untuk menjadi pemasok tunggal suku cadang mobil ke General Motors, Simpson Industri Birmingham, Michigan, sepakat untuk membiarkan tim khusus dari GM memeriksa mesinnya fasilitas suku cadang dan buku-buku dan wawancara karyawannya. Sebagai imbalannya, hampir 80% dari perusahaan

produksi dijual ke GM melalui kontrak jangka panjang.⁶⁵

Strategi Jual-Keluar / Divestasi

Jika sebuah perusahaan dengan posisi kompetitif yang lemah dalam suatu industri tidak dapat menarik diri oleh bootstraps-nya atau untuk menemukan pelanggan yang bisa menjadi perusahaan tawanan, itu mungkin tidak ada pilihan selain menjual. Strategi **penjualan habis** masuk akal jika manajemen masih bisa mendapatkan harga yang bagus untuk pemegang saham dan karyawan dapat mempertahankan pekerjaan mereka dengan menjual semuanya

perusahaan ke perusahaan lain. Harapannya adalah bahwa perusahaan lain akan memiliki sumber daya yang diperlukan

dan tekad untuk mengembalikan perusahaan kepada profitabilitas. Kinerja marjinal dalam masalah industri adalah salah satu alasan American Airlines bersedia berbicara dengan US Airways pada 2012.

Jika korporasi memiliki banyak lini bisnis dan memilih untuk menjual divisi dengan harga rendah potensi pertumbuhan, ini disebut **divestasi**. Ini adalah strategi yang digunakan Ford ketika menjualnya unit Jaguar dan Land Rover yang kesulitan ke Tata Motors pada 2008 senilai US \$ 2 miliar. Ford telah membayar US \$ 2,8 miliar untuk Land Rover pada tahun 2000, dan menghabiskan US \$ 10 miliar untuk mencoba membalikkan Jaguar

setelah menghabiskan US \$ 2,5 miliar untuk membelinya pada tahun 1990.⁶⁶ Manajemen General Electric menggunakan hal yang sama

Alasan ketika memutuskan untuk menjual atau mematikan bisnis alat pertumbuhan lambat pada tahun 2008.

Divestasi sering digunakan setelah perusahaan mengakuisisi perusahaan multi-unit

lepasan unit yang tidak sesuai dengan strategi baru korporasi. Inilah mengapa Whirlpool dijual

Unit penyedot debu Hoover Maytag setelah Whirlpool membeli Maytag. Divestasi dulu

juga merupakan bagian penting dari strategi perubahan haluan Lego ketika manajemen memutuskan untuk mendivestasikan temanya

taman untuk lebih berkonsentrasi pada bisnis intinya membuat mainan.⁶⁷

Strategi Kebangkrutan / Likuidasi

Ketika sebuah perusahaan menemukan dirinya dalam situasi terburuk yang mungkin terjadi dengan posisi kompetitif yang buruk

dalam industri dengan sedikit prospek, manajemen hanya memiliki beberapa alternatif — semuanya gurih. Karena tidak ada yang tertarik untuk membeli perusahaan yang lemah di industri yang tidak menarik, perusahaan harus mengejar strategi kebangkrutan atau likuidasi. **Kebangkrutan** melibatkan menyerah

manajemen perusahaan ke pengadilan dengan imbalan penyelesaian kewajiban perusahaan gerbang. Manajemen puncak berharap bahwa begitu pengadilan memutuskan klaim atas perusahaan, maka perusahaan akan lebih kuat dan lebih mampu bersaing dalam industri yang lebih menarik. Menghadapi ekonomi resesi dan meningkatnya biaya operasi, American Airlines (AMR) akhirnya menyerah pada kebangkrutan pada tahun 2012. AMR adalah satu-satunya maskapai penerbangan utama yang tidak mengajukan

reorganisasi kehancuran pada awal milenium. Struktur biayanya yang tidak efisien membuatnya pada kerugian besar dengan kompetisi yang baru direorganisasi. Itu bergabung dengan USAir saja sebelum muncul dari kebangkrutan dan perusahaan baru mengambil nama American Airlines.

Pendekatan kontroversial digunakan oleh Delphi Corporation ketika mengajukan Bab 11 bank-pecah hanya untuk operasinya di AS, yang mempekerjakan 32.000 pekerja serikat berupah tinggi, tetapi tidak

untuk pabrik-pabrik asing di negara-negara dengan upah rendah.⁶⁸

Berbeda dengan kebangkrutan, yang berupaya melanggengkan korporasi, **likuidasi** adalah penambangan perusahaan. Ketika industri tidak menarik dan perusahaan terlalu lemah untuk dijual sebagai kelangsungan usaha, manajemen dapat memilih untuk mengkonversi sebanyak mungkin aset yang dapat dijual

untuk tunai, yang kemudian didistribusikan kepada pemegang saham setelah semua kewajiban dibayarkan. Liquidation adalah strategi yang bijaksana untuk perusahaan-perusahaan yang tertekan dengan sejumlah kecil pilihan, semuanya

bermasalah.⁶⁹ Ini adalah situasi Circuit City ketika dilikuidasi toko ritelnya. Keuntungan

Halaman 235

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

likuidasi atas kebangkrutan adalah bahwa dewan direksi, sebagai wakil dari saham-pemegang, bersama dengan manajemen puncak, membuat keputusan alih-alih menyerahkannya kepada pengadilan kebangkrutan, yang dapat memilih untuk mengabaikan pemegang saham sepenuhnya.

Kadang-kadang, manajemen puncak harus bersedia untuk memilih salah satu dari pengurangan yang tidak diinginkan ini-

strategi. Sayangnya, banyak manajer puncak tidak mau mengakui bahwa perusahaan mereka pany memiliki kelemahan serius karena takut mereka mungkin disalahkan secara pribadi. Lebih buruk lagi, atas manajemen bahkan mungkin tidak merasakan bahwa krisis sedang berkembang. Saat ini para manajer puncak akhirnya melihat adanya masalah, mereka cenderung mengaitkan masalah dengan lingkungan sementara gangguan mental dan cenderung mengikuti strategi laba. Bahkan ketika segalanya berjalan sangat buruk salah, manajemen puncak sangat tergoda untuk menghindari likuidasi dengan harapan keajaiban. Teratas manajemen kemudian memasuki *siklus penurunan*, di mana ia melewati proses kerahasiaan dan penyangkalan, diikuti oleh menyalahkan dan mencela, penghindaran dan perlindungan wilayah, berakhir dengan kepasifan

dan ketidakberdayaan.⁷⁰ Jadi, sebuah perusahaan membutuhkan dewan direksi yang kuat, untuk dijaga kepentingan pemegang saham, dapat memberi tahu manajemen puncak kapan harus berhenti.

Bab 6 membahas bagaimana lini produk individual dan unit bisnis dapat bersaing

keuntungan di pasar dengan menggunakan strategi kompetitif dan kooperatif. Perusahaan dengan berbagai lini produk atau unit bisnis juga harus bertanya pada diri sendiri bagaimana perbedaannya produk dan unit bisnis harus dikelola untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan:

- Berapa banyak waktu dan uang kita yang harus kita keluarkan untuk produk dan bisnis terbaik kita unit untuk memastikan bahwa mereka terus sukses?
- Berapa banyak waktu dan uang kita yang harus kita keluarkan untuk mengembangkan produk baru yang mahal, paling yang tidak akan pernah berhasil?

Salah satu alat bantu yang paling populer untuk mengembangkan strategi perusahaan di perusahaan multi-bisnis poration adalah analisis portofolio. Meskipun popularitasnya telah menurun sejak tahun 1970-an dan 1980-an, ketika lebih dari setengah perusahaan bisnis terbesar menggunakan analisis portofolio, itu masih digunakan sekitar 27% dari perusahaan Fortune 500 dalam perumusan strategi perusahaan.⁷¹ Analisis portofolio menempatkan kantor pusat perusahaan ke dalam peran seorang bankir internal. Dalam **analisis portofolio**, atas manajemen memandang lini produk dan unit bisnisnya sebagai serangkaian investasi ia mengharapkan pengembalian yang menguntungkan. Lini produk / unit bisnis membentuk portofolio investasi bahwa manajemen puncak harus secara konstan menyulap untuk memastikan pengembalian terbaik bagi korporasi menginvestasikan uang. Sebuah studi McKinsey & Company tentang kinerja 200 AS terbesar perusahaan menemukan bahwa perusahaan yang secara aktif mengelola portofolio bisnis mereka melalui akuisisi dan divestasi menciptakan nilai pemegang saham secara substansial lebih banyak daripada perusahaan Mereka yang secara pasif menjalankan bisnis mereka.⁷² Mengingat meningkatnya jumlah aliansi strategis dalam korporasi saat ini, analisis portofolio juga digunakan untuk mengevaluasi kontribusi aliansi untuk tujuan perusahaan dan unit bisnis.

Dua teknik portofolio yang paling populer adalah BCG Growth-Share Matrix dan **Layar Bisnis GE**.

Analisis Portofolio

MATRIK PERTUMBUHAN BCG

Menggunakan **BCG (Boston Consulting Group) Growth-Share Matrix** digambarkan pada **Gambar 7–3** adalah cara paling sederhana untuk menggambarkan portofolio investasi perusahaan. Masing-masing perusahaan Lini produk atau unit bisnis diplot pada matriks sesuai dengan tingkat pertumbuhan

Halaman 236

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

dari industri di mana ia bersaing dan pangsa pasar relatifnya. Daya saing unit Posisi tive didefinisikan sebagai pangsa pasar dalam industri dibagi dengan yang terbesar lainnya saingan. Dengan perhitungan ini, pangsa pasar relatif di atas 1,0 dimiliki oleh pemimpin pasar. Tingkat pertumbuhan bisnis adalah persentase pertumbuhan pasar — yaitu, persentase oleh di mana penjualan unit bisnis klasifikasi produk tertentu telah meningkat. Matriks mengasumsikan bahwa, hal-hal lain dianggap sama, pasar yang berkembang menarik. Garis yang memisahkan area posisi kompetitif relatif tinggi dan rendah ditetapkan 1,5 kali. Lini produk atau unit bisnis harus memiliki kekuatan relatif sebesar ini untuk memastikan hal itu itu akan memiliki posisi dominan yang diperlukan untuk menjadi "bintang" atau "sapi perah." Di sisi lain, lini produk atau unit yang memiliki posisi kompetitif relatif kurang dari 1,0 memiliki status "anjing".⁷³ Setiap produk atau unit diwakili dalam **Gambar 7–3** oleh lingkaran. Area lingkaran mewakili signifikansi relatif dari setiap unit bisnis atau lini produk untuk korporasi dalam hal aset yang digunakan atau penjualan yang dihasilkan.

Matriks Berbagi Pertumbuhan BCG memiliki beberapa atribut yang sama dengan siklus hidup produk. Sebagai produk bergerak melalui siklus hidupnya, umumnya dikategorikan ke dalam satu dari empat jenis untuk tujuan keputusan pendanaan:

- **Tanda tanya** (kadang-kadang disebut "anak bermasalah" atau "kucing liar") adalah produk baru dengan potensi untuk sukses, tetapi mereka membutuhkan banyak uang tunai untuk pengembangan. Jika suatu unit adalah untuk mendapatkan pangsa pasar yang cukup untuk menjadi pemimpin pasar dan dengan demikian seorang bintang, uang harus diambil dari produk yang lebih matang dan dihabiskan untuk tanda tanya. Ini adalah "ikan atau potongan umpan" keputusan di mana manajemen harus memutuskan apakah bisnis bernilai investasi dibutuhkan. Misalnya, setelah bertahun-tahun tanpa hasil bereksperimen dengan mobil listrik, Jenderal Motor akhirnya memutuskan pada 2006 untuk mengambil kesempatan mengembangkan Chevrolet Volt.⁷⁴ Ke pelajari lebih lanjut keputusan GM untuk membuat mobil listrik, lihat fitur **Isu Keberlanjutan**.
- **Bintang** adalah pemimpin pasar yang biasanya mendekati atau mendekati puncak usia produk mereka siklus dan mampu menghasilkan uang tunai yang cukup untuk mempertahankan pangsa pasar yang tinggi dan biasanya berkontribusi pada laba perusahaan. Bisnis iPhone telah disebut Apple "Permata mahkota" karena pangsa pasarnya 52% dan jaringan aplikasi yang luas tersedia di iTunes.⁷⁵
- **Sapi tunai** biasanya mendatangkan lebih banyak uang daripada yang dibutuhkan untuk mempertahankan pasar mereka Bagikan. Dalam tahap penurunan siklus hidup mereka, produk-produk ini "diperah" untuk uang tunai yang akan diinvestasikan dalam tanda tanya baru. Biaya seperti iklan dan R&D adalah

Pangsa pasar relatif

Tinggi

Rendah

Bu

rk

et gro

dengan ra

te

Rendah

Tinggi

Sapi perah

Anjing

Bintang

Tanda tanya

Anjing

GAMBAR 7–3 BCG Pertumbuhan - Matriks Berbagi

SUMBER: Berdasarkan *Perencanaan Jangka Panjang*, Vol. 10, No. 2, 1977, Hedley, "Strategi dan Portofolio Bisnis." P. 12. Hak Cipta © 1977

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Pada tahun 2003, manajemen puncak di PT General Motors (GM) memutuskan untuk menghentikan pekerjaan lebih lanjut pada mobil listrik EV1-nya. Versi kerja dari mobil itu disewakan kepada sejumlah kecil orang.

hai, tapi tidak pernah dijual. GM mengharuskan setiap EV1 untuk dikembalikan perusahaan. Pemerhati lingkungan memprotes bahwa GM berhenti membuat mobil hanya untuk mengirim pesan ke kebijakan pemerintah pembuat bahwa mobil listrik adalah bisnis yang buruk. Pengelolaan menjawab dengan menyatakan bahwa mobil itu tidak akan pernah dibuat sebuah keuntungan.

Dalam pertemuan manajemen puncak GM pada bulan April 2005 tim, Wakil Ketua Robert Lutz menyarankan bahwa itu mungkin saatnya untuk membangun mobil listrik lain. Dia mencatat bahwa Toyota Prius hybrid telah membuat Toyota terlihat peka terhadap lingkungan tive, sedangkan GM dipandang sebagai membuat gas "babu." responnya negatif. Lutz ingat seorang eksekutif mengatakan, "Kami kehilangan \$ 1 miliar pada yang terakhir. Apakah Anda ingin kalah \$ 1 miliar untuk yang berikutnya? "

Meskipun kepemilikan mobil di seluruh dunia meningkat 5% setiap tahun, kenaikan harga bahan bakar di tahun 2005 mengurangi penjualan SUV menguntungkan GM — menghasilkan kerugian US \$ 11 miliar.

Anggota dewan mulai memberi sinyal bahwa sudah waktunya untuk mengelola berusahalah untuk mengambil beberapa taruhan yang berisiko untuk mengeluarkan perusahaan masalah keuangan. Pada bulan Februari 2006, manajemen pekerjaan pengembangan yang disetujui pada listrik lain mobil. Pada saat itu, tidak ada seorang pun di GM yang tahu apakah baterai dapat dibuat dibuat cukup kecil untuk menyalakan mobil, tetapi mereka tahu itu pilihannya terbatas. Menurut Larry Burns, Wakil Presiden penyok R&D dan Perencanaan Strategis, "Industri ini 98% tergantung pada minyak bumi. GM menyimpulkan itu tidak berkelanjutan."

SUMBER: J. Bennett, "GM Mengharapkan Penjualan Volt Ditetapkan Setiap Bulan Rekam," *The Wall Street Journal* (30 Agustus 2012), (<http://blog.wsj.com/driver-seat/2012/08/30/gm-mengharapkan-volt-penjualan-ke-set-record-bulanan/?KEYWORDS=volt>); "12 Mobil Listrik untuk 2012," *Uang CNN*, (<http://money.cnn.com/galleries/2012/autos/1201/gallery.electric-hybrid-cars.fortune/9.html>); D. Welch, "GM: Langsung Hijau atau Mati," *BusinessWeek* (26 Mei 2008), hlm. 36–41; "Itu Berkendara untuk Emisi Rendah," *Laporan Khusus The Economist pada Bisnis dan Perubahan Iklim* (2 Juni 2007), hlm. 26–28.

Ketua dan CEO Richard Wagoner Jr mengejutkan dunia di Detroit Auto Show Januari 2007 dengan sumpah untuk mulai mengembangkan mobil listrik yang disebut Chevrolet Volt. Itu akan dihubungkan ke outlet listrik biasa, leapfrog kompetisi, dan mulai dijual pada tahun 2010.

Manajemen menciptakan tim baru yang didedikasikan untuk mendapatkan mobil hibrida dan listrik ke pasar. Anggaran R&D itu meningkat dari US \$ 6,6 miliar pada 2006 menjadi US \$ 8,1 miliar pada 2007. Beberapa model baru dibatalkan untuk dibebaskan sumber daya. Lab baterai berada di bawah tekanan untuk mendesain baterai yang bisa menggerakkan Volt 40 mil sebelum kecil mesin bensin akan mengisi ulang baterai dan memperpanjang jangkauannya hingga 600 mil. Douglas Drauch, petugas laboratorium baterai Ager, kata. "Lima puluh tahun dari sekarang, orang akan ingat Volt — seperti mereka mengingat Corvette '53. " Volt dirilis dengan banyak keriuhan di bulan Oktober, 2010, dan pada 2012 GM hanya menjual 2500 sebulan lebih dari US \$ 40.000 per mobil. Perusahaan itu masih berjuang untuk mencocokkan manufaktur dengan penjualan dan masih menghasilkan keuntungan.

Sementara itu, Nissan, Ford, dan Toyota sedang membuat gerakan signifikan dalam bisnis mobil bertenaga baterai. Nissan merilis Leaf, Ford merilis Fokus listrik, dan Toyota menawarkan Plug-in Prius dan all-electric RAV4, yang diklaim mendapatkan 103 MPG.

MOTOR UMUM DAN MOBIL LISTRIK

Masalah KEBERLANJUTAN

berkurang. Perekam kaset video (VCR) Panasonic pindah ke kategori ini saat penjualan ditolak dan pemutar DVD / perekam menggantinya. Tanda tanya tidak dapat diperoleh pangsa pasar yang dominan (dan dengan demikian menjadi bintang) pada saat tingkat pertumbuhan industri mau tidak mau lambat menjadi anjing.

■ **Anjing** memiliki pangsa pasar yang rendah dan tidak memiliki potensi (karena mereka berada di industri traktif) untuk membawa banyak uang tunai. Menurut BCG Growth-Share Matrix, anjing harus dijual atau dikelola dengan hati-hati untuk sejumlah kecil uang tunai yang mereka miliki dapat menghasilkan. Sebagai contoh, DuPont, penemu nilon, menjual unit tekstilnya pada tahun 2003 karena perusahaan ingin menghilangkan produk-produk dengan margin rendah dan lebih fokus pada produknya mengembangkan bisnis biotek.⁷⁶ Hal yang sama juga terjadi pada IBM ketika menjual bisnis PCnya ke Lenovo Group China untuk menekankan bisnis layanannya yang berkembang.

Halaman 238

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

Yang mendasari BCG Growth-Share Matrix adalah konsep kurva pengalaman (dis-dibahas dalam **Bab 5**). Kunci kesuksesan dengan model ini diasumsikan sebagai pangsa pasar. Perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi cenderung memiliki posisi kepemimpinan berdasarkan biaya skala ekonomi, di antara banyak hal lainnya. Jika suatu perusahaan dapat menggunakan pengalaman tersebut kurva untuk keuntungannya, itu harus dapat memproduksi dan menjual produk baru dengan harga cukup rendah untuk mengumpulkan kepemimpinan pangsa pasar awal (dengan asumsi tidak ada imitasi yang berhasil oleh pesaing).

Setelah memplot posisi saat ini dari lini produk atau unit bisnisnya pada sebuah matriks, sebuah perusahaan dapat memproyeksikan posisi masa depannya; Namun, ini mengasumsikan tidak ada perubahan dalam strategi

baik oleh perusahaan dengan portofolio atau pesaingnya - asumsi yang sangat tidak realistik. Yang mengatakan, matriks sekarang dan yang diproyeksikan dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi strategi utama masalah yang dihadapi organisasi. Tujuan dari setiap perusahaan yang menggunakan pendekatan portofolio adalah untuk mempertahankan portofolio yang seimbang sehingga dapat mencukupi dalam bentuk tunai dan selalu bekerja untuk memanfaatkan produk dewasa dalam industri yang menurun untuk mendukung yang baru dalam pertumbuhan industri.

BCG Growth-Share Matrix adalah konsep portofolio yang sangat terkenal bagi sebagian orang keuntungan yang jelas. Ini dapat diukur dan mudah digunakan. *Sapi tunai*, *anjing*, *tanda tanya*, dan *bintang* adalah istilah yang mudah diingat untuk merujuk pada unit bisnis atau produk korporasi.

Sayangnya, Matriks Berbagi-Pertumbuhan BCG juga memiliki beberapa batasan serius:

- Penggunaan pasang surut untuk membentuk empat kategori terlalu sederhana.
- Hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas dipertanyakan.⁷⁷ Bisnis dengan saham rendah bisa juga menguntungkan.⁷⁸ Misalnya, Olivetti masih menguntungkan menjual mesin tik manual-mereka melalui katalog pesanan melalui pos.
- Laju pertumbuhan hanyalah satu aspek dari daya tarik industri.
- Lini produk atau unit bisnis hanya dianggap terkait dengan satu pesaing: pemimpin ket. Pesaing kecil dengan pangsa pasar yang tumbuh cepat diabaikan.
- Pangsa pasar hanya satu aspek dari posisi kompetitif secara keseluruhan.

KEUNGGULAN DAN BATASAN ANALISIS PORTFOLIO

Analisis portofolio biasanya digunakan dalam perumusan strategi karena menawarkan tertentu

keuntungan:

- Ini mendorong manajemen puncak untuk mengevaluasi masing-masing bisnis korporasi bersekutu dan untuk menetapkan tujuan dan mengalokasikan sumber daya untuk masing-masing.
- Ini merangsang penggunaan data yang berorientasi eksternal untuk menambah penilaian manajemen.
- Ini mengangkat masalah ketersediaan arus kas untuk digunakan dalam ekspansi dan pertumbuhan.
- Gambaran grafiknya memudahkan komunikasi.

Akan tetapi, analisis portofolio memiliki beberapa *keterbatasan* nyata yang menyebabkannya perusahaan untuk mengurangi penggunaan pendekatan ini:

- Mendefinisikan segmen produk / pasar sulit.
- Ini menyarankan penggunaan strategi standar yang dapat melewatkkan peluang atau tidak praktis.
- Ini memberikan ilusi kekakuan ilmiah, ketika dalam kenyataannya posisi didasarkan pada subjektif penilaian.
- Istilah-istilah yang sarat dengan nilai seperti uang tunai dan anjing dapat menyebabkan ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya.

Halaman 239

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

- Tidak selalu jelas apa yang membuat suatu industri menarik atau di mana suatu produk berada dalam kehidupannya siklus.

■ Secara naif mengikuti resep model portofolio dapat mengurangi perusahaan untung jika digunakan secara tidak tepat. Misalnya, Kepala Eksekutif General Mills H. Brewster Atwater mengutip merek Bisquick sebagai campuran kue sebagai produk yang akan dihapuskan tahun lalu berdasarkan analisis portofolio. "Produk ini 57 tahun. Dengan semua hak itu seharusnya disusul oleh produk yang lebih baru. Tetapi dengan penelitian yang tepat untuk meningkatkan produk dan promosi agar pelanggan tetap bersemangat, ini sangat baik." ⁷⁹

MENGELOLA PORTOFOLIO ALIANSI STRATEGIS

Sama seperti lini produk / unit bisnis membentuk portofolio investasi yang top manajemen harus terus-menerus menyulap untuk memastikan pengembalian terbaik atas uang yang diinvestasikan korporasi, strategi

aliansi gic juga dapat dipandang sebagai portofolio investasi — investasi uang, waktu, dan energi. Cara perusahaan mengelola hubungan yang saling terkait ini dapat secara signifikan mempengaruhi daya saing perusahaan. Aliansi dengan demikian diakui sebagai sumber penting keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul. ⁸⁰

Mengelola kelompok aliansi strategis terutama adalah tugas unit bisnis. Keputusannya Namun, sions dapat meningkat ke tingkat perusahaan. Toman Corporation, misalnya, memiliki 195 usaha patungan internasional yang berisi 422 mitra aliansi.

Sebuah studi terhadap 25 perusahaan Eropa terkemuka menemukan empat tugas manajemen multi-aliansi yang diperlukan untuk manajemen portofolio aliansi yang sukses:

1. Mengembangkan dan menerapkan strategi portofolio untuk setiap unit bisnis dan perusahaan menilai kebijakan untuk mengelola semua aliansi dari seluruh perusahaan: Aliansi terutama ditentukan oleh unit bisnis. Tingkat perusahaan mengembangkan aturan umum mengenai kapan, bagaimana, dan dengan siapa untuk bekerja sama. Tugas kebijakan aliansi adalah untuk menyelaraskan semua secara strategis

kegiatan aliansi korporasi dengan strategi perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Setiap Aliansi baru dengan demikian diperiksa terhadap kebijakan perusahaan sebelum disetujui.

2. Memantau portofolio aliansi dalam hal menerapkan strategi unit bisnis dan strategi dan kebijakan perusahaan: Setiap aliansi diukur dalam hal pencapaian-ment tujuan (misalnya, pangsa pasar), langkah-langkah keuangan (misalnya, laba dan arus kas), menyumbang kualitas dan kuantitas sumber daya, dan hubungan keseluruhan. Semakin banyak perusahaan diversifikasi, semakin sedikit kebutuhan untuk pemantauan di tingkat perusahaan.

3. Mengkoordinasikan portofolio untuk mendapatkan sinergi dan menghindari konflik di antara aliansi: Karena saling ketergantungan antar aliansi dalam unit bisnis biasanya lebih besar daripada di antara bisnis yang berbeda, kebutuhan akan koordinasi lebih besar di tingkat bisnis

daripada di tingkat perusahaan. Kebutuhan akan koordinasi meningkat ketika jumlah aliansi dalam satu unit bisnis dan perusahaan secara keseluruhan meningkat, jumlah rata-rata ners per aliansi meningkat, dan / atau tumpang tindih aliansi meningkat.

4. Membangun sistem manajemen aliansi untuk mendukung tugas-tugas multi-aliansi lainnya

manajemen: Infrastruktur ini terdiri dari proses formal, alat standar dan unit organisasi khusus. Semua kecuali dua dari 25 perusahaan mendirikan pusat - pusat di Jakarta kompetensi untuk manajemen aliansi. Pusat-pusat tersebut sering menjadi bagian dari departemen untuk perusahaan. porate development atau departemen manajemen aliansi di tingkat perusahaan. Di lain perusahaan, posisi khusus untuk manajemen aliansi diciptakan di kedua perusahaan tingkat bisnis dan unit bisnis atau hanya pada tingkat unit bisnis. Sebagian besar perusahaan lebih suka sebuah sistem di mana tingkat perusahaan menyediakan metode dan alat untuk mendukung aliansi secara terpusat, tetapi mendesentralisasikan manajemen aliansi sehari-hari ke unit-unit bisnis.⁸¹

Halaman 240

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

Disarankan bahwa ahli strategi perusahaan menjawab dua pertanyaan penting:

- Bisnis apa yang harus dimiliki perusahaan ini dan mengapa?
- Apa struktur organisasi, proses manajemen, dan filosofi yang akan menumbuhkan dukungan? kinerja yang lebih buruk dari unit bisnis perusahaan?⁸²

Analisis portofolio biasanya mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dengan memeriksa attrac- tive berbagai industri dan dengan mengelola unit bisnis untuk arus kas — yaitu, dengan menggunakan uang tunai yang dihasilkan dari unit matang untuk membangun lini produk baru. Sayangnya, analisis portofolio gagal menangani pertanyaan tentang industri apa yang harus dimasukkan oleh perusahaan atau bagaimana korporasi tion dapat mencapai sinergi di antara lini produk dan unit bisnisnya. Seperti yang disarankan oleh namanya, analisis portofolio cenderung terutama melihat masalah keuangan, mengenai unit bisnis dan lini produk sebagai investasi terpisah dan independen. Menghitung dampak dan kecocokan a industri baru atau akuisisi bisnis baru bisa sangat sulit seperti yang ditunjukkan dalam **Inovasi**

Masalah fitur.

Parenting perusahaan, atau strategi parenting, sebaliknya, memandang korporasi dalam hal sumber daya dan kemampuan yang dapat digunakan untuk membangun nilai unit bisnis serta menghasilkan sinergi antar unit bisnis. Menurut Campbell, Goold, dan Alexander:

Perusahaan multibisnis menciptakan nilai dengan memengaruhi — atau mengasuh anak — bisnis yang mereka miliki.

*Perusahaan induk terbaik menciptakan nilai lebih daripada pesaing mereka jika mereka memiliki bisnis yang sama. Perusahaan-perusahaan itu memiliki apa yang kita sebut keunggulan pengasuhan anak.*⁸³

Parenting Perusahaan

UNTUK MERAH TOPI ATAU TIDAK?

titik waktu. Ini menjadi inti dari bisnis. Itu perusahaan akan membekukan Linux secara berkala dan kemudian mendukung port "versi" itu untuk jangka waktu 10 tahun. Ini memberi manajer perusahaan percaya diri untuk menggunakan Linux sebagai milik mereka sistem operasi.

Perusahaan mengalami pertumbuhan yang fenomenal oleh berfokus pada Pusat Data dan mendukung setiap versi dengan lebih dari 150 insinyur. Red Hat menagih substantial premium kepada pelanggannya yang membayar langganan biaya untuk dukungan Red Hat.

Dengan angin akuisisi potensial di belakangnya, the harga saham perusahaan naik 66% antara tahun 2010 dan 2006 2012. Red Hat adalah satu-satunya perusahaan yang telah menemukan model bisnis yang menghasilkan keuntungan besar pada open- perangkat lunak bersumber. Apakah ini sesuai dengan kebutuhan seperti itu perusahaan besar seperti IBM atau bukan adalah pertanyaan terbuka.

Banyak besar, didirikan atau ganizations termasuk IBM, Hewlett-Packard, Oracle, dan Intel memperhatikan dengan seksama mengakuisisi bisnis yang dimiliki

tumbuh menjadi bisnis US \$ 1 miliar di Indonesia area khusus industri. Red Hat adalah bisnis yang didirikan mendukung jumlah yang setara dengan sistem perangkat lunak bebas yang disebut Linux. Prekursor ke Internet lahir pada tahun 1968, dan pada 1969 seorang peneliti di Bell Labs menciptakan UNIX sebagai open-sistem operasi sumber. Bersumber terbuka berarti demikian siapa pun yang ingin menyumbangkan waktu mereka dapat menambah kemampuan perangkat lunak. Maju cepat ke 1995 dan sebuah perusahaan baru bernama Red Hat dilahirkan sebagai aksesoris, buku, dan perusahaan majalah berfokus pada apa yang dulu dikenal sebagai Linux. Red Hat yang berbasis di Durham, North Carolina, merilis versi Linux pada tahun 1995 dan berjanji untuk mendukung perusahaan nies yang menggunakan versi itu. Itu masih freeware, tetapi sekarang punya perusahaan insinyur untuk mendukungnya pada saat itu SUMBER: <http://www.redhat.com/about/company/history.html>; "Red Hat Melihat Banyak Warna Hijau," *Bloomberg Businessweek* (2 April, 2012), hlm. 41–43.

Masalah INOVASI

Halaman 241

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Pengasuhan perusahaan menghasilkan strategi perusahaan dengan fokus pada kompetensi inti induk perusahaan dan pada nilai yang diciptakan dari hubungan antara induk dan perusahaannya kebutuhan. Dalam bentuk kantor pusat perusahaan, orang tua memiliki banyak kekuatan dalam hubungan ini-kapal. Jika ada kecocokan yang baik antara keterampilan dan sumber daya orang tua dengan kebutuhan dan peluang dari unit bisnis, korporasi cenderung menciptakan nilai. Namun, jika tidak ada kecocokan, korporasi kemungkinan akan merusak nilai.⁸⁴ Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan itu memiliki kecocokan yang baik antara strategi mereka dan peran orangtua mereka adalah pemain yang lebih baik daripada perusahaan yang melakukannya

tidak cocok.⁸⁵ Pendekatan strategi perusahaan ini bermanfaat tidak hanya dalam memutuskan apa yang baru bisnis untuk memperoleh tetapi juga dalam memilih bagaimana setiap unit bisnis yang ada harus dikelola dengan baik.

Ini tampaknya menjadi rahasia kesuksesan General Electric di bawah CEO Jack Welch. Oleh karena itu, tugas utama kantor pusat perusahaan adalah untuk mendapatkan sinergi di antara unit bisnis dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk unit, mentransfer keterampilan dan kemampuan antara unit, dan mengoordinasikan kegiatan fungsi unit bersama untuk mencapai ekonomi ruang lingkup (seperti dalam pembelian terpusat).⁸⁶ Ini sesuai dengan konsep pembelajaran organisasi yang dibahas dalam **Bab 1** di mana peran perusahaan besar adalah untuk memfasilitasi dan mentransformasikan fer aset pengetahuan dan layanan di seluruh perusahaan.⁸⁷ Ini sangat penting Tant diberikan bahwa 75% atau lebih dari nilai pasar perusahaan modern berasal dari tidak berwujud aset — pengetahuan dan kemampuan organisasi.⁸⁸ Di Proctor & Gamble, misalnya, berbagai unit bisnis diharapkan dapat bekerja sama untuk mengembangkan produk-produk inovatif. Puncak Whitestrips, yang mengendalikan 68% pasar pemutihan gigi di rumah, didasarkan pada Pengetahuan divisi pencucian P&G tentang agen pemutih.⁸⁹

MENGEMBANGKAN STRATEGI PENGASUHAN ANAK PERUSAHAAN

Pencarian untuk strategi perusahaan yang tepat melibatkan tiga langkah analitis:

1. Periksa setiap unit bisnis (atau perusahaan target dalam hal akuisisi) dalam hal unitnya faktor strategis:

Orang-orang di unit bisnis mungkin mengidentifikasi faktor strategis ketika mereka menghasilkan strategi bisnis untuk unit mereka. Salah satu pendekatan yang populer adalah membangun pusat keunggulan di seluruh perusahaan. Sebuah **pusat keunggulan** adalah" unit organisasi yang mewujudkan serangkaian kemampuan yang telah diakui secara eksplisit

oleh perusahaan sebagai sumber penting penciptaan nilai, dengan maksud bahwa kemampuan ini ikatan ditingkatkan dengan dan / atau disebarluaskan ke bagian lain perusahaan. ”⁹⁰

2. Periksa setiap unit bisnis (atau perusahaan target) dalam hal area di mana kinerjanya dapat ditingkatkan:

Ini dianggap sebagai peluang pengasuhan anak. Misalnya dua unit bisnis mungkin dapat memperoleh ruang lingkup ekonomi dengan menggabungkan tenaga penjualan mereka. Dalam contoh lain, sebuah unit mungkin memiliki manufaktur dan logistik yang baik, tetapi tidak hebat keterampilan. Perusahaan induk yang memiliki keahlian kelas dunia di bidang ini dapat meningkatkannya kinerja unit. Orang tua perusahaan juga dapat mentransfer beberapa orang dari satu bisnis. Unit yang memiliki keterampilan yang diinginkan untuk unit lain yang membutuhkan keterampilan tersebut. Orang-orang

di kantor pusat perusahaan dapat, karena pengalaman mereka di banyak industri, melihat area di mana perbaikan dimungkinkan bahwa bahkan orang-orang di unit bisnis mungkin tidak memiliki terasa. Kecuali area spesifik secara signifikan lebih lemah dari kompetisi, orang-orang di unit bisnis bahkan mungkin tidak menyadari bahwa area ini dapat ditingkatkan, terutama jika setiap unit bisnis hanya memonitor industrinya sendiri.

3. Analisis seberapa baik perusahaan induk cocok dengan unit bisnis (atau perusahaan sasaran):

Kantor pusat perusahaan harus menyadari kekuatan dan kelemahannya sendiri dalam hal sumber daya, keterampilan, dan kemampuan. Untuk melakukan ini, induk perusahaan harus bertanya apakah sudah karakteristik yang sesuai dengan peluang pengasuhan di setiap unit bisnis. Itu juga harus tanyakan apakah ada ketidakcocokan antara karakteristik orangtua dan keberhasilan kritis faktor masing-masing unit bisnis.

Halaman 242

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

STRATEGI HORIZONTAL DAN KOMPETISI MULTIPONT

Sebuah **strategi horisontal** adalah strategi perusahaan yang melintasi batas-batas unit bisnis untuk membangun sinergi antar unit bisnis dan untuk meningkatkan posisi kompetitif satu atau lebih unit bisnis.⁹¹ Ketika digunakan untuk membangun sinergi, itu bertindak seperti strategi pengasuhan anak. Saat digunakan

untuk meningkatkan posisi kompetitif satu atau lebih unit bisnis, dapat dianggap sebagai strategi bersaing perusahaan. Dalam **kompetsi multipoint**, perusahaan multibisnis besar bersaing dengan perusahaan multibisnis besar lainnya di sejumlah pasar. Multipoint ini Pesaing adalah perusahaan yang bersaing satu sama lain tidak hanya dalam satu unit bisnis, tetapi juga dalam jumlah unit bisnis. Pada satu waktu atau lain, pesaing yang kaya uang dapat memilih untuk membangun pangsa pasarnya sendiri di pasar tertentu dengan kerugian dari bisnis korporasi lain Satuan ness. Meskipun setiap unit bisnis memiliki tanggung jawab utama untuk strategi bisnisnya sendiri. Namun, kadang-kadang mungkin butuh bantuan dari induk perusahaan, terutama jika pesaing unit bisnis mendapatkan dukungan keuangan yang besar dari perusahaan induknya. Dalam hal ini, kantor pusat perusahaan mengembangkan strategi horisontal untuk mengoordinasikan berbagai tujuan dan strategi unit bisnis terkait.

Misalnya, P&G, Kimberly-Clark, Scott Paper, dan perusahaan Johnson & Johnson (J&J) pete satu sama lain dalam berbagai kombinasi produk kertas konsumen, dari sekali pakai popok ke tisu wajah. Jika (murni hipotesis) J&J baru saja mengembangkan jaringan toilet dengan yang ia pilih untuk menantang merek Charmin yang memiliki saham besar di Procter & Gamble secara khusus kabupaten, mungkin membebankan harga rendah untuk merek baru untuk membangun penjualan dengan cepat. P&G mungkin

tidak memilih untuk merespons serangan ini pada bagiannya dengan memotong harga pada Charmin. Karena Pangsa pasar yang tinggi dari Charmin, P&G akan kehilangan jauh lebih banyak dolar penjualan dalam suatu harga perang daripada J&J akan dengan merek awalnya saham rendah. Untuk membalas, P&G mungkin menantang Sampo bayi J&J yang memiliki pangsa tinggi dengan merek sampo bayi P&G yang rendah di berbagai distrik ferent. Begitu J&J menerima tanggapan P&G, ia mungkin memilih untuk berhenti menantang Charmin agar P&G akan berhenti menantang sampo bayi J&J.

Kompetisi multipoint dan penggunaan strategi horizontal yang dihasilkan dapat memperlambatnya pengembangan hiperkompetisi dalam suatu industri. Kesadaran bahwa serangan terhadap pasar

posisi pemimpin dapat menghasilkan respons di pasar lain yang menyebabkan kesabaran bersama di mana manajer berperilaku lebih konservatif terhadap saingan multimarket dan kompetitif persaingan berkurang.⁹² Dalam satu industri, misalnya, persaingan multipoint menghasilkan perusahaan lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari pasar. "Langsung dan biarkan hidup" menggantikan persaingan kompetitif yang kuat.⁹³

Kompetisi multipoint kemungkinan akan menjadi lebih umum di masa depan, karena korporasi menjadi pesaing global dan berekspansi ke lebih banyak pasar melalui aliansi strategis.⁹⁴

Strategi perusahaan terutama tentang pilihan arah untuk perusahaan secara keseluruhan. Ini berhubungan dengan tiga masalah utama yang dihadapi perusahaan: (1) orientasi keseluruhan perusahaan terhadap pertumbuhan, stabilitas, atau penghematan; (2) industri atau pasar tempat perusahaan bersaing produk dan unit bisnisnya; dan (3) cara manajemen berkoordinasi dengan aktivitas dan transfer sumber daya dan memupuk kemampuan di antara lini produk dan bisnis unit. Masalah-masalah ini ditangani melalui strategi pengarahan, analisis portofolio, dan perusahaan tingkat pengasuhan.

Manajer harus terus-menerus memeriksa seluruh portofolio produk perusahaan mereka, dan peluang seolah-olah mereka berencana untuk menginvestasikan kembali semua modalnya.⁹⁵ Salah satunya koleksi bisnis yang paling kompleks dan terkenal (konglomerat) dijalankan oleh Berkshire Hathaway dan dipimpin oleh ikon, Warren Buffett. Pada 2012, Berkshire dimiliki dan dikelola

Akhir Bab RINGKASAN

Halaman 243

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

lebih dari 80 bisnis, dengan keuntungan mendekati US \$ 12 miliar / tahun. Selama bertahun-tahun, perusahaan telah memindahkan sumber daya untuk memberi manfaat bagi seluruh perusahaan. Ini berarti bergerak jauh dari asuransi dan berinvestasi di jalur kereta api, utilitas, dan perusahaan manufaktur keuntungan dari bisnis penghasil uang yang lebih sukses untuk mendanai investasi di Indonesia ide bisnis baru yang menjanjikan. Beberapa perusahaan yang lebih terkenal adalah BNSF Railroad, Asuransi GEICO, See's Candies, Dairy Queen, dan Fruit of the Loom.⁹⁶

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

akuisisi (p. 227)

integrasi ke belakang (hlm. 223)

kebangkrutan (p. 233)

BCG (Boston Consulting Group)

Matriks Pertumbuhan-Saham (hlm. 234)

BOT (Bangun, Operasikan, Transfer)

konsep (hal. 228)

strategi captive company (p. 232)

sapi perah (p. 235)

pusat keunggulan (p. 240)

konsentrasi (p. 222)

diversifikasi konsentris (p. 229)

diversifikasi konglomerat (hal. 229)

pengasuhan perusahaan (p. 239)

strategi perusahaan (p. 220)

directional strategy (p. 221)

diversifikasi (p. 222)

divestasi (p. 233)

anjing (p. 236)

mengeksport (p. 226)

integrasi ke depan (hlm. 223)

waralaba (p. 227)

integrasi penuh (hlm. 223)

Layar bisnis GE (hlm. 234)

pengembangan lapangan hijau (hlm. 227)

strategi pertumbuhan (hlm. 221)

pertumbuhan horizontal (hlm. 224)
integrasi horizontal (hlm. 224)
strategi horisontal (hlm. 241)
usaha patungan (p. 227)
lisensi (p. 226)
likuidasi (p. 233)
kontrak jangka panjang (p. 224)
kontrak manajemen (hlm. 228)
merger (p. 222)
kompetisi multipoint (hlm. 241)
strategi tanpa perubahan (p. 231)
strategi pengasuhan anak (hlm. 220)
jeda / lanjutkan dengan hati-hati
strategi (hal. 231)
analisis portofolio (p. 220)
bagi hasil (hal. 228)
strategi laba (p. 231)
kuasi-integrasi (hlm. 224)
tanda tanya (hlm. 235)
strategi penghematan (p. 221)
strategi penjualan (p. 233)
strategi stabilitas (p. 221)
bintang (p. 235)
sinergi (p. 229)
integrasi lancip (hlm. 224)
ekonomi biaya transaksi (p. 223)
strategi turnaround (p. 232)
operasi turnkey (hlm. 228)
pertumbuhan vertikal (hlm. 222)
integrasi vertikal (hlm. 223)

PERSYARATAN KUNCI

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:

7-1. Sebutkan cara-cara yang tersedia bagi perusahaan untuk Pertumbuhan Horisontal dan jelaskan mengapa perusahaan dapat saling mengejar satu sama lain?

7-2. Mengevaluasi jenis strategi penghematan yang mungkin digunakan oleh perusahaan di industri yang stagnan.

PERTANYAAN DISKUSI

7-3. Bagaimana pertumbuhan horisontal berbeda dari pertumbuhan vertikal sebagai strategi perusahaan? Dari diversifikasi konsentrasi?

7-4. Apa kompromi antara internal dan eksternal strategi pertumbuhan ternal? Pendekatan mana yang terbaik sebagai strategi masuk internasional?

7-5. Jelaskan kontinuum integrasi vertikal.

7-6. Jelaskan Pengembangan Lapangan Hijau, dan berikan amles untuk diklarifikasi.

7-7. Bagaimana pengasuhan perusahaan berbeda dari portofolio analisis? Bagaimana itu sama? Apakah ini konsep yang berguna dalam a industri global?

Halaman 244

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Langkah Diambil

Langkah-langkah politik yang diambil di negara-negara berkembang adalah penting ketika hati-hati dipikirkan, terutama ketika negara-negara kecil memiliki kesempatan untuk membangun hubungan berkelanjutan dengan kekuasaan-perusahaan multinasional. Tampaknya Gebran Bassil, juru kunci Menteri Energi dan Sumber Daya Air PT Libanon, telah mengambil banyak waktu untuk memikirkannya

langkah saat ia membuat jalan melalui yang berurat berakar dan erous kabinet yang menolak untuk mengalah meskipun kompetitif keuntungan hilang di sepanjang jalan. Dia menekankan bahwa kabinet harus mendukung dan mendorong pawai minyak. Sebuah perusahaan Amerika berencana untuk melakukan survei udara ke meneliti potensi minyak dan gas Lebanon, setelah diberikan dukungan penuh dari menteri sementara. Bassil telah mendorong AS dan perusahaan internasional lainnya, yang telah menyatakan minat melakukan survei minyak darat, dalam upaya untuk mencakup minyak dan gas baik di darat dan lepas pantai. Dia telah bekerja bersama Wakil Presiden dan Manajer Umum NEOS Geosolution MENA, Frank Jreij yang telah menandatangani perjanjian dengan kementerian untuk mendirikan "Minyak Cedar," sebuah proyek yang akan mensurvei 6.000 kilometer persegi di bagian utara Kalimantan negara.

Minyak Cedar akan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk meneliti seluruh area. Survei bermaksud menggunakan enam sensor berbeda untuk survei bagian-bagian dari lapisan geologis Lebanon. Data dikumpulkan dari sensor adalah dengan cepat menganalisis dan menetapkan apakah negara coba punya migas di darat. Jreij mengatakan itu menganalisis data dikumpulkan dari sensor pesawat akan jauh lebih cepat daripada metode konvensional. Fase Satu memakan waktu dua bulan, sementara akuisisi data akan selesai dalam tujuh bulan.

Jreij memperkirakan bahwa seluruh proyek akan selesai dalam 18 bulan. Perusahaan Spectrum yang berbasis di Inggris mulai 2-D survei darat seismik wilayah Batroun tahun lalu, dan cenderung menyelesaikan survei pada akhir tahun ini. Perawatan-taker Menteri Energi meyakinkan kabinet dan negara itu survei darat awal menjanjikan, meskipun dia tidak berikan detail. Dengan ini Bassil berharap membatasi terlalu banyak bertentangan pendapat, dan menghentikan politisi lokal dari pengamatan menyusun dorongan untuk memanfaatkan kekayaan minyak dan gas negara itu.

1. Bentuk kelompok kecil untuk membahas masalah.
2. Diskusikan apakah cara yang diambil untuk mengatasinya sesuai.

3. Tiba pada solusi untuk masalah tersebut.

4. Diskusikan solusi kelompok dengan kelas.

5. Strategi apa yang harus diikuti perusahaan untuk masuk Pasar Lebanon dan dapatkan kontrak pemerintah?

SUMBER: "Perusahaan AS akan melakukan survei udara atas minyak darat," *The Daily Star* (Januari 11, 2014), hlm. 4.

1. RP Rumelt, DE Schendel, dan DJ Teece, "Fundamental Issues in Strategy," dalam RP Rumelt, DE Schendel, dan DJ Teece (Eds.), *Masalah Fundamental dalam Strategi: A Research Agenda* (Boston: HBS Press, 1994), hlm. 42.

2. Analogi orang tua perusahaan dan unit bisnis ini pada awalnya diusulkan oleh A. Campbell, M. Goold, dan M. Alexander. Lihat "Strategi Perusahaan: Pencarian untuk Parenting Keuntungan," *Harvard Business Review* (Maret – April, 1995), hlm. 120–132.

3. ME Porter, "Dari Strategi Kompetitif ke Strategi Perusahaan," dalam DE Hussey (Ed.), *International Review of Strategic Management, Vol. 1* (Chichester, Inggris: John Wiley & Sons, 1990), hlm. 29.

4. Ini sesuai dengan Toyohiro Kono ketika dia melamar bahwa kantor pusat perusahaan memiliki tiga fungsi utama: merumuskan strategi perusahaan, mengidentifikasi dan mengembangkan inti perusahaan kompetensi, dan menyediakan sumber daya pusat. Lihat T. Kono, "A Kantor Pusat Yang Kuat Membuat Perusahaan Yang Kuat," *Jangka Panjang Perencanaan* (April 1999), hlm. 225–236.

5. "Larry Ups the Ante," *The Economist* (7 Februari 2004), hlm. 59–60, (<http://www.oracle.com/us/corporate/acquisitions/index.html>).

6. J. Bercovitz dan W. Mitchell, "Kapan Lebih Baik? Itu Dampak Skala dan Cakupan Bisnis pada Bisnis Jangka Panjang Bertahan Hidup, Sambil Mengontrol untuk Mendapatkan Keuntungan," *Strategic Management Journal* (Januari 2007), hlm. 61–79.

7. <http://finance.yahoo.com/news/duke-energy-acquires-progress-energy-184514127.html>.

8. "Cisco Inc. Membeli Inovator Teknologi Top," *St. Cloud (MN) Times* (19 November 2005), hlm. 6A.
9. J. Perkins, "Ini Masalah Babi," *Des Moines Mendaftar* (11 April 1999), hlm. J1 – J2.
10. C. Woodyard, "FedEx Ponies Naik \$ 2,4 M untuk Kinko," *AS Hari ini* (31 Desember 2003), hlm. B1.
11. JW Slocum Jr., M. McGill, dan DT Lei, "The New Learn-Strategi: Kapan Saja, Apa Pun, Di Mana Pun," *Organisasi Dynamics* (Autumn 1994), hlm. 36.
12. MJ Leiblein, JJ Reuer, dan F. Dalsace, "Berbuat atau Beli Keputusan Penting? Pengaruh Pengorganisasian Organisasi nance pada Kinerja Teknologi," *Manajemen Strategis Jurnal* (September 2002), hlm. 817–833.
13. I. Geuskens, JB. EM Steenkamp, dan N. Kumar, "Buat, Beli, atau Sekutu: Teori Analisis Biaya Transaksi,"

CATATAN

Halaman 245

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

- Academy of Management Journal* (Juni 2006), hlm. 519–543; R. Carter dan GM Hodgson, "Dampak Tes Empiris Ekonomi Biaya Transaksi pada Debat tentang Alam Perusahaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2006), hlm. 461–476; TA Shervani, G. Frazier, dan G. Challagalla, "The Memoderasi Pengaruh Kekuatan Pasar Perusahaan pada Transaksi Model Ekonomi Biaya: Sebuah Tes Empiris dalam Pengalihan Konteks Integrasi Saluran," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2007), hlm. 635–652; KJ Mayer dan RM Solomon, "Kemampuan, Bahaya Kontrak, dan Tata Kelola: Terintegrasi-Perspektif Biaya Berbasis Sumber Daya dan Transaksi," *Academy Jurnal Manajemen* (Oktober 2006), hlm. 942–959.
14. KR Harrigan, *Strategi untuk Integrasi Vertikal* (Lexington, MA : Lexington Books, 1983), hlm. 16–21.
 15. M. Arndt, "Siapa Takut dari Slump Perumahan?" *BusinessWeek* (30 April 2007), hlm. 76.
 16. A. Parmigiani, "Mengapa Perusahaan Membuat dan Membeli? Sebuah Investigasi Sumber Bersamaan," *Manajemen Strategis - ment Journal* (Maret 2007), hlm. 285–311; FT Rothaermel, MA Hitt, dan LA Jobe, "Menyeimbangkan Integrasi Vertikal dan Pengalihdayaan Strategis: Efek pada Portofolio Produk, Keberhasilan Produk, dan Kinerja Perusahaan," *Manager Strategis agement Journal* (November 2006), hlm. 1033-1056.
 17. "Bertemu atau Konflik?" *The Economist* (30 Agustus 2008), hlm. 61–62.
 18. MG Jacobides, "Perubahan Industri Melalui Penyakit Vertikal integrasi: Bagaimana dan Mengapa Pasar Muncul di Hipotek Perbankan," *Akademi Manajemen Jurnal* (Juni 2005), hlm. 465–498.
 19. Untuk diskusi tentang pro dan kontra dari kontrak versus vertikal Integrasi kal, lihat JT Mahoney, "Pilihan Organisasi Bentuk: Kepemilikan Keuangan Vertikal vs. Metode Lain dari Integrasi Vertikal," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 1992), hlm. 559–584; J. Helyar, "Pengalihdayaan: A Passage Keluar dari India," *Bloomberg Businessweek* (15 Maret 2012), (www.businessweek.com/articles/2012-03-15/outsourcing-a-jalan-keluar-dari-india).
 20. G. Dowell, "Strategi Lini Produk Pengusaha Baru dalam suatu Industri yang Mapan: Bukti dari Industri Sepeda AS," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2006), hlm. 959–979; C. Sorenson, S. McEvily, CR Ren, dan R. Roy, "Lebar Niche Tinjau kembali: Lingkup Organisasi, Perilaku dan Kinerja," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 2006), hlm. 915–936.
 21. "CEO Procter & Gamble Mengambil Peran Baru sebagai USCBC Ketua Dewan," *Ulasan Bisnis Cina* (Juli – September 2012), (www.chinabusinessreview.com/public/1207/interview.html); D. Roberts, "Berebut untuk Membawa Crest ke Misa," *BusinessWeek* (25 Juni 2007), hlm. 72–73.
 22. A. Delios dan PW Beamish, "Lingkup Geografis, Produk

- Diversifikasi, dan Kinerja Perusahaan Perusahaan Jepang," *Jurnal Manajemen Strategis* (Agustus 1999), hlm. 711-727.
- 23.** E. Elango dan VH Fried, "Penelitian Waralaba: Sastra Ulasan dan Sintesis," *Jurnal Manajemen Usaha Kecil*-ment (Juli 1997), hlm. 68–81.
- 24.** Prospek Ekonomi Bisnis Waralaba: 2011 (16 Desember, 2011), (http://emarket.franchise.org/News_Release/Franchise%20Business%20Outlook%20Laporan%202011%20final.pdf); T. Thilgen, "Pengaruh Perusahaan Menggantikan 'Small Is Beautiful,'" *The Wall Street Journal* (27 Maret 1997), hlm. B14.
- 25.** JE McCane III, "Pertumbuhan Akuisisi dalam Layanan," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 1996), hlm. 835–841.
- 26.** Mukherjee, A. 2012. "Pembaruan 1 - Rencana Wal-Mart 3-5 Lebih India Menyimpan Tahun Ini," *Reuters* (11 September 2012), (<http://di.reuters.com/article/2012/09/11/walmart-india-idINL3E8KB4O320120911>); "Dengan Lembut Melakukannya," *The Economist* (11 Agustus, 2007), hlm. 59.
- 27.** Tawaran untuk Bud," *The Economist* (21 Juni 2008), hlm. 77.
- 28.** B. Voss, "Federasi Strategis Yang Sering Mengamuk di Jauh East," *Jurnal Strategi Bisnis* (Juli / Agustus 1993), hal. 6; S. Douma, "Sukses dan Gagal dalam Usaha Baru," *Long Range Planning* (April 1991), hlm. 54–60.
- 29.** A. Delios dan PW Beamish, "Strategi Kepemilikan Jepang Perusahaan: Pendekatan Transaksional, Institusional, dan Pengalaman," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 1999), hlm. 915–933.
- 30.** "M&A Lintas Batas," (3 Januari 2012), (<http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.21572.12.pdf>).
- 31.** KD Brouthers dan LE Brouthers, "Akuisisi atau Green-bidang Start-up? Biaya Institusi, Budaya, dan Transaksi Pengaruh," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2000), hlm. 89–97.
- 32.** P. Hill, "Ekonomi MEAN: Pekerja IBM Menderita Budaya Ubah seiring Pekerjaan Menjadi Global," *The Washington Times* (26 Agustus, 2012), (<http://www.washingtontimes.com/news/2012/aug/26/inovator-mengerjakan-jalan-keluar-dari-pekerjaan-halaman-semuanya>).
- 33.** C. Matlack, "Gambit Rusia Carlos Ghosn," *BusinessWeek* (17 Maret 2008), hlm. 57–58.
- 34.** J. Naisbitt, *Megatrends Asia* (New York: Simon & Schuster, 1996), hlm. 143.
- 35.** Untuk informasi tambahan tentang mode entri internasional, lihat DF Spulber, *Strategi Persaingan Global* (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2007) dan KD Brouthers dan JF Hennart, "Batas Perusahaan: Wawasan dari Internasional-Penelitian Mode Entri Masuk," *Jurnal Manajemen* (Juni 2007), hlm. 395–425.
- 36.** DP Lovallo dan LT Mendonca, "Ahli Strategi Strategis: An Wawancara dengan Richard Rumelt," *McKinsey Quarterly Online* (2007, No. 4).
- 37.** C. Zook, "Meningkatkan Peluang Pertumbuhan yang Sukses: The Pendahuluan Kritis untuk Memindahkan 'Melampaui Inti!'" *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 32, No. 4, 2004), hlm. 17–23.
- 38.** AY Ilinich dan CP Zeithaml, "Operasionalisasi dan Uji Teori Gravitasi Pusat Galbraith," *Strategic Management Journal* (Juni 1995), hlm. 401–410; H. Tanriverdi dan N. Venkatraman, "Keterkaitan Pengetahuan dan Kinerja kinerja Perusahaan Multibisnis," *Manajemen Strategis Jurnal* (Februari 2005), hlm. 97–119.
- 39.** E. Duffner dan B. Kammel, "CS Bombardier Mendorong Perjanjian untuk Menjual 15 Jet," *Bloomberg* (9 Juli 2012), (<http://www.bloomberg.com/news/2012-07-08/bombardier-wins-1-02-miliar-deal-for-15-csseries-jetliners-1.html>); "Terbang ke Battle," *The Economist* (8 Mei 2004), hlm. 60 dan Web perusahaan situs (www.bombardier.com) diakses 27 September 2008.
- 40.** RF Bruner, "Diversifikasi Perusahaan Mungkin Baik Setelah Semua," *Batten Briefings* (Spring 2003), hlm. 2–3, 12.
- 41.** J. Bercovitz dan W. Mitchell, "Kapan Lebih Baik? Itu Dampak Skala dan Cakupan Bisnis pada Bisnis Jangka Panjang ness Survival, Sambil Mengontrol untuk Profitabilitas," *Strategis Jurnal Manajemen* (Januari 2007), hlm. 61–79; DJ Miller, "Keanekaragaman Teknologi, Diversifikasi Terkait, dan Perusahaan Kinerja," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juli 2006),

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

- Sukses," *Tinjauan Bisnis Harvard* (Juli – Agustus 2007), hlm. 62–72.
- 42.** K. Carow, R. Heron, dan T. Saxton, "Do Early Birds Get the Kembali? Investigasi Empiris Kemajuan Penggerak Dini dalam Akuisisi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2004), hlm. 563–585; K. Ramaswamy, "Pertunjukan Dampak Kesamaan Strategis dalam Penggabungan Horizontal: Evidence dari Industri Perbankan AS," *Academy of Management Journal* (Juli 1997), hlm. 697–715; DJ Flanagan, "Pengumuman Murni Terkait dan Murni Tidak Terkait Penggabungan dan Pengembalian Pemegang Saham: Rekonsiliasi edness Paradox," *Jurnal Manajemen* (Vol. 22, No. 6, 1996), hlm. 823–835; DD Bergh, "Memprediksi Diversifikasi Akuisisi Tidak Terkait: Model Terpadu Ex Ante Ketentuan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Oktober 1997), hlm. 715–731.
- 43.** JM Pennings, H. Barkema, dan S. Douma, "Organisasi Belajar dan Diversifikasi," *Akademi Manajemen Jurnal* (Juni 1994), hlm. 608–640.
- 44.** C. Stadler, "Empat Prinsip Sukses yang Berkelanjutan," *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 2007), hlm. 62–72.
- 45.** LE Palich, LB Cardinal, dan CC Miller, "Curvilinearity dalam Keterkaitan Diversifikasi-Kinerja: Suatu Pemeriksaan lebih dari Tiga Dekade Penelitian," *Manajemen Strategis Jurnal* (Februari 2000), hlm. 155–174; MS Gary, "Menerapkan Strategi dan Hasil Kinerja yang Terkait Diversifikasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juli 2005), hlm. 643–664; G. Yip dan G. Johnson, "Strategi Transformasi," *Tinjauan Strategi Bisnis* (Spring 2007), hlm. 11–15.
- 46.** "Gelombang Penggabungan Besar Hancur," *The Economist* (27 Januari, 2001), hlm. 59–60; <http://www.mondaq.com/unitedstates/x/181456/> Corporate + Governance / 2012 + MA + Laporan.
- 47.** RN Palter dan D. Srinivasan, "Kebiasaan Pengakses Tersibuk," *McKinsey on Finance* (Summer 2006), hlm. 8–13.
- 48.** DR King, DR Dalton, CM Daily, dan JG Covin, "Analisis Meta Kinerja Pasca Akuisisi: Indications of Moderators Tidak Dikenal," *Manajemen Strategis Jurnal* (Februari 2004), hlm. 187–200; WB Carper, "Corporate Akuisisi dan Kekayaan Pemegang Saham: Suatu Tinjauan dan Analisis Eksplorasi" *Jurnal Manajemen* (Desember 1990), hlm. 807–823; PG Simmonds, "Menggunakan Diversifikasi sebagai Alat untuk Kinerja Efektif," di HE Glass dan MA Hovde (Eds.), *Buku Pegangan Strategi Bisnis, 1992/93 Buku Tahunan* (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), hlm. 3.1–3.7; BT Lamont dan CA Anderson, "Mode Korporasi Diversification and Economic Performance," *Academy Jurnal Manajemen* (Desember 1985), hlm. 926–936.
- 49.** "Penggabungan HP – Compaq Dua Tahun Keluar: Masih Menunggu Sisi baiknya," *Knowledge @Wharton* (6–19 Oktober 2004).
- 50.** DJ Miller, "Sumber Daya Teknologi Perusahaan dan Kinerja Efek Diversifikasi: Studi Longitudinal," *Strategic Management Journal* (November 2004), hlm. 1097–1119.
- 51.** A. Hinterhuber, "Ketika Dua Perusahaan Menjadi Satu," di S. Crainer dan D. Dearlove (Eds.), *Buku Pegangan Financial Times Manajemen*, edisi ke-3. (Harlow, Inggris: Pearson Education, 2004), hlm. 824–833; DL Laurie, YL Doz, dan CP Sheer, "Menciptakan Platform Pertumbuhan Baru," *Harvard Business Review* (Mei 2006), hlm. 80–90; R. Langford dan C. Brown III, "Membuat M&A Pay: Pelajaran dari Pengambilan Paling Sukses di Dunia," *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 32, No. 1, 2004), hlm. 5–14; JG Lynch dan B. Lind, "Mendaratkan Diri dari Penggabungan dan Akuisisi Madness," *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 30, No. 2, 2002), hlm. 5–12; ML Sirover, *Perangkap Sinergi* (New York: Gratis Press, 1997); B. Jensen, "Jadikan Sederhana! Bagaimana Kesederhanaan Bisa Menjadi Strategi Utama Anda," *Strategi & Pemimpin-kapal* (Maret / April 1997), hlm. 35.

- 52.** E. Thornton, "Mengapa Konsumen Membenci Merger," *Business Week* (6 Desember 2004), hlm. 58–64.
- 53.** S. Karim dan W. Mitchell, "Berinovasi melalui Akuisisi dan Pengembangan Internal: Seperempat Abad Evolusi Batas tion di Johnson & Johnson, " *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 2004), hlm. 525–547; L. Selden dan G. Colvin, "M&A Tidak Perlu Jadilah Game yang Pecundang," *Harvard Business Review* (Juni 2003), hlm. 70–79; EC Busija, HM O'Neill, dan CP Zeithaml, "Strategi Diversifikasi, Mode Masuk, dan Kinerja: Bukti Pilihan dan Kendala," *Manajemen Strategis Jurnal* (April 1997), hlm. 321–327; A. Sharma, "Moda En-coba dan Kinerja Ex-Post," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1998), hlm. 879–900.
- 54.** RT Uhlaner dan AS Barat, "Menjalankan M&A yang Menang Berbelanja," *McKinsey Quarterly* (Maret 2008), hlm. 1–7.
- 55.** S. Rovitt, D. Harding, dan C. Lemire, "Model M&A yang Sederhana untuk Semua Musim," *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 32, No. 5, 2004), hlm. 18–24.
- 56.** P. Porrini, "Dapatkah Aliansi Sebelumnya Antara Seorang Acquirer dan Target Mempengaruhi Kinerja Akuisisi?" *Jurnal Management* (Vol. 30, No. 4, 2004), hlm. 545–562; L. Wang dan EJ Zajac, "Aliansi atau Akuisisi? Perspektif Dyadic tentang Kombinasi Sumber Daya Interfirm," *Manajemen Strategis Jurnal* (Desember 2007), hlm. 1291–1317.
- 57.** A. Inkpen dan N. Choudhury, "Pencarian Strategi Di Mana Ini Bukan: Menuju Teori Absennya Strategi," *Strategis Jurnal Manajemen* (Mei 1995), hlm. 313–323.
- 58.** P. Burrows dan S. Anderson, "Dell Computer Goes into the Berbelanja," *BusinessWeek* (12 Juli 1993), hlm. 138–140.
- 59.** P. Gupta, "Dell Strategi Menyoal setelah Saham Dive," *Re-uters*, 23 Mei 2012. (<http://www.reuters.com/article/2012/05/23/us-dell-research-idUSBRE84M0OR20120523>).
- 60.** M. Brauer, "Apa yang Telah Kami Peroleh dan Apa yang Seharusnya Kami Memperoleh dalam Penelitian Divestasi? Ulasan dan Re-cari Agenda," *Jurnal Manajemen* (Desember 2006), hlm. 751–785; JL Morrow Jr., RA Johnson, dan LW Busenitz, "Pengaruh Biaya dan Pengurangan Aset-pada Kinerja Perusahaan: Peran Terabaikan a Lingkungan Kompetitif Perusahaan," *Jurnal Manajemen* (Vol. 30, No. 2, 2004), hlm. 189–208.
- 61.** JA Pearce II dan DK Robbins, "Penghematan Tetap Yayasan Perputaran Bisnis," *Manajemen Strategis Jurnal* (Juni 1994), hlm. 407–417.
- 62.** Y. Kageyama, "Rencana Turnaround Sony Menarik Menguap," *Des Register Moines* (23 September 2005), hlm. 3D.
- 63.** F. Gandolfi, "Berkaca pada Perampingan: Apa Pun Kita Belajar?" *SAM Advanced Management Journal* (Spring 2008), hlm. 46–55; C. Chadwick, LW Hunter, dan SL Walston, "Efek Praktik Perampingan pada Kinerja Rumah Sakit tals," *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2004), hlm. 405–427; JR Morris, WF Cascio, dan CE Young, "Perampingan Setelah Bertahun-Tahun Ini," *Dinamika Organisasi* (Musim Dingin 1999), hlm. 78–87; PH Mirvis, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Pemimpin, Penghibur, dan Pengikut," *Akademi Manajemen Executive* (Mei 1997), hlm. 43–56; JK DeDee dan DW Vorhies, "Kegiatan Penghematan Perusahaan Kecil Selama

- BAGIAN 3 Perumusan Strategi
Kemerosotan Ekonomi: Investigasi Empiris," *Jurnal PT Manajemen Bisnis Kecil* (Juli 1998), hlm. 46–61.
- 64.** C. Chadwick, LW Hunter, dan SL Walston, "Efek dari Praktik Perampingan Kinerja Rumah Sakit," *Stra-tegic Management Journal* (Mei 2004), hlm. 405–427.
- 65.** JB Treece, "Pembuat Bagian AS Tidak Akan Mengatakan Paman," *BusinessWeek* (10 Agustus 1987), hlm. 76–77.
- 66.** SS Carty, "Rencana Ford untuk Memarkir Jaguar, Land Rover dengan Tata Motor," *USA Today* (26 Maret 2008), hlm. 1B – 2B.
- 67.** Untuk lebih lanjut tentang divestasi, lihat C. Dexter dan T. Mellewright,

- "Tiga Puluh Tahun Setelah Michael E. Porter: Apa Yang Kita Ketahui tentang Keluar Bisnis?" *Akademi Perspektif Manajemen* (Mei 2007), hlm. 41–55.
- 68.** D. Welch, "Bangkrut, Lalu Pergilah ke Luar Negeri," *BusinessWeek* (24 April 2006), hlm. 52–55.
- 69.** DD Dawley, JJ Hoffman, dan BT Lamont, "Choice Situation, Pemfokusan Ulang, dan Kinerja Pasca-Kebangkrutan," *Jurnal Manajemen* (Vol. 28, No. 5, 2002), hlm. 695–717.
- 70.** RM Kanter, "Kepemimpinan dan Psikologi Giliran sekitar," *Harvard Business Review* (Juni 2003), hlm. 58–67.
- 71.** BC Reimann dan A. Reichert, "Metode Perencanaan Portofolio untuk Alokasi Modal Strategis: Survei Fortune 500 Perusahaan," *International Journal of Management* (Maret 1996), hlm. 84–93; DK Sinha, "Perencanaan Strategis dalam Keberuntungan 500," dalam HE Glass dan MA Hovde (Eds.), *Buku Pegangan Strategi Bisnis, Buku Tahunan 1991/92*, (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1991), hlm. 96.
- 72.** L. Dranikoff, T. Koller, dan A. Schneider, "Divestiture: Strategy Link yang Hilang," *Harvard Business Review* (Mei 2002), hlm. 74–83.
- 73.** B. Hedley, "Strategi dan Portofolio Bisnis," *Jangka Panjang Perencanaan* (Februari 1977), hlm. 9.
- 74.** D. Welch, "GM: Hidup Hijau atau Mati," *BusinessWeek* (26 Mei 2008), hlm. 36–41.
- 75.** "Pangsa Pasar Android vs. iPhone, 52 banding 33 persen," *Tinjauan Telepon* (5 September 2012), (<http://www.phonesreview.co.uk/2012/09/05/android-vs-iphone-pangsa-pasar-52-terhadap-33-persen/>).
- 76.** A. Fitzgerald, "Going Global," *Des Moines Register* (14 Maret, 2004), hlm. 1M, 3M.
- 77.** C. Anterasian, JL Graham, dan RB Money, "Are US Manager Takhayul Tentang Pangsa Pasar?" *Sloan Management Review* (Musim Panas 1996), hlm. 67–77.
- 78.** D. Rosenblum, D. Tomlinson, dan L. Scott, "Memberi Makan Bawah untuk Bisnis Blockbuster," *Harvard Business Review* (Maret 2003), hlm. 52–59.
- 79.** JJ Curran, "Perusahaan yang Merampok Masa Depan," *Fortune* (4 Juli, 1988), hlm. 84.
- 80.** WH Hoffmann, "Strategi untuk Mengelola Portofolio Aliansi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Agustus 2007), hlm. 827–856; D. Lavie, "Portofolio Aliansi dan Perusahaan Tegas formance: Studi Penciptaan Nilai dan Apropriasi di Industri Perangkat Lunak AS," *Jurnal Manajemen Strategis* (Desember 2007), hlm. 1187–1212.
- 81.** WH Hoffmann, "Bagaimana Mengelola Portofolio Aliansi," *Perencanaan Jangka Panjang* (April 2005), hlm. 121–143.
- 82.** A. Campbell, M. Goold, dan M. Alexander, *Tingkat Perusahaan Strategi: Menciptakan Nilai di Perusahaan Multibisnis* (New York: John Wiley & Sons, 1994). Lihat juga M. Goold, A. Campbell, dan M. Alexander, "Strategi Perusahaan dan Parenting Theory," *Long Range Planning* (April 1998), hlm. 308–318, dan M. Goold dan A. Campbell, "Mengasuh Anak di Struktur Kompleks," *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 2002), hlm. 219–243.
- 83.** A. Campbell, M. Goold, dan M. Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review* (Maret – April 1995), hlm. 121.
- 84.** Ibid., Hlm. 122.
- 85.** A. van Oijen dan S. Douma, "Strategi Diversifikasi dan Peran Pusat," *Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 2000), hlm. 560–578.
- 86.** DJ Collis, "Strategi Perusahaan di Perusahaan Multibisnis," *Long Range Planning* (Juni 1996), hlm. 416–418; D. Lei, MA Hitt, dan R. Bettis, "Kompetensi Inti Dinamis Melalui Meta-Learning dan Konteks Strategis," *Jurnal Manajemen* (Vol. 22, No. 4, 1996), hlm. 549–569.
- 87.** DJ Teece, "Strategi untuk Mengelola Aset Pengetahuan: The Peran Struktur Perusahaan dan Konteks Industri," *Jangka Panjang Perencanaan* (Februari 2000), hlm. 35–54.
- 88.** RS Kaplan dan DP Norton, "Peta Strategi: Panduan untuk Menyelaraskan Aset Tidak Berwujud," *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 32, 5, 2004), hlm. 10–17; L. Edvinsson, "Pengetahuan Baru

- Ekonomi," *Tinjauan Strategi Bisnis* (September 2002), hlm. 72–76; C. Havens dan E. Knapp, "Mempermudah Pengetahuan Manajemen," *Strategi & Kepemimpinan* (Maret / April 1999), hlm. 4–9.
89. J. Scanlon, "Penyerbuk Silang," *Di Dalam Bisnis Week vation* (September 2007), hlm. 8–11.
90. TS Frost, JM Birkinshaw, dan PC Ensign, "Pusat dari Keunggulan dalam Perusahaan Multinasional," *Manajemen Strategis ment Journal* (November 2002), hlm. 997–1018.
91. ME Porter, *Keunggulan Kompetitif* (New York: Gratis Press, 1985), hlm. 317–382.
92. HR Greve, "Kontak Multimarket dan Pertumbuhan Penjualan: Bukti dari Asuransi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Maret 2008), hlm. 229–249; L. Fuentelsaz dan J. Gomez, "Kompetisi Multipoint, Kesamaan Strategis dan Masuk Ke Pasar Geografis," *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2006), hlm. 477–499; J. Gimeno, "Ancaman Timbal-Balik dalam Multi-Rivalitas pasar: Mengintai 'Lingkarang Pengaruh' di AS Industri Penerbangan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 1999), hlm. 101–128; J. Baum dan HJ Korn, "Dinamika Interaksi Kompetitif Dyadic," *Perjalanan Manajemen Strategis nal* (Maret 1999), hlm. 251–278; J. Gimeno dan CY Woo, "Hipercompetisi dalam Lingkungan Multimarket: Peran Kesamaan Strategis dan Kontak Multimarket di Kompetisi De-escalasi tive," *Ilmu Organisasi* (Mei / Juni 1996), hlm. 322–341.
93. W. Boeker, J. Goodstein, J. Stephan, dan JP Murmann, "Persaingan di Lingkungan Multimarket: Kasus Indonesia Pasar Keluar," *Ilmu Organisasi* (Maret / April 1997), hlm. 126–142.
94. J. Gimeno dan CY Woo, "Kontak Multimarket, Ekonomi Lingkup, dan Kinerja Perusahaan," *Akademi Manajemen Jurnal* (Juni 1999), hlm. 239–259.
95. L. Carlesi, B. Verster, dan F. Wenger, "The New Dynamics Mengelola Portofolio Perusahaan," *McKinsey Quarterly Online* (April 2007).

Halaman 248

BAB 7 Perumusan Strategi: Strategi Perusahaan

96. <http://www.berkshirehathaway.com/subs/sublinks.html>; J. Funk, "Para penerus Warren Buffet's Mewarisi Konglomerat Kompleks," *USA Today* (31 Agustus 2012), (www.usatoday.com/money/industri/manufaktur/cerita/2012-09-03/Warren-Buffet-evolving-conglomerate/57488280/1).
97. "Learning to E-Read," *Survei Ekonomis E-Entertainment* (7 Oktober 2000), hlm. 22.
98. J. Greenfield, "Kebohongan, Kebohongan dan E-Book Damies Lies: Where WSJ Got It Wrong," *Forbes* (12 Juli 2012), (www.forbes.com/situs/jeremygreenfield/2012/07/12/lie-lies-and-Damed-e-book-lies-where-wsj-got-it-wrong/2/).
99. J. Pepitone, "Amazon Meluncurkan Kindle Fire HD, tetapi Sales Will Tetaplah Sebuah Misteri," *CNN Money* (6 September 2012), (www.cnn.com/2012/09/06/teknologi/kindle-fire-sales/index.html).

Halaman 249

BAB 8

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymangementlab.com

untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

248

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk

menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk

lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

mis &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

N Alami

Struktur :

Apa

I

h

Pi Pla t

nt o

Hai

itu

B Bro d

iklan

Idli

Bertindak

A ii

ivi i tie s

DD

h

C Cos t t t h dia

S Sequence

f

Intern

Luar
Program
dan Taktik
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

Halaman 250

249

Research in Motion — BlackBerry

Research in Motion didirikan pada tahun 1984 oleh Jim Balsillie dan Mike Lazaridis sebagai bisnis yang berfokus pada penyediaan tulang punggung bagi keduanya.

cara pasar pager. Pada 1999, mereka merilis perangkat BlackBerry pertama, yang dengan cepat atur bilah untuk pelaku bisnis yang terhubung. Istilah "crack berry" bahkan diciptakan bagi para pebisnis yang tidak bisa meletakkan BlackBerry mereka. Perusahaan fokus hampir secara eksklusif pada integritas jaringan tempat ponsel mereka beroperasi. Mereka pro-lakukan langkah-langkah keamanan yang menjadikan RIM sebagai pilihan pengelola data. Ketika mengembangkan strategi, semua perusahaan harus menyatukan semua elemen dengan cara yang memberi mereka posisi unik relatif terhadap pesaing mereka. Pada saat dirilis, sebagian besar pesaing menyediakan ponsel yang dapat melakukan panggilan dan sedikit lagi. Penjualan BlackBerry memuncak pada tahun 2008 tentang waktu yang sama ketika Apple merilis iPhone. Penjualan telah anjlok sejak saat itu, saham telah kehilangan 95% dari nilainya antara 2009 dan 2013, dan secara konsisten melaporkan kerugian.

Meskipun demikian, perusahaan ini masih memiliki 80 juta pengguna di seluruh dunia, lebih dari satu penimbunan uang tunai US \$ 2 miliar dan reputasi sebagai perangkat terbaik di kelasnya untuk komunitas bisnis. Itu perusahaan telah melakukan sejumlah kesalahan langkah di sepanjang jalan, termasuk layar sentuh BlackBerry itu tidak menarik, tablet yang tidak memiliki konektivitas email, dan pendekatan ke pasar itu memperjelas bahwa perusahaan percaya bahwa tulang punggung lebih bernilai daripada perangkat yang digunakan.

Kedua pendiri mengundurkan diri pada tahun 2012 dan perusahaan terus meraba-raba strategi. CEO baru Thorsten Heins menegaskan pada Januari 2012 bahwa RIM perlu fokus pada menjumlahkan daripada perusahaan. Kemudian, pada Maret 2012, ia mengatakan kepada analis bahwa RIM akan fokus perusahaan bukan konsumen. Bagaimana RIM dapat menyelaraskan elemen-elemen strateginya?

SUMBER: S. Jakab, "RIM Berusaha Menghindari Waterloonya Sendiri," *The Wall Street Journal* (27 September 2012), (<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444549204578020473252582296.html?KEYWORDS=RIM+waterloo>); D. Meyer, "Bagaimana RIM Menemukannya Sendiri di Sisi Sejarah yang Salah," *ZDNet* (1 Juli 2012), (<http://www.zdnet.com/how-rim-menemukan-dirinya-di-sisi-salah-sejarah-3040155462/>); <http://www.rim.com/company/index.shtml>; "Peneliti di Motion, Pendiri Mundur," *(New York) Daily News* (23 Januari 2012), (http://articles.nydailynews.com/2012-01-23/news/30653912_1_balsillie-and-mike-lazaridis-rim-founders).

- Mengenali strategi untuk menghindari dan memahami tahan mengapa mereka berbahaya
- Buat skenario perusahaan untuk dievaluasi opsi strategis
- Mengembangkan kebijakan untuk mengimplementasikan perusahaan, strategi bisnis, dan fungsional
- Identifikasi berbagai strategi fungsional yang dapat digunakan untuk mencapai organisasi tujuan dan sasaran
- Memahami kegiatan dan fungsi apa sesuai untuk melakukan outsourcing untuk

mendapatkan atau memperkuat keunggulan kompetitif

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 251

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Strategi fungsional adalah pendekatan yang dilakukan bidang fungsional untuk mencapai perusahaan dan bisnis. tujuan dan strategi unit dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Ini berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khusus untuk menyediakan perusahaan atau unit bisnis keunggulan kompetitif. Sama seperti sebuah perusahaan multidivisional yang memiliki beberapa unit bisnis, masing-masing dengan strategi bisnisnya masing - masing, unit bisnis masing - masing memiliki set departemen sendiri, masing - masing dengan strategi fungsional sendiri.

Orientasi strategi fungsional ditentukan oleh strategi unit bisnis induknya. 1

Misalnya, unit bisnis mengikuti strategi kompetitif melalui diferensiasi tinggi kualitas membutuhkan strategi fungsional manufaktur yang menekankan pada jaminan kualitas yang mahal. proses lebih cepat, produksi volume tinggi; strategi fungsional sumber daya manusia yang menekankan perekutan dan pelatihan tenaga kerja yang sangat terampil, tetapi mahal; dan banyak keting strategi fungsional yang menekankan saluran distribusi "tarik," menggunakan iklan untuk meningkatkan permintaan konsumen, lebih dari "mendorong," menggunakan tunjangan promosi kepada pengecer. Jika bisnis

Namun, unit harus mengikuti strategi kompetitif berbiaya rendah, namun, serangkaian fungsi yang berbeda strategi akan diperlukan untuk mendukung strategi bisnis.

Sama seperti strategi kompetitif mungkin perlu bervariasi dari satu wilayah dunia ke yang lain, strategi fungsional mungkin perlu bervariasi dari satu daerah ke daerah lainnya. Ketika Pak Donut berkembang ke Jepang, misalnya, ia harus memasarkan donat bukan sebagai sarapan, tetapi sebagai makanan ringan. Karena Jepang tidak punya sarapan kopi dan donat, mereka lebih suka makan donat di sore atau malam hari. Dengan demikian restoran Pak Donut terletak di dekat stasiun kereta api dan supermarket. Semua tanda dalam bahasa Inggris untuk menarik minat Barat Jepang.

Strategi Fungsional

STRATEGI PEMASARAN

Strategi pemasaran berkaitan dengan penetapan harga, penjualan, dan distribusi suatu produk. Menggunakan **pasar**

strategi **pengembangan** , perusahaan atau unit bisnis dapat (1) menangkap bagian yang lebih besar dari yang sudah ada

pasar untuk produk saat ini melalui kejemuhan pasar dan penetrasi pasar atau (2) berkembang penggunaan baru dan / atau pasar untuk produk saat ini. Raksasa produk konsumen seperti P&G, Colgate- Palmolive, dan Unilever adalah pakar dalam menggunakan iklan dan promosi untuk diterapkan strategi saturasi / penetrasi pasar untuk mendapatkan pangsa pasar dominan dalam suatu produk egory. Sebagai master dari siklus hidup produk, perusahaan-perusahaan ini dapat memperluas

Hidup produk hampir tanpa batas waktu melalui variasi produk dan kemasan yang "baru dan lebih baik" yang menarik bagi kebanyakan ceruk pasar. Sebuah perusahaan, seperti Church & Dwight, mengikuti yang kedua strategi pengembangan pasar dengan menemukan kegunaan baru untuk produk yang sukses saat ini: Arm & Palu soda kue merek.

Menggunakan strategi **pengembangan produk** , perusahaan atau unit dapat (1) mengembangkan produk baru produk untuk *pasar yang ada* atau (2) mengembangkan produk *baru* untuk *pasar baru* . Church & Dwight punya sukses besar dengan mengikuti strategi pengembangan produk pertama yang mengembangkan produk baru.

produk untuk dijual kepada pelanggan saat ini di pasar yang ada. Mengakui penyebarannya daya tarik dari baking soda merek Arm & Hammer, perusahaan telah menghasilkan penggunaan baru untuk itu natrium bikarbonat dengan memformulasikannya kembali sebagai pasta gigi, deodoran, dan deterjen. Di yang lain contoh, Ocean Spray mengembangkan Craisins, mock berry, lebih dari 50 variasi jus,

saus, camilan rasa dan kotak jus untuk memasarkan cranberry ke kebiasaan saat ini
ers. 2 Menggunakan nama merek yang sukses untuk memasarkan produk lain disebut *perluasan merek*, dan ini adalah cara yang baik untuk menarik pelanggan perusahaan saat ini. Smith & Wesson, terkenal karena pistolnya, telah mengambil pendekatan ini dengan menggunakan lisensi untuk meletakkan namanya di cologne pria dan produk lainnya seperti Smith & Wesson 357 Magnum Wood Pellet Smoker (untuk merokok

Halaman 252

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

daging). 3 Church & Dwight telah berhasil mengikuti strategi pengembangan produk kedua
egy (produk baru untuk pasar baru) dengan mengembangkan produk pengurangan polusi baru (menggunakan senyawa natrium bikarbonat) untuk dijual ke pembangkit listrik tenaga batubara - sangat berbeda pasar dari toko kelontong.

Ada banyak strategi pemasaran lainnya. Untuk iklan dan promosi, untuk ujian-Misalnya, sebuah perusahaan atau unit bisnis dapat memilih antara strategi pemasaran "push" dan "pull". Banyak perusahaan makanan dan produk konsumen besar di Amerika Serikat dan Kanada mengikuti sebuah *strategi dorongan* dengan menghabiskan sejumlah besar uang pada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau

tahan ruang rak di gerai ritel. Promosi dagang termasuk diskon, penawaran khusus di dalam toko, dan tunjangan iklan yang dirancang untuk "mendorong" produk melalui sistem distribusi. Itu

Kellogg Company memutuskan beberapa tahun yang lalu untuk mengubah penekannya dari tekanan menjadi *strategi penarikan*.

egy , di mana iklan "menarik" produk melalui saluran distribusi. Perusahaan sekarang menghabiskan lebih banyak uang untuk iklan konsumen yang dirancang untuk membangun kesadaran merek sehingga

pembeli akan meminta produk. Penelitian telah menemukan bahwa tingkat periklanan yang tinggi (sebuah kunci bagian dari strategi tarik) bermanfaat bagi merek terkemuka di pasar. 4 merek yang kuat menyediakan a keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan karena mereka bertindak sebagai hambatan masuk dan biasanya menghasilkan lebih tinggi saham. 5

Strategi pemasaran lainnya berhubungan dengan distribusi dan harga. Haruskah perusahaan menggunakan distributor dan dealer untuk menjual produknya, harus menjual langsung ke pedagang besar, atau haruskah ia menggunakan model pemasaran langsung dengan menjual langsung ke konsumen melalui Internet? Menggunakan banyak saluran secara bersamaan dapat menyebabkan masalah. Untuk meningkatkan penjualan traktor dan mesin pemotong rumputnya, misalnya, John Deere memutuskan untuk menjual produk tidak hanya melalui jaringan dealer saat ini tetapi juga melalui merchandiser massal seperti Home Depot.

Namun dealer Deere sangat marah. Mereka menganggap Home Depot sebagai pesaing utama.

Para dealer khawatir bahwa kemampuan Home Depot untuk meremehkan harga mereka pada akhirnya menyebabkan mereka menjadi sedikit lebih dari sekadar fasilitas perbaikan untuk kompetisi mereka dan dibiarkan begitu saja

penjualan yang tidak mencukupi untuk bertahan dalam bisnis. Namun, sebagian besar (US \$ 23 miliar) milik John Deere

Pendapatan US \$ 32 miliar berasal dari peralatan yang dijual kepada petani. Home Depot menjual rata-rata usia mesin pemotong rumput / traktor yang tidak pernah menjadi bagian besar dari bisnis dealer. 6

Saat menentukan harga produk baru, perusahaan atau unit bisnis dapat mengikuti salah satu dari dua strategi.

Untuk perintis produk baru, *harga skim* menawarkan kesempatan untuk "skim krim" dari atas kurva permintaan dengan harga tinggi sementara produknya baru dan pesaing sedikit.

Penetrasi penetapan harga , sebaliknya, upaya untuk mempercepat pengembangan pasar dan menawarkan pelopor kesempatan untuk menggunakan kurva pengalaman untuk mendapatkan pangsa pasar dengan harga murah lalu mendominasi industri. Bergantung pada tujuan dan strategi unit perusahaan dan bisnis, salah satu dari pilihan ini mungkin diinginkan untuk perusahaan atau unit tertentu. Harga penetrasi adalah, Namun, lebih mungkin daripada harga skim untuk meningkatkan laba operasi unit dalam jangka panjang. 7 The penggunaan Internet untuk memasarkan barang langsung ke konsumen memungkinkan perusahaan untuk menggunakan *dinamis penetapan harga* , praktik di mana harga sering bervariasi berdasarkan permintaan, segmen pasar, dan

ketersediaan produk. ⁸

STRATEGI KEUANGAN

Strategi keuangan meneliti implikasi keuangan dari tingkat korporasi dan tingkat bisnis Opsi-opsi tegik dan identifikasi tindakan finansial terbaik. Itu juga dapat memberikan kompetitif keuntungan melalui biaya dana yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk meningkatkan modal untuk mendukung bisnis strategi. Strategi keuangan biasanya berusaha untuk memaksimalkan nilai keuangan suatu perusahaan. Pertukaran antara mencapai rasio utang terhadap ekuitas yang diinginkan dan mengandalkan Pembiayaan jangka panjang melalui arus kas adalah masalah utama dalam strategi keuangan. Banyak yang kecil dan perusahaan milik keluarga menengah seperti Laboratorium Urschel berusaha menghindari semua eksternal

Halaman 253

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

sumber dana untuk menghindari keterlibatan luar dan untuk tetap mengendalikan perusahaan dalam keluarga. Beberapa perusahaan besar yang dimiliki publik tidak memiliki hutang jangka panjang dan sebaliknya mempertahankan a sejumlah besar uang tunai dan investasi jangka pendek. Salah satunya adalah Apple Inc., yang memiliki lebih dari US \$ 100 juta penimbunan uang pada akhir 2011. Menurut Kepala Apple Petugas Keuangan, Peter Oppenheimer, "Preferensi kami adalah menjaga neraca yang kuat untuk menjaga fleksibilitas kita." ⁹ Namun, banyak analis keuangan percaya bahwa hanya dengan pembiayaan melalui hutang jangka panjang dapat perusahaan menggunakan leverage keuangan untuk meningkatkan pendapatan

per saham — dengan demikian menaikkan harga saham dan nilai keseluruhan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat utang yang lebih tinggi tidak hanya menghalangi pengambilalihan oleh perusahaan lain (dengan membuat perusahaan kurang menarik perhatian).

traktif) tetapi juga mengarah pada peningkatan produktivitas dan peningkatan arus kas dengan memaksa manajemen untuk fokus pada bisnis inti. ¹⁰ Hutang yang tinggi bisa menjadi masalah, ketika ekonomi terputus-putus dan arus kas perusahaan turun.

Penelitian mengungkapkan bahwa strategi keuangan perusahaan dipengaruhi oleh diversifikasi perusahaan strategi tion. Pembiayaan ekuitas, misalnya, lebih disukai untuk diversifikasi terkait, sedangkan pembiayaan utang lebih disukai untuk diversifikasi yang tidak terkait. ¹¹ Tren dari tidak terkait dengan akuisisi terkait menjelaskan mengapa jumlah akuisisi dibayar seluruhnya dengan saham meningkat dari hanya 2% pada tahun 1988 menjadi 50% pada tahun 1998. ¹²

Strategi keuangan yang sangat populer yang bergejolak dengan ekonomi adalah pengungkitnya pembelian (LBO). Pasar LBO hanya menghasilkan 6% dari kesepakatan M&A yang diselesaikan pada 2010, jauh di bawah puncak 25% yang terlihat pada tahun 2006. ¹³ Dalam **pembelian dengan leverage**, perusahaan diakuisisi dalam a

transaksi sebagian besar dibiayai oleh utang, biasanya diperoleh dari pihak ketiga, seperti asuransi perusahaan atau bankir investasi. Pada akhirnya, hutang dibayar dengan uang yang dihasilkan dari operasi perusahaan yang diakuisisi atau dengan penjualan asetnya. Perusahaan yang diakuisisi, pada dasarnya, membayar untuk akuisisi sendiri. Manajemen LBO kemudian di bawah tekanan luar biasa untuk menjaga agar perusahaan yang memiliki leverage tinggi tetap menguntungkan. Sayangnya, jumlah hutang yang besar

pembukuan perusahaan yang diakuisisi sebenarnya dapat menyebabkan penurunan akhirnya dengan memfokuskan manajemen

perhatian pada hal-hal jangka pendek. Misalnya, satu tahun setelah pembelian, arus kas delapan dari LBO terbesar yang dibuat selama 2006-2007 hampir tidak cukup untuk menutupi pembayaran bunga. ¹⁴ Satu studi tentang LBO (juga disebut MBO — BuyOuts Manajemen jika dipimpin oleh perusahaan manajemen saat ini) mengungkapkan bahwa kinerja keuangan khas LBO biasanya turun di bawah rata-rata industri pada tahun keempat setelah pembelian. Perusahaan menurun karena ekspektasi melambung, pemanfaatan semua kelonggaran, kejemuhan manajemen, dan kurangnya strategis pengelolaan. ¹⁵ Seringkali, satu-satunya solusi adalah menjual perusahaan atau kembali go public dengan menjual-stok untuk membiayai pertumbuhan. ¹⁶

Pengelolaan dividen dan harga saham adalah bagian penting dari korporasi

strategi keuangan. Perusahaan di industri yang tumbuh cepat seperti komputer dan komputer perangkat lunak sering tidak menyatakan dividen. Mereka menggunakan uang yang mungkin mereka habiskan untuk membagi cenderung membiayai pertumbuhan yang cepat. Jika perusahaan berhasil, pertumbuhan dalam penjualan dan keuntungannya adalah tercermin dalam harga saham yang lebih tinggi, akhirnya menghasilkan capital gain yang lumayan ketika pemegang saham menjual saham biasa mereka. Perusahaan lain, seperti Whirlpool Corporation, tidak menghadapinya pertumbuhan yang cepat, harus mendukung nilai saham mereka dengan menawarkan dividen yang konsisten. Sebagai gantinya meningkatkan dividen ketika laba tinggi, strategi keuangan populer adalah menggunakan kelebihan uang tunai (atau bahkan menggunakan hutang) untuk membeli kembali saham perusahaan sendiri. Hanya dalam kuarter kedua tahun 2012, perusahaan publik yang berbasis di AS mendeklarasikan nilai lebih dari US \$ 112 miliar rencana pembelian kembali saham. Karena pembelian kembali saham meningkatkan laba per saham, mereka biasanya meningkatkan harga saham perusahaan dan membuat upaya pengambilalihan yang tidak diinginkan menjadi lebih sulit. Seperti itu pembelian kembali memang mengirimkan sinyal kepada investor bahwa manajemen mungkin tidak dapat menemukannya peluang investasi yang menguntungkan bagi perusahaan atau mengantisipasi berkurangnya masa depan pendapatan.¹⁷ Sejumlah perusahaan telah mendukung harga saham mereka dengan menggunakan *reverse stock split*. Berbeda dengan stock split 2-for-1 khas di mana seorang investor menerima

Halaman 254

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

tambahan saham untuk setiap saham yang dimiliki (dengan masing-masing saham hanya bernilai setengahnya), dalam a membalikkan stock split 1-untuk-2, saham investor terbagi dua untuk jumlah total yang sama uang (dengan masing-masing bagian sekarang bernilai dua kali lipat). Dengan demikian, 100 saham bernilai saham US \$ 10 masing-masing ditukar dengan 50 saham masing-masing senilai US \$ 20. Reverse stock split mungkin berhasil secara gencar menaikkan harga saham perusahaan, tetapi itu tidak memecahkan masalah mendasar. Sebuah studi oleh Credit Suisse First Boston mengungkapkan bahwa hampir semua 800 perusahaan yang memiliki stock split terbalik dalam periode lima tahun kinerjanya buruk dalam jangka panjang.¹⁸ Strategi keuangan yang agak baru adalah penjualan paten perusahaan. Perusahaan seperti AT&T, BellSouth, American Express, Kimberly Clark, dan 3Com telah menjual paten untuk produk yang mereka tidak lagi ingin dikomersialkan atau bukan bagian dari bisnis inti mereka tidak. Kodak telah menjual hampir seluruh portofolio patennya dalam upaya putus asa untuk mengumpulkan cukup uang untuk bertahan hidup sementara manajemen mencoba mencari tahu apa yang perusahaan harus dilakukan jika bisa muncul dari kebangkrutan. Perusahaan seperti Apple, Microsoft, dan Google telah membeli paten untuk melindungi posisi kompetitif mereka. Paten juga dibeli oleh akumulator paten yang berupaya menjual kelompok paten ke perusahaan lain.¹⁹

STRATEGI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (R&D)

Strategi R&D berkaitan dengan inovasi dan peningkatan produk dan proses. Ini juga berhubungan dengan campuran yang sesuai dari berbagai jenis R&D (dasar, produk, atau proses) dan dengan pertanyaan tentang bagaimana teknologi baru harus diakses — melalui pengembangan internal, eksternal akuisisi, atau aliansi strategis. RIM menggelepar dengan bolak-balik di antara ini pendekatan daripada memilih pendekatan dan menginvestasikan sumber daya mereka. Salah satu pilihan R&D adalah menjadi **pemimpin teknologi**, memelopori inovasi, atau **pengikut teknologi**, meniru produk pesaing. Salah satu contoh penggunaan strategi fungsional R&D *pemimpin* yang efektif untuk mencapai perbedaan.

keunggulan kompetitif fermentasi adalah Nike Inc. Nike membelanjakan lebih banyak daripada kebanyakan di industri ini pada R&D untuk membedakan kinerja sepatu atletiknya dengan sepatu para pesaingnya. Sebagai Hasilnya, produk-produknya menjadi favorit para atlet serius. Ini terlepas dari kenyataan itu Nike secara simultan mengejar pendekatan manufaktur berbiaya rendah. Contoh penggunaan yang *follower* R & strategi fungsional D untuk mencapai biaya-rendah keunggulan kompetitif adalah Dean Perusahaan Makanan.

Semakin banyak perusahaan yang bekerja dengan pemasok mereka untuk membantu mereka mempertahankannya dengan perubahan teknologi. Mereka mulai menyadari bahwa suatu perusahaan tidak dapat bersaing Teknologi hanya melalui pengembangan internal. Misalnya, milik Chrysler Corporation penggunaan pemasok suku cadang yang terampil untuk merancang segala sesuatu mulai dari kursi mobil hingga drive shaft telah memungkinkan untuk mengeluarkan uang secara konsisten lebih sedikit daripada pesaingnya untuk mengembangkan model mobil baru. Menggunakan aliansi teknologi strategis adalah salah satu cara untuk menggabungkan kemampuan R&D dari dua perusahaan. Perusahaan Maytag bekerja dengan salah satu pemasoknya untuk menerapkan teknologi logika fuzzy ke perusahaannya Mesin pencuci piring IntelliSense. Kemitraan ini memungkinkan Maytag untuk menyelesaikan proyek dengan lebih singkat jumlah waktu daripada jika telah mencoba melakukannya sendiri.²⁰ Satu penelitian di Inggris menemukan bahwa 93% dari mobil di Inggris perakit dan produsen komponen menggunakan pemasok mereka sebagai pemasok teknologi.²¹ Pendekatan yang lebih baru untuk R&D adalah *inovasi terbuka*, di mana perusahaan menggunakan aliansi dan koneksi dengan perusahaan, pemerintah, laboratorium akademik, dan konsumen untuk mengembangkan produk baru saluran dan proses. Sebagai contoh, Intel membuka empat fasilitas penelitian skala kecil yang berdekatan universitas untuk mempromosikan penyerbukan silang gagasan. Tiga belas laboratorium universitas AS terlibat dalam penelitian nanoteknologi telah membentuk Jaringan Infrastruktur Nanoteknologi Nasional bekerja untuk menawarkan sumber daya mereka ke bisnis dengan dikenakan biaya.²² Mattel, Wal-Mart, dan lainnya produsen dan pengecer mainan menggunakan broker ide seperti Big Idea Group untuk mencari-cari mainan baru ide. Pemain besar lain dalam jenis bisnis ini adalah Everyday Edisons yang menjalankan secara nasional

Halaman 255

BAGIAN 3 Perumusan Strategi
disiarkan, acara televisi PBS pemenang penghargaan Emmy dan juga mengundang para penemu untuk mengirimkan ide ke situs Web-nya (www.everydayedisons.com). Everyday Edisons bekerja dengan perusahaan untuk mengeluarkan ide-ide, kemudian membantu menyaring ide-ide untuk memasukkan yang terbaik depan perusahaan yang tertarik.²³ IBM mengadopsi sistem operasi terbuka Linux untuk beberapa produk dan sistem komputernya, menggunakan basis kode inti yang terus-menerus ditingkatkan dan ditingkatkan oleh komunitas global besar pengembang perangkat lunak, di antaranya hanya sebagian kecil yang berfungsi untuk IBM.²⁴ Untuk membuka laboratorium sendiri untuk ide-ide yang dihasilkan di tempat lain, CEO P&G, Art Lafley, menyatakan bahwa setengah dari ide perusahaan harus berasal dari luar dari 10% pada tahun 2000. P&G melembagakan penggunaan *pengintai teknologi* untuk mencari di luar perusahaan untuk inovasi yang menjanjikan. Pada 2007, tujuannya tercapai: 50% dari perusahaan inovasi berasal dari luar P&G. Sayangnya, konsekuensi yang tidak diinginkan itu tajam pengurangan produk terobosan secara keseluruhan. Sebagian besar inovasi relatif kecil perubahan pada produk yang ada atau produk dengan pasar yang sangat terbatas.²⁵ Pendekatan yang sedikit berbeda untuk pengembangan teknologi adalah untuk perusahaan besar seperti IBM atau Microsoft untuk membeli saham minoritas di perusahaan wirausaha teknologi tinggi yang relatif baru yang membutuhkan modal untuk melanjutkan operasi. Investasi modal ventura perusahaan adalah salah satu cara untuk mendapatkan akses ke inovasi yang menjanjikan dengan biaya lebih rendah daripada dengan mengembangkannya secara internal.²⁶

STRATEGI OPERASI

Strategi operasi menentukan bagaimana dan di mana suatu produk atau layanan akan diproduksi. Tingkat integrasi vertikal dalam proses produksi, penyebaran fisik sumber daya, dan hubungan dengan pemasok. Ini juga harus berurusan dengan level optimal teknologi yang harus digunakan perusahaan dalam proses operasinya. Lihat fitur **Masalah Global** untuk melihatnya bagaimana perbedaan operasional dalam kondisi nasional dapat memengaruhi upaya global suatu dunia-merek yang luas.

Advanced Manufacturing Technology (AMT) merevolusi operasi di seluruh dunia dan harus terus memiliki dampak besar karena perusahaan berusaha untuk mengintegrasikan bisnis yang beragam kegiatan dengan menggunakan prinsip-prinsip desain dan manufaktur berbantuan komputer (CAD / CAM). Itu penggunaan CAD / CAM, sistem manufaktur yang fleksibel, sistem komputer yang dikontrol secara numerik. Tems, kendaraan yang dipandu secara otomatis, robotika, perencanaan sumber daya manufaktur (MRP II), teknologi produksi yang dioptimalkan, dan teknik tepat waktu berkontribusi pada peningkatan fleksibilitas ability, waktu respons yang cepat, dan produktivitas yang lebih tinggi. Investasi semacam itu juga bertindak meningkat biaya tetap perusahaan dan dapat menyebabkan masalah signifikan jika perusahaan tidak mampu mencapai skala ekonomi atau cakupan. Baldor Electric Company, pembuat industri terbesar motor listrik di Amerika Serikat, membangun pabrik baru dengan menghilangkan teknologi baru pekerjaan yang tidak diinginkan dengan pergantian karyawan yang tinggi. Dengan sepersepuluh karyawan asing pabrik, pabrik itu kompetitif dari segi biaya dengan motor yang diproduksi di Meksiko atau Cina.²⁷ Strategi manufaktur perusahaan sering dipengaruhi oleh siklus hidup suatu produk. Sebagai penjualan dari peningkatan produk, akan ada peningkatan volume produksi mulai dari ukuran lot serendah satu di *bengkel* (produksi sejenis menggunakan tenaga kerja terampil) melalui *terhubung garis aliran batch* (komponen standar; setiap fungsi mesin seperti bengkel kerja tetapi diposisikan dalam urutan yang sama dengan bagian yang diproses) dengan ukuran lot setinggi 100.000 atau lebih banyak per tahun untuk *sistem manufaktur yang fleksibel* (bagian dikelompokkan ke dalam keluarga manufaktur kebohongan untuk menghasilkan berbagai macam barang yang diproduksi secara massal) dan *jalur transfer khusus* (sangat jalur perakitan otomatis membuat satu produk yang diproduksi secara massal menggunakan sedikit tenaga manusia). Menurut konsep ini, produk menjadi standar menjadi komoditas dari waktu ke waktu di bersamaan dengan meningkatnya permintaan. Fleksibilitas dengan demikian memberi jalan kepada efisiensi.²⁸ Meningkatnya intensitas persaingan di banyak industri telah memaksa perusahaan untuk beralih dari produksi massal tradisional menggunakan jalur transfer khusus hingga perbaikan berkelanjutan

Halaman 256

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

strategi produksi. Sistem *produksi massal* adalah metode yang sangat baik untuk menghasilkan yang besar jumlah barang dan layanan berbiaya rendah, standar. Karyawan bekerja secara sempit, tugas berulang di bawah pengawasan ketat dalam struktur birokrasi dan hirarkis. Kualitas, Namun, seringkali cenderung cukup rendah. Belajar bagaimana melakukan sesuatu yang lebih baik adalah preroga-manajemen; pekerja hanya diharapkan untuk mempelajari apa yang ditugaskan kepada mereka. Ini Sistem cenderung mendominasi manufaktur hingga tahun 1970-an. Di bawah *perbaikan terus - menerus* sistem yang dikembangkan W. Edwards Deming dan disempurnakan oleh perusahaan Jepang, perusahaan empowered tim lintas-fungsional untuk terus berusaha meningkatkan proses produksi. Manajer lebih seperti pelatih daripada bos. Hasilnya adalah sejumlah besar barang standar berbiaya rendah dan layanan, tetapi dengan kualitas tinggi. Kunci untuk perbaikan berkelanjutan adalah pengakuan ment bahwa pengalaman dan pengetahuan pekerja dapat membantu manajer memecahkan masalah produksi dan berkontribusi untuk memperketat varian dan mengurangi kesalahan. Karena perbaikan terus menerus memungkinkan perusahaan untuk menggunakan strategi kompetitif berbiaya rendah yang sama seperti perusahaan produksi massal tetapi pada tingkat kualitas yang jauh lebih tinggi, ia dengan cepat menggantikan produksi massal sebagai operasi strategi tions. Industri otomotif saat ini sedang bereksperimen dengan strategi *manufaktur modular*.

facturing di mana subassemblies preassembled dikirimkan sesuai kebutuhan (yaitu, just-in-waktu) kepada pekerja lini perakitan perusahaan, yang dengan cepat menyatukan modul menjadi produk jadi. Sebagai contoh, General Motors membangun kompleks otomotif baru di Brasil buat subkompak barunya, Celta. Enam belas dari 17 bangunan ditempati oleh pemasokers, termasuk Delphi, Lear, dan Goodyear. Pemasok ini mengirimkan modul yang telah dipasang sebelumnya (yang terdiri dari 85% dari nilai akhir dari setiap mobil) ke gedung GM untuk perakitan. Di sebuah proses baru ke industri, pemasok bertindak sebagai tim untuk membangun satu modul yang terdiri dari di motor, transmisi, saluran bahan bakar, gandar belakang, saluran minyak rem, dan sistem pembuangan, yang

Masalah GLOBAL

berbeda. Orang Italia terutama minum espresso dan melakukannya dalam satu tegukan cepat. Cappuccino adalah minuman sarapan, dan sementara kedai kopi adalah titik pertemuan, orang jarang hang out setelah mereka menerima kopi.

Yang mengatakan, McDonald's telah sukses secara signifikan dengan penawaran McCafé dari gaya tradisional Amerika kopi, serta espresso Italia. Ini mendorong kebiasaan-Masih banyak yang menyukai model Starbucks. McDonald's telah membuka 411 lokasi di Italia yang menyajikan kopi, termasuk lebih dari 100 yang memiliki Italia tradisional warung kopi.

Jadi, haruskah Starbucks pindah ke Italia?

Konsep Starbucks café (sebagaimana adanya to-hari) dimulai di Milan, Italia, ketika Howard Schultz, lalu Direktur Pemasaran untuk a bisnis kopi sangrai bernama Star-dolar, lihat bagaimana orang berbicara dengan orang-orang membuat mereka kopi di banyak rumah kopi di sana. Dia kembali ke Amerika Serikat dan tidak dapat meyakinkan atasannya tentang Idenya, memulai kafe sendiri di Seattle. Dalam tiga bertahun-tahun, dia telah mengembangkan perusahaannya sedemikian rupa sehingga dia membeli bisnis pemanggangan asli.

Saat ini, Starbucks memiliki lebih dari 11.000 lokasi di Amerika Serikat, serta 925 gerai di Jepang, 730 di Inggris, 314 di Meksiko, dan kehadiran yang signifikan di, antara lain tempat, Spanyol, Perancis, Jerman, Swiss, Austria, Yunani, Turki, Libanon, dan Arab Saudi. Interestingly, itu tidak memiliki satu outlet di Italia.

Mengapa tidak ada Starbucks di Italia? Italia adalah rumah budaya kopi dan pendekatan mereka terhadap kopi cukup

MENGAPA TIDAK BINTANG KEINGINAN INGIN BUKA KE ITALIA?

SUMBER: S. Faris, "Grounds Zero," *Bloomberg Businessweek* (13 Februari 2012), (<http://www.businessweek.com/magazine/grounds-zero-a-starbucks-free-italy-02092012.html>); <http://www.starbucks.com/about-us/our-heritage>; "Starbucks Menguraikan Strategi Mempercepat Pertumbuhan Global yang Menguntungkan" (http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=342).

Halaman 257

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

kemudian dipasang sebagai satu bagian. GM berharap bahwa strategi manufaktur ini akan memungkinkannya menghasilkan 100 kendaraan per tahun per pekerja dibandingkan dengan tingkat standar 30 hingga 50 mobil per pekerja.²⁹ Ford dan Chrysler juga telah membuka fasilitas modular serupa di Brasil.

Konsep siklus hidup suatu produk pada akhirnya mengarah pada produksi massal satu ukuran untuk semua unit semakin ditantang oleh konsep baru kustomisasi massa. Tepat-makan untuk lingkungan yang selalu berubah, *kustomisasi massal* mengharuskan orang, proses, unit, dan teknologi mengkonfigurasi ulang diri mereka untuk memberi pelanggan apa yang mereka inginkan, kapan

mereka menginginkannya. Dalam kasus Dell Computer, pelanggan masih dapat menggunakan Internet untuk mendesainnya

komputer sendiri. Berbeda dengan peningkatan berkelanjutan, kustomisasi massal membutuhkan fleksibilitas ability dan responsif yang cepat. Manajer mengoordinasikan individu yang independen dan cakap. Sebuah sistem tautan yang efisien sangat penting. Hasilnya adalah barang murah, berkualitas tinggi, dan disesuaikan layanan yang sesuai untuk sejumlah besar ceruk pasar.

Masalah yang diperdebatkan untuk perusahaan manufaktur di seluruh dunia adalah ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengoperasikan pabrik modern. Meningkatnya biaya minyak dalam dekade terakhir

telah secara drastis meningkatkan biaya, hanya beberapa yang dapat diteruskan ke pelanggan di lingkungan yang kompetitif. Kemungkinan air tawar akan menjadi sama langka

sumber daya menyebabkan banyak perusahaan untuk memikirkan kembali proses manufaktur padat-air. Untuk pelajari bagaimana perusahaan mulai menangani pemanasan global dan peningkatan air bersih kelangkaan, lihat fitur **Isu Keberlanjutan**.

STRATEGI PEMBELIAN

Strategi pembelian berkaitan dengan memperoleh bahan baku, suku cadang, dan persediaan yang diperlukan melakukan fungsi operasi. Strategi pembelian penting karena bahan dan bahan

ponents yang dibeli dari pemasok mencakup 50% dari total biaya produksi manufaktur.

perusahaan di Inggris, Amerika Serikat, Australia, Belgia, dan Finlandia.³⁰ The

pilihan pembelian dasar adalah sumber ganda, tunggal, dan paralel. Di bawah *beberapa sumber*, the pembelian pesanan perusahaan bagian tertentu dari beberapa vendor. Berbagai sumber memiliki tra juga dianggap lebih unggul daripada pendekatan pembelian lain karena (1) itu memaksa

tang untuk bersaing untuk bisnis pembeli penting, sehingga mengurangi biaya pembelian, dan

(2) jika satu pemasok tidak dapat memberikan, yang lain biasanya bisa, sehingga menjamin bahwa bagian dan lapisan selalu ada di tangan saat dibutuhkan. Berbagai sumber telah menjadi salah satu cara pembelian tegas untuk mengontrol hubungan dengan pemasoknya. Selama pemasok bisa memberikan bukti bahwa mereka dapat memenuhi spesifikasi produk, mereka disimpan dalam daftar penerimaan pembeli. vendor yang mampu untuk suku cadang dan persediaan tertentu. Sayangnya, praktik umum menerima tawaran terendah sering kali menurunkan kualitas.

W. Edwards Deming, seorang konsultan manajemen terkenal, sangat direkomendasikan *satu-satunya sumber* sebagai satu-satunya cara yang dapat dikelola untuk mendapatkan kualitas pemasok yang tinggi. Sumber tunggal bergantung hanya pada

satu pemasok untuk bagian tertentu. Mengingat kepeduliannya dengan merancang kualitas menjadi suatu produk di dalamnya

tahap awal pengembangan, Deming berpendapat bahwa pembeli harus bekerja sama dengan pemasok di semua tahap. Ini mengurangi baik biaya maupun waktu yang dihabiskan untuk desain produk dan juga meningkatkan kualitas

ity. Ini juga dapat menyederhanakan proses produksi perusahaan pembelian dengan menggunakan *just-in-time* (JIT) konsep memiliki bagian yang dibeli tiba di pabrik tepat ketika mereka dibutuhkan daripada menyimpan persediaan. Konsep sumber tunggal diambil selangkah lebih maju dalam JIT II, di perwakilan penjualan vendor mana yang sebenarnya memiliki meja di sebelah pabrik perusahaan pembelian lantai, menghadiri pertemuan status produksi, mengunjungi lab R&D, dan menganalisis komponen pembelian perkiraan penjualan perusahaan. Pemasok in-house ini kemudian menulis pesanan penjualan untuk pembelian itu perusahaan ditagih. Dikembangkan oleh Lance Dixon di Bose Corporation, JIT II juga digunakan di IBM, Honeywell, dan Ingersoll-Rand. Karen Dale, manajer pembelian untuk kantor Honeywell persediaan, kata dia sangat prihatin tentang kerahasiaan ketika JIT II pertama kali disarankan nya. Segera dia memiliki lima pemasok yang bekerja dengan 20 pembeli dan melaporkan beberapa masalah.³¹

kolaborasi pemasok dan pemecahan masalah bersama dengan kedua belah pihak bergantung satu sama lain menghasilkan pengembangan kemampuan kompetitif, kualitas lebih tinggi, biaya lebih rendah, dan lebih baik penjadwalan.³² Sumber tunggal memang memiliki keterbatasan. Jika pemasok tidak dapat mengirim sebagian, pembeli tidak memiliki alternatif selain menunda produksi. Beberapa pemasok dapat menyediakan pembeli dengan informasi yang lebih baik tentang teknologi baru dan kemampuan kinerja. Keterbatasan sumber tunggal telah menyebabkan pengembangan sumber paralel. Secara *paralel sumber*, dua pemasok adalah pemasok tunggal dari dua bagian yang berbeda, tetapi mereka juga cadangan pemasok untuk bagian masing-masing. Jika satu vendor tidak dapat memasok semua komponennya tepat waktu, yang lain vendor diminta untuk membuat perbedaan.³³

Juli 2012 adalah yang terpanas

bulan dalam rekaman-

Amerika Serikat dan Amerika Serikat

musim panas 2012 berakhir

terpanas ketiga dalam catatan. Itu

Amerika Serikat telah mencatat 7 dari

terpanas 10 musim panas sejak tahun 2000. Cuaca Nasional AS

Layanan mulai merekam suhu pada tahun 1895 dan hanya dua

musim panas lainnya menduduki puncak pada tahun 2012 (2011 dan 1936).

Dampaknya terhadap ketersediaan air tawar lebih dari sekadar sinyal

tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga operasi

perusahaan. PBB melaporkan bahwa pada pertengahan

1990-an, sekitar 40 persen dari populasi dunia adalah

menderita kekurangan air. Mereka memperkirakan bahwa dalam waktu kurang dari 25

tahun, dua pertiga dari populasi dunia akan tinggal di

negara yang tertekan air.

Nestlé, Unilever, Coca-Cola, Anheuser-Busch, dan Da-

tidak ada yang mengonsumsi hampir 575 miliar liter air per tahun,

cukup untuk memenuhi kebutuhan air harian setiap orang

di planet ini. Dibutuhkan sekitar 13 meter kubik freshwa-

ter untuk menghasilkan wafer semikonduktor 200-mm tunggal. Sebagai

hasilnya, pembuatan chip diyakini bertanggung jawab atas 25% dari

konsumsi air di Lembah Silikon. Menurut José

Lopez, COO Nestlé, membutuhkan empat liter air untuk membuatnya

satu liter produk di pabrik Nestlé, tetapi 3.000 liter

air dibutuhkan untuk menumbuhkan hasil pertanian itu

memasok mereka. Setiap tahun, sekitar 40% dari air tawar

ditarik dari danau dan aquifer di Amerika

pembangkit listrik keren. Memisahkan satu liter minyak dari Kanada

pasir tar membutuhkan hingga lima liter air!

"Air adalah minyak abad ke-21," berpendapat bahwa

menggambar Liveris, CEO perusahaan kimia Dow. Seperti minyak,

persediaan air bersih yang bersih dan mudah diakses berada di bawah

strain yang tumbuh karena populasi yang tumbuh dan

peningkatan luas dalam standar hidup. Industri-

isasi di negara berkembang mencemari sungai dan

akuifer. Perubahan iklim mengubah pola segar

ketersediaan air sehingga kekeringan lebih mungkin terjadi di banyak tempat

bagian dari dunia. Menurut sebuah survei oleh Marsh

Putra Wawasan Risiko, 40% dari perusahaan Fortune 1000

menyatakan bahwa dampak dari kekurangan air pada bisnis mereka

ness akan menjadi "parah" atau "bencana," tetapi hanya 17%

mengatakan bahwa mereka siap menghadapi krisis semacam itu. Dari Nestlé

481 pabrik di seluruh dunia, 49 berlokasi di perairan yang langka

daerah. Aktivis lingkungan telah menyerang PepsiCo

dan Coca-Cola karena diduga menipis air tanah di In-

dia membuat minuman botol.

Ada sejumlah perusahaan yang mengambil

untuk melindungi persediaan air tawar mereka di masa depan. Dow punya

mengurangi jumlah air yang digunakan lebih dari sepertiga sejak itu

1995. Selama 1997-2006, ketika Nestle hampir dua kali lipat

volume makanan yang diproduksi, itu mengurangi jumlahnya

air yang digunakan sebesar 29%. Elion Chemical China bekerja

dengan General Electric untuk mendaur ulang 90% air limbahnya

untuk mematuhi dis- "nol-cair" baru pemerintah
aturan biaya.

BAGAIMANA PANAS INI PANAS?

Masalah KEBERLANJUTAN

SUMBER: D. Rice, "Musim Panas 2012 adalah yang ketiga di AS Hottest on Record," *USA Today* (11 September 2012), (<http://usatoday30.usatoday.com/weather/climate/story/2012-08-30/musimpanas-suhu/577298581>); "Dampak Global Uba Sumber Daya Air," Laporan UNESCO, (<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001922/192216e.pdf>); K. Kube, "Ke Wild Brown Yonder," *Trains* (November 2008), hlm. 68–73; "Berjalan Kering," *The Economist* (23 Agustus 2008), hlm. 53–54.

Halaman 259

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Internet semakin banyak digunakan baik untuk mencari sumber pasokan baru dan untuk menjaga persediaan diisi ulang. Misalnya, Hewlett-Packard memperkenalkan pengadaan berbasis web sistem untuk memungkinkan 84.000 karyawannya membeli perlengkapan kantor dari sekumpulan pemasok standar. Sistem baru ini memungkinkan perusahaan untuk menghemat US \$ 60 hingga US \$ 100 juta per tahun dalam pembelian.³⁴ Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan teknologi berbasis Internet dapat melakukannya biaya administrasi yang lebih rendah dan harga pembelian.³⁵ Kadang-kadang inovasi terkait dengan penggunaan Internet untuk satu strategi diadopsi oleh bidang lain. Lihat **Masalah Inovasi** mengenai penggunaan dan penyalahgunaan Kode QR.

KETIKA INOVASI GAGAL UNTUK HIDUP SAMPAI DENGAN HARAPAN

di situlah terletak banyak masalah dengan menggunakan ini sebagai bagian dari strategi perusahaan. Kode QR mengharuskan konsumen untuk mengunduh aplikasi yang membaca kode ke sel mereka telepon dan kemudian pegang telepon dengan sangat mantap saat diambil gambar kode yang ingin mereka ikuti.

Kode telah menemukan nilai nyata dalam film theater bisnis karena lebih banyak orang membeli tiket online mereka. Itu kode diunduh ke Smartphone konsumen dan dipindai sebagai tiket saat memasuki teater. Mereka bisa juga digunakan untuk membantu mencegah barang palsu, tetapi beberapa perusahaan telah meletakkan kode-kode tersebut di papan iklan (hampir mungkin untuk memindai), bagian dalam botol minuman keras, dan pada poster cara (cahaya redup mencegah aplikasi bekerja).

Tidak semua inovasi yang dapat diadopsi oleh bisnis seharusnya diadopsi. Menemukan nilai dan menyelaraskan inovasi dengan keunggulan kompetitif bisnis sangat penting. Dimana apakah Anda yakin kode QR dapat digunakan sebaik-baiknya?

Terkadang inovasi harus menemukan aplikasi yang tepat untuk itu berdampak pada strategi perumusan. Seperti itulah nasib kode QR. Kode QR, atau

Kode Respons Cepat, adalah yang padat, kotak, kisi hitam putih yang sepertinya ada di mana-mana. Diciptakan pada 1994 oleh Denso Wave (anak perusahaan Toyota Group), maksud asli dari blok kecil itu adalah untuk meningkatkan penemuan pelacakan otomatis suku cadang mobil. Sementara kode QR dipatenkan, perusahaan menerbitkan spesifikasi lengkap secara online dan mengizinkan siapa saja untuk menggunakan kode secara gratis.

Selama beberapa tahun terakhir, kode telah diadopsi oleh pengiklan sebagai sarana untuk meningkatkan koneksi menjadi tween perusahaan dan pelanggannya. Pada bulan Desember 2011, lebih dari 8% dari iklan majalah berisi kode, naik

dari lebih dari 3% di awal tahun. Sayangnya-akhir-akhir ini, sebagian besar perusahaan tampaknya tidak tahu caranya gunakan kode untuk melibatkan konsumen. Paling mengarahkan telepon seluler konsumen ke situs Web perusahaan, dan

Masalah INOVASI

SUMBER: "Kelelahan Kode QR," *Bloomberg Businessweek* (2 Juli 2012), hlm. 28–29; <https://www.denso-wave.com/en/>; <http://www.qrcode.com/en/index.html>.

STRATEGI LOGISTIK

Strategi logistik berkaitan dengan aliran produk masuk dan keluar dari proses manufaktur. Tiga tren yang terkait dengan strategi ini jelas: sentralisasi, outsourcing, dan penggunaan Internet. Untuk mendapatkan sinergi logistik di seluruh unit bisnis, perusahaan mulai melakukan sentralisasi logistik dalam kelompok markas. Grup logistik terpusat ini biasanya mengandung ISTS memiliki keahlian dalam berbagai moda transportasi seperti kereta api atau truk. Mereka bekerja untuk mengatur volume pengiriman di seluruh perusahaan untuk mendapatkan kontrak yang lebih baik dengan pengirim. Perusahaan seperti Georgia-Pasifik, Marriott, dan Union Carbide melihat fungsi logistik sebagai cara penting untuk membedakan diri dari kompetisi, untuk menambah nilai, dan untuk mengurangi biaya.

Banyak perusahaan menemukan bahwa outsourcing logistik mengurangi biaya dan meningkatkan waktu pengiriman. Misalnya, HP mengontrak Roadway Logistics untuk mengelola inbound-nya pergudangan bahan baku di Vancouver, Kanada. Hampir 140 karyawan Roadway diganti 250 pekerja HP, yang dipindahkan ke aktivitas HP lainnya.³⁶

Halaman 260

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

Banyak perusahaan menggunakan Internet untuk menyederhanakan sistem logistik mereka. Sebagai contoh, Ace Hardware menciptakan sistem online untuk pengecer dan pemasoknya. Perangkat keras individu toko sekarang dapat melihat di situs Web yang memesan 210 kasus kunci pas lebih murah daripada pesanan 200 kasus. Karena palet penuh terdiri dari 210 kasus kunci pas, perintah untuk sebuah palang penuh palet berarti bahwa pemasok tidak perlu menarik 10 kasing dari palet dan mengemasnya kembali untuk penyimpanan. Ada sedikit kemungkinan bahwa kasus longgar akan hilang dalam pengiriman, dan dokumen tidak harus diluang kembali. Akibatnya, biaya transportasi Ace turun 18%, dan biaya rumah telah dipotong 28%.³⁷

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Strategi HRM, antara lain, membahas masalah apakah perusahaan atau bisnis unit harus mempekerjakan sejumlah besar karyawan berketerampilan rendah yang menerima gaji rendah, berkinerja baik

pekerjaan yang berulang, dan kemungkinan besar akan berhenti setelah waktu singkat (strategi restoran cepat saji) atau

merekrut karyawan terampil yang menerima gaji relatif tinggi dan dilatih secara silang untuk berpartisipasi *tim kerja swakelola*. Seiring meningkatnya kompleksitas pekerjaan, semakin cocok untuk tim, terutama dalam hal upaya pengembangan produk yang inovatif. Perusahaan multinasional semakin banyak menggunakan tim kerja swadaya di afiliasi asing mereka serta di rumah operasi negara.³⁸ Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan tim kerja mengarah pada peningkatan kualitas dan produktivitas serta kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih tinggi.³⁹

Perusahaan mengikuti strategi kompetitif diferensiasi melalui penggunaan berkualitas tinggi masukan dari bawahan dan rekan kerja dalam penilaian kinerja ke tingkat yang lebih besar daripada yang dilakukan perusahaan mengikuti strategi bisnis lainnya.⁴⁰ Penilaian *360 derajat* lengkap, di mana input kinerja dikumpulkan dari berbagai sumber, sekarang digunakan oleh lebih dari 90% dari Fortune 500 (menurut majalah Fortune) dan telah menjadi salah satu yang paling populer alat dalam mengembangkan karyawan dan manajer baru.⁴¹ Satu perusahaan India, HCL Technologies, menerbitkan peringkat penilaian untuk 20 manajer teratas di intranet perusahaan semua untuk dilihat.⁴²

Perusahaan menemukan bahwa memiliki *tenaga kerja yang beragam* dapat menjadi keunggulan kompetitif. Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan dengan tingkat keragaman ras yang tinggi mengikuti pertumbuhan strategi memiliki produktivitas yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan keragaman ras yang lebih sedikit.⁴³ Avon Company, misalnya, mampu membalikkan pasar dalam kota yang tidak menguntungkan dengan menempatkan Afrika-Manajer Amerika dan Hispanik yang bertanggung jawab atas pemasaran ke pasar-pasar ini.⁴⁴ Keanekaragaman dalam syarat usia dan asal kebangsaan juga menawarkan manfaat. DuPont menggunakan tim multinasional telah membantu perusahaan mengembangkan dan memasarkan produk secara internasional. McDonald's punya menemukan bahwa pekerja yang lebih tua berkinerja sebaik, jika tidak lebih baik daripada, karyawan yang lebih muda.

Menurut Edward Rensi, CEO McDonald's USA, "Kami menemukan orang-orang ini sangat termotivasi, dengan semacam disiplin dan kebiasaan kerja yang sulit ditemukan di usia muda karyawan."⁴⁵

STRATEGI TEKNOLOGI INFORMASI

Perusahaan semakin menggunakan **strategi teknologi informasi** untuk menyediakan bisnis unit dengan keunggulan kompetitif. Ketika FedEx pertama kali menyediakan pelanggannya dengan PowerShip perangkat lunak komputer untuk menyimpan alamat, mencetak label pengiriman, dan melacak lokasi paket penjualan melonjak secara signifikan. UPS segera diikuti dengan perangkat lunak MaxiShips-nya sendiri. Melihat nya sistem informasi sebagai kompetensi yang khas, FedEx terus mendorong untuk kemajuan lebih lanjut tage lebih dari UPS dengan menggunakan situs Web-nya untuk memungkinkan pelanggan untuk melacak paket mereka. FedEx menggunakan kompetensi ini dalam iklannya dengan menunjukkan bagaimana pelanggan dapat melacak kemajuan pengiriman mereka. Segera setelah itu, UPS menyediakan layanan yang sama. Meski bisa diperdebatkan

Halaman 261

BAGIAN 3 Perumusan Strategi
bahwa teknologi informasi sekarang telah menjadi begitu luas sehingga tidak lagi menawarkan perusahaan a keunggulan kompetitif, perusahaan di seluruh dunia terus menghabiskan lebih dari US \$ 3,6 triliun per tahun bersatu dengan teknologi informasi.⁴⁶ Perusahaan multinasional menemukan bahwa memiliki intranet yang canggih memungkinkan karyawan untuk berlatih *mengikuti manajemen matahari*, di mana anggota tim proyek tinggal dalam satu negara dapat meneruskan pekerjaan mereka kepada anggota tim di negara lain di mana hari kerja awal. Dengan demikian, shift malam tidak lagi dibutuhkan.⁴⁷ Perkembangan terjemahan instan perangkat lunak juga memungkinkan pekerja untuk berkomunikasi online dengan rekan kerja di tempat lain negara yang menggunakan bahasa yang berbeda.⁴⁸ Misalnya, Mattel telah memotong waktu yang diperlukan mengembangkan produk baru sebesar 10% dengan memungkinkan perancang dan pemegang lisensi di negara lain untuk mengumpulkan bekerja pada desain mainan. IBM menggunakan intranetnya untuk memungkinkan karyawannya berkolaborasi dan meningkatkan keterampilan mereka, sehingga mengurangi biaya pelatihan dan perjalanan.⁴⁹ Banyak perusahaan, seperti Lockheed Martin, General Electric, dan Whirlpool, menggunakan di-teknologi pembentukan untuk membentuk hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan dan pemasok mereka melalui extranet canggih. Misalnya, Jaringan Proses Perdagangan General Electric memungkinkan pemasok mengunduh permintaan proposal GE secara elektronik, melihat diagram spesifikasi suku cadang, dan berkomunikasi dengan manajer pembelian GE. Menurut Robert Livingston, kepala GE dari sumber di seluruh dunia untuk Divisi Penerangan, pergi ke Web mengurangi waktu pemrosesan hingga sepertiga.⁵⁰ Dengan demikian, penggunaan teknologi informasi melalui ekstranet memudahkan perusahaan untuk membeli dari orang lain (outsourcing) daripada membuatnya sendiri (mengintegrasikan secara vertikal).⁵¹

Keputusan Sourcing: Lokasi Fungsi

Agar strategi fungsional memiliki peluang sukses terbaik, strategi itu harus dibangun di atas ciri khas kompetensi yang berada dalam area fungsional itu. Jika suatu perusahaan tidak memiliki perbedaan Dalam kompetensi fungsional dalam area fungsional tertentu, area fungsional itu bisa menjadi kandidat outsourcing

Pengalihdayaan adalah pembelian produk atau layanan dari orang lain yang sebelumnya sudah disediakan secara internal. Jadi, ini adalah kebalikan dari integrasi vertikal. Alih daya adalah menjadi bagian yang semakin penting dalam pengambilan keputusan strategis dan cara yang penting untuk meningkatkan efisiensi dan seringkali kualitas. Dalam sebuah studi dari 30 perusahaan, outsourcing menghasilkan rata-rata

usia dalam pengurangan biaya 9% dan peningkatan kapasitas dan kualitas 15%. ⁵² Misalnya, Boeing menggunakan outsourcing sebagai cara untuk mengurangi biaya merancang dan membuat yang baru 787 Dreamliner. Hingga 70% dari pesawat di-outsourcing-kan. Dalam jeda dari latihan sebelumnya, dukungan tang membuat sebagian besar badan pesawat, termasuk pipa ledeng, listrik, dan sistem komputer, dan mengirimkannya ke Seattle untuk perakitan oleh Boeing. ⁵³

Menurut survei 2012 oleh Deloitte Consulting, kegiatan outsourcing yang paling populer ikatannya adalah Teknologi Informasi (76%), operasi (42%), legal (40%), keuangan (37%), real-perkebunan / fasilitas (32%), SDM (30%), pengadaan (24%), dan dukungan penjualan / pemasaran (11%). Survei ini juga mengungkapkan bahwa faktor utama dalam hubungan outsourcing yang sukses adalah semangat kemitraan, perjanjian yang dirancang dengan baik, pemerintahan bersama, dan komunikasi yang konsisten. ⁵⁴ Pihak berwenang tidak hanya berharap jumlah perusahaan yang terlibat dalam outsourcing meningkat, mereka juga mengharapkan perusahaan untuk melakukan outsourcing sejumlah fungsi yang semakin banyak, terutama yang

dalam layanan pelanggan, pembukuan, keuangan / administrasi, penjualan / pemasaran jarak jauh, dan ruang surat. ⁵⁵ Diperkirakan 50% manufaktur AS akan di-outsourcing-kan ke 28 perusahaan yang sedang berkembang negara pada 2015. ⁵⁶

Offshoring adalah outsourcing kegiatan atau fungsi ke perusahaan yang dimiliki sepenuhnya perusahaan atau penyedia independen di negara lain. Offshoring adalah fenomena global

Halaman 262

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

yang telah didukung oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, pengembangan sistem transmisi data yang stabil, aman, dan berkecepatan tinggi, dan logistik uang muka seperti pengiriman kemas. Menurut Bain & Company, 51% perusahaan besar di Amerika Utara, Eropa, dan Asia melakukan outsourcing di luar negeri. ⁵⁷ Meskipun India saat ini 70% dari pasar offshoring, negara-negara seperti Brasil, Cina, Rusia, Filipina,

Malaysia, Hongaria, Republik Ceko, dan Israel semakin penting. Ini negara memiliki tenaga kerja berkualitas rendah dan tenaga kerja terdidik. Ini penting Pertimbangan karena lebih dari 93% perusahaan lepas pantai melakukannya untuk mengurangi biaya. ⁵⁸ Misalnya, pekerja jalur perakitan Meksiko rata-rata US \$ 4,00 per jam plus dikupas hingga US \$ 28 per jam plus manfaat di GM atau pabrik Ford di Amerika Serikat. Kurang-pekerja terampil Meksiko di pembuat onderdil mobil hanya mendapat US \$ 1,50 per jam dengan lebih sedikit manfaat. ⁵⁹

Pemrograman perangkat lunak dan layanan pelanggan, khususnya, dialihdayakan ke India. Sebagai contoh, unit layanan kantor General Electric, GE Capital International Services yang dipisah menjadi perusahaan baru bernama Genpact, adalah salah satu yang tertua dan terbesar Perusahaan outsourcing India. Dari hanya US \$ 26 juta pada tahun 1999, pendapatan tahunannya tumbuh hingga lebih dari US \$ 1,6 miliar pada 2011. ⁶⁰ Sebagai bagian dari tren ini, IBM mengakuisisi Daksh eServices Ltd.,

salah satu pemasok terbesar layanan bisnis jarak jauh India. ⁶¹ Pengalihdayaan, termasuk offshoring, memiliki kerugian yang signifikan. Sebagai contoh, pemasangan keluhan memaksa Dell Computer untuk berhenti mengarahkan pelanggan korporat ke teknologi. pusat dukungan panggilan nasional di Bangalore, India. ⁶² GE memperkenalkan mesin cuci baru chine tertunda tiga minggu karena masalah produksi di perusahaan pemasok yang dikontrakkan untuk pekerjaan utama. Beberapa perusahaan menemukan diri mereka terkunci

ke dalam kontrak jangka panjang dengan pemasok luar yang tidak lagi kompetitif.⁶³ Beberapa Pihak berwenang mengusulkan bahwa efek kumulatif dari outsourcing yang berkelanjutan terus berkurang kemampuan perusahaan untuk mempelajari keterampilan baru dan untuk mengembangkan kompetensi inti baru.⁶⁴ Satu survei dari 129 perusahaan outsourcing mengungkapkan bahwa setengah dari proyek outsourcing dilakukan dalam satu tahun gagal memberikan penghematan yang diantisipasi. Ini sesuai dengan survei oleh Bain & Perusahaan di mana 51% perusahaan besar di Amerika Utara, Eropa, dan Asia menyatakan hal itu outsourcing (termasuk offshoring) tidak memenuhi harapan mereka.⁶⁵ Survei lain tentang proyek perangkat lunak, oleh MIT, menemukan bahwa proyek India rata-rata memiliki 10% lebih banyak perangkat lunak bug daripada proyek-proyek AS yang sebanding.⁶⁶ Meningkatnya biaya minyak membuat offshoring kurang ekonomis. Sejak 2003, harga minyak mentah naik dari US \$ 28 menjadi lebih dari US \$ 90 per barel pada 2012.⁶⁷ Sebuah studi tentang 91 upaya outsourcing yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Eropa dan Amerika Utara menemukan tujuh kesalahan utama yang harus dihindari:

- 1. Kegiatan outsourcing yang tidak boleh di-outsource:** Perusahaan gagal mempertahankan inti kegiatan di rumah.
- 2. Memilih vendor yang salah:** Vendor tidak dapat dipercaya atau tidak memiliki state-of-the-art proses.
- 3. Menulis kontrak yang buruk:** Perusahaan gagal membangun keseimbangan kekuasaan di Indonesia hubungan.
- 4. Mengabaikan masalah personil:** Karyawan kehilangan komitmen terhadap perusahaan.
- 5. Kehilangan kendali atas aktivitas outsourcing:** Manajer yang memenuhi syarat gagal mengelola aktivitas outsourcing.⁶⁸
- 6. Menghadap biaya tersembunyi dari outsourcing:** Biaya transaksi kewalahan lainnya tabungan.
- 7. Gagal merencanakan strategi keluar:** Perusahaan gagal membangun klausul reversibilitas ke dalam kontrak.⁶⁹

Halaman 263

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Kunci untuk outsourcing adalah membeli dari luar hanya kegiatan-kegiatan yang bukan kunci untuk kompetensi khas perusahaan. Kalau tidak, perusahaan mungkin akan menyerah kemampuan yang membuatnya berhasil di tempat pertama — sehingga menempatkan dirinya di jalan menuju penurunan tual. Ini didukung oleh laporan penelitian bahwa perusahaan yang memiliki lebih banyak pengalaman dengan teknologi manufaktur tertentu cenderung membuat manufaktur di rumah.⁷⁰ JP Morgan Chase & Company mengakhiri perjanjian outsourcing teknologi tujuh tahun dengan IBM karena manajemen bank menyadari bahwa teknologi informasi (TI) terlalu penting strategis untuk di-outsourcing-kan.⁷¹

Dalam menentukan strategi fungsional, ahli strategi harus:

- Identifikasi kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis.
- Pastikan kompetensi terus diperkuat.
- Mengelola kompetensi sedemikian rupa sehingga paling baik menjaga keunggulan kompetitif mereka menciptakan.

Keputusan outsourcing tergantung pada fraksi dari total nilai tambah yang menjadi kegiatan Pertimbangan mewakili dan pada jumlah potensi keunggulan kompetitif dalam aktivitas itu untuk perusahaan atau unit bisnis. Lihat matriks outsourcing pada **Gambar 8-1**. Perusahaan harus pertimbangkan untuk melakukan outsourcing kegiatan atau fungsi apa pun yang memiliki potensi rendah untuk keunggulan kompetitif.

Jika aktivitas itu hanya merupakan sebagian kecil dari total nilai produk atau layanan perusahaan, itu harus dibeli di pasar terbuka (dengan asumsi bahwa penyedia layanan berkualitas adalah banyak). Namun, jika aktivitas tersebut berkontribusi besar pada produk atau layanan perusahaan, perusahaan harus membelinya melalui kontrak jangka panjang dengan pemasok atau distributor terpercaya. Sebuah perusahaan harus selalu menghasilkan setidaknya beberapa aktivitas atau fungsi (yaitu, lancip vertikal

integrasi) jika kegiatan itu memiliki potensi untuk menyediakan perusahaan beberapa kompetitif keuntungan. Namun, integrasi vertikal penuh harus dipertimbangkan hanya ketika aktivitas itu atau fungsi menambah nilai signifikan pada produk atau layanan perusahaan selain memberikan keunggulan kompetitif.⁷²

Nilai Tambah Total Aktivitas untuk Perusahaan

Produk dan layanan

Aktivitas P

otentia fo

r

Iklan Kompetitif

v

antage

Rendah

Taper Vertical

Integrasi:

Menghasilkan Beberapa

Secara internal

Vertikal Penuh

Integrasi:

Hasilkan Semua

Secara internal

Mengalihdayakan

Sama sekali:

Beli saat Terbuka

Pasar

Mengalihdayakan

Sama sekali:

Beli dengan

Jangka panjang

Kontrak

Lo

w

Tinggi

Tinggi

GAMBAR 8-1

Diusulkan

Pengalihdayaan

Matriks

SUMBER: JD Hunger dan TL Wheelen, "Usulan Matriks Outsourcing." Hak Cipta © 1996 dan 2005 oleh Wheelen dan Associate Hunger. Dicetak ulang dengan izin.

Halaman 264

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

Beberapa strategi yang dapat dianggap korporat, bisnis, atau fungsional sangat berbahayaous. Manajer yang membuat analisis yang buruk atau kurang kreativitas dapat terjebak dalam pertimbangan beberapa strategi berikut untuk menghindari:

■ **Ikuti pemimpin:** Meniru strategi pesaing terkemuka mungkin tampak bagus ide, tetapi mengabaikan keunggulan kompetitif khusus perusahaan dan kemungkinan itu pemimpinnya mungkin salah. Fujitsu Ltd., pembuat komputer terbesar kedua di dunia, pernah memilikiya telah didorong sejak 1960-an oleh satu-satunya ambisi mengejar IBM. Seperti IBM di waktu, Fujitsu bersaing terutama sebagai pembuat komputer mainframe. Begitu dikhawatirkan untuk itu Namun, menangkap IBM, yang gagal menyadari bahwa bisnis mainframe telah tercapai jatuh tempo pada tahun 1990 dan tidak lagi tumbuh.

■ **Memukul home run lain:** Jika sebuah perusahaan berhasil karena ia merintis dengan sangat baik produk yang sukses, ia cenderung mencari produk super lain yang akan memastikan pertumbuhan dan kemakmuran. Seperti dalam bertaruh pada tembakan panjang dalam pacuan kuda, probabilitas menemukan bagian kedua

Pemenang ond sedikit. Polaroid menghabiskan banyak uang untuk mengembangkan kamera film "instan", tetapi masyarakat mengabaikannya demi camcorder.

■ **Perlombaan senjata:** Memasuki pertempuran sengit dengan perusahaan lain untuk meningkatkan pangsa pasar mungkin meningkatkan pendapatan penjualan, tetapi peningkatan itu mungkin akan lebih dari diimbangi oleh lipatan dalam iklan, promosi, R&D, dan biaya produksi. Sejak deregulasi maskapai penerbangan, perang harga dan spesial tarif telah berkontribusi pada margin laba yang rendah dan

kebangkrutan banyak maskapai besar, seperti Eastern, Pan American, TWA, dan secara virtual setiap maskapai besar masih beroperasi hari ini.

■ **Lakukan segalanya:** Ketika dihadapkan dengan beberapa peluang menarik, manajemen mungkin cenderung melompat pada mereka semua. Pada awalnya, sebuah perusahaan mungkin memiliki sumber daya yang cukup untuk berkembang

setiap ide menjadi proyek, tetapi uang, waktu, dan energi segera habis karena banyak proyek dampak menuntut infus sumber daya yang besar. Keahlian Walt Disney Company dalam hal industri hiburan memimpinnya untuk mengakuisisi jaringan ABC. Sebagai perusahaan bergolak film dan program televisi baru seperti *Who Wants to Be a Millionaire?* saya t menghabiskan US \$ 750 juta untuk membangun taman hiburan baru dan membeli jalur pelayaran dan tim hoki. Pada tahun 2000, meskipun penjualan perusahaan terus meningkat, laba bersih turun.⁷³

■ **Kehilangan tangan:** Korporasi mungkin telah berinvestasi begitu banyak dalam strategi tertentu yang unggul manajemen tidak mau menerima kegagalannya. Percaya bahwa ia telah terlalu banyak berinvestasi untuk berhenti, manajemen dapat terus "melempar uang baik setelah buruk." Ponsel BlackBerry RIM adalah pemimpin yang tak perlu dalam teknologi dan penerimaan Smartphone. Mereka sangat fokus pendekatan mereka terhadap bagaimana pengguna perlu mengakses informasi yang mereka lewatkan melihat bagaimana

pendatang baru di industri telah mengubah industri. Pada saat mereka menerima perubahan itu benar-benar terjadi, mereka begitu jauh di belakang sehingga mengejar hampir mustahil.

Strategi untuk Dihindari

Setelah pro dan kontra dari alternatif strategis potensial telah diidentifikasi dan dievaluasi

Setelah itu, seseorang harus dipilih untuk implementasi. Pada saat ini, ada kemungkinan bahwa banyak alternatif yang layak.

Tives akan muncul. Bagaimana strategi terbaik ditentukan?

Mungkin kriteria yang paling penting adalah kemampuan strategi yang diusulkan untuk ditangani faktor strategis spesifik yang dikembangkan sebelumnya menggunakan pendekatan SWOT. Jika alternatifnya

Pilihan Strategis: Memilih Strategi Terbaik

Halaman 265

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

tidak memanfaatkan peluang lingkungan dan kekuatan / kompetensi perusahaan, dan menjauh dari ancaman lingkungan dan kelemahan perusahaan, itu mungkin akan gagal. Pertimbangan penting lainnya dalam pemilihan strategi adalah kemampuan masing-masing penting untuk memenuhi tujuan yang disepakati dengan sumber daya paling sedikit dan paling sedikit negatif efek samping. Karena itu, penting untuk mengembangkan rencana implementasi tentatif untuk mengatasi kesulitan yang mungkin dihadapi manajemen. Ini harus dilakukan dalam cahaya tren sosial, industri, dan situasi perusahaan berdasarkan konstruksi skenario.

MELAKUKAN SKENARIO PERUSAHAAN

Skenario perusahaan adalah neraca *pro forma* (estimasi masa depan) dan laporan laba rugi yang memperkirakan dampak dari setiap strategi alternatif dan berbagai programnya kemungkinan akan berpengaruh pembagian dan pengembalian investasi perusahaan. (Laporan keuangan pro forma dibahas dalam Bab 12.) Dalam survei perusahaan-perusahaan Fortune 500, 84% dilaporkan menggunakan simulasi komputer

model dalam perencanaan strategis. Sebagian besar hanya model simulasi berbasis spreadsheet berurusan dengan pertanyaan bagaimana-jika.⁷⁴

Skenario yang disarankan hanyalah perpanjangan dari skenario industri yang dibahas dalam Bab 4. Jika, misalnya, skenario industri menyarankan kemungkinan munculnya yang kuat permintaan pasar di negara tertentu untuk produk tertentu, serangkaian strategi alternatif skenario dapat dikembangkan. Alternatif mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki produk-produk ini negara itu dapat dibandingkan dengan alternatif pengembangan bidang hijau (misalnya, bangunan

operasi baru di negara itu). Menggunakan tiga set perkiraan angka penjualan (optimis, simistic, dan kemungkinan besar) untuk produk baru selama lima tahun ke depan, dua alternatif dapat dievaluasi dalam hal pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan di masa depan sebagaimana tercermin dalam kemungkinan laporan keuangan masa depan perusahaan. Neraca pro forma dan pendapatan negara-KASIH dapat dihasilkan dengan perangkat lunak spreadsheet, seperti Excel, di komputer pribadi. Pernyataan pro forma didasarkan pada skenario keuangan dan ekonomi.

Untuk membangun skenario perusahaan, ikuti langkah-langkah ini:

1. Gunakan skenario industri (seperti dibahas pada **Bab 4**) untuk mengembangkan serangkaian asumsi tentang lingkungan tugas (di negara tertentu yang dipertimbangkan). Misalnya, 3M mengharuskan manajer umum dari masing-masing unit bisnis untuk menggambarkan secara tahunan apa yang Industri akan terlihat seperti dalam 15 tahun. Sebutkan asumsi-asumsi yang *optimistis*, *pesimistis*, dan *kemungkinan besar*

untuk faktor ekonomi utama seperti GDP (Produk Domestik Bruto), CPI (konsumen indeks harga), dan tingkat bunga utama dan untuk faktor strategis eksternal kunci lainnya seperti peraturan pemerintah dan tren industri. Ini harus dilakukan untuk setiap negara / wilayah di mana perusahaan memiliki operasi signifikan yang akan terpengaruh oleh masing-masing alternatif strategis. Asumsi dasar yang sama ini harus dicantumkan untuk masing - masing skenario alternatif yang akan dikembangkan.

2. Mengembangkan laporan keuangan ukuran umum (seperti dibahas dalam **Bab 12**) untuk perusahaan tahun-tahun sebelumnya perusahaan atau unit bisnis berfungsi sebagai dasar untuk proyek analisis tren laporan keuangan proforma. Gunakan formulir *Kotak Skenario* yang ditunjukkan pada **Tabel 8-1** :

Sebuah. Gunakan persentase historis ukuran umum untuk memperkirakan tingkat pendapatan, pengeluaran, dan kategori lainnya dalam estimasi laporan proforma untuk tahun-tahun mendatang.

b. Kembangkan untuk setiap alternatif strategis seperangkat *optimis* (*O*), *pesimistis* (*P*), dan *sebagian besar kemungkinan* (*ML*) asumsi tentang dampak variabel kunci pada masa depan perusahaan laporan keuangan.

c. Meramalkan tiga set angka penjualan dan harga pokok penjualan setidaknya selama lima tahun ke depan masa depan.

d. Menganalisis data historis dan melakukan penyesuaian berdasarkan asumsi lingkungan tions terdaftar sebelumnya. Lakukan hal yang sama untuk tokoh lain yang dapat sangat bervariasi.

Halaman 266

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

e. Asumsikan angka-angka lain bahwa mereka akan melanjutkan hubungan historis mereka dengan penjualan atau beberapa faktor penentu utama lainnya. Masukkan level inventaris yang diharapkan, piutang usaha, hutang dagang, biaya R&D, biaya iklan dan promosi, pengeluaran modal

tures, dan pembayaran utang (dengan asumsi bahwa utang digunakan untuk membiayai strategi), antara lain.

f. Pertimbangkan tidak hanya tren historis tetapi juga program yang mungkin diperlukan untuk mengimplementasikan

masing-masing strategi alternatif (seperti membangun fasilitas manufaktur baru atau panding tenaga penjualan).

3. Membangun laporan keuangan pro forma terperinci untuk setiap alternatif strategis: Sebuah. Daftar angka aktual dari laporan keuangan tahun ini di kolom kiri spreadsheet.

b. Sebutkan di sebelah kanan kolom ini angka-angka optimis untuk tahun 1 hingga 5.

c. Pergi melalui proses yang sama dengan alternatif strategis yang sama, tetapi sekarang daftar angka pesimistis untuk lima tahun ke depan.

d. Lakukan hal yang sama dengan angka yang paling mungkin.

e. Kembangkan seperangkat proforma optimistis (*O*), pesimistis (*P*), dan kemungkinan besar (*ML*) pernyataan untuk alternatif strategis kedua. Proses ini menghasilkan enam bentuk berbeda skenario yang mencerminkan tiga situasi berbeda (*O*, *P*, dan *ML*) untuk dua alternatif strategis.

f. Hitung rasio keuangan dan laporan laba rugi ukuran umum serta ciptakan keseimbangan lembar untuk menemani pernyataan pro forma.

g. Bandingkan asumsi yang mendasari skenario dengan laporan keuangan dan

rasio untuk menentukan kelayakan skenario. Misalnya, jika harga pokok penjualan turun dari 70% menjadi 50% dari total pendapatan penjualan dalam laporan laba rugi proforma, ini penurunan harus dihasilkan dari perubahan dalam proses produksi atau pergeseran ke bahan baku yang lebih murah terials atau biaya tenaga kerja daripada dari kegagalan untuk menjaga harga pokok penjualan tetap seperti biasanya persentase hubungan dengan pendapatan penjualan ketika pernyataan yang diprediksi dikembangkan.

Kotak Skenario untuk Digunakan dalam Menghasilkan Laporan Proforma Keuangan

PDB

CPI

Lain

Unit penjualan

Dolar
COGS
Periklanan dan Pemasaran

Beban bunga
Perluasan pabrik

Dividen
Keuntungan bersih

EPS

ROI

KIJANG

Lain

CATATAN 1: O = Optimis; P = Pesimistik; ML = Paling Mungkin.

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hunger. Hak Cipta © 1987, 1988, 1989, 1990, 1992, 2005, dan 2009 oleh TL Wheelen. Hak Cipta © 1993 dan 2005 oleh Wheelen and Hunger Associates. Dicetak ulang dengan izin.

Halaman 267

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

Hasil konstruksi skenario terperinci ini harus diantisipasi laba bersih, uang tunai aliran, dan modal kerja bersih untuk masing-masing dari tiga versi dari dua alternatif selama lima tahun. Menuju masa depan. Seorang ahli strategi mungkin ingin melangkah lebih jauh ke masa depan jika strategi tersebut diharapkan memiliki dampak besar pada laporan keuangan perusahaan melebihi lima tahun. Hasil pekerjaan ini harus memberikan informasi yang cukup tentang perkiraan kemungkinan kelayakan dan kemungkinan profitabilitas masing-masing alternatif strategis dapat didasarkan.

Jelas, skenario ini dapat dengan cepat menjadi sangat rumit, terutama jika tiga set harga akuisisi dan biaya pengembangan dihitung. Meski demikian, ini semacam detail analisis bagaimana-jika diperlukan untuk secara realistik membandingkan hasil yang diproyeksikan dari masing-masing yang masuk akal

strategi alternatif dan program, anggaran, dan prosedur yang menyertainya. Terlepas dari pro dan kontra yang dapat diukur dari setiap alternatif, keputusan yang sebenarnya mungkin akan dipengaruhi oleh beberapa faktor subjektif seperti yang dijelaskan dalam bagian berikut.

Sikap Manajemen Terhadap Risiko

Daya tarik alternatif strategis tertentu sebagian adalah fungsi dari jumlah risiko yang ditimbulkannya. **Risiko** tidak hanya terdiri dari *probabilitas* bahwa strategi akan efektif tetapi juga dari *jumlah aset* yang harus dialokasikan perusahaan untuk strategi dan *panjangnya waktu* aset tidak tersedia untuk penggunaan lain. Karena variasi antar negara di Indonesia

Dalam hal bea cukai, peraturan, dan sumber daya, perusahaan yang beroperasi di industri global harus berurusan dengan jumlah risiko yang lebih besar daripada perusahaan yang hanya beroperasi di satu negara.⁷⁵ Semakin besar

aset yang terlibat dan semakin lama komitmen, semakin besar kemungkinan manajemen puncak untuk mendapatkan probabilitas keberhasilan yang tinggi. Manajer yang tidak memiliki posisi kepemilikan dalam suatu perusahaan adalah

tidak mungkin memiliki banyak minat dalam menempatkan pekerjaan mereka dalam bahaya dengan keputusan berisiko. Penelitian

menunjukkan bahwa manajer yang memiliki sejumlah besar saham di perusahaan mereka lebih mungkin untuk melakukan tindakan pengambilan risiko daripada manajer tanpa stok.⁷⁶

Tingkat risiko yang tinggi adalah mengapa dewan direksi Intel merasa sulit untuk memilih proposal di awal 1990-an untuk berkomitmen US \$ 5 miliar untuk membuat mikroprosesor Pentium chip — lima kali jumlah uang yang dibutuhkan untuk chip sebelumnya. Melihat kembali itu rapat dewan, CEO Andy Grove mengatakan, "Saya ingat mata orang-orang melihat itu bagan dan semakin besar. Saya bahkan tidak yakin saya percaya angka-angka itu pada saat itu." Usulan itu berkomitmen pada perusahaan untuk membangun pabrik-pabrik baru — sesuatu yang enggan dilakukan Intel. Keputusan yang salah akan berarti bahwa perusahaan akan berakhir dengan jumlah pembunuhan berlebihan kapasitas. Berdasarkan presentasi Grove, dewan memutuskan untuk mengambil taruhan. Hasil Intel-Eksansi pabrikasi pada akhirnya menelan biaya US \$ 10 miliar tetapi menghasilkan Intel 75% dari bisnis mikroprosesor dan keuntungan uang tunai yang besar.⁷⁷

Risiko mungkin menjadi salah satu alasan mengapa inovasi signifikan lebih sering terjadi di perusahaan kecil daripada di perusahaan besar, didirikan. Sering kali sebuah perusahaan kecil yang dikelola oleh seorang pengusaha bersedia menerima risiko yang lebih besar daripada perusahaan besar dengan kepemilikan beragam yang dijalankan oleh profesional

manajer.⁷⁸ Adalah satu hal untuk mengambil risiko jika Anda adalah pemegang saham utama dan bukan prihatin dengan perubahan berkala dalam nilai saham biasa perusahaan. Itu adalah sesuatu lain jika saham korporasi dipegang secara luas dan kompetitor atau pengambilalihan yang haus akan akuisisi seniman mengelilingi perusahaan seperti hiu setiap kali harga saham perusahaan turun di bawah ini beberapa penilaian eksternal dari nilai perusahaan.

Pendekatan baru untuk mengevaluasi alternatif di bawah kondisi lingkungan yang tinggi kepastian adalah menggunakan teori opsi-nyata. Menurut pendekatan **opsi nyata**, ketika masa depan sangat tidak pasti, membayar untuk memiliki berbagai pilihan terbuka. Ini kontras untuk menggunakan *net present value (NPV)* untuk menghitung nilai proyek dengan memprediksi pembayarannya, menyesuaikannya untuk risiko, dan mengurangi jumlah yang diinvestasikan. Dengan merebus semuanya satu skenario, NPV tidak memberikan fleksibilitas apa pun jika keadaan berubah. NPV juga sulit untuk diterapkan pada proyek-proyek di mana hasil potensial saat ini tidak diketahui. Yang asli-pendekatan opsi, bagaimanapun, menangani masalah ini dengan memecah investasi menjadi beberapa tahap.

dengan baik.⁷⁹ Pendekatan ini sangat mirip dengan cara kapitalis ventura mendanai wirausaha ventura dalam tahap pendanaan berdasarkan kinerja ventura.

Sebuah survei terhadap 4000 CFO menemukan bahwa 27% dari mereka selalu atau hampir selalu menggunakan beberapa

semacam pendekatan opsi untuk mengevaluasi dan memutuskan peluang pertumbuhan.⁸⁰ Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan opsi nyata memang meningkatkan kinerja organisasi.⁸¹ Beberapa perusahaan yang menggunakan pendekatan opsi-nyata adalah Chevron untuk menawar cadangan leum, Airbus untuk menghitung biaya maskapai mengubah pesanan mereka pada akhirnya menit, dan Otoritas Lembah Tennessee untuk mengalihdayakan pembangkit listrik alih-alih membangun pabriknya sendiri. Karena kerumitannya, pendekatan opsi nyata tidak bermanfaat untuk keputusan kecil atau untuk proyek yang membutuhkan komitmen penuh di awal.⁸²

Tekanan dari Stakeholder

Daya tarik alternatif strategis dipengaruhi oleh kompatibilitas yang dirasakan dengan pemangku kepentingan utama dalam lingkungan tugas perusahaan. Kreditor ingin dibayar tepat waktu. Serikat pekerja memberikan tekanan untuk upah yang sebanding dan keamanan pekerjaan. Pemerintah dan kelompok terest menuntut tanggung jawab sosial. Pemegang saham ingin dividen. Semua tekanan ini harus diberi pertimbangan dalam pemilihan alternatif terbaik.

Stakeholder dapat dikategorikan dalam hal (1) minat mereka dalam kegiatan korporasi, mengikat dan (2) kekuatan relatif untuk mempengaruhi kegiatan korporasi. Seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 8-2**,

setiap kelompok pemangku kepentingan dapat ditampilkan secara grafis berdasarkan *tingkat minatnya* (dari yang rendah hingga tinggi) dalam kegiatan korporasi dan pada *kekuatan relatifnya* (dari rendah ke tinggi) untuk mempengaruhi a kegiatan korporasi.

Manajer strategis harus mengajukan empat pertanyaan untuk menilai pentingnya pemangku kepentingan kekhawatiran dalam keputusan tertentu:

1. Bagaimana keputusan ini akan mempengaruhi masing-masing pemangku kepentingan, terutama yang diberikan tinggi dan sedang prioritas?
2. Seberapa besar keinginan masing-masing pemangku kepentingan yang mungkin dia dapatkan di bawah alternatif ini?

Tinggi

Lokal
Komunitas
Kreditor
Pemegang saham

Minat Stakeholder dalam Kegiatan Perusahaan

Pelanggan
Greenpeace
Federal
Pemerintah

Rendah

Rendah

Tinggi

Kekuatan Relatif Stakeholder

GAMBAR 8-2

Stakeholder

Matriks Prioritas

SUMBER: Disarankan oleh C. Anderson dalam "Manajemen Berbasis Nilai," Akademi Manajemen Eksekutif (November 1997), hlm. 25–46.

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

3. Apa yang mungkin dilakukan oleh para pemangku kepentingan jika mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan?

4. Berapa probabilitas mereka akan melakukannya?

Pembuat strategi harus memilih alternatif strategis yang meminimalkan tekanan eksternal dan

memaksimalkan kemungkinan mendapatkan dukungan pemangku kepentingan. Namun, manajer dapat mengabaikan atau

anggap enteng beberapa pemangku kepentingan — yang kemudian mengarah ke masalah serius. Grup Tata, untuk Misalnya, gagal mempertimbangkan keengganan petani di Singur, India, untuk menerima Barat Kompensasi pemerintah Bengal untuk mengambil alih tanah mereka sehingga Tata dapat membangunnya Pabrik otomatis nano. Petani membentuk aksi unjuk rasa menentang pabrik, memblokir jalan, dan bahkan menyerang

seorang karyawan pemasok Tata.⁸³

Manajemen puncak juga dapat mengusulkan strategi politik untuk mempengaruhi pemangku kepentingan utamanya. Sebuah **strategi politik** adalah rencana untuk membawa para pemangku kepentingan perjanjian dengan akorporasi

tions. Beberapa strategi politik yang paling umum digunakan adalah pembangunan konstituensi, politik kontribusi komite aksi, iklan advokasi, lobi, dan pembangunan koalisi.

Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan besar, mereka yang beroperasi di industri terkonsentrasi, dan perusahaan itu

sangat tergantung pada peraturan pemerintah yang lebih aktif secara politik.⁸⁴ Dukungan politik pelabuhan dapat menjadi sangat penting dalam memasuki pasar internasional baru, terutama dalam ekonomi transisi di mana persaingan pasar bebas sebelumnya tidak ada.⁸⁵

Tekanan dari Budaya Perusahaan

Jika strategi tidak sesuai dengan budaya perusahaan perusahaan, kemungkinan keberhasilannya sangat rendah. Menyeret kaki dan bahkan sabotase akan terjadi ketika karyawan berjuang untuk melawan radikal perubahan filosofi perusahaan. Preseden dari masa lalu cenderung membatasi jenis keberatan kehidupan dan strategi yang dipertimbangkan secara serius.⁸⁶ “Aura” pendiri para korporasi dapat bertahan lama melewati masa hidup mereka karena nilai-nilai mereka tercetak pada korporasi anggota

Dalam mengevaluasi alternatif strategis, pembuat strategi harus mempertimbangkan tekanan dari budaya perusahaan dan menilai kompatibilitas strategi dengan budaya itu. Jika ada sedikit kecocokan, manajemen harus memutuskan apakah harus:

- Ambil kesempatan untuk mengabaikan budaya.
- Mengelola budaya dan mengubah rencana implementasi.
- Cobalah untuk mengubah budaya agar sesuai dengan strategi.
- Ubah strategi agar sesuai dengan budaya.

Selanjutnya, keputusan untuk melanjutkan dengan strategi tertentu tanpa komitmen untuk berubah budaya atau pengelolaan di sekitar budaya (keduanya sangat rumit dan memakan waktu) berbahayaous. Namun demikian, membatasi korporasi hanya pada strategi yang sepenuhnya bersabar dengan budayanya mungkin menghilangkan dari pertimbangan alternatif yang paling menguntungkan. (Lihat Bab 10 untuk informasi lebih lanjut tentang mengelola budaya perusahaan.)

Kebutuhan dan Keinginan Manajer Utama

Bahkan alternatif yang paling menarik pun tidak dapat dipilih jika bertentangan dengan kebutuhan dan keinginan manajer puncak yang penting. Karakteristik dan pengalaman pribadi memengaruhi seseorang penilaian daya tarik alternatif.⁸⁷ Misalnya, satu penelitian menemukan narsistik itu (egois dan sombong) CEO menyukai tindakan berani yang menarik perhatian, seperti banyak perusahaan besar akuisisi — menghasilkan kemenangan besar atau kerugian besar.⁸⁸ Ego seseorang dapat dikaitkan dengan a proposal khusus sejauh semua alternatif lain sangat dilobi. Sebagai

Hasilnya, orang tersebut mungkin memiliki perkiraan yang tidak menguntungkan diubah sehingga mereka lebih setuju

dengan alternatif yang diinginkan.⁸⁹ Dalam sebuah studi oleh McKinsey & Company dari 2507 eksekutif dari di seluruh dunia, 36% menjawab bahwa manajer menyembunyikan, membatasi, atau menyajikan informasi secara keliru di

sehingga keberatan untuk itu ditolak. Dalam studi yang sama McKinsey eksekutif global, lebih dari 60% manajer melaporkan bahwa unit bisnis dan kepala divisi membentuk aliansi dengan mengintip atau melobi seseorang yang lebih senior dalam organisasi paling tidak “agak” sering ketika keputusan alokasi sumber daya sedang dibuat.⁹⁰

Latar belakang industri dan budaya mempengaruhi pilihan strategis. Misalnya, eksekutif dengan ikatan yang kuat dalam suatu industri cenderung memilih strategi yang biasa digunakan dalam industri itu. Lain eksekutif yang datang ke perusahaan dari industri lain dan memiliki ikatan kuat di luar industri cenderung memilih strategi yang berbeda dari apa yang saat ini digunakan di industri mereka mencoba.⁹¹ Negara asal sering memengaruhi preferensi. Sebagai contoh, manajer Jepang lebih suka a strategi biaya-kepemimpinan lebih dari manajer Amerika Serikat.⁹² Penelitian mengungkapkan bahwa mantan executives dari Korea, Amerika Serikat, Jepang, dan Jerman cenderung membuat strategi yang berbeda pilihan dalam situasi yang sama karena mereka menggunakan kriteria dan bobot keputusan yang berbeda. Untuk contoh, eksekutif Korea menekankan daya tarik industri, penjualan, dan pangsa pasar di keputusan mereka, sedangkan eksekutif AS menekankan proyeksi permintaan, diskon arus kas, dan ROI.⁹³

Ada kecenderungan untuk mempertahankan status quo, yang berarti bahwa pembuat keputusan melanjutkan dengan tujuan dan rencana yang ada di luar titik ketika pengamat objektif akan merekomendasikan perubahan tentu saja.⁹⁴ Beberapa eksekutif menunjukkan kecenderungan mementingkan diri sendiri untuk mengatributkan perusahaan

masalah bukan pada keputusan buruk mereka sendiri tetapi untuk peristiwa lingkungan di luar kendali mereka, seperti kebijakan pemerintah atau iklim ekonomi yang buruk.⁹⁵ Misalnya, seorang CEO lebih mungkin untuk melepaskan unit yang berkinerja buruk ketika kinerjanya yang buruk tidak memberatkan hal yang sama CEO yang telah mengakuisisi itu.⁹⁶ Informasi negatif tentang tindakan tertentu yang dilakukan seseorang berkomitmen dapat diabaikan karena keinginan untuk tampil kompeten atau karena nilai-nilai yang dipegang teguh tentang konsistensi. Mungkin butuh krisis atau peristiwa yang tidak mungkin terjadi pembuat keputusan strategis untuk secara serius mempertimbangkan alternatif yang sebelumnya mereka abaikan atau didiskon.⁹⁷ Misalnya, tidak sampai CEO ConAgra, produk makanan multinasional perusahaan, mengalami serangan jantung yang ConAgra mulai memproduksi garis Pilihan Sehat dari rendah makanan pembuka lemak, rendah kolesterol, rendah sodium makanan beku.

PROSES PILIHAN STRATEGIS

Pilihan strategis adalah evaluasi strategi alternatif dan pemilihan alternatif terbaik.

tive. Menurut Paul Nutt, otoritas dalam pengambilan keputusan, setengah dari keputusan dibuat oleh manajer adalah kegagalan.⁹⁸ Setelah menganalisis 400 keputusan, Nutt menemukan kegagalan itu hampir selalu berasal dari tindakan pembuat keputusan, bukan dari nasib buruk atau keterbatasan situasional.

Dalam hal ini, manajer melakukan satu atau lebih kesalahan utama: (1) keinginan mereka untuk melakukan tindakan cepat

Tions mengarah ke terburu-buru untuk penilaian, (2) mereka menerapkan praktik pengambilan keputusan yang cenderung gagal seperti itu

sebagai mengadopsi klaim dari pemangku kepentingan yang berpengaruh, dan (3) mereka memanfaatkan sumber daya dengan buruk

dengan menyelidiki hanya satu atau dua opsi. Ketiga kesalahan ini menyebabkan eksekutif membatasi mencari alternatif yang layak dan mencari konsensus cepat. Hanya 4% dari 400 manajer menetapkan tujuan dan mempertimbangkan beberapa alternatif. Pencarian untuk opsi inovatif adalah dicoba hanya 24% dari keputusan yang dipelajari.⁹⁹ Studi lain dari 68 keputusan divestasi menemukan kecenderungan kuat bagi manajer untuk sangat bergantung pada pengalaman masa lalu ketika berkembang alternatif strategis.¹⁰⁰

Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa ketika suatu organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis, keputusan strategis terbaik tidak dapat dicapai melalui **konsensus** ketika semua orang sepakat satu alternatif. Mereka sebenarnya melibatkan sejumlah pertikaian yang dipanaskan, dan bahkan konflik.¹⁰¹ Banyak pendapat beragam disajikan, peserta percaya pada kemampuan satu sama lain

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

dan kompetensi, dan konflik berorientasi pada tugas, bukan pribadi.¹⁰² Hal ini tentunya kasus untuk perusahaan yang beroperasi di industri global. Karena konflik yang tidak terkelola seringkali membawa dampak yang tinggi

biaya emosional, otoritas dalam pengambilan keputusan mengusulkan agar manajer strategis menggunakan Grammed konflik "untuk mengemukakan pendapat yang berbeda, terlepas dari perasaan pribadi orang yang terlibat.¹⁰³ Dua teknik membantu manajer strategis menghindari perangkap konsensus itu Alfred Sloan menemukan:

1. Pendukung Iblis: Gagasan **pendukung iblis** berasal dari Romawi abad pertengahan Gereja Katolik sebagai cara untuk memastikan bahwa penipu tidak dikanonkan sebagai orang suci. Satu orang tepercaya dipilih untuk menemukan dan menyajikan semua alasan mengapa seseorang tidak seharusnya dikanonisasi. Ketika proses ini diterapkan pada pengambilan keputusan strategis, advokat iblis (yang mungkin individu atau kelompok) ditugaskan untuk mengidentifikasi potensi jebakan dan masalah penuh dengan strategi alternatif yang diusulkan dalam presentasi formal.

2. Pertanyaan dialektis: Filosofi dialektis, yang dapat ditelusuri kembali ke Plato dan Aristoteles dan baru-baru ini ke Hegel, melibatkan penggabungan dua pandangan yang saling bertentangan — the tesis dan antitesis — ke dalam sintesis. Ketika diterapkan pada pengambilan keputusan strategis, **penyelidikan dialektis** mensyaratkan bahwa dua proposal menggunakan asumsi yang berbeda harus dibuat dicoba untuk setiap strategi alternatif yang sedang dipertimbangkan. Setelah pendukung setiap posisi menyajikan dan memperdebatkan manfaat argumen mereka di hadapan para pembuat keputusan utama salah satu alternatif atau alternatif kompromi baru dipilih sebagai strategi yang akan diambil diimplementasikan.

Penelitian pada umumnya mendukung kesimpulan bahwa penyokong setan dan penyelidikan dialektis metode sama-sama unggul dari konsensus dalam pengambilan keputusan, terutama ketika perusahaan lingkungan itu dinamis. Debat itu sendiri, bukan format khusus, tampaknya meningkatkan membuktikan kualitas keputusan dengan memformalkan dan melegitimasi konflik konstruktif dan oleh mendorong evaluasi kritis. Keduanya menghasilkan asumsi dan rekomendasi yang lebih baik dan tingkat pemikiran kritis yang lebih tinggi di antara orang-orang yang terlibat.¹⁰⁴

Terlepas dari proses yang digunakan untuk menghasilkan alternatif strategis, setiap alternatif yang dihasilkan harus dievaluasi secara ketat dalam hal kemampuannya untuk memenuhi empat kriteria:

1. Eksklusivitas timbal balik: Melakukan salah satu alternatif akan menghalangi melakukan yang lain.

2. Sukses: Ini harus layak dan memiliki probabilitas keberhasilan yang baik.

3. Kelengkapan: Ini harus memperhitungkan semua masalah strategis utama.

4. Konsistensi internal: Ini harus masuk akal sendiri sebagai keputusan strategis untuk keseluruhan tegas dan tidak bertentangan dengan tujuan utama, kebijakan, dan strategi yang saat ini sedang dilakukan oleh perusahaan atau unitnya.¹⁰⁵

Pemilihan alternatif strategis terbaik bukanlah akhir dari perumusan strategi. Organisasi-zation kemudian harus terlibat dalam mengembangkan kebijakan. Kebijakan menentukan pedoman umum untuk implementasi

pemikiran. Mengalir dari strategi yang dipilih, kebijakan memberikan panduan untuk pengambilan keputusan dan tindakan di seluruh organisasi. Mereka adalah prinsip-prinsip di mana korporasi beroperasi setiap hari. Di General Electric, misalnya, Ketua Jack Welch memulai menetapkan kebijakan bahwa setiap unit bisnis GE harus menjadi nomor satu atau nomor dua dalam apa pun pasar itu bersaing. Kebijakan ini memberikan panduan yang jelas kepada para manajer di seluruh organisasi. Ketika dibuat dengan benar, kebijakan yang efektif menyelesaikan tiga hal:

■ Ini memaksa pertukaran antara permintaan sumber daya yang bersaing.

Mengembangkan Kebijakan

Halaman 272

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

■ Ini menguji kesehatan strategis dari suatu tindakan tertentu.

■ Ini menetapkan batasan yang jelas di mana karyawan harus beroperasi, sambil memberi mereka kebebasan untuk bereksperimen dalam batasan-batasan itu.¹⁰⁶

Kebijakan cenderung berumur panjang dan bahkan dapat bertahan lebih lama dari strategi tertentu yang dibuat

mereka. Kebijakan umum ini — seperti “Pelanggan selalu benar” (Nordstrom) atau “Al-Cara Harga Murah” (Wal-Mart) — dapat menjadi bagian dari budaya perusahaan pada saatnya. Seperti itu kebijakan dapat membuat implementasi strategi spesifik lebih mudah. Mereka juga dapat membatasi opsi strategis manajemen puncak di masa depan. Jadi perubahan dalam strategi harus diikuti diturunkan dengan cepat oleh perubahan kebijakan. Mengelola kebijakan adalah salah satu cara untuk mengelola perusahaan budaya.

Bab ini melengkapi bagian dari buku ini tentang perumusan strategi dan menentukan tahapannya implementasi strategi. Strategi fungsional harus dirumuskan untuk mendukung bisnis dan strategi perusahaan; jika tidak, perusahaan akan bergerak ke berbagai arah dan pada akhirnya memisahkan diri. Agar strategi fungsional memiliki peluang keberhasilan terbaik, strategi itu harus dibangun pada kompetensi khas yang berada di dalam area fungsional itu. Jika suatu perusahaan tidak memiliki kompetensi tersendiri dalam bidang fungsional tertentu, bahwa bidang fungsional tersebut dapat berupa a kandidat untuk outsourcing.

Ketika mengevaluasi alternatif strategis, kriteria yang paling penting adalah kemampuan strategi yang diusulkan untuk menangani faktor-faktor strategis spesifik yang dikembangkan sebelumnya, dalam aplikasi SWOT

mendekati Jika alternatif tidak memanfaatkan peluang lingkungan dan perusahaan kekuatan / kompetensi, dan menjauh dari ancaman lingkungan dan kelemahan perusahaan, mungkin akan gagal. Mengembangkan skenario perusahaan dan proyeksi pro forma untuk setiap perubahan asli adalah alat bantu rasional untuk pengambilan keputusan strategis. Pendekatan logis ini sesuai dengan pendekatan Mintzberg

mode perencanaan pengambilan keputusan strategis, seperti dibahas sebelumnya pada **Bab 1**. Namun, beberapa keputusan strategis secara inheren berisiko dan sering diselesaikan berdasarkan satu "firasat" anak. Ini adalah aspek dari mode kewirausahaan dan terlihat pada orang mapan besar perusahaan serta dalam startup usaha baru. Berbagai studi manajemen telah menemukan itu eksekutif secara rutin mengandalkan intuisi mereka untuk menyelesaikan masalah yang kompleks. Penggunaan efektif

intuisi telah ditemukan untuk membedakan eksekutif puncak yang sukses dan anggota dewan manajer tingkat rendah dan dewan disfungsional.¹⁰⁷ Menurut Ralph Larsen, mantan Ketua dan CEO Johnson & Johnson, “Seringkali sama sekali tidak ada cara Anda dapat memiliki waktu untuk menganalisis secara menyeluruh setiap opsi atau alternatif yang tersedia untuk Anda. Jadi kamu harus mengandalkan penilaian bisnis Anda.”¹⁰⁸ Agar intuisi manajerial menjadi efektif, bagaimanapun, membutuhkan pengalaman bertahun-tahun dalam pemecahan masalah dan didasarkan pada pemahaman yang lengkap

dari rincian bisnis.¹⁰⁹

Misalnya, ketika Bob Lutz, saat itu Presiden Chrysler Corporation, sedang menikmati a berkendara cepat di roadster Cobra-nya suatu akhir pekan pada tahun 1988, dia bertanya-tanya mengapa mobil Chrysler ada

sangat membosankan. “Saya merasa bersalah: di sanalah saya, presiden Chrysler, mengendarai mobil hebat ini asosiasi Ford yang kuat,” kata Lutz, merujuk pada mesin Ford V-8 asli Cobra.

Senin itu, Lutz meminta sekutu di Chrysler untuk mengembangkan mobil sport berotot dan memalukan yang akan menoleh dan menghentikan lalu lintas. Lainnya dalam manajemen berpendapat bahwa US \$ 80 juta investasi akan lebih baik dibelanjakan di tempat lain. Tenaga penjualan memperingatkan bahwa tidak ada pembuat mobil AS

pernah berhasil menjual mobil seharga US \$ 50.000. Dengan hanya instingnya untuk mendukungnya, dia mendorong proyek ke depan dengan komitmen yang tak tergoyahkan. Hasilnya adalah Dodge Viper — a

Akhir Bab RINGKASAN

pendukung iblis (hlm. 270)
pertanyaan dialektik (p. 270)
strategi keuangan (p. 251)
strategi fungsional (hal. 250)
Strategi HRM (hlm. 259)
strategi teknologi informasi
(hal. 259)
pembelian dengan leverage (p. 252)
strategi logistik (p. 258)
pengembangan pasar (hal. 250)
strategi pemasaran (p. 250)
offshoring (p. 260)
strategi operasi (p. 254)
outsourcing (p. 260)
strategi politik (p. 268)
pengembangan produk (hlm. 250)
strategi pembelian (p. 256)
Strategi Litbang (hlm. 253)
opsi nyata (p. 266)
risiko (hal. 266)
pilihan strategis (p. 269)
pengikut teknologi (p. 253)
pemimpin teknologi (hlm. 253)

PERSYARATAN KUNCI

Lab Manajemen Saya ®

Buka [mymanagementlab.com](#) untuk pertanyaan penulisan yang dinilai **berbantuan** berikut:

- 8-1. Bagaimana Strategi Operasi dapat digunakan untuk memahami dan mengeksplorasi penawaran produk tertentu?
8-2. Bagaimana skenario perusahaan digunakan dalam pengembangan strategi yang efektif?

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Solidere

Situasi politik di Lebanon tampaknya selalu berubah. Ing. Kadang-kadang, seperti kata pepatah, politik tenang hanya cedes chaos. Di pihak lain, ketenangan politik ini benar-benar menstabilkan ekonomi dan pertumbuhan mengikuti. Mendorong berita tentang potensi pembentukan pemerintahan baru, pada satu titik, didorong Bursa Efek Beirut (BSE) lebih tinggi dengan Solidere A dan saham B telah naik 7,87 persen dan 6,18 persen, masing-masing. Investor, baik lokal maupun asing, tampaknya optimis. Dampak menguntungkan dari kenaikan ini menyebabkan lebih banyak penjualan: perdagangan Solidere A adalah 86.111 sementara Solidere B adalah 24.060. Jumlah total saham yang diperdagangkan hari itu adalah

Lab Manajemen Saya ®

Buka [mymanagementlab.com](#) untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

mobil yang sendirian mengubah persepsi publik tentang Chrysler. Bertahun-tahun kemudian, Lutz melakukannya kesulitan menggambarkan dengan tepat bagaimana dia membuat keputusan kritis ini. "Itu adalah alam bawah sadar ini,

Perasaan mendalam. Dan itu terasa benar," jelas Lutz.¹¹⁰

PERTANYAAN DISKUSI

- 8-3. Apakah strategi fungsional saling tergantung, atau dapatkah mereka dirumuskan secara independen dari fungsi-fungsi lain?
8-4. Apakah Anda percaya bahwa harga penetrasi atau harga skim akan lebih baik dalam meningkatkan perusahaan atau bisnis laba operasi unit dalam jangka panjang?
8-5. Jelaskan pendekatan opsi-nyata baru yang digunakan dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.
8-6. Kapan sebaiknya korporasi atau unit bisnis mempertimbangkan outsourcing fungsi atau kegiatan?
8-7. Bagaimana bisnis mengevaluasi pilihan strategisnya?

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

1. SF Slater dan EM Olson, "Kontribusi Pasar untuk Implementasi Strategi Bisnis: An Analisis Empiris sis," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 2001), hlm. 1055–1067; BC Skaggs dan TR Huffman, "Seorang Pelanggan Pendekatan Interaksi dengan Strategi dan Kompleksitas Produksi Penyelarasan di Perusahaan Layanan , " *Akademi Manajemen Jurnal* (Desember 2003), hlm. 775–786.
2. A. Pressman, "Jus Kreatif Ocean Spray," *BusinessWeek* (15 Mei 2006), hlm. 88–89; <http://www.oceanspray.com/Produk.aspx>.
3. A. Pressman, "Smith & Wesson: Senjata yang Penuh dengan Offshoots," *BusinessWeek* (4 Juni 2007), hlm. 66. *Garis yang diperluas-*Sion, berbeda dengan perluasan merek, adalah pengenalan itemisional dalam kategori yang sama dengan nama merek yang sama, seperti rasa baru, bahan tambahan, atau ukuran kemasan.
4. SM Oster, *Analisis Kompetitif Modern* , edisi ke-2. (New York: Oxford University Press, 1994), hlm. 93.
5. JM de Figueiredo dan MK Kyle, "Surviving the Gales of Penghancuran Kreatif: Penentu Perputaran Produk," *Jurnal Manajemen Strategis* (Maret 2006), hlm. 241–264.
6. J. Gruley dan SD Singh, "Mesin Untung Besar Hijau Deere," *Bloomberg Businessweek* (5 Juli 2012), (<http://www.business-week.com/articles/2012-07-05-05/deeres-big-green-profit-machine>); M. Springer, "Dibajak Di Bawah," *Forbes* (21 Februari 2000), hlm. 56.
7. W. Redmond, "Harga Strategis Produk Inovatif," *Handbook of Business Strategy, 1992/1993 Yearbook* , dedit oleh HE Glass dan MA Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), hlm. 16.1–16.13; A. Hinterhuber, "Menuju Harga Berbasis Nilai — Kerangka Integratif untuk Pengambilan Keputusan Making," *Manajemen Pemasaran Industri* (Vol. 33, 2004), hlm. 765–778.
8. A. Kambil, HJ Wilson III, dan V. Agrawal, "Are You Meninggalkan Uang di Atas Meja?" *Jurnal Strategi Bisnis* (Januari / Februari 2002), hlm. 40–43.
9. N. Wingfield, "Flush with Cash, Pembelian Kembali Paket Apple dan Dividend," *The New York Times* (19 Maret 2012), (http://www.nytimes.com/2012/03/20/technology/apple-to-use-cash-for-stock-dividend-and-buyback.html?pagewanted=all&_r=0); P. Burrows, "Apple's Conundrum Cash,"
10. A. Safieddine dan S. Titman dalam April 1999 *Journal of Finance*, sebagaimana dirangkum oleh D. Champion, "The Joy of Leverage," *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 1999), hlm. 19–22.
11. R. Kochhar dan MA Hitt, "Menghubungkan Strategi Perusahaan dengan Struktur Modal: Strategi Diversifikasi, Jenis dan Sumber Pembiayaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 1998), hlm. 601–610.
12. A. Rappaport dan ML Sirower, "Saham atau Uang?" *Harvard Tinjauan Bisnis* (November – Desember 1999), hlm. 147–158.
13. M. Davies, "Dealtalk - Plain Vanilla LBOs Beberapa dan Jauh Antara," *Reuters* (28 April 2011), (<http://www.reuters.com/article/2011/04/28/dealtalk-lbos-idUS2828850720110428>).
14. "Investigasi Swasta," *The Economist* (5 Juli 2008), hlm. 84–85.
15. D. Angwin dan I. Contardo, "Melepaskan Cerberus: Jangan Biarkan MBO Anda Nyalakan Diri," *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 1999), hlm. 494–504.
16. Untuk informasi tentang berbagai jenis LBO, lihat M. Wright, RE Hoskisson, dan LW Busenitz, "Firm Rebirth: Buyouts as Fasilitator Pertumbuhan Strategis dan Kewirausahaan," *Academy Eksekutif Manajemen* (Februari 2001), hlm. 111–125.
17. J. Brown, "Epidemi Buyback," (12 Oktober 2012), (<http://www.thereformedbroker.com/2012/10/12/the-buyback-wabah/>); DN Hurt, JG Kreuze, dan SA Langsam, "Pembelian Kembali Saham dan Asosiasi Mereka dengan Opsi Saham Dikerjakan di Industri TI," *American Journal of Business* (Spring 2008), hlm. 13–21.
18. B. Deener, "Cadangkan dan Lihat Alasan untuk Reverse Stock Split," *The (St. Petersburg, FL) Times* (29 Desember 2002), hlm. 3j.

- 19.** T. Francis. "Bisakah Anda Mendapatkan Paten untuk Menjadi Paten? Troll?" NPR, 2 Agustus 2012. (<http://www.npr.org/blogs/money/2012/08/01/157743897/dapatkah-anda-mendapatkan-hak-paten-menjadi-paten-troll>); M. Orey, "A Sotheby untuk Investor," *BusinessWeek* (13 Februari 2006), hlm. 39.
- 20.** S. Stevens, "Mempercepat Sinyal Perubahan," *Alat* (Februari 1995), hlm. 7.
- 21.** LE. Gadde dan H. Hakansson, "Mengajar di Jaringan Pemasok - bekerja," dalam M. Gibert dan T. Durand (Eds.), *Strategis Jaringan: Belajar Bersaing* (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007), hlm. 40–57.
- 22.** "Sekolah Menyewakan Labs untuk Bisnis," *St. Cloud (MN) Times* (11 Desember 2007), hlm. 3A.
- 23.** HW Chesbrough, "Cara yang Lebih Baik untuk Berinovasi," *Harvard Business Review* (Juli 2003), hlm. 12–13; [Everydayedisons.com](http://everydayedisons.com).
- 24.** J. Bughin, M. Chui, dan B. Johnson, "Langkah Selanjutnya dalam Terbuka Inovasi," *McKinsey Quarterly* (Juni 2008), hlm. 1–8.
- 25.** L. Coleman-Lochner dan C. Hymowitz, "Di P&G, Innovation Well Runs Dry," *Bloomberg Businessweek* (10 September, 2012), hlm. 24–26; J. Greene, J. Carey, M. Arndt, dan O. Port,

CATATAN

307.667 dengan nilai perdagangan \$ 4,47 juta, artinya kapitalisasi saham perusahaan terbuka meningkat sebesar 1,30 persen untuk mencapai \$ 10,848 miliar daripada \$ 10,707 miliar untuk sesi sebelumnya. Meskipun peningkatan diperdagangkan di BSE mengikuti berita, volumenya tetap relatif rendah dibandingkan dengan level historis. Perdagangan bersifat lokal; itu tidak asing. Investor asing yang biasanya tidak beli kurang dari 50.000 saham jarang ditemukan di Beirut Bursa Efek. Modal mereka lah yang sangat dibutuhkan di Indonesia Libanon hari ini!

1. Apa masalah yang dihadapi Solidere?
 2. Haruskah Solidere mengadopsi strategi pemasaran? Mengapa? Kenapa tidak?
 3. Jika Anda adalah bagian dari tim pembuat keputusan di Solidere, strategi tingkat fungsional mana yang akan Anda adopsi untuk meningkatkan buktikan posisi Solidere?
- SUMBER: Dana Halawi, "Harapan untuk kabinet mengangkat Saham Solidere," *The Daily Star* (15 Januari 2014), hlm. 5.

Halaman 275

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

- "Menciptakan Kembali R&D Perusahaan," *BusinessWeek* (September 22, 2003), hlm. 74–76; J. Birkinshaw, S. Crainer, dan M. Mol, "Dari R&D hingga Terhubung + Berkembang di P&G," *Strategi Bisnis Review* (Spring 2007), hlm. 66–69; L. Huston dan N. Sakkab, "Connect and Develop: Model Baru Inside Proctor & Gamble untuk Inovasi," *Harvard Business Review* (Maret 2006), hlm. 58–66.
- 26.** G. Dushnitsky dan MJ Lenox, "When Do Firms Undertake R&D dengan Berinvestasi dalam Ventura Baru?" Makalah disajikan kepada pertemuan *Academy of Management*, Seattle, WA (Agustus 2003).
- 27.** A. Aston dan M. Arndt, "Pabrik yang Fleksibel," *BusinessWeek* (5 Mei 2003), hlm. 90–91.
- 28.** JR Williams dan RS Novak, "Menyerlaskan Strategi CIM untuk Pasar yang Berbeda," *Perencanaan Jangka Panjang* (Februari 1990), hlm. 126–135.
- 29.** J. Wheatley, "Pabrik Super — atau Sakit Kepala Super," *Bisnis-Minggu* (31 Juli 2000), hlm. 66.
- 30.** M. Tayles dan C. Drury, "Bergerak dari Make / Buy ke Strategic Sumber: Proses Pengambilalihan Sumber Daya," *Rencana Jangka Panjang - ning* (Oktober 2001), hlm. 605–622.
- 31.** FR Bleakley, "Beberapa Perusahaan Membiarkan Persediaan Bekerja di Situs dan Bahkan Tempatkan Pesanan," *The Wall Street Journal* (13 Januari, 1995), hlm. A1, A6.

- 32.** M. Hoegl dan SM Wagner, "Kolaborasi Pembeli-Pemasok dalam Proyek Pengembangan Produk," *Jurnal Manajemen* (Agustus 2005), hlm. 530–548; B. McEvily dan A. Marcus, "Ikatan Tertanam dan Akuisisi Kapa kompetitif bilities," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 2005), hlm. 1033-1055; R. Gulati dan M. Sutch, "Dependence Asymmetries and Ketergantungan Bersama dalam Hubungan Antar-Organisasi: Pengaruh Embeddedness pada Kinerja Produsen di Hubungan Pengadaan," *Triwulan Ilmu Administrasi* (Maret 2007), hlm. 32–69.
- 33.** J. Richardson, "Sumber Paralel dan Kinerja Pemasok di Industri Otomotif Jepang," *Manajemen Strategis Jurnal* (Juli 1993), hlm. 339–350.
- 34.** S. Roberts-Witt, "Pengadaan: Cara HP," *Majalah PC* (21 November 2000), hlm. 21–22.
- 35.** DH Pearcy, DB Parker, dan LC Giunipero, "Menggunakan Elektronik untuk Memfasilitasi Integrasi Rantai Pasokan: An Studi Eksplorasi Perusahaan Berbasis AS," *American Journal of Bisnis* (Spring 2008), hlm. 23–35.
- 36.** J. Bigness, "Dalam Perekonomian Saat Ini, Ada Banyak Uang Yang Harus Dicapai Made in Logistics," *The Wall Street Journal* (6 September, 1995), hlm. A1, A9.
- 37.** F. Keenan, "Logistik Mendapat Rasa Hormat," *BusinessWeek* (20 November 2000), hlm. 112–116.
- 38.** BL Kirkman dan Debra L. Shapiro, "Dampak Budaya Nilai Resistansi Karyawan terhadap Tim: Menuju Model Efektivitas Tim Kerja Self-Managing Globalisasi," *Academy Management Review* (Juli 1997), hlm. 730–757.
- 39.** RD Banker, JM Field, RG Schroeder, dan KK Sinha, "Dampak Tim Kerja terhadap Kinerja Manufaktur: A Studi Lapangan Longitudinal," *Academy of Management Journal* (Agustus 1996), hlm. 867–890; BL Kirkman dan B. Rosen, "Melampaui Manajemen Diri: Anteseden dan Konsekuensi Pemberdayaan Tim," *Akademi Jurnal Manajemen* (Februari 1999), hlm. 58–74.
- 40.** VY Haines III, S. St. Onge, dan A. Marcoux, "Kinerja Desain dan Efektivitas Manajemen dalam Didorong oleh Kualitas Organisasi," *Jurnal Ilmu Administrasi Kanada* (Juni 2004), hlm. 146–160.
- 41.** AS DeNisi dan AN Kluger, "Efektivitas Umpan Balik: Can Penilaian 360-Derajat Ditingkatkan?" *Akademi Manajemen Executive* (Februari 2000), hlm. 129–139; S. Thornton, "Sejarah Umpan Balik 360 Derajat," (2012), (http://www.ehow.com/about_5163489_history-degree-feedback.html); G. Toegel dan JA Conger, "Penilaian 360 Derajat: Waktu untuk Reinvention," *Akademi Pembelajaran Manajemen dan Pendidikan* (September 2003), hlm. 297–311; F. Pengirim, RC Hoffman, dan DM Rotondo, "Melakukan 360 Umpan Balik Process Membuat Pengetahuan yang Dapat Ditindaklanjuti Sama Lintas Budaya?" *Akademi Pembelajaran Manajemen & Pendidikan* (Maret 2007), hlm. 33–50.
- 42.** J. McGregor, "Karyawan Selalu Benar," *BusinessWeek* (19 November 2007), hlm. 80–82.
- 43.** OC Richard, "Keragaman Ras, Strategi Bisnis, dan Perusahaan Kinerja: Pandangan Berbasis Sumberdaya," *Akademi Manajemen Journal* (April 2000), hlm. 164–177.
- 44.** G. Robinson dan K. Dechant, "Membangun Kasus Bisnis untuk Diversity," *Academy of Management Executive* (Agustus 1997), hlm. 21–31.
- 45.** K. Labich, "Membayar Keragaman," *Fortune* (9 September 1996), hlm. 177–180.
- 46.** "Gartner Mengatakan bahwa Pengeluaran TI di Seluruh Dunia untuk Melampaui \$ 3,6 Triliun pada 2012," (9 Juli 2012), (<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2074815>); NG Carr, "ITU Tidak Peduli," *Harvard Business Review* (Mei 2003), hlm. 41–50.
- 47.** J. Greco, "Good Day Sunshine," *Jurnal Strategi Bisnis* (Juli / Agustus 1998), hlm. 4–5.
- 48.** W. Howard, "Terjemahkan Sekarang," *Majalah PC* (19 September, 2000), hlm. 81.
- 49.** H. Green, "The Web Smart 50," *BusinessWeek* (24 November, 2003), hlm. 84.
- 50.** T. Smart, "Cyber-Tsar Jack Welch," *BusinessWeek* (5 Agustus,

- 1996), hlm. 83.
- 51.** SM Kim dan JT Mahoney, "Saling Komitmen untuk Mendukung port Exchange: Sistem IT Khusus-Hubungan sebagai Pengganti untuk Hierarki Manajerial," *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2006), hlm. 401–423.
- 52.** B. Kelley, "Outsourcing Marches On," *Jurnal Bisnis Strategi* (Juli / Agustus 1995), hlm. 40.
- 53.** S. Holmes dan M. Arndt, "Sebuah Pesawat yang Dapat Mengubah Game," *Business Week* (9 Agustus 2004), hlm. 33.
- 54.** "Global Outsourcing dan Insourcing Survey 2012," (Februari 2012), (http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Lokal%20Aset/Dokumen/IMO/Dibagikan%20Layanan/us_sd_t_2012GlobalOutsourcingandInsourcingSurveyExecutiveSummary_050112.pdf).
- 55.** J. Greco, "Outsourcing: Kemitraan Baru," *Jurnal Strategi Bisnis* (Juli / Agustus 1997), hlm. 48–54.
- 56.** WM Fitzpatrick dan SA DiLullo, "Outsourcing dan Personel Paradox," *SAM Advanced Management Journal* (Musim panas 2007), hlm. 4–12.
- 57.** Pengalihdayaan: Saatnya Membawa Kembali ke Rumah? " *The Economist* (5 Maret 2005), hlm. 63.
- 58.** AY Lewin dan C. Peeters, "Pekerjaan Offshoring: Hype Bisnis atau Onset of Fundamental Transformation?" *Jangka Panjang Perencanaan* (Juni 2006), hlm. 221–239; AY Lewing dan C. Peeters, "Daya Tarik Top-Line Offshoring," *Harvard Business Review* (Maret 2006), hlm. 22–24.

Halaman 276

BAB 8 Perumusan Strategi: Strategi Fungsional dan Pilihan Strategis

- 59.** N. Miroff, "Di Meksiko, Industri Otomatis menyulut Kelas Menengah," *The Washington Post* (3 April 2012), (http://www.washingtonpost.com/dunia/the_americas/in-mexico-auto-industry-fuel-middle-class/2012/04/03/gIQApKdntS_story.html); G. Smith, "Pabrik Pergi ke Selatan; Jadi Membayar," *Business Week* (9 April 2007), hlm. 76.
- 60.** <http://www.genpact.com/docs/pr/q4-and-ye-2011-earnings-release-final02062012>.
- 61.** "Rencana IBM untuk Membeli Poin Perusahaan India untuk Menuntut Outsourcing," *Des Moines Register* (11 April 2004), hlm. 2D.
- 62.** A. Castro, "Keluhan Mendesak Dell untuk Menggunakan Pusat Panggilan AS," *Des Moines Register* (25 November 2003), hlm. 1D.
- 63.** JA Byrne, "Memiliki outsourcing Gone Too Far?" *Business Week* (1 April 1996), hlm. 26–28.
- 64.** RC Insing dan MJ Werle, "Menghubungkan Outsourcing ke Bisnis Strategi," *Akademi Manajemen Eksekutif* (November 2000), hlm. 58–70; D. Lei dan MA Hitt, "Restrukturisasi Strategis - ing dan Outsourcing: Pengaruh Merger dan Akuisisi dan LBO tentang Membangun Keterampilan dan Kemampuan Perusahaan," *Jurnal Manajemen* (Vol. 21, No. 5, 1995), hlm. 835–859.
- 65.** "Pengalihdayaan: Saatnya Membawa Kembali ke Rumah ?" *The Economist* (5 Mei 2005), hlm. 63.
- 66.** SE Ante, "Mengganti Pekerjaan Di Lepas Pantai? Waspada Outsourcer," *Business Week* (12 Januari 2004), hlm. 36–37.
- 67.** <http://www.oil-price.net/>.
- 68.** A. Takeishi, "Menjembatani Batas Antar Perusahaan dan Intra-Manajemen Keterlibatan Pemasok dalam Produk Otomotif Pengembangan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Mei 2001), hlm. 40–433.
- 69.** J. Barthelemy, "Tujuh Dosa mematikan Pengalihdayaan," *Academy Eksekutif Manajemen* (Mei 2003), hlm. 87–98.
- 70.** MJ Leiblein dan DJ Miller, "Pemeriksaan Empiris dari Pengaruh Transaksi dan Tingkat Perusahaan pada Batas Vertikalities of the Firm," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 2003), hlm. 839–859.
- 71.** S. Hamm, "Apakah Outsourcing pada Outs?" *Business Week* (4 Oktober 2004), hlm. 42.
- 72.** Untuk informasi lebih lanjut tentang offshoring yang efektif, lihat R. Aron dan JV Singh, "Getting Offshoring Right," *Harvard Business Review* (Desember 2005), hlm. 135–143.

- 73.** R. Grover dan D. Polek, "Millionaire Membeli Waktu Disney," *BusinessWeek* (26 Juni 2000), hlm. 141–144.
- 74.** DK Sinha, "Perencanaan Strategis di Fortune 500," di HE Glass dan MA Hovde (Eds.), *Buku Pegangan Strategi Bisnis, 1991/1992 Yearbook* (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1991), hlm. 9.6-9.9.
- 75.** N. Checa, J. Maguire, dan J. Berry, "Dunia Baru Gangguan," *Harvard Business Review* (Agustus 2003), hlm. 70–79.
- 76.** TB Palmer dan RM Wiseman, "Decoupling Risk Taking dari Ketidakpastian Aliran Penghasilan: Model Risiko Holistik," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 1999), hlm. 1037–1062; WG Sanderson dan DC Hambrick, "Berayun untuk itu Pagar: Pengaruh Opsi Saham CEO terhadap Risiko Perusahaan Taking and Performance," *Akademi Jurnal Manajemen* (Oktober 2007), hlm. 1055–1078.
- 77.** D. Clark, "Semua Keripik: Taruhan Besar Membuat Intel Apa Artinya Untuk-hari: Sekarang Sudah Dipertaruhkan Lagi," *The Wall Street Journal* (6 Juni, 1995), hlm. A1, A5.
- 78.** LW Busenitz dan JB Barney, "Perbedaan Antara trepreneur dan Manajer di Organisasi Besar: Bias dan Heuristik dalam Pengambilan Keputusan Strategis," *Jurnal Bisnis Menjelajah* (Januari 1997), hlm. 9–30.
- 79.** JJ Janney dan GG Dess, "Dapatkan Analisis Opsi-Nyata Im-membuktikan Pengambilan Keputusan? Janji dan Jebakan," *Akademi Eksekutif Manajemen* (November 2004), hlm. 60–75; S. Maklan, S. Knox, dan L. Ryals, "Menggunakan Opsi Nyata untuk Membantu Membangun Kasus Bisnis untuk Investasi CRM," *Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 2005), hlm. 393–410.
- 80.** T. Copeland dan P. Tufano, "Cara Dunia Nyata untuk Mengelola Opsi Nyata," *Harvard Business Review* (Maret 2004), hlm. 90–99.
- 81.** J. Rosenberger dan K. Eisenhardt, "Apa Pilihan Nyata: Tinjauan Penelitian Empiris," Makalah disajikan untuk tahunan pertemuan *Akademi Manajemen*, Seattle, WA (Agustus 2003).
- 82.** P. Coy, "Mengeksplorasi Ketidakpastian," *BusinessWeek* (7 Juni, 1999), hlm. 118–124. Untuk informasi lebih lanjut tentang opsi nyata, lihat M. Amram dan N. Kulatilaka, *Opsi Nyata* (Boston, Harvard University Press, 1999). Untuk ringkasan yang lebih sederhana, lihat RM Hibah, *Analisis Strategi Kontemporer*, edisi ke-5. (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2005), hlm. 48–50.
- 83.** "Perang Nano," *The Economist* (30 Agustus 2008), hlm. 63.
- 84.** JP. Bonardi, AJ Hillman, dan GD Keim, "The Attractive-Pasar Politik: Implikasi untuk Strategi Perusahaan," *Academy of Management Review* (April 2005), hlm. 397–413.
- 85.** JG Frynas, K. Mellahi, dan GA Pigman, "First Mover Ad-Keuntungan dalam Bisnis Internasional dan Politik Khusus Perusahaan Sumberdaya," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 2006), hlm. 321–345. Untuk informasi tambahan tentang strategi politik, lihat C. Oliver dan I. Holzinger, "Efektivitas Strategi Manajemen Politik: Kerangka Kemampuan Dinamis," *Academy of Management Review* (April 2008), hlm. 496–520.
- 86.** HM O'Neill, RW Pouder, dan AK Buchholtz, "Pola dalam Difusi Strategi di Seluruh Organisasi: Wawasan dari Sastra Difusi Inovasi," *Academy of Management Executive* (Januari 1998), hlm. 98–114; CG Gilbert, "Mengurai Struktur Inersia: Sumberdaya vs. Rutin Rigidity," *Academy of Management Journal* (Oktober 2005), hlm. 741–763.
- 87.** BB Tyler dan HK Steensma. "Mengevaluasi Teknologi Peluang Kolaboratif: Perspektif Model Pemodelan Kognitif," *Jurnal Manajemen Strategis* (Musim Panas 1995), hlm. 43–70; D. Duchan, DP Ashman, dan M. Nathan, "Mavericks, Visioner, Protestor, dan Sage: Menuju Tipologi Struktur Kognitif untuk Pengambilan Keputusan dalam Organisasi," *Jurnal Strategi Bisnis* (Musim Gugur 1997), hlm. 106–125; P. Chattopadhyay, WH Glick, CC Miller, dan GP Huber, "Penentu Keyakinan Eksekutif: Membandingkan Fungsional Pengkondisian dan Pengaruh Sosial," *Manajemen Strategis Jurnal* (Agustus 1999), hlm. 763–789; B. Katey dan GG Meredith, "Hubungan Antara Pemilik / Manajer Nilai Pribadi, Strategi Bisnis, dan Kinerja Perusahaan," *Jurnal PT Manajemen Bisnis Kecil* (April 1997), hlm. 37–64.

- 88.** A. Chatterjee dan DC Hambrick, "Ini Semua Tentang Saya: Nar-pejabat Eksekutif yang cissistic dan Pengaruhnya terhadap Perusahaan Strategi dan Kinerja," *Ilmu Administrasi Triwulan* (September 2007), hlm. 351–386.
- 89.** CS Galbraith dan GB Merrill, "The Politics of Forecasting: Mengelola Kebenaran , " *Tinjauan Manajemen California* (Musim Dingin 1996), hlm. 29–43.
- 90.** M. Garbuio, D. Lovallo, dan P. Viguerie, "Bagaimana Perusahaan Habiskan Uang Mereka: Survei Global McKinsey," *McKinsey Quarterly Online* (Juni 2007).

Halaman 277

BAGIAN 3 Perumusan Strategi

- 91.** MA Geletkanycz dan DC Hambrick, "The External Ties of Top Executive: Implikasi untuk Pilihan Strategis dan Kinerja mance," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Desember 1997), hlm. 654–681.
- 92.** M. Song, RJ Calantone, dan CA Di Benedetto, "Kompetisi Pasukan tive dan Keputusan Pilihan Strategis: Sebuah Eksperimental Investigasi di Amerika Serikat dan Jepang," *Strategic Management Journal* (Oktober 2002), hlm. 969–978.
- 93.** MA Hitt, MT Dacin, BB Tyler, dan D. Park, berdiri Perbedaan di Selat Eksekutif Korea dan AS tegic Orientation," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 1997), hlm. 159–167; LG Thomas III dan G. Waring, "Competing Capitalisms: Investasi Modal di Amerika, Jerman, dan Perusahaan Jepang," *Jurnal Manajemen Strategis* (Agustus 1999), hlm. 729–748.
- 94.** MH Bazerman dan D. Chugh, "Keputusan Tanpa Blind," *Harvard Business Review* (Januari 2006), hlm. 88–97.
- 95.** JA Wagner III dan RZ Gooding, "Informasi Setara dan Atribusi: Investigasi Pola Manajerial Sensemaking," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 1997), hlm. 275–286; K. Shimizu dan MA Hitt, "Fleksibilitas Strategis: Kesiapsiagaan Organisasi untuk Membalikkan Strategi yang Tidak Efektif Keputusan," *Academi Manajemen Eksekutif* (November 2004), hlm. 44–59.
- 96.** MLA Hayward dan K. Shimizu, "Komitmen Terhadap Los-Tindakan Strategis: Bukti dari Divestasi Orang Miskin Melakukan Akuisisi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2006), hlm. 541–557.
- 97.** J. Ross dan BM Staw, "Eskalasi dan Keluar Organisasi: Pelajaran dari Pembangkit Listrik Tenaga Nuklir Shoreham," *Academy of Jurnal Manajemen* (Agustus 1993), hlm. 701–732; PW Mulvey, JF Veiga, dan PM Elsass, "When Teammates Raise Bendera Putih," *Academi Eksekutif Manajemen* (Februari 1996), hlm. 40–49.
- 98.** PC Nutt, *Mengapa Keputusan Gagal* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002).
- 99.** PC Nutt, "Memperluas Pencarian Alternatif Saat Selamanya Pengambilan Keputusan tegic," *Academy of Management Executive* (November 2004), hlm. 13–28.
- 100.** K. Shimizu, "Teori Prospek, Teori Perilaku, dan Thesis-Rigidity Thesis: Efek Kombinasi pada Organisasi Keputusan untuk Divestasi Unit-unit yang Sebelumnya Diakuisisi," *Academy of Jurnal Manajemen* (Desember 2007), hlm. 1495–1514.
- 101.** GP West III dan GD Meyer, "To Agree or Not to Agree? Konsensus dan Kinerja dalam Ventures Baru," *Journal of Business Venturing* (September 1998), hlm. 395–422; L. Markoczy, "Formasi Konsensus Selama Perubahan Strategis," *Strategis Jurnal Manajemen* (November 2001), hlm. 1013–1031.
- 102.** BJ Olson, S. Parayitam, dan Y. Bao, "Keputusan Strategis Pembuatan Sion: Efek Keanekaragaman Kognitif, Konflik, dan Kepercayaan pada Hasil Keputusan," *Jurnal Manajemen* (April 2007), hlm. 196–222.
- 103.** AC Amason, "Membedakan Efek Fungsional dan Konflik Disfungisional tentang Pengambilan Keputusan Strategis: sebuah Paradox untuk Tim Manajemen Top," *Academy of Management Journal* (Februari 1996), hlm. 123–148; AC Amason

- dan HJ Sapienza, "Pengaruh Ukuran Tim Manajemen Top dan Norma Interaksi pada Konflik Kognitif dan Afektif," *Jurnal Manajemen* (Vol. 23, No. 4, 1997), hlm. 495–516.
- 104.** DM Schweiger, WR Sandberg, dan PL Rechner, "Efek ilmiah dari Penyelidikan Dialektik, Advokasi Setan, dan Pendekatan Konsensus untuk Pengambilan Keputusan Strategis," *Academy dari Management Journal* (Desember 1989), hlm. 745–772; G. Whyte, "Kegagalan Keputusan: Mengapa Mereka Terjadi dan Bagaimana Cara Cegah Mereka," *Akademi Manajemen Eksekutif* (Agustus 1991), hlm. 23–31; RL Priem, DA Harrison, dan NK Muir, "Konflik Terstruktur dan Hasil Konsensus dalam Keputusan Grup sion Making," *Jurnal Manajemen* (Vol. 21, No. 4, 1995), hlm. 691–710.
- 105.** SC Abraham, "Menggunakan Bundel untuk Menemukan Strategi Terbaik," *Strategi & Kepemimpinan* (Juli / Agustus / September 1999), hlm. 53–55.
- 106.** O. Gadiesh dan J. L. Gilbert, "Transforming Corner-Office Strategi menjadi Aksi Garis Depan," *Harvard Business Review* (Mei 2001), hlm. 73–79.
- 107.** E. Dane dan MG Pratt, "Menjelajahi Intuisi dan Perannya dalam Pengambilan Keputusan Manajerial," *Akademi Manajemen Review* (Januari 2007), hlm. 33–54.
- 108.** AM Hayashi, "Kapan Harus Mempercayai Uskup Anda," *Bisnis Harvard Review* (Februari 2001), hlm. 59–65.
- 109.** E. Dane dan MG Pratt, "Menjelajahi Intuisi dan Perannya dalam Pengambilan Keputusan Manajerial," *Akademi Manajemen Review* (Januari 2007), hlm. 33–54.
- 110.** AM Hayashi, hlm. 59–60.
- 111.** C. Holahan, "Pergi, Pergi. . . Di mana-mana," *Minggu Bisnis* (18 Juni 2007), hlm. 62–64.
- 112.** "The Skype Hyper," *The Economist* (6 Oktober 2007), hlm. 80.
- 113.** D. Kucera, "eBay Siap Mendapat 30% Mengejar Amazon Tanpa PayPal: M&A yang Nyata," *Bloomberg Businessweek* (9 Januari 2012), (www.bloomberg.com/news/2012-01-08/ebay-siap-untuk-mendapatkan-30-mengejar-amazon-tanpa-paypal-real-ma.html); C. Holahan, "CEO New Tangguh Cinta Baru eBay," *BusinessWeek* (4 Februari 2008), hlm. 58–59; PayPal Re-sekutu Ingin Menjadi Teman Anda," *Bloomberg Businessweek* (1 Oktober 2012), hal. 47.

4

BAGIAN

Strategi Penerapan

dan Kontrol

Halaman 279

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk

menyelesaikan

sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk

lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

mis &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

N Alami

Struktur :

Wh

Apa

I

h

Pi Rencana untuk

Hai

itu

Kawan

B

d

iklan

Idli

A t

Act i

Iii ti ikatan

DD

h

C Cos t t t h dia

Urutan

f

Intern

Luar

Program

dan Taktik

Anggaran

Prosedur

Performa

Tujuan

Strategi

Kebijakan

Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

BAB 9

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagement.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

strategi penerapan: mengorganisir untuk Aksi

278

Halaman 280

279

Ritme Bisnis

Selama hampir lima dekade, "harga rendah harian" Wal-Mart dan posisi berbiaya rendah telah memungkinkannya tumbuh pesat untuk mendominasi lanskap ritel Amerika Utara. Namun pada tahun 2012, divisi AS-nya hanya menghasilkan pertumbuhan 2,2% di toko yang sama penjualan bahkan saat resesi memudar. Target, Macy, Costco Kohl, GAP, Kroger, dan bahkan The Home Depot semua tumbuh lebih cepat daripada Wal-Mart. Pada waktu yang hampir bersamaan, Microsoft, yang perangkat lunaknya telah tumbuh mendominasi komputer pribadi di seluruh dunia, melihatnya pertumbuhan pendapatan selama periode lima tahun dari 2007 hingga 2012 melambat menjadi hanya 6,6%. Perusahaan harga saham hampir datar sejak 2002, sebuah indikasi bahwa investor tidak lagi merasa Microsoft sebagai perusahaan yang berkembang. Apa yang terjadi pada dua perusahaan yang sukses ini? Dulu

ini fenomena yang terisolasi? Apa yang bisa dilakukan, jika ada, untuk menghidupkan kembali raksasa ini? Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Matthew Olson, Derek van Bever, dan Seth Verry berupaya menyediakannya sebuah jawaban. Setelah menganalisis pengalaman 500 perusahaan yang sukses selama periode 50 tahun, mereka menemukan bahwa 87% perusahaan mengalami satu atau lebih penurunan penjualan dan laba yang serius. Ini termasuk beragam korporasi, seperti Levi Strauss, 3M, Apple, Bank One, Caterpillar, Daimler-Benz, Toys "R" Us, dan Volvo. Setelah bertahun-tahun mengalami pertumbuhan penjualan dan laba yang panjang, pertumbuhan pendapatan di masing-masing perusahaan ini tiba-tiba berhenti dan bahkan berubah negatif! Olson, van Bever, dan Verry menyebut pembalikan jangka panjang ini dalam *stall points* pertumbuhan perusahaan . Rata-rata, korporasi kehilangan 74% dari kapitalisasi pasar mereka dalam dekade mengelilingi kios pertumbuhan. Meskipun CEO dan anggota manajemen puncak lainnya biasanya diganti, hanya 46% dari perusahaan mampu kembali ke pertumbuhan sedang atau tinggi dalam dekade ini. Kapan pertumbuhan yang lambat dibiarkan bertahan selama lebih dari 10 tahun, penundaan biasanya berakibat fatal. Hanya 7% dari kelompok ini mampu kembali ke pertumbuhan sedang atau tinggi. Di Levi Strauss & Company, misalnya, penjualan mencapai US \$ 7 miliar pada tahun 1996 — perpanjangan pertumbuhan yang meningkat lebih dari dua kali lipat selama dekade sebelumnya. Dari tanda air tinggi itu,

- Bangun matriks dan struktur jaringan untuk mendukung organisasi yang fleksibel dan gesit strategi nasional
- Putuskan kapan dan apakah program seperti rekyasa ulang, Six Sigma, dan rede job tanda adalah metode strategi yang tepat penerapan
- Memahami sentralisasi versus masalah desentralisasi secara multinasional perusahaan
- Mengembangkan program, anggaran, dan prosedur untuk mengimplementasikan perubahan strategis
- Memahami pentingnya mencapai sinergi selama implementasi strategi
- Sebutkan tahapan pengembangan perusahaan dan struktur yang menjadi ciri masing-masing tahap
- Identifikasi blok untuk berubah dari satu panggung ke yang lain

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 281

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

penjualan anjlok menjadi US \$ 4,6 miliar pada 2000 — penurunan 35%. Pangsa pasar dalam jeans AS-nya pasar turun dari 31% pada tahun 1990 menjadi 14% pada tahun 2000. Setelah menggantikan manajemen, the perusahaan mengalami transformasi di seluruh perusahaan, namun, dan pada 2012, penjualan telah turun menjadi US \$ 4,3 miliar.

Menurut Olson, van Bever, dan Verry, titik-titik berhenti ini terjadi terutama karena Penyebab pilihan yang buruk dalam strategi atau desain organisasi. Akar penyebabnya jatuh ke empat kategori:

1. **Bumerang posisi premium:** Ini terjadi pada perusahaan yang telah mengembangkan premi posisi di pasar tetapi tidak dapat merespons secara efektif terhadap perusahaan baru, berbiaya rendah petitor atau pergeseran penilaian pelanggan dari fitur produk. Tim manajemen pergi melalui proses penghinaan, penolakan, dan rasionalisasi yang mendahului kejatuhan.
2. **Manajemen inovasi rusak:** Proses manajemen untuk memperbarui yang sudah ada produk dan membuat yang baru goyah dan menjadi ineffisiensi sistemik.
3. **Bisnis inti ditinggalkan:** Manajemen gagal memanfaatkan peluang pertumbuhan di menjalankan bisnis inti dan sebaliknya terlibat dalam inisiatif pertumbuhan di daerah yang jauh dari pelanggan, produk, dan saluran distribusi yang ada.
4. **Bakat dan kemampuan berjalan singkat:** Strategi tidak dijalankan dengan benar karena kurangnya manajer dan staf dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk implementasi strategi pemikiran. Sering didukung oleh kebijakan promosi dari dalam, manajemen puncak memiliki a

basis pengalaman yang sempit, yang terlalu sering mereplikasi keahlian para manajer puncak masa lalu.

SUMBER: S. Clifford, "Penjualan di Wal-Mart, Meskipun Masih Rising, Sarankan Shoppers Waspada," *The New York Times* (16 Agustus 2012), http://www.nytimes.com/2012/08/17/business/wal-marts-earnings-suggest-strained-shoppers.html?_r=0; "Penjualan Eceran AS Naik pada Oktober Sebelum Sandy," *Fox Business* (1 November 2012), <http://www.foxbusiness.com/news/2012/11/01/us-retail-sales-rise-in-october-sebelum-sandy/#ixzz2B0GC4zhd>; A. Wiednerman, "Walmart Meluncur ke Pertempuran melawan 'Tiga Besar' Grocery Chains," *Daily Finance* (2 Agustus 2012), <http://www.dailymoney.com/2012/08/02/walmart-pertempuran-big-three-kelontong-rantai/>; A. Bianco, M. Der Hovanesian, L. Young, dan P. Gogoi, "Wal-Mart's Krisis Tengah Baya," *Business Week* (30 April 2007), hlm. 46–56; "Bulldoser Bentonville Melambat," *The Ekonom* (17 Februari 2007), hlm. 64; D. Kirkpatrick, "Otak Baru Microsoft," *Fortune* (1 Mei 2006), hlm. 56–68; "Spot the Dinosaur," *The Economist* (1 April 2006), hlm. 53–54; J. Greene, "Microsoft Krisis Tengah Baya," *Business Week* (19 April 2004), hlm. 88–98. MS Olson, D. van Bever, dan S. Verry, "When Growth Stalls," *Harvard Business Review* (Maret 2008), hlm. 50–61. Fenomena ini disebut "burnout syndrome" oleh G. Probst dan S. Raisch dalam "Organisational Crisis: The Logic of Kegagalan," *Akademie Manajemen Eksekutif* (Februari 2005), hlm. 90–105. Ibid.

Implementasi strategi adalah jumlah total dari kegiatan dan pilihan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategis. Ini adalah proses dimana tujuan, strategi, dan kebijakan berada dilaksanakan melalui pengembangan program dan taktik, anggaran, dan prosedur. Meskipun implementasi sering dianggap hanya setelah strategi dirumuskan, implementasi mentasi adalah bagian penting dari manajemen strategis. Perumusan strategi dan implementasi strategi dengan demikian harus dianggap sebagai dua sisi dari koin yang sama. Implementasi yang buruk telah disalahkan atas sejumlah kegagalan strategis. Sebagai contoh, studi menunjukkan bahwa setengah dari semua akuisisi gagal untuk mencapai apa yang diharapkan dari mereka, dan satu

Implementasi strategi

Halaman 282

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

dari empat usaha internasional tidak berhasil. ¹ Masalah yang paling banyak dilaporkan dalam integrasi pasca-merger adalah komunikasi yang buruk, harapan sinergi yang tidak realistik, struktur masalah struktural, rencana induk yang hilang, kehilangan momentum, kurangnya komitmen manajemen puncak, dan kecocokan strategis yang tidak jelas. Sebuah studi oleh AT Kearney menemukan bahwa sebuah perusahaan baru memiliki dua tahun

di mana untuk melakukan akuisisi. Setelah tahun kedua, jendela peluang untuk menempa sinergi sebagian besar telah ditutup. Studi Kearney didukung oleh kebebasan lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Bert, MacDonald, dan Herd. Di antara pengakuisisi paling sukses yang dipelajari, 70% hingga 85% dari semua sinergi merger diwujudkan dalam 12 bulan pertama, dengan sisanya der direalisasikan pada tahun kedua. ²

Untuk memulai proses implementasi, pembuat strategi harus mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan ini:

- Siapa orang yang akan melaksanakan rencana strategis?
- Apa yang harus dilakukan untuk menyelaraskan operasi perusahaan ke arah yang diinginkan?
- Bagaimana setiap orang akan bekerja sama untuk melakukan apa yang dibutuhkan?

Pertanyaan-pertanyaan ini dan yang serupa seharusnya ditangani pada awalnya ketika pro dan kontra alternatif strategis dianalisis. Mereka juga harus ditangani lagi sebelum tepat

rencana implementasi dapat dibuat. Kecuali manajemen puncak dapat menjawab pertanyaan dasar ini memuaskan, bahkan strategi terencana terbaik tidak mungkin memberikan hasil yang diinginkan.

Sebuah survei terhadap 93 perusahaan Fortune 500 mengungkapkan bahwa lebih dari separuh perusahaan mengalami

menyelesaikan 10 masalah berikut ketika mereka mencoba menerapkan perubahan strategis. Ini masalah tercantum dalam urutan frekuensi:

1. Implementasi memakan waktu lebih lama dari yang direncanakan.
2. Masalah besar yang tidak terduga muncul.
3. Kegiatan tidak terkoordinasi dengan efektif.
4. Aktivitas dan krisis yang bersaing menjauhkan dari implementasi.
5. Karyawan yang terlibat memiliki kemampuan yang tidak memadai untuk melakukan pekerjaan mereka.
6. Karyawan tingkat bawah kurang terlatih.
7. Faktor lingkungan eksternal yang tidak terkendali menimbulkan masalah.

8. Manajer departemen memberikan kepemimpinan dan arahan yang tidak memadai.

9. Tugas dan kegiatan implementasi utama tidak didefinisikan dengan baik.

10. Sistem informasi kegiatan yang tidak dimonitor secara memadai.³

Tergantung pada bagaimana sebuah perusahaan diorganisasikan, mereka yang menerapkan strategi mungkin akan menjadi

sekelompok orang yang jauh lebih beragam daripada mereka yang merumuskannya. Di sebagian besar industri besar perusahaan, pelaksana adalah semua orang dalam organisasi. Wakil presiden fungsional area dan direktur divisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerja dengan bawahannya untuk menyusun rencana implementasi skala besar. Manajer pabrik, manajer proyek, dan kepala unit menyusun rencana untuk pabrik, departemen, dan unit spesifik mereka. Karena itu setiap manajer operasional hingga penyelia lini pertama dan setiap karyawan terlibat di dalamnya cara dalam penerapan strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang penting untuk implementasi strategi yang sukses mungkin tidak ada hubungannya dengan pengembangan perusahaan dan bahkan bisnis strategi. Karena itu, mereka mungkin sama sekali tidak mengetahui banyaknya data dan pekerjaan itu

Siapa yang Menerapkan Strategi?

Halaman 283

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

masuk ke proses formulasi. Kecuali perubahan dalam misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dan pentingnya mereka bagi perusahaan dikomunikasikan dengan jelas kepada semua manajemen operasional. Namun, bisa ada banyak perlawanan dan menyeret-geser kaki. Manajer mungkin berharap untuk memengaruhi puncak

manajemen untuk meninggalkan rencana baru dan kembali ke cara lama. Ini salah satu alasannya mengapa melibatkan orang dari semua level organisasi dalam perumusan dan implementasi strategi cenderung menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik.⁴

Para manajer divisi dan area fungsional bekerja dengan sesama manajer mereka untuk berkembang program, anggaran, dan prosedur untuk implementasi strategi. Mereka juga bekerja untuk mencapai sinergi antara divisi dan area fungsional untuk membangun dan memelihara a kompetensi khas perusahaan.

Apa yang Harus Dilakukan?

PROGRAM PENGEMBANGAN, ANGGARAN, DAN PROSEDUR

Implementasi strategi melibatkan pembuatan program dan taktik untuk menciptakan serangkaian yang baru kegiatan organisasi, anggaran untuk mengalokasikan dana ke kegiatan baru, dan prosedur untuk menangani detail sehari-hari.

Program dan Taktik

Tujuan suatu **program** atau taktik adalah untuk membuat strategi yang berorientasi pada tindakan. Seperti yang kita diskusikan di

Bab 1, ketentuannya agak dapat dipertukarkan. Dalam praktiknya, sebuah program adalah kumpulan dari taktik di mana taktik adalah tindakan individu yang diambil oleh organisasi sebagai elemen dari upaya untuk mencapai suatu rencana. Sebagai contoh, ketika Xerox Corporation melakukan strategi turnaround, itu diperlukan untuk secara signifikan mengurangi biaya dan pengeluarannya. Manajemen memperkenalkan program yang disebut

Lean Six Sigma. Program ini dikembangkan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kinerja yang buruk proses. Xerox pertama kali melatih eksekutif puncaknya dalam program dan kemudian meluncurkan sekitar 250 informasi

proyek Six Sigma terpisah di seluruh perusahaan. Hasilnya adalah penghematan US \$ 6 juta dalam satu tahun, dengan yang lebih diharapkan di tahun berikutnya.⁵ (Six Sigma dijelaskan nanti dalam bab ini.)

Sebagian besar kantor pusat perusahaan memiliki sekitar 10 hingga 30 program yang berlaku pada satu waktu.⁶

Salah satu program yang diprakarsai oleh Ford Motor Company adalah menemukan pengganti organik busa berbasis minyak bumi yang digunakan di kursi kendaraan. Apple menggunakan bubur kertas daur ulang namun elegan

nampan untuk memegang iPhone asli yang menjadi inspirasi bagi bisnis untuk mengubah botol cara diproduksi. Untuk informasi lebih lanjut tentang pendekatan inovatif untuk desain botol ini, lihat fitur **Isu Keberlanjutan**.

Taktik Kompetitif

Studi pengambilan keputusan melaporkan bahwa setengah dari keputusan yang dibuat dalam organisasi gagal karena taktik yang buruk.⁷ Taktik adalah rencana operasi spesifik yang merinci bagaimana strategi harus diimplementasikan dalam hal kapan dan di mana ia akan dimasukkan ke dalam tindakan. Secara alami, taktik lebih sempit ruang lingkup dan cakrawala waktu yang lebih pendek daripada strategi. Taktik, oleh karena itu, dapat dilihat (seperti

kebijakan) sebagai penghubung antara perumusan dan implementasi strategi. Beberapa taktik tersedia untuk menerapkan strategi kompetitif adalah taktik waktu dan taktik lokasi pasar.

Taktik Pengaturan Waktu: Kapan Berkompesi

Sebuah **taktik waktu** berurusan dengan *ketika* perusahaan mengimplementasikan strategi. Perusahaan pertama yang memproduksi dan menjual produk atau layanan baru disebut **penggerak pertama** (atau pelopor). Beberapa

Halaman 284

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

satu keuntungan dari menjadi penggerak pertama adalah bahwa perusahaan mampu membangun reputasi Sebagai pemimpin industri, gerakkan kurva belajar untuk mengambil posisi pemimpin biaya, dan dapatkan sementara untung tinggi dari pembeli yang sangat menghargai produk atau jasa.

Pengerak pertama yang sukses juga dapat menetapkan standar untuk semua produk berikutnya di industri.

Sebuah perusahaan yang menetapkan standar "mengunci" pelanggan dan kemudian dapat menawarkan produk lebih lanjut

ucts berdasarkan standar itu.⁸ Microsoft dapat melakukan ini dalam perangkat lunak dengan Windows-nya sistem operasi, dan Netscape mengumpulkan lebih dari 80% pangsa pasar browser Internet dengan menjadi yang pertama berhasil mengusahakan produk. Penelitian menunjukkan bahwa

Pertama atau kedua dalam industri baru atau negara asing menghasilkan pangsa pasar yang lebih besar dan kekayaan pemegang saham daripada bergerak nanti.⁹ Menjadi yang pertama memberikan keuntungan keuntungan perusahaan

selama sekitar 10 tahun dalam barang-barang konsumen dan sekitar 12 tahun dalam barang-barang industri.¹⁰ Ini benar,

Namun, hanya jika penggerak pertama memiliki sumber daya yang cukup untuk mengeksplorasi pasar baru dan untuk mempertahankan posisinya terhadap kedatangan berikutnya dengan sumber daya yang lebih besar.¹¹ Gillette, misalnya, memiliki

mampu mempertahankan kepemimpinannya dari kategori pisau cukur (pangsa pasar 70%) dengan terus menerus memperkenalkan produk baru.¹²

Namun, menjadi penggerak pertama memiliki kekurangan. Kerugian ini bisa berupa, sebaliknya, keuntungan dinikmati oleh perusahaan penggerak akhir. **Terlambat penggerak** mungkin bisa meniru kemajuan teknologi orang lain (dan dengan demikian menjaga biaya R&D rendah), menjaga risiko tetap rendah dengan menunggu-

sampai standar teknologi baru atau pasar ditetapkan, dan manfaatkan

kecenderungan alami penggerak pertama untuk mengabaikan segmen pasar.¹³ Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan-

penggerak akhir cenderung perusahaan besar dengan sumber daya yang cukup dan pengalaman terkait.¹⁴ Microsoft adalah salah satu contohnya. Setelah Netscape memantapkan dirinya sebagai standar untuk Internet browser pada 1990-an, Microsoft menggunakan sumber daya yang sangat besar untuk langsung menyerang posisi Netscape

dengan Internet Explorer-nya. Itu tidak ingin Netscape juga menetapkan standar dalam pengembangan pasar intranet yang sangat menguntungkan di dalam perusahaan. Pada 2004, Internet Microsoft Explorer mendominasi browser Web, dan Netscape hanya kehadiran kecil. Namun,

Beberapa gagasan itu

mengubah praktik bisnis

dilahirkan di paling sederhana

tempat Julie Corbett sudah dimulai

ketika dia membeli iPhone pertamanya pada tahun 2007. Dia terpesona oleh baki bubur kertas tempat kertas itu masuk. Baki itu elegan, kokoh, dan biodegradable. Dia segera memikirkan bagaimana itu bisa digunakan untuk mengurangi jumlah plastik yang sangat besar dibutuhkan untuk botol plastik berisi cairan. Menggabungkan kekokohan bubur kertas dengan kandung kemih interior tahan cairannya, dia menciptakan Ecological Brands. Pemenang Penghargaan Emas 2012 dari Industri Desainer Masyarakat Amerika, "botol" itu langsung dikenali sebagai ramah lingkungan namun sangat nyaman-dapat menyentuh dan menggunakan. Botol menggunakan plastik 70% lebih sedikit daripada yang biasa dan merupakan yang pertama dari tipe mereka yang terkena rak-rak toko. Selain itu, cangkang botol terbuat dari 100% kardus dan koran daur ulang. Perusahaan tidak perlu menggunakan bahan atau teknik eksotis untuk buat botol. Namun, mereka memiliki hak paten di proses untuk menghubungkan komponen dan memiliki yang baru produk di jalan. Ekologis menciptakan permintaan kertas pulp dalam industri yang telah babak belur bertahun-tahun.

Deterjen Laundry Generasi Ketujuh adalah salah satunya merek pertama yang menggunakan botol dan melihat peningkatan 19% penjualan setelah beralih. Pada 2012, Ecologic mengirim 2 juta botol ramah lingkungan, dan dengan pabrik baru yang mulai beroperasi pada tahun 2013, mereka mengharapkan untuk mengirim 9 juta botol per tahun untuk yang terbesar merek di Amerika Serikat.

SUMBER: "Botol Terinspirasi oleh iPhone," *Bloomberg Businessweek*, 29 Oktober 2012, hlm. 45; http://www.ecologicbrands.com / about_eco.html; <http://www.fastcodesign.com/1664838/tk-tahun-dalam-pembuatan-kardus-kendi-untuk-deterjen>.

BOTOL LEBIH BAIK — MEREK EKOLOGI

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 285

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

penelitian menunjukkan bahwa kelebihan dan kekurangan penggerak pertama dan akhir mungkin tidak selalu menggeneralisasi lintas industri karena perbedaan dalam hal hambatan masuk dan sumber daya dari pesaing tertentu.¹⁵

Taktik Lokasi Pasar: Tempat Berkompetsi

Sebuah **taktik lokasi pasar** berkaitan dengan *mana* perusahaan mengimplementasikan strategi. Perusahaan atau unit bisnis dapat menerapkan strategi kompetitif baik ofensif atau defensif. Sebuah *taktik ofensif* biasanya terjadi di lokasi pasar pesaing yang sudah mapan. Sebuah *defensif* *taktik* biasanya terjadi di posisi pasar perusahaan saat ini sebagai pertahanan terhadap serangan sible oleh saingan.¹⁶

Taktik Ofensif. Beberapa metode yang digunakan untuk menyerang posisi pesaing adalah:

- **Serangan frontal:** Perusahaan penyerang berhadapan langsung dengan pesaingnya. Itu cocok pesaing di setiap kategori mulai dari harga hingga promosi ke saluran distribusi. Menjadi sukses, penyerang harus memiliki sumber daya tidak hanya unggul, tetapi juga kemauan untuk bertekun. Ini umumnya taktik yang sangat mahal dan dapat berfungsi untuk membangunkan tiru raksasa, menekan laba untuk seluruh industri. Inilah yang dilakukan Kimberly-Clark saat itu itu memperkenalkan popok sekali pakai Huggies terhadap P&G Pampers yang memimpin pasar. Itu pertempuran yang terjadi di antara kedua perusahaan itu menekan keuntungan Kimberly-Clark.¹⁷

- **Manuver mengapit:** Daripada langsung ke posisi kekuatan pesaing dengan serangan frontal, perusahaan dapat menyerang bagian dari pasar di mana pesaing lemah. Texas Instruments, misalnya, menghindari bersaing langsung dengan Intel dengan mengembangkan mikroprosesor untuk elektronik konsumen, ponsel, dan perangkat medis

komputer. Secara keseluruhan, aplikasi-aplikasi lain ini bernilai lebih dari segi dolar dan pengaruh daripada komputer, di mana Intel mendominasi.¹⁸

■ **Serangan Bypass:** Daripada menyerang secara langsung pesaing yang sudah mapan secara langsung atau terus-menerus

sisi-sisinya, sebuah perusahaan atau unit bisnis dapat memilih untuk mengubah aturan permainan. Ini taktik mencoba untuk memotong pasar dari bawah bek mapan dengan menawarkan jenis produk baru yang membuat produk pesaing tidak perlu. Sebagai contoh,

alih-alih bersaing langsung dengan Microsoft Pocket PC dan Palm Pilot untuk

Dengan menggelar pasar komputer, Apple memperkenalkan iPod sebagai pemutar musik digital pribadi.

Itu adalah perubahan paling radikal dalam cara orang mendengarkan musik sejak Sony Walkman.

Dengan mendefinisikan ulang pasar, Apple berhasil menghindari Intel dan Microsoft, meninggalkan

ing mereka untuk bermain "mengejar ketinggalan."¹⁹

■ **Mengepung:** Biasanya berkembang dari serangan frontal atau manuver mengapit, mengelilingi
ment terjadi ketika perusahaan atau unit penyerang mengepung posisi pesaing
produk atau pasar atau keduanya. Encircler memiliki variasi produk yang lebih besar (mis., Lengkap
lini produk, mulai dari harga rendah ke tinggi) dan / atau melayani lebih banyak pasar (misalnya,
setiap pasar sekunder). Misalnya, Steinway adalah produsen utama polimer
nos di Amerika Serikat sampai Yamaha memasuki pasar dengan jangkauan piano yang lebih luas,
keyboard, dan alat musik lainnya. Meski Steinway tetap mendominasi konser
aula, ia hanya memiliki 2% pangsa pasar AS.²⁰ Oracle menggunakan strategi ini dalam pertempurannya
terhadap memimpin pasar SAP untuk perangkat lunak perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) oleh "surround-
"SAP dengan akuisisi.²¹

■ **Perang gerilya:** Alih-alih serangan mahal-sumber daya yang berkelanjutan dan ekstensif pada a
pesaing, perusahaan atau unit bisnis dapat memilih untuk "memukul dan berlari." Perang gerilya adalah karakter
ditunjukkan oleh penggunaan serangan kecil dan intermiten pada segmen pasar yang berbeda yang dimiliki oleh
pesaing. Dengan cara ini, peserta baru atau perusahaan kecil dapat membuat beberapa keuntungan tanpa
dengan ganas mengancam pesaing besar yang sudah mapan dan membangkitkan suatu bentuk pembalasan.

Halaman 286

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

Agar berhasil, perusahaan atau unit yang melakukan perang gerilya harus cukup sabar untuk melakukannya
terima keuntungan kecil dan hindari mendorong pesaing yang sudah mapan ke titik yang seharusnya
Menanggapi atau kehilangan muka. Microbreweries, yang membuat bir dijual ke pelanggan lokal,
gunakan taktik ini untuk melawan pembuat bir besar seperti Anheuser-Busch.

Taktik defensif. Menurut Porter, taktik defensif bertujuan untuk menurunkan probabilitas
menyerang, mengalihkan serangan ke jalan yang kurang mengancam, atau mengurangi intensitas serangan. Dari
pada
meningkatkan keunggulan kompetitif, itu membuat perusahaan atau unit bisnis menjadi kompetitif
Keuntungan lebih berkelanjutan dengan menyebabkan penantang menyimpulkan bahwa serangan tidak menarik.
Taktik ini dengan sengaja mengurangi keuntungan jangka pendek untuk memastikan keuntungan jangka panjang.²²

■ **Naikkan hambatan struktural.** Rintangan masuk bertindak untuk memblokir jalan logis penantang
menyerang. Beberapa yang paling penting, menurut Porter, adalah untuk:

1. Menawarkan lini produk lengkap di setiap segmen pasar yang menguntungkan untuk menutup entri apa pun
poin (misalnya, Coca-Cola menawarkan minuman non-karbon yang tidak menguntungkan untuk disimpan
pesaing dari rak toko).

2. Memblokir akses saluran dengan menandatangani perjanjian eksklusif dengan distributor.

3. Naikkan biaya beralih pembeli dengan menawarkan pelatihan biaya rendah kepada pengguna.

4. Naikkan biaya untuk mendapatkan pengguna percobaan dengan menjaga harga tetap rendah pada item yang
dimiliki pengguna baru
paling mungkin untuk membeli.

5. Meningkatkan skala ekonomi untuk mengurangi biaya unit.

6. Menyita teknologi alternatif melalui paten atau lisensi.

7. Batasi akses luar ke fasilitas dan personel.

8. Mengikat pemasok dengan mendapatkan kontrak eksklusif atau membeli lokasi-lokasi utama.

9. Hindari pemasok yang juga melayani pesaing.
10. Dorong pemerintah untuk meningkatkan hambatan, seperti standar keselamatan dan polusi atau kebijakan perdagangan yang menguntungkan.

▪ **Tingkatkan pembalasan yang diharapkan:** Taktik ini adalah tindakan apa pun yang meningkatkan persepsi ancaman pembalasan atas serangan. Misalnya, manajemen mungkin sangat membela siapa pun erosi pangsa pasar dengan memotong harga secara drastis atau mencocokkan promosi penantang melalui kebijakan menerima kupon pengurangan harga apa pun untuk produk pesaing. Serangan balik ini sangat penting di pasar yang sangat penting bagi menangkis perusahaan atau unit bisnis. Misalnya, ketika Clorox Company menantang P&G di pasar deterjen dengan Clorox Super Detergent, P&G membala dengan uji pemasaran pemutih cairnya, Lemon Fresh Comet, dalam upaya menakut-nakuti Clorox agar mundur pasar deterjen. Penelitian menunjukkan bahwa pembalasan dengan cepat tidak berhasil memperlambat kehilangan pangsa pasar sebagai respons yang lebih lambat, namun lebih terkonsentrasi dan agresif.²³

▪ **Turunkan dorongan untuk menyerang:** Jenis taktik defensif ketiga adalah mengurangi tantangan harapan lenger akan laba masa depan di industri. Seperti Southwest Airlines, sebuah perusahaan dapat dengan sengaja menjaga harga tetap rendah dan terus berinvestasi dalam langkah-langkah pengurangan biaya. Dengan harga dijaga sangat rendah, ada sedikit insentif untung bagi pendatang baru.²⁴

Anggaran

Setelah program dan rencana taktis dikembangkan, proses **anggaran** dimulai. Perencanaan anggaran adalah cek nyata terakhir yang dimiliki perusahaan terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Sebuah strategi yang ideal dapat ditemukan benar-benar tidak praktis hanya setelah implementasi spesifik Program dan taktik dikenai biaya secara rinci. Sebagai contoh, sekali Cadbury Schweppes Agement menyadari betapa ketergantungannya perusahaan pada kakao dari Ghana untuk melanjutkannya strategi pertumbuhan perusahaan, itu mengembangkan program untuk menunjukkan kepada petani kakao bagaimana meningkatkan hasil menggunakan pupuk dan dengan bekerja satu sama lain. Ghana menghasilkan 70% dari Cadbury

Halaman 287

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

pasokan kakao berkualitas tinggi di seluruh dunia yang diperlukan untuk memberikan cita rasa khas Dairy Susu, Telur Creme, dan camilan lainnya. Manajemen memperkenalkan "Kemitraan Kakao Cadbury" pada tanggal 28 Januari 2008, dan menganggarkan US \$ 87 juta untuk program ini selama periode 10 tahun.²⁵

Prosedur

Setelah anggaran divisi dan perusahaan disetujui, **prosedur** harus dikembangkan. Sering disebut *Prosedur Operasi Standar (SOP)*, mereka biasanya merinci berbagai kegiatan ikatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program korporasi dan rencana taktis. Juga dikenal sebagai *rutinitas organisasi*, prosedur adalah sarana utama yang digunakan organisasi capai banyak dari apa yang mereka lakukan.²⁶ Begitu ada, prosedur harus diperbarui untuk mencerminkan apa pun perubahan teknologi serta strategi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mengikuti Strategi kompetitif mengelola tenaga penjualannya lebih dekat daripada yang dilakukan oleh perusahaan strategi berbiaya rendah. Diferensiasi membutuhkan hubungan pelanggan jangka panjang interaksi yang erat dengan tenaga penjualan. Pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan menyediakan fondasi untuk pengembangan dan peningkatan produk.²⁷

Di toko ritel, prosedur memastikan bahwa operasi toko sehari-hari akan konsisten seiring waktu (yaitu, kegiatan kerja minggu depan akan sama dengan minggu ini) dan konsisten antar toko (yaitu, setiap toko akan beroperasi dengan cara yang sama seperti yang lain). Tepat prosedur yang direncanakan dapat membantu menghilangkan layanan yang buruk dengan memastikan bahwa karyawan tidak menggunakan alasan untuk membenarkan perilaku buruk terhadap pelanggan. Meskipun McDonald's, makanan cepat saji restoran, telah mengembangkan prosedur yang sangat rinci untuk memastikan bahwa pelanggan memiliki kualitas tinggi layanan, tidak setiap bisnis dikelola dengan baik.

Sebelum strategi baru dapat berhasil diimplementasikan, prosedur saat ini mungkin perlu untuk diganti. Misalnya, untuk mengimplementasikan langkah strategis Home Depot layanan, seperti instalasi dapur dan kamar mandi, perusahaan harus terlebih dahulu meningkatkan keuletan. Manajer toko tenggelam dalam dokumen yang dirancang untuk yang lebih kecil dan sederhana perusahaan. "Kami akan mendapat faks, email, panggilan, dan memo, semuanya di proyek yang sama," lapor manajer toko Michael Jones. Seorang eksekutif menggunakan hanya tiga minggu memo untuk wallpaper dan seluruh ruang konferensi, dari lantai ke langit-langit, termasuk jendela. Lalu CEO Robert Nardelli memberi tahu manajer puncaknya untuk menghilangkan komunikasi rangkap dan merampingkan proyek kerja. Directives yang tidak terkait dengan perintah kerja harus dikirim secara terpisah dan hanya sebulan sekali. Perusahaan juga menghabiskan US \$ 2 juta untuk perangkat lunak manajemen beban kerja.²⁸

MENCAPAI SINERGI

Salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi antara dan di antara fungsi dan unit bisnis. Ini adalah alasan perusahaan biasanya mengatur ulang setelah perolehan. **Synergy** dikatakan ada untuk perusahaan divisi jika pengembalian investasi (ROI) dari masing-masing divisi lebih besar dari apa pengembalian jika masing-masing divisi adalah bisnis tergantung. Menurut Goold dan Campbell, sinergi dapat terjadi dalam satu dari enam formulir:

- **Pengetahuan bersama:** Unit gabungan sering mendapat manfaat dari berbagi pengetahuan atau keterampilan. Ini adalah pengungkit kompetensi inti. Salah satu alasan Procter & Gamble membeli Gillette adalah untuk menggabungkan pengetahuan P&G tentang konsumen wanita dengan pengetahuan Gillette. tepi konsumen laki-laki.
- **Strategi terkoordinasi:** Menyelaraskan strategi bisnis dua atau lebih unit bisnis dapat memberikan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan dengan mengurangi persaingan antar unit dan mengembangkan respons yang terkoordinasi terhadap pesaing umum (strategi horisontal). Itu merger antara Comcast dan NBC Universal pada tahun 2011 memberi sinyal pada perusahaan gabungan kekuatan tawar menawar dan fleksibilitas dengan pengiklan di semakin kompetitif industri media televisi.

Halaman 288

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

- **Sumber daya berwujud bersama:** Unit gabungan terkadang dapat menghemat uang dengan membagi hasil sumber, seperti fasilitas pabrik umum atau laboratorium Litbang. Farmasi besar semua perusahaan mencari penghematan dengan merger besar di industri, seperti Pfizer-Wyeth, Novartis-Alcon, dan Roche-Genentech.
 - **Skala atau cakupan ekonomis:** Mengkoordinasikan aliran produk atau layanan dari satu unit dengan itu dari unit lain dapat mengurangi persediaan, meningkatkan pemanfaatan kapasitas, dan meningkatkan akses pasar. Ini adalah alasan United Airlines membeli Continental Airlines.
 - **Kekuatan negosiasi yang terkumpul:** Unit dapat menggabungkan volume pembelian mereka untuk mendapatkan rintangan mendapatkan kekuasaan atas pemasok umum untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas. Kaleng yang sama dilakukan dengan distributor umum. Akuisisi Macy's and the May Company mengaktifkan Federated Department Store (yang mengubah namanya menjadi Macy pada 2007) menjadi dapatkan ekonomi pembelian untuk semua tokonya.
 - **Penciptaan bisnis baru:** Pertukaran pengetahuan dan keterampilan dapat memfasilitasi produk baru atau layanan dengan mengekstraksi kegiatan diskrit dari berbagai unit dan menggabungkannya dalam yang baru unit atau dengan membentuk usaha patungan di antara unit bisnis internal. Google mengakuisisi, pada rata-rata, satu perusahaan seminggu dari 2010 hingga 2012 — lebih dari 100 perusahaan — ketika dicoba untuk mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses secara universal dan bermanfaat.²⁹ Sebelum rencana dapat menghasilkan kinerja aktual, sebuah perusahaan harus diorganisir dengan tepat, program harus memiliki staf yang memadai, dan kegiatan harus diarahkan untuk mencapai tujuan bapak. (Mengorganisir kegiatan ditinjau secara singkat dalam bab ini; kepegawaian, mengarahkan, dan kegiatan kontrol dibahas dalam Bab 10 dan 11.)
- Setiap perubahan dalam strategi perusahaan sangat mungkin membutuhkan semacam perubahan

sebuah organisasi terstruktur dan dalam jenis keterampilan yang dibutuhkan dalam posisi tertentu. Manajer Karena itu harus dengan cermat memeriksa cara perusahaan mereka disusun untuk memutuskan apa, jika apa pun, perubahan harus dilakukan dengan cara kerja diselesaikan. Haruskah kegiatan dikelompokkan berbeda? Haruskah wewenang untuk membuat keputusan penting dipusatkan di kantor pusat atau kantor pusat? disalurkan ke manajer di lokasi yang jauh? Haruskah perusahaan dikelola seperti "kapal ketat" dengan banyak aturan dan kontrol, atau "longgar" dengan sedikit aturan dan kontrol? Haruskah korporasi diorganisasi menjadi struktur "tinggi" dengan banyak lapisan manajer, masing-masing memiliki rentang yang sempit kontrol (yaitu, beberapa karyawan per penyelia) untuk lebih mengontrol bawahannya; atau seharusnya itu diorganisasikan ke dalam struktur "datar" dengan lebih sedikit lapisan manajer, masing-masing memiliki rentang luas kontrol (yaitu, lebih banyak karyawan per penyelia) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya?

Bagaimana Strategi Diimplementasikan?

Pengorganisasian untuk Tindakan

STRATEGI BERIKUT STRATEGI

Dalam sebuah studi klasik tentang perusahaan besar AS seperti DuPont, General Motors, Sears, dan Standard Oil, Alfred Chandler menyimpulkan bahwa **struktur mengikuti strategi** — yaitu, perubahan strategi perusahaan menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi.³⁰ Dia juga menyimpulkan bahwa ransum mengikuti pola pengembangan dari satu jenis pengaturan struktural yang lain sebagai mereka berkembang. Menurut Chandler, perubahan struktural ini terjadi karena struktur yang lama, telah didorong terlalu jauh, telah menyebabkan ineffisiensi yang telah menjadi terlalu jelas merugikan mental untuk ditanggung. Chandler, oleh karena itu, mengusulkan yang berikut sebagai urutan dari apa yang terjadi:

1. Strategi baru dibuat.
2. Masalah administrasi baru muncul.

Halaman 289

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

3. Kinerja ekonomi menurun.
4. Struktur baru yang sesuai dibuat.
5. Kinerja ekonomi meningkat.

Chandler menemukan bahwa di tahun-tahun awal mereka, perusahaan seperti DuPont cenderung memiliki struktur organisasi fungsional yang sangat cocok untuk memproduksi dan menjual yang terbatas berbagai produk. Ketika mereka menambah lini produk baru, membeli sumber pasokan mereka sendiri, dan membuat jaringan distribusi mereka sendiri, mereka menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang sangat tersentralisasi.

mendatang. Agar tetap sukses, jenis organisasi ini perlu bergeser ke struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi semiotonom (disebut dalam **Bab 5** sebagai *struktur divisi*).

Alfred P. Sloan, mantan CEO General Motors, merinci bagaimana GM melakukan struk perubahan budaya pada tahun 1920-an.³¹ Dia melihat desentralisasi struktur sebagai "kebijakan terpusat tekad ditambah dengan manajemen operasi terdesentralisasi." Setelah manajemen puncak telah mengembangkan strategi untuk total korporasi, divisi individu (Chevrolet, Buick, dan sebagainya) bebas memilih bagaimana menerapkan strategi itu. Berpola setelah DuPont, GM menemukan struktur multidivisional yang terdesentralisasi menjadi sangat efektif dalam memungkinkan jumlah maksimum kebebasan untuk pengembangan produk. Pengembalian investasi digunakan sebagai a pengendalian keuangan. (ROI dibahas lebih rinci dalam **Bab 11.**)

Penelitian umumnya mendukung proposisi Chandler bahwa struktur mengikuti strategi (serta proposisi terbalik bahwa struktur memengaruhi strategi).³² Seperti yang disebutkan sebelumnya, perubahan dalam lingkungan cenderung tercermin dalam perubahan dalam strategi perusahaan, dengan demikian menyebabkan perubahan dalam struktur perusahaan. Pada 2008, Kucing Arktik, kendaraan rekreasi perusahaan, merombak ATV (semua kendaraan medan), mobil salju dan suku cadangnya, serta pakaian dan aksesoris lini produk menjadi tiga unit bisnis yang terpisah, masing-masing dipimpin oleh seorang manajer umum berfokus pada pengembangan bisnis. Sesuai dengan temuan Chandler, restrukturisasi Arktik

Cat muncul setelah tujuh tahun berturut-turut mencatat pertumbuhan diikuti dengan kerugian pertama dalam 25 tahun.

Pada 2012, penjualan meningkat dua digit dan perusahaan memiliki penjualan lebih dari setengahnya satu miliar dolar.³³

Strategi, struktur, dan lingkungan perlu diselaraskan; jika tidak, kinerja nasional kemungkinan akan menderita.³⁴ Misalnya, unit bisnis yang mengikuti diferensiasi strategi membutuhkan lebih banyak kebebasan dari kantor pusat untuk menjadi sukses daripada unit lain menurunkan strategi berbiaya rendah.³⁵

Meskipun disetujui bahwa struktur organisasi harus bervariasi dengan lingkungan yang berbeda.

Kondisi tal, yang, pada gilirannya, mempengaruhi strategi organisasi, tidak ada kesepakatan tentang desain organisasi yang optimal. Apa yang sesuai untuk DuPont dan General Motors di tahun 1920-an mungkin tidak sesuai hari ini. Perusahaan dalam industri yang sama cenderung melakukannya mengatur diri mereka sendiri mirip satu sama lain. Misalnya, produsen mobil cenderung untuk meniru konsep divisi General Motors, sedangkan produsen barang-barang konsumen cenderung meniru konsep manajemen merek (sejenis struktur matriks) yang dipelopori oleh Procter & Perusahaan Berjudi. Lihat fitur **Masalah Inovasi** untuk melihat bagaimana keputusan struktural P&G akhirnya menggagalkan upaya inovasi mereka. Kesimpulan umum tampaknya bahwa perusahaan mengikuti rendahnya strategi serupa di industri yang serupa cenderung mengadopsi struktur yang serupa.

TAHAP PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

Organisasi konglomerat besar yang sukses cenderung mengikuti pola struktural pembangunan saat mereka tumbuh dan berkembang. Dimulai dengan struktur sederhana dari perusahaan perusahaan saraf (di mana setiap orang melakukan segalanya), organisasi ini cenderung menjadi lebih besar dan mengatur sepanjang jalur fungsional, dengan pemasaran, produksi, dan departemen keuangan. Dengan kesuksesan yang berkelanjutan, perusahaan menambah lini produk baru di berbagai industri dan organisasi

Halaman 290

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

itu sendiri menjadi divisi yang saling berhubungan. Perbedaan di antara ketiga **tahapan** struktural ini **adalah pengembangan perusahaan** dalam hal masalah khas, tujuan, strategi, sistem penghargaan, dan karakteristik lainnya ditentukan secara rinci dalam **Tabel 9-1**.

Tahap I: Struktur Sederhana

Tahap I dicirikan oleh pengusaha atau tim kecil, yang mendirikan perusahaan untuk dipromosikan sebuah ide (produk atau layanan). Pengusaha atau tim cenderung membuat semua yang penting keputusan dan terlibat dalam setiap detail dan fase organisasi. Perusahaan Tahap I memiliki sedikit struktur formal, yang memungkinkan pengusaha atau tim untuk langsung mengawasi kegiatan setiap karyawan (lihat **Gambar 5-4** untuk ilustrasi sederhana, fungsional, dan struktur divisi). Perencanaan biasanya jarak pendek atau reaktif. Manajerial yang khas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepegawaian, dan pengendalian biasanya dilakukan pada tingkat yang sangat terbatas, jika memang ada. Kekuatan terbesar dari perusahaan Tahap I adalah fleksibilitasnya.

ability dan dinamisme. Dorongan wirausahawan memberi energi pada organisasi dalam perjuangannya untuk pertumbuhan. Kelemahan terbesarnya adalah ketergantungan yang ekstrem pada wirausaha untuk memutuskan

strategi yang lengkap serta prosedur terperinci. Jika pengusaha goyah, perusahaan biasanya flounders. Ini dilabeli oleh Greiner sebagai *krisis kepemimpinan*.³⁶

Tahap I menggambarkan kehidupan awal Oracle Corporation, perusahaan perangkat lunak komputer, der manajemen pendiri dan CEO Lawrence Ellison. Perusahaan diadopsi pendekatan perintis untuk mengambil data, yang disebut Structured Query Language (SQL). Kapan IBM menjadikan SQL sebagai standarnya, kesuksesan Oracle terjamin. Sayangnya, teknis Ellison sihir tidak cukup untuk mengelola perusahaan. Sering bekerja di rumah, ia lupa detail di luar kepentingan teknisnya. Meskipun penjualan perusahaan meningkat pesat,

MESIN INOVASI P&G

produk baru yang dihasilkan dari orang yang tidak dipekerjakan oleh perusahaan. Unit-unit operasi diharapkan lebih banyak

terkait erat dengan konsumen dan dengan demikian berada dalam posisi yang lebih baik. untuk mengetahui potensi setiap ide produk baru. Antara 2003 dan 2008, penjualan peluncuran baru menyusut setengah. Pipa perusahaan menjadi fokus pada reformulasi produk lama, menambahkan aroma untuk sukses lini produk, dan menyesuaikan ukuran yang dijual. Pada tahun 2009, CEO baru Bob McDonald mulai melakukan resentralisasi Operasi litbang dalam upaya untuk membalikkan kerusakan inovasi di perusahaan. Pada 2012, antara 20 dan 30 persen R&D telah terpusat. Hilangnya fokus biaya satu dekade inovasi perusahaan sementara tor meluncurkan produk baru di hampir setiap cat produk contoh di mana P&G bersaing. Tidak ada cara tunggal untuk menghasilkan ide-ide inovatif atau untuk mengubah ide-ide itu menjadi produk baru blockbuster. Perusahaan berusaha untuk menata bisnis mereka sehingga mereka dapat memiliki "hal besar" berikutnya. SUMBER: L. Coleman-Lochner dan C. Hymowitz, "Di P&G, innovation Well Runs Dry," *Bloomberg Businessweek* (10 September, 2012), hlm. 24–26; http://www.pg.com/en_US/brands/index.shtml. Seperti yang telah kita bahas di seluruh teks ini, panggilan adalah elemen kunci untuk menumbuhkan perusahaan secara organik. Mengembangkan yang terus melebar portofolio bisnis telah menjadi pendekatan strategis yang digunakan oleh banyak perusahaan. Belum ada lebih sukses dengan pendekatan ini daripada Procter & Gamble (P&G). Sejarah 175 tahun mereka dipenuhi dengan konsumen-inovasi produk berorientasi termasuk Sabun Gading (1879), Crisco (1911), Dreft yang menjadi Tide (1933), Crest (1955), Pampers (1961), Pringles (1968), Fabreze (1993), Swiffer (1998), dan Crest Whitestrips (2002). Dikenal karena investasi besar mereka dalam penelitian dan pengembangan, perusahaan menginvestasikan lebih dari US \$ 2 miliar dalam R&D pada 2012. Untuk sebagian besar sejarahnya, perusahaan menggunakan kelompok R&D yang sangat tersentralisasi untuk menghasilkan yang baru ide ide. Ini semua berakhir pada 2000 ketika itu-CEO AG Lafley mendesentralisasi operasi ke operasi unit dan membuka inovasi produk untuk mitra luar. Mengambil isyarat untuk pertumbuhan dramatis di media sosial dan crowdsourcing, Lafley mencari yang 50% inovatif

Masalah INOVASI

Halaman 291

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Faktor yang Membedakan Perusahaan Tahap I, II, dan III

1. Mengukur:
Masalah besar
Kelangsungan hidup dan pertumbuhan
berurusan dengan jangka pendek
masalah pengoperasian.
Pertumbuhan, rasionalisasi, dan
perluasan sumber daya,
menyediakan memadai
memperhatikan produk
masalah.

Perwalian dalam manajemen dan investasi dan kontrol besar, meningkat, dan beragam sumber daya. Juga penting untuk mendiagnosis dan mengambil tindakan masalah di tingkat divisi.

2. Tujuan

Pribadi dan subyektif.

Keuntungan dan pertemuan anggaran berorientasi fungsional dan target kinerja.

ROI, laba, laba per saham.

3. Strategi

Tersirat dan pribadi;

eksploitasi segera

peluang dilihat oleh

pemilik-manajer.

Bergerak berorientasi fungsional terbatas pada "satu produk" cakupan; eksploitasi satu bidang produk atau layanan dasar.

Pertumbuhan dan produk diversifikasi; eksploitasi peluang bisnis umum.

4. Organisasi:

Karakteristik utama

struktur

Satu unit, "satu orang menunjukkan."

Satu unit, secara fungsional kelompok khusus.

Kantor staf umum multiunit dan operasi terdesentralisasi divisi.

5. (a) Pengukuran dan kontrol

Pribadi, subyektif
kontrol berdasarkan sederhana
sistem akuntansi dan
komunikasi sehari-hari dan
pengamatan.

Kontrol tumbuh melampaui satu orang; penilaian
operasi fungsional
perlu; kontrol terstruktur
sistem berevolusi.

Sistem formal yang rumit diarahkan untuk penilaian komparatif

Ukuran kinerja,
menunjukkan masalah dan
peluang dan menilai
kemampuan manajemen divisi
manajer.

5. (b) Kinerja utama

indikator

Kriteria pribadi,
hubungan dengan pemilik,
efisiensi operasi,
kemampuan untuk menyelesaikan operasi
masalah.

Fungsional dan internal
kriteria seperti penjualan,
kinerja dibandingkan dengan
anggaran, ukuran kerajaan,
status dalam grup, pribadi,
hubungan, dll.

Penerapan lebih impersonal dari perbandingan seperti keuntungan, ROI, rasio P / E, penjualan, pasar berbagi, produktivitas, produk kepemimpinan, personalia pengembangan, karyawan sikap, tanggung jawab publik.

6. Hadiah – hukuman

sistem
Informal, pribadi,
subjektif; biasanya mempertahankan kontrol dan membagi kolam kecil sumber daya untuk kunci pemain untuk menyediakan insentif pribadi.
Lebih terstruktur; biasanya didasarkan pada tingkat yang lebih besar pada menyetujui kebijakan yang bertentangan pendapat pribadi dan hubungan.
Penjatahan oleh "proses karena" dari berbagai macam penghargaan yang berbeda dan hukuman secara formal dan dasar sistematis.
Kebijakan di seluruh perusahaan biasanya berlaku untuk banyak kelas yang berbeda manajer dan pekerja dengan sedikit pengecualian utama untuk kasus individual.

SUMBER: Donald H. Thain, "Tahapan Pengembangan Perusahaan," *Ivey Business Journal* (sebelumnya *Ivey Business Quarterly*), Musim Dingin 1969, hal. 37. Hak Cipta © 1969, Layanan Manajemen Ivey. Izin sekali pakai untuk memperbanyak yang diberikan oleh Ivey Management Services. kontrol keuangannya sangat lemah sehingga manajemen harus menyatakan kembali hasil sepanjang tahun memperbaiki penyimpangan. Setelah perusahaan mencatat kerugian pertamanya, Ellison menyewa satu set fungsional

manajer untuk menjalankan perusahaan sementara dia mundur untuk fokus pada pengembangan produk baru.

Tahap II: Struktur Fungsional

Tahap II adalah titik ketika pengusaha digantikan oleh tim manajer yang ada spesialisasi fungsional. Transisi ke tahap ini membutuhkan gaya manajerial yang substansial

Halaman 292

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

perubahan untuk chief officer perusahaan, terutama jika dia adalah pengusaha Tahap I saraf. Ia harus belajar mendelegasikan; jika tidak, memiliki anggota staf tambahan menghasilkan tidak ada manfaatnya bagi organisasi. Contoh sebelumnya Ellison mundur dari manajemen puncak ment di Oracle Corporation untuk manajer pengembangan produk baru adalah salah satu cara yang secara teknis pendiri brillian mampu keluar dari jalan manajer fungsional yang baru diberdayakan.

Pada Tahap II, strategi perusahaan mendukung proteksionisme melalui dominasi industri, seringkali melalui pertumbuhan vertikal dan horizontal. Kekuatan besar perusahaan Tahap II terletak dalam konsentrasi dan spesialisasi dalam satu industri. Kelemahannya adalah semua telurnya berada dalam satu keranjang.

Dengan berkonsentrasi pada satu industri sementara industri itu tetap menarik, perusahaan Tahap II pany, seperti Oracle Corporation dalam perangkat lunak komputer, bisa sangat sukses. Sekali fungsi perusahaan yang terstruktur secara tradisional melakukan diversifikasi ke produk lain di berbagai industri, keuntungan dari struktur fungsional rusak. Sebuah *krisis otonomi* sekarang dapat mengembangkan, di dimana orang yang mengelola lini produk yang terdiversifikasi membutuhkan lebih banyak kebebasan pengambilan keputusan daripada

manajemen puncak bersedia mendelegasikan kepada mereka. Perusahaan perlu pindah ke yang berbeda struktur.

Tahap III: Struktur Divisi

Tahap III ditandai oleh perusahaan yang mengelola lini produk yang beragam di berbagai industri mencoba; itu mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan. Organisasi tahap III tumbuh secara beragam-memadukan lini produk mereka dan memperluas untuk mencakup wilayah geografis yang lebih luas. Mereka pindah ke

struktur divisi dengan kantor pusat dan divisi operasi terdesentralisasi — dengan setiap divisi atau unit bisnis perusahaan Tahap II yang diselenggarakan secara fungsional. Mereka juga dapat menggunakan a struktur konglomerat jika manajemen puncak memilih untuk mempertahankan pengumpulan subsidi Tahap II operasi beroperasi secara mandiri. Sebuah *krisis kontrol* sekarang dapat mengembangkan, di mana berbagai unit bertindak untuk mengoptimalkan penjualan dan keuntungan mereka sendiri tanpa memperhatikan keseluruhan perusahaan, yang markas tampaknya jauh dan hampir tidak relevan.

Seiring berjalannya waktu, divisi-divisi telah berevolusi menjadi SBU untuk lebih mencerminkan kondisi pasar produk.

siderations. Kantor Pusat berupaya mengoordinasikan kegiatan divisi operasinya atau SBU melalui kinerja, kontrol yang berorientasi pada hasil, dan sistem pelaporan, dan dengan menekankan teknik perencanaan perusahaan. Unit tidak dikontrol dengan ketat tetapi bertanggung jawab atas hasil kinerja mereka sendiri. Oleh karena itu, agar efektif, perusahaan harus memiliki proses pengambilan keputusan. Kekuatan terbesar dari perusahaan Tahap III adalah hampir tidak terbatas sumber daya. Kelemahannya yang paling signifikan adalah biasanya sangat besar dan kompleks menjadi relatif tidak fleksibel. General Electric, DuPont, dan General Motors adalah contohnya perusahaan Tahap III.

Tahap IV: Melampaui SBU

Bahkan dengan evolusi menjadi SBU selama tahun 1970-an dan 1980-an, struktur divisi adalah bukan kata terakhir dalam struktur organisasi. Penggunaan SBU dapat menyebabkan *krisis pita merah* di mana perusahaan telah tumbuh terlalu besar dan kompleks untuk dikelola melalui formal program dan sistem yang kaku, dan prosedur diutamakan daripada penyelesaian masalah.³⁷ Untuk Sebagai contoh, akuisisi Pfizer atas Warner-Lambert dan Pharmacia menghasilkan 14 lapisan manajemen perbedaan antara ilmuwan dan eksekutif puncak dan karenanya memaksa para peneliti untuk menghabiskan sebagian besar

waktu mereka dalam rapat.³⁸ Dalam kondisi (1) meningkatnya ketidakpastian lingkungan, (2) lebih banyak menggunakan metode produksi teknologi canggih dan sistem informasi, (3) meningkatnya ukuran dan ruang lingkup perusahaan bisnis di seluruh dunia, (4) penekanan yang lebih besar sis pada strategi kompetitif multi-industri, dan (5) kader manajer yang lebih terdidik dan karyawan, bentuk-bentuk struktur organisasi baru yang canggih sedang bermunculan. Struktur ini menekankan kolaborasi daripada kompetisi dalam mengelola beberapa over- organisasi proyek menjilat dan mengembangkan bisnis.

Halaman 293

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Matriks dan jaringan adalah dua kandidat yang memungkinkan untuk tahap keempat di perusahaan pengembangan — tahap yang tidak hanya menekankan hubungan horizontal di atas vertikal orang dan kelompok tetapi juga mengorganisir bekerja di sekitar proyek sementara di mana canggih sistem informasi mendukung kegiatan kolaboratif. Menurut Greiner, ada kemungkinan bahwa ini tahap perkembangan akan memiliki krisisnya sendiri — semacam *krisis tekanan-pemasak*. Dia meramalkan bahwa karyawan dalam organisasi kolaboratif ini pada akhirnya akan tumbuh secara emosional dan secara fisik kelelahan dari intensitas kerja tim dan tekanan berat untuk inovasi solusiiive.³⁹

Blok untuk Mengubah Tahapan

Korporasi sering menemukan diri mereka dalam kesulitan karena mereka diblokir dari pindah ke tahap pengembangan logis berikutnya. Blok untuk pengembangan mungkin internal (seperti kurangnya sumber daya, kurangnya kemampuan, atau penolakan manajemen puncak untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada orang lain)

atau eksternal (seperti kondisi ekonomi, kekurangan tenaga kerja, dan kurangnya pertumbuhan pasar). Untuk mantan

Cukup banyak, Chandler mencatat dalam studinya bahwa pendiri / CEO yang sukses dalam satu tahap jarang orang yang menciptakan struktur baru agar sesuai dengan strategi baru, dan sebagai hasilnya, transisi dari satu tahap ke tahap lainnya sering kali menyakitkan. Ini berlaku untuk General Motors Corporation di bawah manajemen William Durant, Ford Motor Company di bawah Henry Ford I, Polaroid Corpora-

di bawah Edwin Land, eBay di bawah Pierre Omidyar, dan Yahoo di bawah Jerry Yang dan David Filo.

Pengusaha yang memulai bisnis umumnya memiliki empat kecenderungan yang bekerja dengan sangat baik untuk usaha kecil baru tetapi jadilah tumit Achilles untuk orang-orang yang sama ketika mereka mencoba mengelola perusahaan yang lebih besar dengan beragam kebutuhan, departemen, prioritas, dan daerah pemilihan:

■ **Loyalitas kepada kawan-kawan:** Ini bagus pada awalnya tetapi segera menjadi kewajiban "Pilih kasih."

■ **Berorientasi tugas :** Fokus pada pekerjaan itu penting pada awalnya tetapi kemudian menjadi perhatian yang berlebihan dengan detail.

■ **Satu-pikiran:** Visi besar diperlukan untuk memperkenalkan produk baru tetapi bisa menjadi visi terowongan ketika perusahaan tumbuh menjadi lebih banyak pasar dan produk.

■ **Bekerja dalam isolasi:** Ini bagus untuk ilmuwan yang brillian tetapi membawa malapetaka bagi CEO banyak konstituen.⁴⁰

Kesulitan dalam pindah ke tahap baru ini diperparah oleh kecenderungan pendiri manuver di sekitar kebutuhan untuk mendelegasikan dengan hati-hati merekrut, melatih, dan merawatnya tim manajer sendiri. Tim cenderung mempertahankan pengaruh pendiri sepanjang organisasi lama setelah pendirinya pergi. Inilah yang terjadi di Walt Disney Productions ketika keluarga terus menekankan kebijakan dan rencana Walt lama setelah dia meninggal. Itu refrain yang sering terdengar adalah "Apa yang akan dilakukan Walt?" Meskipun dalam beberapa kasus ini mungkin kekuatan organisasi, itu juga bisa menjadi kelemahan — sejauh budaya itu mendukung status quo dan memblokir perubahan yang diperlukan.

SIKLUS HIDUP ORGANIZASI

Alih-alih mempertimbangkan tahapan perkembangan dalam hal struktur, kehidupan organisasi pendekatan siklus menempatkan penekanan utama pada masalah dominan yang dihadapi perusahaan. Atau-struktur organisasi menjadi perhatian sekunder. The **siklus hidup organisasi** menggambarkan bagaimana organisasi tumbuh, berkembang, dan akhirnya menurun. Ini setara dengan organisasi dari siklus hidup produk dalam pemasaran. Tahap-tahap ini adalah Kelahiran (Tahap I), Pertumbuhan (Tahap II), Kematangan (Tahap III), Tolak (Tahap IV), dan Kematian (Tahap V). Dampak dari tahapan ini terhadap strategi dan struktur perusahaan dirangkum dalam **Tabel 9–2**. Perhatikan bahwa tiga tahap pertama

Halaman 294

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

dari siklus hidup organisasi mirip dengan tiga tahap yang diterima umum perusahaan tingkat perkembangan yang disebutkan sebelumnya. Satu-satunya perbedaan yang signifikan adalah penambahan Tolak dan tingkat Kematian untuk menyelesaikan siklus. Meskipun strategi perusahaan mungkin masih ada menjadi sehat, struktur penuaan, budaya, dan proses mungkin sedemikian rupa sehingga mereka mencegah strategi dieksekusi dengan benar. Kompetensi intinya menjadi *kekakuan inti* yang tidak lagi mampu beradaptasi dengan kondisi yang berubah — dengan demikian perusahaan bergerak ke Decline.⁴¹ Namun, Pergerakan dari Pertumbuhan ke Kematangan ke Penurunan dan akhirnya ke Kematian tidak meja. Fase Revival dapat terjadi kapan saja selama tahap Kematangan atau Penurunan. Perusahaan siklus hidup poration dapat diperpanjang dengan inovasi manajerial dan produk.⁴² Berkembang kombinasi baru dari sumber daya yang ada untuk memperkenalkan produk baru atau memperoleh sumber daya baru melalui akuisisi dapat memungkinkan perusahaan dengan kinerja menurun untuk mendapatkan kembali pertumbuhan — begitu lama karena tindakan itu berharga dan sulit untuk ditiru.⁴³ Kami telah melihat permainan ini dengan Apple. Itu jelas menurun pada pertengahan 1980-an dan banyak yang percaya dengan baik pada jalan menuju kematian. Company diremajakan dengan kembalinya Steve Jobs dan aliran baru yang tampaknya terus-menerus

produk yang membawa perusahaan ke berbagai pasar baru. Ini dapat terjadi selama mentasi strategi turnaround.⁴⁴ Namun demikian, fakta bahwa perusahaan dalam penurunan lebih kecil kemungkinannya untuk mencari teknologi baru menunjukkan bahwa sulit untuk menghidupkan kembali perusahaan yang sedang mengalami penurunan.⁴⁵ Eastman Kodak adalah contoh perusahaan yang mengalami kemunduran, dan sudah hampir mati, sudah berusaha mengembangkan kombinasi baru dari sumber daya yang ada untuk memperkenalkan produk baru, dan dengan demikian, menghidupkan kembali korporasi. Ketika Antonio Perez meninggalkan Hewlett-Packard untuk menjadi milik Kodak Presiden pada tahun 2003, Kodak berada di tengah-tengah perjuangannya untuk melakukan transisi dari bahan kimia teknologi film ke teknologi digital dan kamera digital. Alih-alih memfokuskan perusahaan upaya akuisisi untuk menemukan pertumbuhan, Perez melihat teknologi yang sudah dimiliki Kodak, tetapi tidak memanfaatkan. Dia memperhatikan bahwa para ilmuwan Kodak telah mengembangkan tinta baru untuk menghasilkan foto mencetak dengan warna-warna cerah yang akan bertahan seumur hidup. Dia tiba-tiba menyadari bahwa perbedaan Kodak Kompetensi tipe tidak dalam fotografi digital, di mana pesaing lain memimpin pasar, tetapi dalam pencetakan warna. Perez memprakarsai proyek *Gozo* untuk head to head dengan HP di konsumen bisnis printer inkjet. Pada 2007, Kodak meluncurkan jajaran mesin multiguna barunya tidak hanya menangani foto dan dokumen, tetapi juga membuat salinan dan mengirim faks. Cetak-Mereka dirancang untuk mencetak foto berkualitas tinggi dengan tinta yang lebih baik untuk 100 foto dari 15 tahun biasanya. Yang paling penting, penggantian kartrid tinta akan menelan biaya setengahnya harga kartrid pesaing. Menurut Perez, "Kami pikir itu akan memberi kami kesempatan untuk mengganggu model bisnis industri dan mengatasi ketidakpuasan utama konsumen: yang tinggi biaya tinta." Perez kemudian meramalkan bahwa printer inkjet Kodak akan menjadi miliaran dolar. lini produk dolar.⁴⁶ Bisnis printer Kodak telah tumbuh hingga 6% dari pasar AS pada tahun 2012 tetapi belum berhasil lekuk dalam pangsa pasar 60% yang dimiliki oleh HP. Kodak terus menjual portofolio patennya di order untuk membayar pemindahan ke pasar printer yang diharapkan flat atau menurun di masa depan.⁴⁷

Siklus Hidup Organisasi

Masalah Dominan

Kelahiran
Pertumbuhan
Kematangan
Menurun
Kematian

Strategi Populer

Konsentrasi
di ceruk
Horisontal dan
pertumbuhan vertikal
Konsentris dan
konglomerat
diversifikasi
Strategi laba
diikuti oleh
penghematan
Likuidasi atau
kebangkrutan

Kemungkinan Struktur

Pengusaha
mendominasi
Fungsional

pengelolaan
ditekankan
Desentralisasi
menjadi keuntungan atau
pusat investasi
Operasi struktural
Pemotongan
struktur

CATATAN: * Suatu organisasi dapat memasuki fase Kebangkitan baik selama tahap Kematangan atau Penurunan dan dengan demikian memperpanjang hidup organisasi.

Halaman 295

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Kecuali jika perusahaan mampu menyelesaikan masalah-masalah kritis yang dihadapi pada tahap Tolak, itu kemungkinan akan pindah ke Tahap V, Kematian — juga dikenal sebagai kebangkrutan. Inilah yang terjadi ke Montgomery Ward, Pan American Airlines, Mervyn's, Borders, Eastern Airlines, Circuit City, Orion Pictures, dan Levitz Furniture, serta banyak perusahaan lain. Seperti dalam kasus Johns-Manville, Bennigan, Macy, dan Kmart — yang semuanya bangkrut — sebuah korporasi dapat bangkit seperti burung phoenix dari abunya sendiri dan hidup kembali di bawah yang sama atau berbeda nama. Perusahaan dapat ditata ulang atau dilikuidasi, tergantung pada keadaan masing-masing sikap. Sebagai contoh, Kmart muncul dari Bab 11 kebangkrutan pada tahun 2003 dengan CEO baru dan rencana untuk menjual sejumlah tokonya ke The Home Depot and Sears. Penjualan ini didapat perusahaan mendekati US \$ 1 miliar. Meskipun penjualan toko terus terkikis, Kmart telah menderita cadangan kas yang cukup untuk melanjutkan perputarannya.⁴⁸ Ia menggunakan uang itu untuk mendapatkan Sears pada tahun 2005. Sayangnya, bagaimanapun, kurang dari 20% dari perusahaan memasuki Bab 11 kebangkrutan di Amerika Serikat muncul sebagai kekhawatiran; sisanya dipaksa likuidasi (juga dikenal seperti Bab 7).⁴⁹

Beberapa perusahaan akan bergerak melalui lima tahap ini secara berurutan. Beberapa perusahaan, untuk contoh, mungkin tidak pernah bergerak melewati Tahap II. Yang lain, seperti General Motors, mungkin langsung masuk

dari Tahap I ke Tahap III. Sejumlah besar usaha wirausaha melompat dari Tahap I atau II langsung ke Tahap IV atau V. Hayes Microcomputer Products, misalnya, pergi dari Internet Tahap Growth to Decline di bawah pendirinya Dennis Hayes. Kuncinya adalah untuk dapat mengidentifikasi indikasi bahwa suatu perusahaan sedang dalam proses mengubah tahapan dan untuk membuat standar yang sesuai penyesuaian tegik dan struktural untuk memastikan bahwa kinerja perusahaan dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

JENIS LANJUTAN STRUKTUR ORGANISASI NASIONAL

Struktur dasar (sederhana, fungsional, divisi, dan konglomerat) dibahas dalam

Bab 5 dan diringkas dalam tiga tahap pertama pengembangan perusahaan dalam bab ini. Strategi baru mungkin memerlukan karakteristik yang lebih fleksibel daripada fungsional tradisional atau struktur divisi dapat menawarkan. Organisasi bisnis saat ini menjadi kurang terpusat dengan lebih banyak menggunakan tim kerja lintas fungsi. Meskipun banyak variasi dan struktur hibrida ada tures, dua bentuk menonjol: struktur matriks dan struktur jaringan.

Struktur Matriks

Sebagian besar organisasi menemukan bahwa pengorganisasian di sekitar salah satu fungsi (dalam struktur fungsional)

atau produk dan geografi (dalam struktur divisi) menyediakan organisasi yang sesuai struktur nasional. Struktur matriks, sebaliknya, mungkin sangat tepat ketika organisasi menyimpulkan bahwa baik bentuk fungsional maupun divisi, bahkan ketika dikombinasikan dengan horisontal menghubungkan mekanisme seperti SBU, tepat untuk situasi mereka. Dalam **struktur matriks**, fungsi bentuk-bentuk nasional dan produk digabungkan secara bersamaan pada tingkat yang sama dari organisasi. (Lihat **Gambar 9-1**.) Karyawan memiliki dua atasan, seorang manajer produk atau proyek, dan seorang fungsional manajer. Departemen "rumah" — yaitu, teknik, manufaktur, atau penjualan — biasanya fungsional dan cukup permanen. Orang-orang dari unit fungsional ini sering ditugaskan sementara untuk satu atau beberapa unit produk atau proyek. Unit atau proyek produk biasanya sementara dan bertindak seperti divisi dalam hal mereka dibedakan berdasarkan produk-pasar.

Dipelopori dalam industri kedirgantaraan, struktur matriks dikembangkan untuk menggabungkan dengan struktur fungsional dengan fleksibilitas bentuk produk. Struktur matriks adalah sangat berguna ketika lingkungan eksternal (terutama aspek teknologi dan pasarnya) sangat kompleks dan dapat diubah. Namun, hal itu menghasilkan konflik seputar tugas, otoritas, dan alokasi sumber daya. Sejauh tujuan yang ingin dicapai tidak jelas dan teknologi yang digunakan kurang dipahami, pertempuran berkelanjutan untuk kekuasaan antara produk dan

Halaman 296

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

manajer fungsional mungkin. Struktur matriks sering ditemukan dalam suatu organisasi atau SBU ketika tiga kondisi berikut ada:

- Gagasan perlu disuburkan silang di seluruh proyek atau produk.
- Sumber daya langka.
- Kemampuan untuk memproses informasi dan membuat keputusan perlu ditingkatkan.⁵⁰ Davis dan Lawrence, otoritas pada bentuk matriks organisasi, mengusulkan bahwa *tiga fase tinct* ada dalam pengembangan struktur matriks:⁵¹
- **Gugus tugas lintas fungsi sementara:** Ini awalnya digunakan ketika produk baru baris sedang diperkenalkan. Seorang manajer proyek bertanggung jawab sebagai tautan horizontal utama. J & J pengalaman dengan tim lintas fungsi dalam kelompok obat-obatannya mendorongnya untuk menekankan lintas tim beberapa unit.

Manajemen Top

Pabrikan

Pabrikan

Satuan

Manajer:

Proyek A

Manajer:

Proyek B

Manajer:

Proyek C

Manajer:

Proyek D

Pabrikan

Satuan

Pabrikan

Satuan

Pabrikan

Satuan

Penjualan

Penjualan

Satuan

Penjualan

Satuan

Penjualan

Satuan

Keuangan

Keuangan

Satuan

Keuangan

Satuan

Keuangan

Satuan

Manusia

Sumber daya

Struktur matriks

Struktur Jaringan

Desainer

Pemasok

Pabrikan

Distributor

Pengemas

Promosi/

Iklan
Agensi
Perusahaan
Markas besar
(Makelar)
Manusia
Unit Sumber Daya
Manusia
Unit Sumber Daya
Manusia
Unit Sumber Daya
Manusia
Unit Sumber Daya
GAMBAR 9-1
Matriks
dan Jaringan
Struktur

Halaman 297

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

- **Manajemen produk / merek:** Jika gugus tugas lintas fungsi menjadi lebih perma
Bahkan, manajer proyek menjadi manajer produk atau merek dan fase kedua dimulai.
Dalam pengaturan ini, fungsi masih merupakan struktur organisasi utama, tetapi produk atau
manajer merek bertindak sebagai integrator produk atau merek semi permanen. Dianggap
oleh banyak kunci keberhasilan P&G, manajemen merek telah banyak ditiru oleh
perusahaan produk konsumen lainnya di seluruh dunia.
- **Matriks matang:** Fase ketiga dan terakhir dari pengembangan matriks melibatkan true
struktur otoritas ganda. Baik struktur fungsional maupun produk bersifat permanen.
Semua karyawan terhubung ke superior fungsional vertikal dan horizontal.
manajer utk. Manajer fungsional dan produk memiliki otoritas yang sama dan harus bekerja dengan baik
bersama-sama untuk menyelesaikan perbedaan pendapat tentang sumber daya dan prioritas. Boeing, Philips, dan
Sistem TRW adalah contoh perusahaan yang menggunakan matriks matang.

Struktur Jaringan — Organisasi Virtual

Desain organisasi yang lebih baru dan agak lebih radikal, **struktur jaringan**
(lihat **Gambar 9-1**) adalah contoh dari apa yang dapat disebut "non-struktur" karena sifatnya
penghapusan virtual fungsi bisnis in-house. Banyak kegiatan outsourcing. Sebuah korporasi
Organisasi yang diatur dengan cara ini sering disebut **organisasi virtual** karena terdiri
dari serangkaian kelompok proyek atau kolaborasi terkait dengan terus berubah nonhierarkis,
jaringan elektronik seperti jaring laba-laba.⁵²
Struktur jaringan menjadi sangat berguna ketika lingkungan perusahaan tidak stabil
dan diharapkan tetap demikian.⁵³ Dalam kondisi seperti itu, biasanya ada kebutuhan kuat untuk
inovasi dan respon cepat. Alih-alih memiliki karyawan bergaji, perusahaan dapat membuat kontrak
dengan orang-orang untuk proyek atau jangka waktu tertentu. Kontrak jangka panjang dengan pemasok dan
Distributor mengganti layanan yang dapat disediakan perusahaan untuk dirinya sendiri melalui integrasi vertikal.
tion. Pasar elektronik dan sistem informasi yang canggih mengurangi biaya transaksi
pasar, sehingga membenarkan "membeli" atas keputusan "membuat". Daripada ditemukan
dalam satu bangunan atau area, fungsi bisnis organisasi tersebar di seluruh dunia.
Organisasi ini, pada dasarnya, hanyalah sebuah shell, dengan kantor pusat kecil yang bertindak sebagai "broker,"
terhubung secara elektronik ke beberapa divisi yang sepenuhnya dimiliki, anak perusahaan yang dimiliki sebagian,
dan perusahaan independen lainnya. Dalam bentuk utamanya, organisasi jaringan adalah serangkaian
perusahaan independen atau unit bisnis yang dihubungkan bersama oleh komputer dalam sistem informasi
yang mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk atau layanan.⁵⁴

Usaha wirausaha sering kali dimulai sebagai organisasi jaringan. Misalnya, Randy
dan Nicole Wilburn dari Dorchester, Massachusetts, menjalankan real estat, konsultasi, desain, dan bayi
perusahaan makanan keluar dari rumah mereka. Nicole, seorang ibu yang tinggal di rumah dan desainer grafis,
peternakan
pekerjaan desain untuk pekerja lepas dan memasak sendiri makanan bayi organik. Untuk US \$ 300, sebuah
Artis India merancang logo untuk "Makanan Bayi Organik Organik Bayi" Nicole. A London

freelancer menulis materi promosi. Alih-alih mempekerjakan seorang sekretaris, Randy merekrut "virtual." asisten "di Yerusalem untuk menyalin pesan suara, memperbarui situs Web-nya, dan merancang PowerPoint grafik. Pensiunan pialang di Virginia dan Michigan berurusan dengan dokumen real estatnya.⁵⁵ Perusahaan besar seperti Nike, Reebok, dan Benetton menggunakan struktur jaringan dalam operasi mereka. erations berfungsi dengan mensubkontrakkan (outsourcing) pabrikan ke perusahaan lain dengan biaya rendah lokasi di seluruh dunia. Untuk tujuan kontrol, Benetton yang berbasis di Italia mempertahankannya menyebut "tali pusar" dengan memastikan perencanaan produksi untuk semua subkontraktornya, perencanaan persyaratan material untuk mereka, dan memberi mereka tagihan tenaga kerja dan harga standar dan biaya, serta bantuan teknis untuk memastikan kualitas mereka sesuai dengan standar Benetton. Struktur organisasi jaringan memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi kepada organisasi dan kemampuan beradaptasi untuk menghadapi perubahan teknologi yang cepat dan pergeseran pola internasional perdagangan dan kompetisi. Ini memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada kompetensinya yang khas,

Halaman 298

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

sambil mengumpulkan efisiensi dari perusahaan lain yang memusatkan upaya mereka di bidang mereka keahlian. Namun, jaringan memiliki kelemahan. Beberapa percaya bahwa jaringan benar-benar hanya struktur transisi karena secara inheren tidak stabil dan tunduk pada ketegangan.⁵⁶ Ketersediaan banyak calon mitra dapat menjadi sumber masalah. Mengontrakkan kegiatan terpisah untuk pemasok / distributor yang terpisah dapat membuat perusahaan tidak menemukan informasi sinergi internal dengan menggabungkan kegiatan ini. Jika perusahaan tertentu terlalu spesifik hanya sedikit fungsi, itu berisiko mengambil fungsi yang salah dan dengan demikian menjadi tidak kompetitif.

Organisasi Seluler / Modular: Jenis Struktur Baru?

Beberapa otoritas di lapangan mengusulkan bahwa evolusi bentuk organisasi memimpin matriks dan jaringan ke bentuk organisasi seluler (juga disebut modular). Sesuai-ing ke Miles dan Snow et al., " **organisasi seluler** terdiri dari sel (mengatur diri sendiri tim, unit bisnis otonom, dll.) yang dapat beroperasi sendiri tetapi dapat berinteraksi dengan sel-sel lain untuk menghasilkan mekanisme bisnis yang lebih kuat dan kompeten. " Kemandirian dan saling ketergantungan memungkinkan bentuk organisasi seluler / modular untuk menghasilkan dan berbagi pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan.

Bentuk seluler / modular mencakup kewirausahaan yang tersebar dari struktur divisi, tanggap pelanggan terhadap matriks, dan pengetahuan pengorganisasian diri sendiri dan pembagian aset jaringan.⁵⁷ Bombardier, misalnya, memecah desain jet bisnis Continental-nya menjadi 12 bagian yang disediakan oleh divisi internal dan kontraktor eksternal. Kokpit, tengah, dan pesawat depan diproduksi di rumah, tetapi bagian utama lainnya dipasok oleh pabrikan turter tersebut di seluruh dunia. Struktur seluler / modular digunakan jika memungkinkan memecah produk perusahaan menjadi modul atau sel mandiri dan di mana antarmuka dapat ditentukan sedemikian rupa sehingga sel / modul bekerja ketika mereka bergabung bersama.⁵⁸ seluler / struktur modular mirip dengan tren saat ini di industri menggunakan joint venture internal untuk sementara menggabungkan keahlian dan keterampilan khusus dalam suatu perusahaan untuk menyelesaikan suatu tugas

yang unit individu sendiri tidak bisa capai.⁵⁹

Dorongan untuk struktur baru seperti itu adalah tekanan untuk proses berkesinambungan inovasi di semua industri. Setiap sel / modul memiliki tanggung jawab kewirausahaan untuk organisasi yang lebih besar. Di luar penciptaan dan berbagi pengetahuan, bentuk seluler / modular menambahkan nilai dengan menjaga total aset pengetahuan perusahaan lebih sepenuhnya digunakan daripada jenis lainnya struktur.⁶⁰ Ini mulai muncul di perusahaan-perusahaan yang berfokus pada produk dan layanan yang cepat inovasi — memberikan penawaran unik atau canggih dalam industri seperti mobil pembuatan, produksi sepeda, elektronik konsumen, peralatan rumah tangga, alat-alat listrik, produk komputasi, dan perangkat lunak.⁶¹

PELAKSANAAN REENGINEERING DAN STRATEGI

Rekayasa ulang adalah desain ulang radikal dari proses bisnis untuk mencapai keuntungan besar dalam biaya,

layanan, atau waktu. Ini bukan tipe struktur itu sendiri, tetapi merupakan program yang efektif untuk diimplementasikan strategi turnaround.

Rekayasa ulang proses bisnis berusaha melepaskan diri dari aturan dan prosedur lama yang berkembang dan menjadi tertanam dalam setiap organisasi selama bertahun-tahun. Mereka mungkin sebuah binasi kebijakan, aturan, dan prosedur yang tidak pernah dipertanyakan secara serius karena mereka didirikan bertahun-tahun sebelumnya. Ini dapat berkisar dari "Keputusan kredit dibuat oleh departemen kredit "hingga" Persediaan lokal diperlukan untuk layanan pelanggan yang baik. " organisasi dan desain kerja mungkin didasarkan pada asumsi tentang teknologi, orang, dan tujuan organisasi yang mungkin tidak lagi relevan. Alih-alih mencoba untuk memperbaiki yang ada Masalah melalui penyesuaian kecil dan penyempurnaan proses yang ada, kunci untuk rekayasa ulang bertanya, "Jika ini adalah perusahaan baru, bagaimana kita menjalankan tempat ini?"

Halaman 299

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Michael Hammer, yang mempopulerkan konsep rekayasa ulang, menyarankan yang berikut ini prinsip untuk rekayasa ulang:

- **Atur sekitar hasil, bukan tugas:** Rancang pekerjaan seseorang atau departemen di sekitarnya tujuan atau hasil bukannya satu tugas atau serangkaian tugas.
- **Mintalah mereka yang menggunakan output dari proses melakukan proses:** Dengan komputer-sistem informasi berbasis, proses sekarang dapat direkayasa ulang sehingga orang-orang yang perlu hasil proses bisa melakukannya sendiri.
- **Lanjutkan pekerjaan pemrosesan informasi ke dalam pekerjaan nyata yang menghasilkan informasi:** Orang atau departemen yang menghasilkan informasi juga dapat memprosesnya untuk digunakan dalam menggantikan hanya mengirim data mentah ke orang lain dalam organisasi untuk ditafsirkan.
- **Perlakukan sumber daya yang tersebar secara geografis seolah-olah terpusat:** Dengan sistem informasi modern, perusahaan dapat memberikan layanan yang fleksibel secara lokal sambil menjaga sumber daya aktual di lokasi terpusat untuk tujuan koordinasi.
- **Tautkan aktivitas paralel alih-alih mengintegrasikan hasil mereka:** Alih-alih memisahkan unit melakukan kegiatan berbeda yang akhirnya harus datang bersama, minta mereka berkomunikasi bagus saat mereka bekerja sehingga mereka dapat melakukan integrasi.
- **Masukkan titik keputusan di mana pekerjaan dilakukan dan membangun kontrol ke dalam proyek cess:** Orang-orang yang melakukan pekerjaan harus membuat keputusan dan mengendalikan diri.
- **Tangkap informasi satu kali dan pada sumbernya:** Alih-alih meminta setiap unit mengembangkannya database sendiri dan kegiatan pemrosesan informasi, informasi dapat diletakkan di jaringan bekerja agar semua dapat mengaksesnya. ⁶²

Studi tentang kinerja program rekayasa ulang menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa perusahaan telah sukses dengan rekayasa ulang proses bisnis. Misalnya, Moss ville Engine Center, unit bisnis Caterpillar Inc., menggunakan rekayasa ulang untuk mengurangi proses siklus kali hingga 50%, kurangi jumlah langkah proses hingga 45%, kurangi manusia upaya sebesar 8%, dan meningkatkan interaksi lintas-divisi dan keputusan karyawan secara keseluruhan membuat. ⁶³

Satu studi dari perusahaan keuangan Amerika Utara menemukan bahwa "rekayasa ulang rata-rata proyek memakan waktu 15 bulan, menghabiskan 66 orang-bulan upaya, dan memberikan penghematan biaya 24%. " ⁶⁴ Dalam survei terhadap 782 perusahaan yang menggunakan rekayasa ulang, 75% eksekutif mengatakan perusahaan mereka telah berhasil mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas. ⁶⁵ Sebuah studi terhadap 134 perusahaan Kanada besar dan kecil menemukan bahwa program rekayasa ulang menghasilkan (1) peningkatan produktivitas dan kualitas produk, (2) pengurangan biaya, dan (3) an peningkatan kualitas organisasi secara keseluruhan, baik untuk perusahaan besar maupun kecil. ⁶⁶ Laporan penelitian lain,

Namun, bahwa dari 50% hingga 70% dari program rekayasa ulang gagal untuk mencapai mereka tujuan. ⁶⁷ Reengineering demikian tampaknya lebih berguna untuk mendesain ulang proses tertentu seperti entri pesanan, daripada untuk mengubah seluruh organisasi. ⁶⁸

Awalnya dipahami oleh Motorola sebagai program peningkatan kualitas pada pertengahan 1980-an, Six Sigma telah menjadi program penghematan biaya untuk semua jenis produsen. Secara singkat, **Six Sigma** adalah metode analitik untuk mencapai hasil yang hampir sempurna pada lini produksi. walaupun penekanannya adalah pada pengurangan varian produk untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi, hal ini semakin meningkat.

diterapkan pada piutang, penjualan, dan R&D. Dalam statistik, huruf Yunani *sigma* menunjukkan variasi dalam kurva berbentuk lonceng standar. Satu sigma sama dengan 690.000 cacat per 1 juta. Sebagian besar perusahaan hanya mampu mencapai tiga sigma, atau 66.000 cacat per

Halaman 300

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

juta. Six Sigma mengurangi cacat menjadi hanya 3,4 cacat per juta — dengan demikian menghemat uang mencegah limbah. Proses Six Sigma meliputi lima langkah.

1. *Tetapkan* proses di mana hasilnya lebih buruk daripada rata-rata.
2. *Ukur* proses untuk menentukan kinerja saat ini yang tepat.
3. *Menganalisis* informasi untuk menentukan di mana terjadi kesalahan.
4. *Tingkatkan* proses dan hilangkan kesalahan.

5. *Tetapkan* kontrol untuk mencegah terjadinya cacat di masa mendatang.⁶⁹

Penghematan yang dikaitkan dengan program Six Sigma berkisar antara 1,2% hingga 4,5% dari pendapatan tahunan untuk sejumlah perusahaan Fortune 500. Perusahaan yang telah berhasil mempekerjakan Six Sigma di-

termasuk General Electric, Allied Signal, ABB, dan Ford Motor Company.⁷⁰ Lima puluh tiga persen

dari perusahaan Fortune 500 sekarang memiliki program Six Sigma dan lebih dari 83%

Fortune 100 memiliki meskipun berasal dari manufaktur.⁷¹ Di Dow Chemical, masing-masing

Proyek Six Sigma telah menghasilkan penghematan biaya sebesar US \$ 500.000 pada tahun pertama. Menurut

kepada Jack Welch, CEO GE terdahulu, Six Sigma adalah program perubahan yang sesuai untuk keseluruhan

organisasi.⁷² Ahli Six Sigma di 3M telah mampu mempercepat R&D dan menganalisis alasannya

wiraniaga topnya menjual lebih dari yang lain. Kelemahan dari program ini adalah biaya pelatihan

pada awalnya mungkin lebih besar daripada penghematan. Biaya mengumpulkan dan menganalisis data,

terutama di area di mana suatu proses tidak dapat dengan mudah distandardisasi, dapat melebihi apa yang disimpan.⁷³

Kerugian lain adalah bahwa Six Sigma dapat mengarah pada inovasi inkremental yang kurang berisiko

pekerjaan sebelumnya daripada proyek "langit biru" yang berisiko.⁷⁴

Sebuah program baru yang disebut *Lean Six Sigma* menjadi semakin populer di perusahaan. Ini

Program menggabungkan pendekatan statistik Six Sigma dengan program lean manufacturing

awalnya dikembangkan oleh Toyota. Seperti rekayasa ulang, ini termasuk penghapusan langkah-langkah yang tidak perlu

dalam proses apa pun dan memperbaiki yang tersisa. Ini adalah tambahan "lean" untuk Six Sigma. Xerox digunakan

Lean Six Sigma untuk menyelesaikan masalah dengan mesin cetak US \$ 500.000 yang baru saja diperkenalkan.

Tim dari suplai, manufaktur, dan R&D menggunakan Lean Six Sigma untuk menemukan penyebab masalah tersebut.

lem dan mengatasinya dengan bekerja sama dengan pemasok untuk mengubah kimia minyak pada roller.⁷⁵

MERANCANG PEKERJAAN UNTUK STRATEGI PELAKSANAAN

Mengorganisir kegiatan perusahaan dan orang-orang untuk menerapkan strategi melibatkan lebih dari sekadar mendesain ulang struktur keseluruhan perusahaan; itu juga melibatkan mendesain ulang cara kerja sudah selesai. Dengan semakin meningkatnya penekanan pada rekayasa ulang, banyak perusahaan mulai untuk memikirkan kembali proses kerja mereka dengan pandangan terhadap pentahapan orang-orang yang tidak perlu dan kegiatan

mengikat keluar dari proses. Proses langkah-langkah yang secara tradisional bisa dilakukan secara berurutan ditingkatkan dengan melakukan secara bersamaan menggunakan tim kerja lintas fungsi. Harley-

Davidson, misalnya, telah berhasil mengurangi total pekerjaan pabrik hingga 25% sambil mengurangi sebesar 50% waktu yang dibutuhkan untuk membangun sepeda motor. Restrukturisasi dengan membutuhkan lebih sedikit orang

membutuhkan perluasan lingkup pekerjaan dan mendorong kerja tim. Desain pekerjaan dan kinerja pekerjaan selanjutnya, oleh karena itu, semakin dianggap sebagai sumber daya perusahaan.

keuntungan petitive.

Desain pekerjaan mengacu pada studi tugas individu dalam upaya untuk membuatnya lebih relevan. Evant kepada perusahaan dan karyawan. Untuk meminimalkan beberapa konsekuensi yang merugikan spesialisasi tugas, perusahaan telah beralih ke teknik desain pekerjaan baru: *perluasan pekerjaan* (menggabungkan tugas untuk memberi pekerja lebih banyak jenis tugas yang sama untuk dilakukan), *rotasi pekerjaan* (memindahkan pekerja melalui beberapa pekerjaan untuk meningkatkan variasi), *karakteristik pekerjaan* (menggunakan tugas

Halaman 301

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi
karakteristik untuk meningkatkan motivasi karyawan), dan *pengayaan pekerjaan* (mengubah pekerjaan dengan memberi
ing pekerja lebih banyak otonomi dan kontrol atas kegiatan). Meskipun masing-masing metode ini
memiliki penganutnya, tampaknya tidak ada satu metode yang berfungsi dalam semua situasi.
Contoh desain pekerjaan modern yang bagus adalah pengenalan produksi berbasis tim oleh
produsen kaca Corning Inc., di pabriknya di Blacksburg, Virginia. Dengan persetujuan serikat,
Corning mengurangi klasifikasi pekerjaan dari 47 menjadi 4 untuk memungkinkan pekerja produksi merotasi
pekerjaan
setelah mempelajari keterampilan baru. Para pekerja dibagi menjadi tim beranggotakan 14 orang yang, pada
dasarnya,
dikelola sendiri. Pabrik hanya memiliki dua tingkat manajemen: Manajer Pabrik Robert
Hoover dan dua pemimpin lini yang hanya menyarankan tim. Karyawan bekerja sangat menuntut
12 ½; -jam, berganti-ganti tiga hari dan empat hari seminggu. Tim membuat keputusan manajerial
Sion, memberlakukan disiplin pada sesama pekerja, dan diminta untuk belajar tiga "modul keterampilan"
dalam dua tahun atau kehilangan pekerjaan mereka. Sebagai hasil dari desain pekerjaan baru ini, tim Blacksburg,
terdiri dari pekerja dengan keterampilan yang dapat dipertukarkan, dapat memperlengkapi kembali garis untuk
menghasilkan jenis yang berbeda
filter hanya dalam 10 menit — enam kali lebih cepat dari pekerja dalam filter yang dirancang secara tradisional
menanam. Pabrik Blacksburg memperoleh laba US \$ 2 juta dalam delapan bulan pertama produksi.
tion bukannya kehilangan US \$ 2,3 juta yang diproyeksikan untuk periode startup. Pabrik dilakukan
dengan sangat baik sehingga manajemen puncak Corning bertindak untuk mengubah 27 pabrik perusahaan menjadi
produksi berbasis tim. ⁷⁶

Perusahaan internasional adalah perusahaan yang bergerak dalam kombinasi kegiatan apa pun, dari eksport / mengimpor ke manufaktur skala penuh, di luar negeri. Perusahaan **multinasional** (MNC) , sebaliknya, adalah perusahaan internasional yang sangat maju dengan keterlibatan mendalam di seluruh dunia, ditambah perspektif di seluruh dunia dalam manajemen dan pengambilan keputusannya. Agar suatu MNC dianggap global, ia harus mengelola operasi di seluruh dunia seolah-olah memang demikian benar-benar saling berhubungan. Pendekatan ini bekerja paling baik ketika industri telah beralih dari keberadaan *multidomestik* (industri masing-masing negara pada dasarnya terpisah dari industri yang sama di negara lain) negara) ke *global* (setiap negara adalah bagian dari satu industri di seluruh dunia).

MNC global menghadapi tantangan ganda untuk mencapai skala ekonomi melalui standar-
sementara pada saat yang sama menanggapi perbedaan pelanggan lokal.
Desain struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh tahap pengembangan perusahaan.
oment dalam kegiatan internasional dan jenis industri di mana perusahaan terlibat.
Aliansi strategis dapat melengkapi atau bahkan menggantikan kegiatan fungsional internal. Itu
isu sentralisasi versus desentralisasi menjadi sangat penting bagi perusahaan multinasional
beroperasi di industri multidomestik dan global.

Masalah Internasional dalam Implementasi Strategi **ALIENSI STRATEGIS INTERNASIONAL**

Aliansi strategis, seperti usaha patungan dan perjanjian lisensi, antara MNC dan
mitra lokal di negara tuan rumah menjadi semakin populer sebagai sarana dimana a
korporasi dapat masuk ke negara lain, terutama negara-negara kurang berkembang. Kunci
keberhasilan implementasi strategi ini adalah pemilihan mitra lokal. Setiap

pihak perlu menilai tidak hanya kecocokan strategis dari setiap strategi proyek perusahaan tetapi juga sesuai dengan sumber daya masing-masing perusahaan. Usaha patungan yang sukses mungkin membutuhkan sebanyak dua tahun kontak sebelumnya antara para pihak. Hubungan sebelumnya membantu mengembangkan level

Halaman 302

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

kepercayaan, yang memfasilitasi keterbukaan dalam berbagi pengetahuan dan mengurangi rasa takut akan oportunistik perilaku oleh mitra aliansi. Ini sangat penting ketika lingkungan tainty tinggi.⁷⁷ Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan menyukai mitra masa lalu ketika membentuk aliansi baru.⁷⁸

Penggerak utama untuk kesesuaian strategis antara mitra aliansi adalah sebagai berikut:

- Mitra harus menyetujui nilai-nilai fundamental dan memiliki visi bersama tentang potensi tersebut untuk penciptaan nilai bersama.
- Strategi aliansi harus berasal dari strategi bisnis, perusahaan, dan fungsional.
- Aliansi harus penting bagi kedua mitra, terutama bagi manajemen puncak.
- Mitra harus saling tergantung untuk mencapai tujuan yang jelas dan realistik.
- Kegiatan bersama harus memiliki nilai tambah bagi pelanggan dan mitra.
- Aliansi harus diterima oleh para pemangku kepentingan utama.
- Mitra berkontribusi pada kekuatan utama tetapi melindungi kompetensi inti.⁷⁹

TAHAP PENGEMBANGAN INTERNASIONAL

Perusahaan yang beroperasi secara internasional cenderung berkembang melalui lima tahap umum, keduanya di Indonesia

hubungan mereka dengan pasar geografis yang tersebar luas dan dengan cara mereka struktur operasi dan program mereka. Ini **tahap pembangunan internasional** adalah:

- **Tahap 1 (Perusahaan domestik):** Perusahaan domestik utamanya mengeksport sebagian produk melalui dealer dan distributor lokal di luar negeri. Dampaknya pada struktur organisasi minimal karena departemen ekspor di kantor pusat perusahaan ters menangani semuanya.
- **Tahap 2 (Perusahaan domestik dengan divisi ekspor):** Sukses di Tahap 1 memimpin perusahaan perusahaan untuk mendirikan perusahaan penjualan sendiri dengan kantor di negara lain untuk menghilangkan perantara dan untuk mengontrol pemasaran dengan lebih baik. Karena ekspor sekarang menjadi lebih penting, perusahaan membentuk divisi ekspor untuk mengawasi kantor penjualan asing.
- **Tahap 3 (Terutama perusahaan domestik dengan divisi internasional):** Sukses di awal tahap memimpin perusahaan untuk membangun fasilitas manufaktur di samping penjualan dan kantor layanan di negara-negara utama. Perusahaan sekarang menambah divisi internasional dengan tanggung jawab untuk sebagian besar fungsi bisnis yang dilakukan di negara lain.
- **Tahap 4 (Perusahaan multinasional dengan penekanan multidomestik):** Sekarang menjadi perusahaan penuh MNC, perusahaan meningkatkan investasinya di negara lain. Perusahaan mendirikan a divisi operasi lokal atau perusahaan di negara tuan rumah, seperti Ford of Britain, untuk melayani dengan lebih baik pasar. Lini produk diperluas, dan kapasitas produksi lokal didirikan. Fungsi manajerial (pengembangan produk, keuangan, pemasaran, dan sebagainya) diatur secara lokal. Seiring waktu, perusahaan induk mengakuisisi bisnis terkait lainnya, memperluas basis dari divisi operasi lokal. Sebagai anak perusahaan di negara tuan rumah berhasil mengembangkan a kehadiran regional yang kuat, ini mencapai otonomi yang lebih besar dan swasembada. Operasi di masing-masing negara, bagaimanapun, dikelola secara terpisah seolah-olah masing-masing adalah perusahaan domestik.
- **Tahap 5 (MNC dengan penekanan global):** MNC paling sukses bergerak ke urutan kelima tahap di mana mereka memiliki sumber daya manusia, R&D, dan strategi pendanaan di seluruh dunia. Biasanya beroperasi di industri global, MNC merasionalisasi operasi dan rencananya desain produk, manufaktur, dan pemasaran di seluruh dunia. Global pertimbangan sekarang mendominasi desain organisasi. Struktur MNC global itu sendiri dalam a bentuk matriks di sekitar beberapa kombinasi area geografis, lini produk, dan fungsi.

Semua manajer bertanggung jawab untuk menangani masalah internasional maupun domestik.

Halaman 303

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Penelitian memberikan beberapa dukungan untuk tahap-tahap pembangunan internasional, tetapi tidak tentu mendukung urutan tahapan sebelumnya. Misalnya, perusahaan dapat memulai produksi dan penjualan di berbagai negara tanpa melalui langkah-langkah eksporting atau memiliki anak perusahaan penjualan lokal. Selain itu, setiap perusahaan dapat berbeda secara bersamaan, dengan produk yang berbeda di pasar yang berbeda di tingkat yang berbeda. Perusahaan mungkin juga melompati tahap ke penekanan global. Selain itu, sebagian besar perusahaan yang disamping menjadi MNC global tahap 5 sebenarnya bersifat regional. Sekitar 88% terbesar di dunia MNC memperoleh setidaknya setengah dari penjualan mereka dari daerah asal mereka. Hanya 2% (total sembilan perusahaan) memperoleh 20% atau lebih dari penjualan mereka dari masing - masing Amerika Utara, Eropa, dan Wilayah asia.⁸⁰

Perkembangan dalam teknologi informasi mengubah cara bisnis dilakukan internasional. Lihat fitur **Masalah Global** untuk mempelajari tentang isu terbaru terkait dengan internasional outsourcing TI nasional.

Konsep tahapan memberikan cara yang berguna untuk menggambarkan beberapa perubahan struktural perusahaan. Mereka mengalami peningkatan ketika mereka meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan internasional.

Masalah GLOBAL

Pada 2012, Infosys yang berbasis di Bangalore mengakuisisi Marsh Consumer BPO dan 87 karyawannya yang berbasis di Des Moines, Iowa, dan Solusi Teknologi Cognizant raksasa, yang, sementara berbasis di New Jersey, memiliki sebagian besar dari 145.000 karyawan di India, dan mengakuisisi pusat di Iowa dan Dakota Utara mempekerjakan hampir 1000 karyawan. Tata Karyawan Layanan Konsultasi 93% dari staf mereka di India dan kurang dari 1% di Amerika Serikat.

Bloomberg Businessweek menunjukkan bahwa "dengan pekerjaan dan outsourcing isu-isu politik panas seperti itu di AS, ia membayar untuk perusahaan dian untuk mempekerjakan beberapa orang Amerika, meskipun mereka lebih mahal." Kompleksitas mengelola pekerjaan-memaksa dan melayani klien yang secara bersamaan menginginkan biaya kontrol, pekerjaan yang efisien, dan keahlian lokal dapat menjadi hal yang menakutkan.

SUMBER: "Perusahaan India Mencari Jalan ke Amerika," *Bloomberg Businessweek* (29 Oktober 2012), hlm. 26–27; D. Thoppil, "Perusahaan Outsourcing India Menyewa di AS," *The Wall Street Journal* (7 Agustus 2012); <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443517104577572930208453186.html>.

Apa yang terjadi ketika perusahaan nasional yang telah mengembangkan bisnis mereka Model ness pada tenaga kerja yang lebih murah di negara-negara terpencil harus menyewa karyawan kembali dalam asal negara karena pekerjaan menuntut tenaga kerja lokal? Itu adalah persis apa yang terjadi pada banyak perusahaan India yang meratakan bisnis mereka seperti yang dicari perusahaan AS karyawan yang sangat terampil dan berpendidikan tinggi yang bekerja untuknya sepersepuluh upah pekerja AS. Ini klasik model pemotongan biaya selama dua dekade terakhir dan tanpa area di bumi mendapat manfaat sebanyak India. Pada tahun 2011, perusahaan AS nies menghabiskan hanya US \$ 28 miliar untuk outsourcing.

Suasana AS berayun selama resesi 2009-2011 dan AS melembagakan peraturan baru yang sulit membatasi jumlah warga negara asing yang dapat bekerja di Indonesia Amerika Serikat. Upaya ini bertepatan dengan gelombang komitmen perusahaan yang berusaha meningkatkan kecepatan, pengetahuan lokal, dan pertumbuhan lapangan kerja sebagai faktor kompetitif dalam bisnis mereka.

OUTSOURCING DATANG LINGKARAN LENGKAP

DESENTRALIZASI VERUS PUSAT

Dilema dasar yang dihadapi MNC adalah bagaimana mengatur otoritas secara terpusat sehingga beroperasi secara luas

sistem yang saling terkait yang mencapai sinergi dan pada saat yang sama mendesentralisasikan kewenangan sehingga

manajer lokal dapat membuat keputusan yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar lokal atau pemerintah tuan rumah.⁸¹ Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan multinasional cenderung menyusun diri mereka sendiri

grup produk atau area geografis. Mereka bahkan dapat menggabungkan keduanya dalam struktur matriks — the desain yang dipilih oleh 3M Corporation, Philips, dan Asea Brown Boveri (ABB), antara lain.⁸²

Halaman 304

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

Satu sisi dari matriks 3M mewakili divisi produk perusahaan; sisi lain termasuk negara internasional dan anak perusahaan regional perusahaan.

Dua contoh struktur internasional yang biasa adalah Nestlé dan American Cyanamid. Nestlé struktur adalah struktur di mana kekuasaan dan wewenang yang signifikan telah didesentralisasi ke geografis entitas. Struktur ini mirip dengan yang digambarkan pada **Gambar 9-2**, di mana setiap set geografis perusahaan yang beroperasi memiliki kelompok produk yang berbeda. Sebaliknya, Cyanamid Amerika memiliki riles kelompok produk terpusat dengan tanggung jawab di seluruh dunia. Untuk menggambarkan struktur Cyanamid, entitas geografis pada **Gambar 9-2** harus diganti oleh kelompok produk atau SBU.

The **struktur produk-kelompok** dari Amerika Cyanamid memungkinkan perusahaan untuk memperkenalkan dan mengelola lini produk serupa di seluruh dunia. Hal ini memungkinkan korporasi untuk izie pengambilan keputusan di sepanjang lini produk dan untuk mengurangi biaya. Struktur **wilayah geografis Ture** dari Nestlé, sebaliknya, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk dengan perbedaan regional dan

untuk mencapai koordinasi regional. Misalnya, Nestlé memasarkan 200 varietas yang berbeda kopi instan, Nescafé. Struktur wilayah geografis mendesentralisasi pengambilan keputusan kepada anak perusahaan lokal.

Ketika industri beralih dari multidomestik ke lebih terintegrasi secara global, MNC adalah semakin beralih dari wilayah geografis ke struktur kelompok produk. Nestlé, untuk contoh, menemukan bahwa struktur wilayah desentralisasi menjadi semakin tidak efisien. Sebagai hasilnya, margin operasi di Nestlé telah membuntuti mereka yang berada di rival Unilever, Grup Danone, dan Kraft Foods sebanyak 50%. Kemudian CEO Peter Brabeck-Letmathe bertindak untuk menghilangkan tanggung jawab negara-demi-negara untuk banyak fungsi. Dalam satu contoh, ia mendirikan lima pusat di seluruh dunia untuk menangani sebagian besar pembelian kopi dan kakao.⁸³

Tekanan simultan untuk desentralisasi agar responsif dan sentralisasi secara lokal

Agar efisien secara maksimal menyebabkan penyesuaian struktural yang menarik pada sebagian besar perusahaan. Inilah yang dimaksud dengan frasa "berpikir secara global, bertindak secara lokal." Perusahaan sedang berusaha untuk mendesentralisasikan operasi - operasi yang berorientasi budaya dan paling dekat dengan pelanggan — manufaktur, pemasaran, dan sumber daya manusia. Pada saat yang sama, perusahaan perusahaan sedang mengkonsolidasikan fungsi internal yang kurang terlihat, seperti penelitian dan pengembangan, keuangan, dan sistem informasi, di mana mungkin ada skala ekonomi yang signifikan.

Jajaran direktur
Presiden
Pengoperasian
Perusahaan
KAMI
Pengoperasian
Perusahaan
Eropa *
Pengoperasian
Perusahaan
Latin
Amerika
Pengoperasian

Perusahaan
Afrika
Pengoperasian
Perusahaan
Asia*
Produk
Kelompok
B
Produk
Kelompok
D
Perusahaan
Staf
Produk
Kelompok
SEBUAH
Produk
Kelompok
B
Produk
Kelompok
C
R&D
GAMBAR 9–2
Area geografis
Struktur
untuk MNC
* CATATAN: Karena keterbatasan ruang, grup produk hanya untuk Eropa dan Asia ditampilkan di sini.

Halaman 305

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Lab Manajemen Saya ®

Buka [mymanagementlab.com](#) untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.
anggaran (p. 285)
organisasi seluler / modular (hlm. 297)
penggerak pertama (hlm. 282)
struktur wilayah geografis (hlm. 303)
desain pekerjaan (hlm. 299)
late movers (hlm. 283)
taktik lokasi pasar (p. 284)
struktur matriks (hlm. 294)
perusahaan multinasional (MNC)
(hal. 300)
struktur jaringan (hlm. 296)
siklus hidup organisasi (hlm. 292)
prosedur (hlm. 286)
struktur kelompok produk (hlm. 303)
program (hlm. 282)
rekayasa ulang (p. 297)
Six Sigma (p. 298)
tahapan pengembangan perusahaan
(hal. 289)
tahapan perkembangan internasional
(hal. 301)
implementasi strategi (p. 280)
struktur mengikuti strategi (p. 287)
sinergi (p. 286)
taktik waktu (p. 282)
organisasi virtual (hlm. 296)

PERSYARATAN UTAMA

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke [mymanagementlab.com](#) untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:
9-1. Bagaimana taktik penentuan waktu berdampak pada upaya implementasi strategi perusahaan?

9-2. Masalah apa yang Anda anggap paling penting bagi perusahaan yang mempertimbangkan penggunaan struktur fungsional?

PERTANYAAN DISKUSI

9-3. Apa matriks perubahan, dan seberapa sering melakukan agers mengimplementasikannya untuk mengevaluasi proposal?

9-4. Bagaimana seharusnya seorang manajer-pemilik menyiapkan perusahaan untuk perpindahannya dari Tahap I ke Tahap II?

9-5. Tunjukkan bagaimana rekayasa ulang seperti yang dipromosikan oleh Michael Hammer adalah metode implementasi strategi yang tepat.

9-6. Apakah rekayasa ulang hanya iseng-iseng manajemen lain, atau tidak itu menawarkan sesuatu yang bernilai abadi?

9-7. Bagaimana perbedaan struktur seluler / modular struktur jaringan?

Implementasi strategi adalah tempat "karet menyentuh jalan." Pemindaian lingkungan dan perumusan strategi sangat penting untuk manajemen strategis tetapi hanya awal dari proses. Kegagalan untuk membawa rencana strategis ke dalam operasi sehari-hari di tempat kerja adalah alasan utama mengapa perencanaan strategis sering gagal mencapai tujuannya. Ini mengecilkan hati bagi perhatikan bahwa dalam satu studi, hampir 70% dari rencana strategis tidak pernah berhasil dilaksanakan.⁸⁴ Agar strategi berhasil diimplementasikan, itu harus dibuat berorientasi pada tindakan. Ini adalah dilakukan melalui serangkaian program yang didanai melalui anggaran khusus dan berisi yang baru prosedur terperinci. Inilah yang dilakukan Sergio Marchionne ketika dia menerapkan turnaround strategi sebagai CEO Fiat Group yang baru pada tahun 2004. Dia menyerang sistem birokratis yang lesu dengan meratakan struktur Fiat dan memberi manajer yang lebih muda wewenang dan jumlah yang lebih besar tanggung jawab. Dia dan manajer lain bekerja untuk mengurangi jumlah platform otomatis 19 hingga enam pada 2012. Waktu dari penyelesaian proses desain hingga produksi mobil baru dipotong dari 26 hingga 18 bulan. Pada 2008, unit mobil Fiat kembali menguntungkan. Marchionne memperkenalkan kembali Fiat ke pasar Amerika Serikat pada 2012 setelah 27 tahun absen.⁸⁵ Bab ini menjelaskan bagaimana pekerjaan dan unit organisasi dapat dirancang untuk mendukung a perubahan strategi. Kami akan melanjutkan dengan penempatan staf dan mengarahkan isu-isu dalam implementasi strategi- di bab selanjutnya.

Akhir Bab **SUMMARy**

Halaman 306

BAB 9 Implementasi Strategi: Pengorganisasian untuk Tindakan

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS **Pelanggaran dan Pertahanan**

Mempersiapkan

Instruktur / moderator perlu menyiapkan serangkaian kartu. Satu set kartu (lima di antaranya) ditandai dengan "Serangan" aktif satu sisi dan "serangan frontal," "manuver mengapit," "by-pass serangan," "pengepungan," atau "perang gerilya" di sisi lain. Itu set kartu kedua (tiga dari mereka) ditandai dengan "Pertahanan" di satu sisi dan "penghalang struktural," "meningkatkan pembalasan yang diharapkan asi," atau "bujukan rendah untuk menyerang" di sisi lain. Itu set kartu ketiga harus terdiri dari pasangan kartu dengan nama-nama pesaing di pasar lokal atau regional.

Instruktur perlu membuat sebanyak dari set ketiga berpasangan karena ada kelompok di kelas.

Instruktur / moderator juga harus mengatur yang relevan jumlah kursi di kedua sisi meja di depan kelas untuk pertemuan head-to-head.

Prosedur

Instruktur / moderator harus membagi kelas menjadi beberapa tim dari tiga hingga lima orang. Nama-nama pasangan pesaing bisnis terungkap ke kelas. Setiap kelompok harus kemudian dialokasikan salah satu bisnis. Harus ada

sejumlah kelompok. Grup sekarang akan tahu siapa mereka akan dipasangkan di bagian head-to-head olahraga.

Kelompok-kelompok harus diberitahu untuk mempertimbangkan potensi pelanggaran. taktik bertahan dan defensif yang bisa diambil oleh bisnis. Itu instruktur / moderator harus memberi waktu 15 menit bagi kelompok datang dengan serangkaian taktik potensial.

Setelah waktu ini habis, pasangan kelompok pertama dipanggil untuk tabel head-to-head. Instruktur / moderator dapat memutuskan yang mana dari dua kelompok yang akan dianggap ofensif dan strategi yang ketat.

Paket "Offense" diacak dan tim mengambilnya kartu dari atas. Ini akan menentukan taktik ofensif itu perlu hadir ke tim lain. Paket "Pertahanan" juga Shuffled dan tim Pertahanan mengambil kartu dari atas paket. Ini akan menentukan taktik pertahanan yang harus dilakukan gunakan untuk melawan langkah ofensif dari pesaingnya. Jika tim memiliki kartu "hambatan struktural", kemudian dapat memilih salah satu taktik yang diuraikan oleh Porter (hlm. 253).

Tim Pelanggaran diberikan waktu lima menit untuk menyajikan pelanggarannya. Langkah sive untuk mengambil pangsa pasar dari tim Pertahanan bisnis. Demikian juga, tim Pertahanan kemudian diberi waktu lima menit untuk menguraikan taktik pertahanannya untuk memerangi serangan.

Instruktur / moderator harus memanggil waktu. Yang lain kelompok kemudian diminta untuk memilih tim mana yang menurut mereka memiliki menyajikan argumen yang paling meyakinkan, dan apakah Tics akan bekerja dalam situasi yang disajikan.

Pertemuan head-to-head berlanjut sampai semua kelompok memiliki kesempatan untuk melakukan ofensif atau presentasi yang intensif. Jika waktu memungkinkan, maka perannya seharusnya terbalik dengan semua tim Pelanggaran menjadi tim Pertahanan di babak selanjutnya head-to-head.

Catatan

Idealnya, pasangan bisnis yang bersaing harus diambil dari Internet berbagai pasar dan industri seluas mungkin. Harus peduli diambil untuk memilih bisnis yang sebagian besar kelas akan miliki beberapa pengetahuan dan pemahaman, serta disadari kekuatan dan kelemahan mereka. Latihan ini bisa didahului dengan menerbitkan catatan singkat tentang latar belakang dan strategi pemilihan bisnis, atau kelas dapat diinstruksikan untuk cari bisnis tertentu terlebih dahulu dengan latihan ini dalam pikiran.

1. JW Gadella, "Menghindari Kesalahan Mahal di Ibu Kota vestment," *Long Range Planning* (April 1994), hlm. 103–110; B. Voss, "Pasar Dunia Bukan untuk Semua Orang," *Jurnal Business Strategi ness* (Juli / Agustus 1993), hlm. 4.
2. A. Bert, T. MacDonald, dan T. Herd, "Dua Penggabungan Integrasi Imperatif: Urgensi dan Eksekusi," *Strategi & Kepemimpinan*, Vol. 31, No. 3 (2003), hlm. 42–49.
3. LD Alexander, "Implementasi Strategi: Sifat Masalah lem," *Tinjauan Internasional Manajemen Strategis*, Vol. 2, No. 1, disunting oleh DE Hussey (New York: John Wiley & Sons, 1991), hlm. 73–113. Lihat juga LG Hrebiniak, "Hambatan untuk Efektif Implementasi Strategi," *Dinamika Organisasi* (Vol. 35, Edisi 1, 2006), hlm. 12–31 untuk enam kendala dalam implementasi.
4. LG Hrebiniak (2006).
5. F. Arner dan A. Aston, "Bagaimana Xerox Mendapat Kecepatan," *Bloomberg Businessweek* (3 Mei 2004), hlm. 103–104.
6. J. Darragh dan A. Campbell, "Mengapa Inisiatif Perusahaan Dapatkan Terjebak?" *Perencanaan Jangka Panjang* (Februari 2001), hlm. 33–52.
7. PC Nutt, "Mengejutkan Tapi Benar: Setengah Keputusan di Organisations Fail," *Akademi Manajemen Eksekutif* (November 1999), hlm. 75–90.
8. Beberapa menyebut ini sebagai konsep ekonomi "meningkat kembali." Alih-alih kurva mendatar ketika perusahaan mencapai titik pengembalian menurun ketika suatu produk jenuh pasar, kurva terus naik ketika perusahaan mengambil Keuntungan menetapkan standar untuk memisahkan produk baru yang digunakan standar baru untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada pesaing

tors. Lihat J. Alley, "Teori yang Membuat Microsoft," *Fortune* (29 April 1996), hlm. 65–66.

9. H. Lee, KG Smith, CM Grimm dan A. Schomburg, "Timing, Urutan dan Daya Tahan Keunggulan Produk Baru dengan Imitasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2000), hlm. 23–30; Y. Pan dan PCK Chi, "Kinerja Keuangan dan Kelangsungan Hidup Perusahaan Multinasional di Tiongkok," *Strategis Jurnal Manajemen* (April 1999), hlm. 359–374; R. Makadok, "Dapat Penggerak Pertama dan Penggerak Awal Menguntungkan

CATATAN

Halaman 307

- BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi dalam Industri dengan Hambatan Rendah untuk Masuk / Meniru?" *Strategis Jurnal Manajemen* (Juli 1998), hlm. 683–696; B. Mascar meningkatkan, "Urutan dan Ukuran Masuk ke Internasional Markets," *Journal of Business Venturing* (Juli 1997), hlm. 287–299.
- 10.** Pada titik-titik ini masing-masing, kerugian biaya vis-à-vis nanti peserta sepenuhnya mengikis pengembalian sebelumnya ke penggerak pertama. Lihat W. Boulding dan M. Christen, "Gagasan — Kekurangan Penggerak Pertama," *Harvard Business Review* (Vol. 79, No. 9, 2001), hlm. 20–21 sebagai dilaporkan oleh DJ Ketchen Jr., CC Snow, dan VL Hoover, "Penelitian tentang Dinamika Kompetitif: Prestasi Terbaru dan Tantangan Masa Depan," *Jurnal Manajemen* (Vol. 30, 6, 2004), hlm. 779–804.
- 11.** MB Lieberman dan DB Montgomery, "First-Mover (Dis) Keuntungan: Retrospektif dan Terhubung dengan Berbasis Sumberdaya Lihat, " *Jurnal Manajemen Strategis* (Desember, 1998), hlm. 1111–1125; GJ Tellis dan PN Golder, "Pertama ke Pasar, Pertama gagal? Penyebab Nyata Kepemimpinan Pasar yang Berkelanjutan," *Sloan Tinjauan Manajemen* (Musim Dingin 1996), hlm. 65–75.
- 12.** J. Pope, "Schick Entry Dapat Menggerakkan Industri ke Lather," *Des Register Moines* (15 Mei 2003), hlm. 6D.
- 13.** SK Ethiraj dan DH Zhu, "Efek Kinerja Imitative Entry," *Jurnal Manajemen Strategis* (Agustus 2008), hlm. 797–817; G. Dowell dan A. Swaminathan, "Tim Masuk ing, Eksplorasi, dan Kelangsungan Hidup Perusahaan di Awal Sepeda AS Industri," *Jurnal Manajemen Strategis* (Desember 2006), hlm. 1159–1182. Untuk diskusi mendalam tentang yang pertama dan yang terakhir keuntungan dan kerugian penggerak, lihat DS Cho, DJ Kim, dan DK Rhee, "Strategi Latecomer: Bukti dari Industri Semikonduktor di Jepang dan Korea," *Organisasi Sains* (Juli – Agustus 1998), hlm. 489–505.
- 14.** J. Shamsie, C. Phelps, dan J. Kuperman, "Better Late than Never: Sebuah Studi tentang Peserta yang Terlambat dalam Peralatan Listrik Rumah Tangga," *Jurnal Manajemen Strategis* (Januari 2004), hlm. 69–84.
- 15.** TS Schoenecker dan AC Cooper, "Peran Perusahaan Yang Kuat sumber dan Atribut Organisasi dalam Menentukan Entri Pengaturan Waktu: Studi Lintas Industri," *Manajemen Strategis Jurnal* (Desember 1998), hlm. 1127–1143.
- 16.** Dirangkum dari berbagai artikel oleh L. Fahey dalam *The Strategic Management Reader*, diedit oleh L. Fahey (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), hlm. 178–205.
- 17.** M. Boyle, "Popok Duel," *Fortune* (17 Februari 2003), hlm. 115–116.
- 18.** C. Edwards, "Untuk Melihat Ke Mana Tech Akan Menuju, Tonton TI," *Bloomberg Businessweek* (6 November 2006), hlm. 74.
- 19.** P. Burrows, "Show Time," *Bloomberg Businessweek* (2 Februari, 2004), hlm. 56–64.
- 20.** A. Serwer, "Selamat Ulang Tahun, Steinway," *Fortune* (17 Maret 2003), hlm. 94–97.
- 21.** "Diprogram untuk Pertarungan," *The Economist* (20 Oktober 2007), hal. 85.
- 22.** Informasi tentang taktik bertahan ini dirangkum dari ME Porter, *Keunggulan Kompetitif* (New York: Gratis Press, 1985), hlm. 482–512.
- 23.** HD Hopkins, "Strategi Respons Dominan AS Tegas kepada Penantang Jepang," *Jurnal Manajemen* (Vol.

- 29, No. 1, 2003), hlm. 5–25.
- 24.** Untuk informasi tambahan tentang taktik persaingan defensif, lihat G. Stalk, "Strategi Curveball untuk Menipu Persaingan," *Harvard Business Review* (September 2006), hlm. 115–122.
- 25.** "Pertanian Kakao: Cukup Adil?" *The Economist* (2 Februari, 2008), hlm. 74.
- 26.** MS Feldman dan BT Pentland, "Rekonseptualisasi Organisasi Rutinitas nasional sebagai Sumber Fleksibilitas dan Perubahan," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Maret 2003), hlm. 94–118.
- 27.** SF Slater dan EM Olson, "Jenis Strategi dan Kinerja: Pengaruh Manajemen Tenaga Penjualan," *Manajemen Strategis* (Agustus 2000), hlm. 813–829.
- 28.** B. Berkembang, "Berpikir di Luar Kotak," *Bloomberg Businessweek* (25 Oktober 2004), hlm. 70–72.
- 29.** <http://www.google.com/about/company/>.
- 30.** Chandler, *Strategi dan Struktur AD* (Cambridge, MA: MIT Tekan, 1962).
- 31.** AP Sloan Jr., *My Years with General Motors* (Garden City, NY: Doubleday, 1964).
- 32.** TL Amburgey dan T. Dacin, "Saat Kaki Kiri Mengikuti Baik? Dinamika Perubahan Strategis dan Struktural," *Academy of Management Journal* (Desember 1994), hlm. 1427–1452; M. Ollinger, "Batas Pertumbuhan Perusahaan Multidivisional: Studi Kasus Industri Minyak AS dari 1930–90," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1994), hlm. 503–520.
- 33.** "Penjualan Arktik Cat Kuartal Pertama 2012 Naik 18 Persen," *Sled Racer.com* (2012), <http://www.sledracer.com/2011/07/arctic-cat-2012-kuartal-pertama-net-penjualan-naik-18-persen/>.
- 34.** DF Jennings dan SL Seaman, "Level Tinggi dan Rendah Adaptasi Organisasi: Analisis Strategi Empiris, Struktur, dan Kinerja," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juli 1994), hlm. 459–475; L. Donaldson, "Ilmu Pengetahuan Normal Teori Kontingensi Terstruktur," dalam *Buku Pegangan Organisasi Studi tion*, diedit oleh SR Clegg, C. Hardy, dan WR Nord (London: Sage Publications, 1996), hlm. 57–76.
- 35.** AK Gupta, "Strategi SBU, Hubungan Korporat-SBU, dan Efektivitas SBU dalam Implementasi Strategi," *Akademi Indonesia Jurnal Manajemen* (September 1987), hlm. 477–500.
- 36.** LE Greiner, "Evolusi dan Revolusi sebagai Organisasi Berkembang," *Harvard Business Review* (Mei – Juni 1998), hlm. 55–67. Ini adalah versi terbaru dari artikel klasik Greiner 1972.
- 37.** K. Shimizu dan MA Hitt, "Yang Membatasi atau Memfasilitasi Divestasi dari Perusahaan-Perusahaan yang Sebelumnya Diakuisisi? Efek dari Atau-ganizational Inersia," *Journal of Management* (Februari 2005), hlm. 50–72.
- 38.** A. Weintraub, "Bisakah Pfizer Mengunggulkan Pipeline?" *Bloomberg Businessweek* (31 Desember 2007), hlm. 90–91.
- 39.** Ibid, hlm. 64. Meskipun Greiner hanya menyebut ini "?? krisis , istilah pressure-cooker tampaknya tepat.
- 40.** J. Hamm, "Mengapa Pengusaha Tidak Berskala," *Bisnis Harvard Review* (Desember 2002), hlm. 110–115. Lihat juga CB Gibson dan RM Rottner, "Yayasan Sosial untuk Membangun a Perusahaan Di Sekitar Penemu," *Dinamika Organisasi* (Vol. 37, Edisi 1, Januari – Maret 2008), hlm. 21–34.
- 41.** WP Barnett, "Dinamika Intensitas Kompetitif," *Administrative Science Quarterly* (Maret 1997), hlm. 128–160; D. Miller, *The Paradox Icarus: Bagaimana Perusahaan Luar Biasa Membawa Tentang Kejatuhan Mereka Sendiri* (New York: Harper Business, 1990).
- 42.** D. Miller dan PH Friesen, "Sebuah Studi Longitudinal dari Corporate Life Cycle," *Ilmu Manajemen* (Oktober 1984), hlm. 1161–1183.
- 43.** JL Morrow Jr., DG Sirmon, MA Hitt, dan TR Holcomb, "Menciptakan Nilai dalam Menghadapi Penurunan Kinerja: Perusahaan Strategi dan Pemulihan Organisasi," *Manajemen Strategis* (Maret 2007), hlm. 271–283; C. Zook, "Menemukan

- Bisnis Inti Anda Selanjutnya," *Tinjauan Bisnis Harvard* (April 2007), hlm. 66–75.
- 44.** JP Sheppard dan SD Chowdhury, "Mengendarai Gelombang yang Salah: Kegagalan Organisasi sebagai Perputaran Gagal," *Jangka Panjang Perencanaan* (Juni 2005), hlm. 239–260.
- 45.** WR. Chen dan KD Miller, "Desain Situasional dan Kelembagaan terminal Intensitas Pencarian Litbang Perusahaan," *Strategic Management Journal* (April 2007), hlm. 369–381.
- 46.** S. Hamm, "Momen Kebenaran Kodak," *Bloomberg Businessweek* (19 Februari 2007), hlm. 42–49.
- 47.** A. Martin, "Paparan Negatif untuk Kodak," *The New York Times* (20 Oktober 2011), http://www.nytimes.com/2011/10/21/bisnis / kodaks-bertaruh-pada-printer-nya-gagal-memadamkan-ragu-ragu.html? pagewanted = all & _r = 0.
- 48.** R. Berner, "Mengubah Kmart menjadi Sapi Perah," *Bloomberg Businessweek* (12 Juli 2004), hlm. 81.
- 49.** H. Tavakolian, "Kebangkrutan: Strategi Perusahaan yang Muncul," *SAM Advanced Management Journal* (Spring 1995), hlm. 19.
- 50.** LG Hrebiniak dan WF Joyce, *Menerapkan Strategi* (New York: Macmillan, 1984), hlm. 85–86.
- 51.** SM Davis dan PR Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), hlm. 11–24.
- 52.** JG March, "Organisasi Disposable Masa Depan dan Kekakuan Imajinasii," *Organisasi* (Agustus / November 1995), hlm. 434.
- 53.** MA Schilling dan HK Steensma, "Penggunaan Modular Or-Bentuk Organisasi: Analisis Tingkat Industri," *Akademi Jurnal Manajemen* (Desember 2001), hlm. 1149–1168.
- 54.** MP Koza dan AY Lewin, "Koevolusi Jaringan Alliances: Analisis Longitudinal dari Profesional Internasional Jaringan Layanan," *Ilmu Pengetahuan Organisasi* (September / Oktober 1999), hlm. 638–653.
- 55.** P. Engardio, "Perusahaan Multinasional Mom-and-Pop," *Bloomberg Businessweek* (14 Juli dan 21 Juli 2008), hlm. 77–78.
- 56.** Untuk informasi lebih lanjut tentang mengelola organisasi jaringan, lihat G. Lorenzoni dan C Baden-Fuller, "Menciptakan Pusat Strategis Mengelola Web Mitra," *Tinjauan Manajemen California* (Spring 1995), hlm. 146–163.
- 57.** RE Miles, CC Snow, JA Mathews, G. Miles, dan HJ Coleman Jr., "Berorganisasi dalam Era Pengetahuan: Mengantisipasi Formulir Seluler," *Akademi Eksekutif Manajemen* (November 1997), hlm. 7–24.
- 58.** N. Anand dan RL Daft, "Apa Organisasi yang Tepat Desain?" *Dinamika Organisasi* (Vol. 36, No. 4, 2007), hlm. 329–344.
- 59.** J. Naylor dan M. Lewis, "Aliansi Internal: Menggunakan Joint Ventures in a Diversified Company," *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 1997), hlm. 678–688.
- 60.** G. Hoetker, "Apakah Produk Modular Mengarah Ke Modular Atau-ganizations?" *Jurnal Manajemen Strategis* (Juni 2006), hlm. 501–518.
- 61.** Anand dan Daft, hlm. 336–338.
- 62.** Dirangkum dari M. Hammer, "Pekerjaan Rekayasa Ulang: Jangan Automate, Obliterate," *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 1990), hlm. 104–112.
- 63.** D. Kertas, "BPR: Menciptakan Kondisi untuk Sukses," *Panjang Perencanaan Jangkauan* (Juni 1998), hlm. 426–435.
- 64.** S. Drew, "BPR dalam Layanan Keuangan: Faktor untuk Sukses," *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 1994), hlm. 25–41.
- 65.** "Lakukan Seperti Yang Saya Katakan, Bukan Seperti Yang Saya Lakukan," *Jurnal Strategi Bisnis* (Mei / Juni 1997), hlm. 3–4.
- 66.** L. Raymond dan S. Rivard, "Penentu Proses Bisnis Reengineering Sukses di Usaha Kecil dan Besar: An Studi Empiris dalam Konteks Kanada," *Journal of Small Manajemen Bisnis* (Januari 1998), hlm. 72–85.
- 67.** K. Grint, "Sejarah Reengineering: Resonansi Sosial dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis," *Organisasi* (Juli 1994), hlm. 179–201; A. Kleiner, "Revisiting Reengineering," *Strategi + Bisnis* (Triwulan ke-3 2000), hlm. 27–31.
- 68.** EA Hall, J. Rosenthal, dan J. Wade, "Cara Membuat Reengineer-

- ing *Really Work*, "McKinsey Quarterly (1994, No. 2), hlm. 107–128.
- 69.** M. Arndt, "Kualitas Bukan Hanya Untuk Widget," *Bloomberg Businessweek* (22 Juli 2002), hlm. 72–73.
- 70.** TM Box, "Six Sigma Quality: Experiential Learning," *SAM Advanced Management Journal* (Winter 2006), hlm. 20–23.
- 71.** L. Bodell, "Proses 5 Cara Membunuh Produktivitas Anda," *Perusahaan Cepat* (15 Mei 2012), <http://www.fastcompany.com/1837301/5-cara-proses-membunuh-produktivitas-anda>.
- 72.** J. Welch dan S. Welch, "The Six Sigma Shotgun," *Bloomberg Businessweek* (21 Mei 2007), hlm. 110.
- 73.** Arndt, hal. 73.
- 74.** B. Hindo, "Di 3M, Perjuangan Antara Efisiensi dan Kreativitas-ity," *Bloomberg Businessweek IN* (11 Juni 2007), hlm. 8–16.
- 75.** F. Amer dan A. Aston, "Bagaimana Xerox Dapat Mencapai Kecepatan," *Bloomberg Businessweek* (3 Mei 2004), hlm. 103–104.
- 76.** J. Hoerr, "Mengasah Pikiran untuk Keunggulan Kompetitif," *Bloomberg Businessweek* (17 Desember 1990), hlm. 72–78.
- 77.** R. Krishnan, X. Martin, dan NG Noorderhaven, "When Do Kepercayaan Penting untuk Kinerja Aliansi," *Akademi Manajemen Journal* (Oktober 2006), hlm. 894–917.
- 78.** SX Li dan TJ Rowley, "Mekanisme Inersia dan Evaluasi dalam Seleksi Mitra Interorganisasional: Formasi Sindikat Di antara Bank Investasi AS," *Akademi Manajemen Jurnal* (Desember 2002), hlm. 1104–1119.
- 79.** MU Douma, J. Bilderbeek, PJ Idenburg, dan JK Loise, "Aliansi Strategis: Mengelola Dinamika Kesesuaian," *Long Range Planning* (Agustus 2000), hlm. 579–598; W. Hoffmann dan R. Schlosser, "Faktor Keberhasilan Aliansi Strategis di Jakarta Usaha Kecil dan Menengah — Sebuah Perusahaan Empiris," *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 2001), hlm. 357–381; Y. Luo, "Seberapa Penting Persepsi Bersama tentang Keadilan Prosedural dalam Aliansi Koperasi?" *Akademi Jurnal Manajemen* (Agustus 2005), hlm. 695–709.
- 80.** Alan M. Rugman, *Perusahaan Multinasional Daerah* (Cambridge, Inggris: Cambridge University Press, 2005); P. Ghemawat, "Re-Strategi Nasional untuk Kepemimpinan Global," *Bisnis Harvard Review* (Desember 2005), hlm. 98–108.
- 81.** JH Taggart, "Pergeseran Strategi di Anak Perusahaan MNC," *Strategis Jurnal Manajemen* (Juli 1998), hlm. 663–681.
- 82.** CA Bartlett dan S. Ghoshal, "Melampaui Formulir-M: Menuju a Teori Manajerial Perusahaan," *Jurnal Manajemen Strategis* (Musim Dingin 1993), hlm. 23–46.
- 83.** C. Matlack, "Nestle Mulai Langsing Akhirnya," *Bloomberg Businessweek* (27 Oktober 2003), hlm. 56–57; "Berani, Menentang to Grow," *The Economist* (7 Agustus 2004), hlm. 55–58.
- 84.** J. Sterling, "Menerjemahkan Strategi ke Implementasi yang Efektif tion: Mengusir Mitos dan Menyorot Apa yang Berhasil," *Strategi & Kepemimpinan* (Vol. 31, No. 3, 2003), hlm. 27–34.
- 85.** "Kelahiran Kembali dari Pembuat Mobil," *The Economist* (26 April 2008), hlm. 87–89; D. Kiley, "Fiat Kembali ke AS setelah 27 Tahun," *AOL Autos* (14 Februari 2011), <http://autos.aol.com/article/fiat-500-datang-ke-amerika/>.

BAB 10

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

strategi penerapan: **Penetapan Staf dan Pengarahan**

308

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,
nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,
kompetensi,
pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk
menyelesaikan
sebuah rencana

Biaya

program

Urutan

langkah-langkah

Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan

Alasan untuk

adanya

Apa

hasil ke

menyelesaikan

kapan

Berencana untuk

mencapai

misi &

tujuan

Luas

pedoman

untuk keputusan

membuat

R Alasan f untuk

Misi

N Alami

Struktur :

Wh

Apa

I

h

Pi Rencana untuk

Hai

itu

Kawan

B

d

iklan

Idli
A t
Act i i
Iii ti ikatan
DD
h
C Cos t t t h dia
Urutan
f
Intern
Luar
Program
dan Taktik
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

Halaman 310

309

Costco: Memimpin dari Front

Costco didirikan pada tahun 1983 berdasarkan beberapa yayasan sederhana, seperti penandaan semuanya tidak lebih dari 15% (pernah), membayar dan memperlakukan karyawan dengan baik, dan memberikan pengalaman yang lebih mewah di dunia ritel gudang. Hari ini perusahaan adalah yang terbesar (berdasarkan penjualan) dalam industri meskipun memiliki lebih sedikit lokasi toko dari saingannya Sam's Club. Pada 2011, perusahaan itu meraih penjualan US \$ 93 miliar dan memiliki lebih banyak dari 60 juta anggota yang membayar untuk hak istimewa berbelanja di sana.

Salah satu elemen paling menakjubkan dari kisah sukses Costco adalah cara penanganannya elemen kepegawaian dan elemen utama bisnis. Karyawan di perusahaan membuat rata-rata gaji US \$ 20,89 / jam dan 88% karyawan menerima tunjangan perawatan kesehatan meskipun setengahnya adalah karyawan paruh waktu. Selama resesi yang melanda dunia dari 2008-2011, perusahaan tidak punya PHK. Ini berarti bahwa perusahaan menikmati beberapa pergantian terendah dalam suatu industri terganggu oleh pergantian. Karyawan di Costco tahu apa yang mereka lakukan dan secara aktif membantu pelanggan.

Menariknya, model kepegawaian berubah menjadi terkemuka dengan pendekatan yang dilakukan perusahaan Dibawa ke kompensasi eksekutif. Mantan CEO dan salah satu pendiri Costco memiliki gaji sebesar hanya US \$ 325.000 / tahun dan total paket kompensasinya adalah US \$ 2,2 juta ketika rata-rata usia untuk CEO Fortune 500 pada 2012 adalah US \$ 9,6 juta. Tim manajemen senior juga sama kompensasi, mengarah pada pendekatan "semua untuk kebaikan perusahaan" untuk bisnis.

Selain memimpin dengan gaji, CEO menjadikannya bagian dari upaya tahunannya untuk mengunjungi semua orang 560 toko di sembilan negara. Pendekatan terdepan dari depan yang terlihat ini menarik perhatian karyawan jaga ketika dia berulang kali melompat masuk dan bekerja di toko-toko: membersihkan, menyimpan, memberi keluar makanan, dan mengerjakan food court. Bahkan, perusahaan telah berpegang erat pada gagasan bahwa a hot dog dan soda seharusnya harganya tidak lebih dari US \$ 1,50. Itu harga pada tahun 1985 ketika mereka membuka stand hotdog pertama mereka di toko, dan itulah harganya hari ini. Costco menjual lebih dari 90 juta hotdog setahun.

- Menilai dan mengelola budaya perusahaan cocok dengan strategi baru
- Merumuskan rencana aksi yang efektif ketika MBO dan TQM ditentukan untuk menjadi metode strategi yang tepat penerapan
- Memahami hubungan antara strategi dan

keputusan kepegawaian

- Cocokkan manajer yang sesuai dengan strategi
- Memahami cara menerapkan efek program perampingan
- Diskusikan masalah-masalah penting secara efektif kepegawaian dan mengarahkan internasional ekspansi

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 311

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Bab ini membahas implementasi strategi dalam hal penempatan staf dan kepemimpinan.

Penempatan staf berfokus pada pemilihan dan penggunaan karyawan. **Memimpin** menekankan penggunaan program untuk menyelaraskan minat dan sikap karyawan dengan strategi baru.

SUMBER: Stone, B. "Betapa Murahnya Craig Jelinek," *Bloomberg BusinessWeek*, (10-16 Juni 2013), hal. 54–60. C. Rexrode dan B. Condon, "Rata-Rata CEO Membayar 2011 Hampir \$ 10 Juta di Perusahaan Publik nies: Studi AP," *The Huffington Post* (25 Mei 2012), http://www.huffingtonpost.com/2012/05/25/average-ceo-pay-2011_n_1545225.html; "The Costco Craze: Inside the Warehouse Giant," CNBC (2012), <http://www.cnbc.com/id/46603589>; "Bayaran 50 CEO Fortune vs. Gaji Kami," Fortune (2012), <http://money.cnn.com/magazine/fortune/fortune500/2012/ceo-pay-ratios/>; A. Ruggeri, "Jim Sinegal: Costco CEO Berfokus pada Karyawan," *US News & World Report* (22 Oktober 2009), <http://www.usnews.com/berita/pemimpin/terbaik/artikel/2009/10/22/jim-sinegal-costco-ceo-fokus-pada-karyawan>; T. Ferguson, "Sinegal Mengakhiri Era di Costco," *Forbes* (1 September 2011), <http://www.forbes.com/sites/timferguson/2011/09/01/sinegal-ends-an-era-at-costco/>.

Implementasi strategi dan kebijakan baru sering kali membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baru. meningkatkan prioritas dan penggunaan personel yang berbeda. Masalah kepegawaian seperti itu bisa melibatkan perekrutan

orang baru dengan keterampilan baru, memecat orang dengan keterampilan yang tidak pantas atau di bawah standar, dan / atau

melatih karyawan yang ada untuk mempelajari keterampilan baru. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan

kebijakan dan program manajemen bakat yang tercerahkan memiliki pengembalian penjualan yang lebih tinggi, investasi

KASIH, aset, dan ekuitas. ¹ Ini sangat penting mengingat bahwa total pasar AS untuk akuisisi bakat saat ini sekitar US \$ 124 miliar dan biaya rata-rata per karyawan adalah US \$ 5.700. ²

Jika strategi pertumbuhan ingin diterapkan, orang-orang baru mungkin perlu dipekerjakan dan dilatih.

Orang-orang yang berpengalaman dengan keterampilan yang diperlukan perlu ditemukan untuk promosi ke negara baru.

ated posisi manajerial. Ketika sebuah perusahaan mengikuti pertumbuhan melalui strategi akuisisi Namun, mungkin perlu mengganti beberapa manajer di perusahaan yang diakuisisi. Itu persentase tim manajemen puncak perusahaan yang diakuisisi yang berhenti atau diminta cuti sekitar 25% setelah tahun pertama, 35% setelah tahun kedua, 48% setelah tahun ketiga, 55% setelah tahun keempat, dan 61% setelah lima tahun. ³ Selain itu, eksekutif yang bergabung dengan perusahaan yang diakuisisi setelah akuisisi berhenti pada tingkat yang secara signifikan lebih tinggi dari normal. di tahun kedua mereka. Eksekutif terus berangkat pada tingkat yang lebih tinggi dari normal selama sembilan tahun setelah akuisisi. ⁴ Tingkat pergantian eksekutif di perusahaan yang diakuisisi oleh perusahaan asing secara signifikan lebih tinggi daripada untuk perusahaan yang diakuisisi oleh perusahaan domestik, terutama di keempat dan tahun kelima setelah akuisisi. ⁵

Ini adalah satu hal kehilangan kelebihan karyawan setelah merger, tetapi itu adalah sesuatu yang hilang orang yang sangat terampil yang sulit untuk diganti. Dalam studi 40 merger, 90% dari akuisisi ing perusahaan di 15 merger sukses mengidentifikasi karyawan kunci dan menargetkan mereka retensi dalam waktu 30 hari setelah pengumuman. Sebaliknya, tugas ini hanya dilakukan di sepertiga dari akuisisi yang gagal. ⁶ Untuk menangani masalah integrasi seperti ini, beberapa

perusahaan menunjuk **manajer integrasi** khusus untuk menggembalakan perusahaan melalui proses implementasi. Tugas integrator adalah untuk menyiapkan profil kompetitif perusahaan gabungan dalam hal kekuatan dan kelemahannya, menyusun profil ideal tentang apa perusahaan gabungan harus terlihat seperti, mengembangkan rencana aksi untuk menutup kesenjangan antara aktualitas dan ideal, dan membangun program pelatihan untuk menyatukan perusahaan gabungan dan membuatnya lebih kompetitif.⁷ Untuk menjadi manajer integrasi yang sukses, seseorang harus memiliki (1) mendalam pengetahuan tentang perusahaan yang mengakuisisi, (2) gaya manajemen yang fleksibel, (3) kemampuan untuk bekerja dalam tim proyek lintas fungsi, (4) kesediaan untuk bekerja secara mandiri, dan (5) cukup kecerdasan emosional dan budaya untuk bekerja dengan baik dengan orang-orang dari semua latar belakang.⁸ Namun, jika sebuah perusahaan mengadopsi strategi penghematan, sejumlah besar orang mungkin perlu diberhentikan atau dipecat (dalam banyak kasus, diberhentikan sama dengan dipecat) —dan

Kepegawaian

Halaman 312

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

manajemen puncak, serta manajer divisi, perlu menentukan kriteria yang akan digunakan membuat keputusan personel ini. Haruskah karyawan dipecat berdasarkan senioritas rendah atau atas dasar kinerja yang buruk? Terkadang korporasi lebih mudah untuk menutup atau menjual seluruh divisi daripada memilih individu mana yang akan dipecat.

STRATEGI BERIKUT STAF

Seperti dalam kasus struktur, persyaratan kepegawaian harus mengikuti perubahan dalam strategi. Untuk Misalnya, promosi harus didasarkan tidak hanya pada kinerja pekerjaan saat ini tetapi juga pada apakah seseorang memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan apa yang diperlukan untuk menerapkan strategi baru.

Mengubah Persyaratan Perekruit dan Pelatihan

Setelah merumuskan strategi baru, sebuah perusahaan mungkin menemukan bahwa mereka perlu merekrut yang berbeda

orang atau melatih kembali karyawan saat ini untuk menerapkan strategi baru. Pertimbangkan pengantar produksi berbasis tim di pabrik filter Corning yang disebutkan dalam **Bab 9**. Karyawan terpilih tion dan pelatihan sangat penting untuk keberhasilan strategi manufaktur baru. Manajer pabrik Robert Hoover menyortir 8000 lamaran kerja sebelum merekrut 150 orang dengan yang terbaik kemampuan memecahkan masalah dan kemauan untuk bekerja dalam pengaturan tim. Yang terpilih diterima pelatihan ekstensif dalam keterampilan teknis dan interpersonal. Selama tahun pertama produksi, 25% dari semua jam kerja dikhususkan untuk pelatihan, dengan biaya US \$ 750.000.⁹

Salah satu cara untuk menerapkan strategi bisnis perusahaan, seperti biaya rendah secara keseluruhan, adalah melalui

pelatihan dan pengembangan. Menurut Perhimpunan Pelatihan dan Pengembangan Amerika Rata-rata pengeluaran tahunan per karyawan untuk pelatihan dan pengembangan perusahaan adalah US \$ 1182 per karyawan.¹⁰ Sebuah studi terhadap 155 perusahaan manufaktur AS mengungkapkan bahwa mereka yang memiliki

program pelatihan memiliki produktivitas 19% lebih tinggi daripada yang tidak memiliki program tersebut. Lain studi menemukan bahwa dua kali lipat pelatihan formal per karyawan menghasilkan pengurangan 7% pada membantalkan.¹¹ Pelatihan sangat penting untuk strategi diferensiasi yang menekankan pada kualitas atau pelayanan pelanggan. Di pengecer online inovatif Zappos, seluruh strategi perusahaan dibangun sekitar layanan pelanggan yang luar biasa. Karyawan disaring dan kemudian disaring lagi. Pada Di akhir setiap sesi pelatihan karyawan baru, Zappos menawarkan kepada karyawan baru US \$ 4.000 untuk berhenti.

CEO Tony Hsieh mengatakan bahwa sekitar dua hingga tiga persen trainee menerima tawaran itu setiap tahun. Mereka tidak tertarik pada karyawan yang hanya ada di sana untuk mendapatkan gaji. Pelatihan berlangsung tujuh minggu dan ada tes di sepanjang jalan. Seorang peserta pelatihan harus lulus untuk menjadi karyawan.¹² Pelatihan juga penting ketika menerapkan strategi penghematan. Seperti yang disarankan sebelumnya, perampingan yang sukses berarti bahwa perusahaan harus berinvestasi pada karyawan yang tersisa. Umum

Kelompok Mesin Pesawat Electric menggunakan pelatihan untuk mempertahankan pangsa pasarnya sekalipun telah memangkas tenaga kerjanya dari 42.000 menjadi 33.000 pada 1990-an.¹³

Mencocokkan Manajer dengan Strategi

Karakteristik eksekutif mempengaruhi hasil strategis untuk suatu perusahaan.¹⁴ Mungkin saja itu CEO saat ini mungkin tidak tepat untuk menerapkan strategi baru. Penelitian menunjukkan itu mungkin ada siklus kehidupan karier untuk eksekutif puncak. Selama tahun-tahun awal eksekutif tenurial, misalnya, mereka cenderung bereksperimen secara intensif dengan lini produk untuk dipelajari bisnis mereka. Ini adalah tahap pembelajaran mereka. Kemudian, akumulasi pengetahuan mereka memungkinkan mereka

untuk mengurangi eksperimen dan meningkatkan kinerja. Ini adalah tahap panen mereka. Mereka masuk a menurun pada tahun-tahun berikutnya, ketika mereka mengurangi eksperimen lebih jauh, dan melakukan mance menurun. Dengan demikian, ada hubungan terbalik berbentuk U antara masa jabatan eksekutif puncak dan kinerja keuangan perusahaan. Beberapa eksekutif pensiun sebelum terjadi penurunan. Lainnya mencegah penurunan lebih lama dari rekan-rekan mereka. Karena lamanya waktu yang dihabiskan di setiap tahap bervariasi di antara CEO, itu tergantung pada dewan untuk memutuskan kapan eksekutif puncak harus diganti.¹⁵

Halaman 313

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Tipe manajer umum yang paling tepat yang dibutuhkan untuk secara efektif mengimplementasikan korporasi baru. strategi bisnis atau porate tergantung pada arah strategis yang diinginkan perusahaan atau bisnis tersebut satuan. Eksekutif dengan campuran keterampilan dan pengalaman tertentu dapat diklasifikasikan sebagai **eksekutif tipe tive** dan dipasangkan dengan strategi perusahaan tertentu. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mengikuti strategi konsentrasi yang menekankan pertumbuhan vertikal atau horizontal mungkin akan menginginkan chief executive baru yang agresif dengan banyak pengalaman di industri tertentu — a *pakar industri yang dinamis*. Strategi diversifikasi, sebaliknya, mungkin membutuhkan seseorang pikiran analitis yang sangat berpengetahuan luas di industri lain dan dapat mengelola beragam lini produk — *manajer portofolio analitik*. Perusahaan yang memilih untuk mengikuti stabilitas strategi mungkin ingin sebagai CEO *perencana laba yang hati - hati*, orang dengan konservasi gaya hidup, latar belakang produksi atau teknik, dan pengalaman dengan mengendalikan anggaran, pengeluaran modal, inventaris, dan prosedur standardisasi.

Perusahaan yang lemah dalam industri yang relatif menarik cenderung beralih ke jenis tantangan-eksekutif yang berorientasi dikenal sebagai *spesialis perputaran* untuk menyelamatkan perusahaan. Julia Stewart memulai karirnya sebagai pelayan IHOP (International House of Pancakes). Bertahun-tahun kemudian dia pergi rantai restoran Applebee untuk menjadi CEO IHOP, dia bekerja untuk membangun kembali perusahaan perusahaan dengan makanan yang lebih baik, iklan yang lebih baik, dan suasana yang lebih baik. Enam tahun kemudian, jauh lebih baik

IHOP mengakuisisi rantai restoran Applebee yang sedang berjuang. CEO Stewart bersumpah untuk mengubah haluan

Applebee dalam setahun dengan meningkatkan kualitas layanan dan makanan dan dengan memfokuskan menu pada apa yang terbaik dari restoran: riblets, burger, dan salad. Dia ingin Applebee lagi bar ramah dan lingkungan dan panggangan yang dulu.¹⁶

Jika sebuah perusahaan tidak dapat diselamatkan, *likuidator profesional* dapat dipanggil oleh bank-pengadilan kehancuran untuk menutup perusahaan dan melikuidasi asetnya. Inilah yang terjadi pada Montgomery Ward Inc., pengecer katalog pertama di negara itu, yang menutup toko-tokonya untuk selamanya pada tahun 2001, setelahnya

menyatakan kebangkrutan untuk kedua kalinya.¹⁷ Penelitian mendukung kesimpulan bahwa sebagai perusahaan perubahan lingkungan, cenderung mengubah jenis eksekutif puncak yang dibutuhkan untuk menerapkan yang baru strategi.¹⁸

Misalnya, selama tahun 1990-an ketika penekanannya adalah pada pertumbuhan inti perusahaan produk / layanan, latar belakang yang paling diinginkan untuk CEO AS adalah dalam pemasaran atau pengalaman internasional. Dengan penekanan dekade ini pada merger, akuisisi, dan divestasi, latar belakang yang paling diinginkan adalah keuangan. Saat ini, satu dari lima orang Amerika dan CEO Inggris adalah mantan Chief Financial Officer, dua kali lipat persentase dari sebelumnya dasawarsa.¹⁹

Pendekatan ini sesuai dengan Chandler, yang mengusulkan (lihat **Bab 9**) bahwa CEO perusahaan yang paling tepat berubah ketika perusahaan bergerak dari satu tahap perkembangan ke yang lainnya. Karena prioritas tentu saja berubah dalam kehidupan organisasi, korporasi yang sukses Mereka perlu memilih manajer yang memiliki keterampilan dan karakteristik yang sesuai dengan organisasi. tahap perkembangan dan posisi khusus dalam siklus hidupnya. Misalnya, pendiri perusahaan cenderung memiliki latar belakang fungsional dalam spesialisasi teknologi, sedangkan penerus cenderung memiliki latar belakang di bidang pemasaran dan administrasi.²⁰ Perubahan dalam lingkungan memimpin- Menuju perubahan dalam strategi perusahaan juga mengarah pada perubahan dalam tim manajemen puncak. Sebagai contoh, perubahan dalam lingkungan industri utilitas AS pada tahun 1992 mendukung secara internal fokus, strategi berorientasi efisiensi, menyebabkan tim manajemen puncak didominasi oleh manajer yang lebih tua dengan masa kerja perusahaan dan industri yang lebih lama, dan dengan dukungan efisiensi yang berorientasi alasan dalam operasi, teknik, dan akuntansi.²¹ Penelitian mengungkapkan bahwa eksekutif memiliki karakteristik kepribadian tertentu (locus of control eksternal) lebih efektif dalam mengatur industri daripada eksekutif dengan karakteristik yang berbeda (internal locus of control).²² Studi lain telah menemukan hubungan antara tipe CEO dan strategi keseluruhan perusahaan. tipe gic. (Jenis strategis disajikan pada **Bab 4**). Misalnya, prospek sukses untuk perusahaan cenderung dipimpin oleh CEO dari penelitian / teknik dan manajemen umum latar belakang. Pembela berkinerja tinggi cenderung memiliki CEO dengan akuntansi / keuangan,

Halaman 314

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

manufaktur / produksi, dan pengalaman manajemen umum. Analisis cenderung memiliki CEO dengan latar belakang pemasaran / penjualan.²³ Sebuah studi terhadap 173 perusahaan selama periode 25 tahun mengungkapkan bahwa CEO di perusahaan-perusahaan ini cenderung untuk memiliki spesialisasi fungsional yang sama dengan mantan CEO, terutama ketika CEO masa lalu strategi terus berhasil. Ini mungkin menjadi pola bagi perusahaan yang sukses.²⁴ Secara khusus, ini menjelaskan mengapa begitu banyak perusahaan makmur cenderung merekrut eksekutif puncak mereka. hidup dari satu area tertentu. Di Procter & Gamble (P&G) — sebuah contoh yang bagus dari seorang penganalisa tegas — rute ke posisi CEO secara tradisional melalui manajemen merek, dengan penekanan kuat pada pemasaran — dan yang lebih baru adalah pengalaman internasional. Di perusahaan lain, rute mungkin melalui manufaktur, pemasaran, akuntansi, atau keuangan — tergantung pada apa korporasi selalu mempertimbangkan kemampuan intinya (dan strategis keseluruhannya orientasi).

SELEKSI DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Seleksi dan pengembangan penting tidak hanya untuk memastikan bahwa orang dengan campuran yang tepat keterampilan dan pengalaman pada awalnya disewa tetapi juga untuk membantu mereka tumbuh di pekerjaan sehingga mereka mungkin bersiaplah untuk promosi di masa depan. Untuk tampilan seleksi eksekutif yang menarik, lihatlah di **Isu Inovasi** tentang menjaga Apple "keren".

BAGAIMANA MENJAGA APPLE "COOL"

cara dia menangani sebagian besar ide baru. Sementara berpotensi a positif saat mengendalikan konten, pendekatan ini mungkin dipandang sebagai sikap diam dalam perusahaan untuk menjadi kreatif. Jika sesuatu terjadi pada Schiller, perusahaan akan menghadapi masalah besar jika mencoba untuk memberikan tongkat estafet ke yang lain eksekutif atau kembali ke praktik korporasi standar dan kreativitas makan pedoman bagi desainer untuk diikuti. Ini sangat mirip jalan ke yang diambil oleh Sony saat transisi pada 1990-an. Sayangnya, SONY menjadi terperosok dalam prosedurnya sendiri dan kehilangan cache sebagai perusahaan produk "keren". Pada 2012, Apple merilis iPhone 5 dan iPad Mini. Produk-produk ini dipandang oleh sebagian besar analis sebagai

mengejar ketinggalan produk karena Apple telah ketinggalan. Mereka tampak seperti produk Apple, tetapi hampir tidak ada hal yang inovatif.
Apakah Apple masih memiliki perasaan "keren" itu? Apakah itu produk yang inovatif?
SUMBER: P. Burrows dan A. Satariano, "Can This Guy Keep Apple Cool?" *Bloomberg Businessweek* (11 Juni 2012), hlm. 47–48; <http://www.apple.com/pr/bios/philip-w-schiller.html>; E. Kolawole, "Apple Mengungkapkan iPhone 5: Tapi Apakah Ini Inovatif?" *The Washington Post* (12 September 2012), http://www.washingtonpost.com/blogs/inovasi/post/apple-mengungkapkan-iphone-5-tetapi-apakah-itu-inovatif/2012/09/12/ffb257a4-fcda-11e1-8adc-499661afe377_blog.html.

Bisa dibilang, salah satu yang paling perusahaan ikonik "keren" dalam beberapa dekade terakhir miliki menjadi Apple. Desain, merasakan produk, dan kemudahan dengan mana produk bekerja telah membuat perusahaan ini menonjol dengan konsumen. Ditetutuhan inovatif dari perusahaan yang memiliki cache "keren" membutuhkan keseimbangan produk baru yang kreatif sementara merasakan apa artinya menjadi produk Apple.
Banyak dari kemampuan inovatif ini dikaitkan dengan salah seorang pendiri Steve Jobs. Dengan kematiannya pada 2011, perusahaan beralih ke Steve Schiller (saat itu – Wakil Presiden Pemasaran Produk) untuk menjaga cache merek. Di dalam Apple, Steve Schiller dikenal sebagai "mini-me" — sebuah referensi dari Austin Film-film Powers yang disamakan Steve Schiller dengan Steve Jobs. Apple telah lama menentukan bahwa butuh konsistensi dan suara yang gigih untuk mengembangkan dan mempertahankan tampilan dan merasakan sesuatu yang akan disebut Apple. Menjauhkan diri dengan pendekatan sebagian besar perusahaan Amerika, Apple menempatkan otoritas itu dalam satu orang. Ini memperlihatkan inovasi novasi organisasi untuk kedua masalah kepegawaian serta masalah utama.
Schiller telah disebut sebagai terlalu mengendalikan dan hampir diktator. Orang dalam memanggilnya "Dr. TIDAK" untuk

Masalah INOVASI

Halaman 315

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Suksesi Eksekutif: Orang Dalam vs Orang Luar

Suksesi eksekutif adalah proses menggantikan manajer puncak utama. Masa jabatan rata-rata kepala eksekutif perusahaan besar AS menurun dari hampir 10 tahun pada 2000 menjadi 8,4 tahun pada 2011.²⁵ Mengingat bahwa dua pertiga dari semua perusahaan besar di seluruh dunia menggantikan CEO mereka di Setidaknya sekali dalam periode lima tahun, penting bagi perusahaan untuk merencanakan kemungkinan ini.²⁶ Yaitu sangat penting bagi perusahaan yang biasanya mempromosikan dari dalam untuk mempersiapkan arusnya manajer untuk promosi. Misalnya, perusahaan yang menggunakan apa yang disebut "relay" berhasil Sion, di mana calon tertentu dipersiapkan untuk mengambil alih posisi CEO, memiliki signifikansi kinerja yang jauh lebih tinggi daripada yang mempekerjakan seseorang dari luar atau mengadakan kompetisi antara kandidat internal.²⁷ Ini "pewaris jelas" disediakan tugas khusus di- termasuk keanggotaan dalam dewan direksi perusahaan lain.²⁸ Namun demikian, hanya setengah dari yang besar Perusahaan-perusahaan AS memiliki rencana sukses CEO di tempat.²⁹ Perusahaan yang dikenal sebagai tempat pelatihan yang sangat baik untuk bakat eksekutif adalah Sekutu-Signal, Bain & Company, Banker Trust, Boeing, Bristol Myers Squibb, Citicorp, General Listrik, Hewlett-Packard, McDonald's, McKinsey & Company, Microsoft, Nike, Pfizer, dan P&G. Misalnya, satu penelitian menunjukkan bahwa mempekerjakan 19 eksekutif GE ke posisi CEO menambahkan US \$ 24,5 miliar ke harga saham perusahaan yang mempekerjakan mereka. Satu tahun kemudian

orang-orang dari GE memulai pekerjaan baru mereka, 11 dari 19 perusahaan yang mereka ikuti berkinerja lebih baik-
ing pesaing mereka dan pasar keseluruhan.³⁰

Beberapa praktik terbaik untuk sukses manajemen puncak mendorong dewan untuk melakukannya
membantu CEO membuat rencana sukses, mengidentifikasi kandidat sukses di bawah lapisan teratas,
mengukur kandidat internal terhadap kandidat luar untuk memastikan pengembangan
seperangkat keterampilan prehensive, dan memberikan insentif keuangan yang sesuai.³¹ Perencanaan sukses
telah menjadi topik terpenting yang dibahas oleh dewan direksi.³²
Perusahaan yang makmur cenderung mencari calon CEO hanya jika mereka tidak jelas
kandidat internal.³³ Misalnya, 78% CEO memilih untuk menjalankan S&P 500 perusahaan di
2011 adalah orang dalam, menurut perusahaan pencarian eksekutif Spencer Stuart.³⁴ Menyewa orang luar untuk
menjadi CEO adalah pertaruhan berisiko. CEO dari luar cenderung memperkenalkan perubahan signifikan dan
pergantian tinggi di antara manajemen puncak saat ini.³⁵ Misalnya, dalam satu studi, persentase-
usia eksekutif senior yang meninggalkan perusahaan setelah CEO baru menjabat adalah 20% ketika baru
CEO adalah orang dalam, tetapi meningkat menjadi 34% ketika CEO baru adalah orang luar.³⁶ CEO dipekerjakan
dari luar perusahaan cenderung memiliki tingkat kelangsungan hidup yang rendah. Menurut RHR International, 40%
hingga 60% eksekutif tingkat tinggi yang didatangkan dari luar perusahaan gagal dalam dua tahun.³⁷
Sebuah penelitian terhadap 392 perusahaan besar AS mengungkapkan bahwa hanya 16,6% dari mereka yang
memekerjakan orang luar

CEO mereka. Orang luar cenderung berkinerja sedikit lebih buruk daripada orang dalam tetapi memiliki tingkat
yang sangat tinggi

varians dalam kinerja. Dibandingkan dengan orang dalam, kinerja orang luar cenderung
menjadi sangat baik atau sangat miskin. Meskipun orang luar melakukan jauh lebih baik (dalam hal
pengembalian pemegang saham) daripada orang dalam di paruh pertama masa jabatan mereka, mereka melakukan
jauh lebih buruk di
babak kedua mereka. Akibatnya, masa kerja rata-rata orang luar secara signifikan lebih kecil daripada untuk
orang dalam.³⁸

Namun, perusahaan-perusahaan dalam kesulitan, sangat memilih orang luar untuk memimpin mereka.³⁹ Untuk ujian
satu studi dari 22 perusahaan yang melakukan strategi turnaround selama periode 13 tahun menemukan itu
CEO diganti di semua kecuali dua perusahaan. Dari 27 perubahan CEO (beberapa perusahaan telah
lebih dari satu CEO selama periode ini), hanya tujuh orang dalam - 20 orang luar.⁴⁰ The
probabilitas orang luar dipilih untuk memimpin perusahaan dalam kesulitan meningkat jika tidak ada
ternal pewaris, jika CEO terakhir dipecat, dan jika dewan direksi terdiri dari a
persentase besar orang luar.⁴¹ Dewan menyadari bahwa cara terbaik untuk memaksakan perubahan dalam strategi
adalah merekrut CEO baru yang tidak memiliki koneksi ke strategi saat ini.⁴² Misalnya, di luar
ers telah terbukti sangat efektif dalam memimpin perubahan strategis bagi perusahaan di Bab 11
kebangkrutan.⁴³

Halaman 316

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

Mengidentifikasi Kemampuan dan Potensi

Sebuah perusahaan dapat mengidentifikasi dan mempersiapkan orang-orangnya untuk posisi-posisi penting dengan
beberapa cara. Satu
pendekatannya adalah untuk membangun *sistem penilaian kinerja yang baik* untuk mengidentifikasi orang yang
berkinerja baik
dengan potensi promosi. Sebuah survei terhadap 34 perusahaan dan eksekutif sumber daya manusia
dari 24 perusahaan besar AS mengungkapkan bahwa sekitar 80% melakukan upaya untuk mengidentifikasi
tify bakat manajer dan kecenderungan perilaku sehingga mereka dapat menempatkan manajer dengan kemungkinan
cocok dengan strategi kompetitif yang diberikan.⁴⁴ Perusahaan memilih orang-orang yang berpotensi promosi
untuk berada dalam program pelatihan pengembangan eksekutif mereka. GE menghabiskan lebih dari US \$ 1 miliar
per tahun untuk pelatihan karyawan di Pusat Pengembangan Kepemimpinan perusahaan yang terkenal
di Crotonville, New York.⁴⁵ Doug Pelino, chief talent officer di Xerox, membuat daftar tentang
100 manajer di manajemen menengah dan di tingkat wakil presiden yang telah

dipilih untuk menerima pelatihan khusus, pengalaman kepemimpinan, dan bimbingan untuk menjadi yang berikutnya

generasi manajemen puncak.⁴⁶

Perusahaan harus memeriksa sistem sumber daya manusianya untuk memastikan tidak hanya orang-orangnya saja disewa tanpa memperhatikan latar belakang ras, etnis, atau agama mereka, tetapi juga bahwa mereka diidentifikasi untuk pelatihan dan promosi dengan cara yang sama. Keragaman manajemen dapat menjadi keunggulan kompetitif di dunia multi-etnis. Dengan lebih banyak wanita di tempat kerja, sebuah semakin banyak yang pindah ke manajemen puncak, tetapi menuntut karier yang lebih fleksibel tangga untuk memungkinkan tanggung jawab keluarga.

Banyak organisasi besar menggunakan *pusat penilaian* untuk mengevaluasi kesesuaian seseorang untuk posisi lanjut. Perusahaan seperti AT&T, Standard Oil, IBM, Sears, dan GE miliki pusat penilaian yang berhasil digunakan. Karena masing-masing secara khusus dirancang untuk perusahaannya, pusat penilaian ini unik. Mereka menggunakan wawancara khusus, permainan manajemen, dalam keranjang latihan, diskusi kelompok tanpa pemimpin, analisis kasus, latihan pengambilan keputusan, dan lisan presentasi untuk menilai potensi karyawan untuk posisi tertentu. Promosi ke dalam ini posisi didasarkan pada tingkat kinerja di pusat penilaian. Pusat penilaian miliki umumnya sudah dapat secara akurat memprediksi kinerja pekerjaan selanjutnya dan kesuksesan karier.⁴⁷ *Rotasi pekerjaan* — memindahkan orang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain — juga digunakan di banyak perusahaan besar.

untuk memastikan bahwa karyawan memperoleh campuran pengalaman yang sesuai untuk dipersiapkan mereka untuk tanggung jawab masa depan. Merotasi orang di antara divisi adalah salah satu cara korporasi dapat meningkatkan tingkat pembelajaran organisasi. General Electric, misalnya, secara rutin merotasi para eksekutifnya dari satu sektor ke sektor yang sama sekali berbeda untuk mempelajari keterampilan manajemen

penuaan di berbagai industri. Jeffrey Immelt, yang mengambil alih sebagai CEO dari Jack Welch, miliki bisnis yang dikelola dalam plastik, peralatan, dan sistem medis.⁴⁸ Perusahaan yang mengejar strategi diversifikasi terkait melalui pengembangan internal membuat penggunaan antar transfer orang secara nasional daripada perusahaan yang tumbuh melalui akuisisi yang tidak terkait. Rupanya Dengan demikian, perusahaan yang tumbuh secara internal berupaya untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang penting

di seluruh perusahaan untuk mencapai semacam sinergi.⁴⁹

MASALAH DALAM PENGEMBALIAN KEMBALI

Pada bulan Mei 2012, Hewlett-Packard mengumumkan akan memberhentikan 27.000 karyawan (hampir 8%) tenaga kerjanya) dalam upaya mengembalikan kesehatan perusahaan. Sementara itu, ritel utama AS rantai seperti Sears, Blockbuster, The Gap, dan Abercrombie & Fitch mengumumkan tiga digit rencana penutupan toko untuk 2012.⁵⁰ **Perampingan** (kadang-kadang disebut "perampingan" atau "mengubah ukuran")

mengacu pada penghapusan posisi atau pekerjaan yang direncanakan. Program ini sering digunakan untuk mengimplementasikan strategi penghematan. Karena komunitas keuangan cenderung bereaksi positif terhadap pemberitahuan perampingan dari perusahaan dalam kesulitan, program semacam itu mungkin memberikan beberapa manfaat jangka pendek seperti menaikkan harga saham perusahaan. Namun, jika tidak dilakukan dengan benar,

karyawan yang tersisa harus melakukan tidak hanya pekerjaan mereka tetapi juga pekerjaan orang-orang yang memiliki pergi Karena para penyintas seringkali tidak tahu bagaimana melakukan pekerjaan mereka yang telah meninggalkan tempat itu perusahaan, moral dan produktivitas anjlok.⁵² Perampingan serius dapat merusak pembelajaran-kapasitas organisasi.⁵³ Kreativitas turun secara signifikan (memengaruhi pengembangan produk baru ment), dan menjadi sangat sulit untuk mencegah orang yang berkinerja tinggi meninggalkan perusahaan.⁵⁴ In Selain itu, eksekutif yang sadar biaya cenderung menunda pemeliharaan, berhemat pada pelatihan, menunda baru pengenalan produk, dan hindari bisnis baru yang berisiko — yang semuanya mengarah pada penjualan yang lebih rendah dan akhirnya menurunkan laba.⁵⁵ Ini adalah beberapa alasan mengapa PHK khawatir pelanggan dan memiliki efek negatif pada reputasi perusahaan.⁵⁶

Strategi penghematan yang baik dapat diimplementasikan dengan baik dalam hal pengorganisasian tetapi buruk dalam hal kepegawaian. Suatu situasi dapat berkembang di mana penghematan terjadi dengan sendirinya dan bertindak untuk lebih memperlemah bukannya memperkuat perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan program pemotongan biaya empat kali lebih mungkin daripada yang lain untuk memotong biaya lagi, biasanya dengan mengurangi staf.⁵⁷ Ini adalah kisah di operasi terkenal tersebut seperti Sears, Gannet, RIM, HSBC, dan Borders, yang akhirnya bangkrut.⁵⁸ In Sebaliknya, perusahaan perampingan yang sukses melakukan reorientasi strategis, bukan hanya pertumpahan darah ting karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa ketika perusahaan menggunakan perampingan sebagai bagian dari yang lebih besar program restrukturisasi untuk mempersempit fokus perusahaan, mereka menikmati kinerja yang lebih baik.⁵⁹ Ini situasi di Starbucks pada 2008 ketika menutup toko dan memberhentikan lebih dari 7000 orang di upayanya untuk memfokuskan kembali bisnis pada pengalaman kopi. Pada tahun-tahun berikutnya, perusahaan meraung kembali ke kehidupan tanpa harus kembali ke PHK lagi.

Pertimbangkan pedoman berikut yang telah diusulkan untuk perampingan yang sukses:

- **Hilangkan pekerjaan yang tidak perlu alih-alih melakukan pemotongan menyeluruh:** Habiskan waktu untuk meneliti ke mana uang akan pergi dan menghilangkan tugas, bukan pekerja, jika tidak menambah nilai untuk apa yang diproduksi perusahaan. Kurangi jumlah tingkat administrasi dari jumlah posisi individu. Cari hubungan yang saling tergantung sebelumnya menghilangkan kegiatan. Identifikasi dan lindungi kompetensi inti.
- **Mengontrakkan pekerjaan yang dapat dilakukan orang lain dengan lebih murah:** Misalnya, Banker Trust of New York dikontrakkan ruang surat dan layanan percetakan dan beberapa penggajinya dan kegiatan hutang dagang ke divisi Xerox. Alih daya mungkin lebih murah daripada integrasi vertikal.
- **Rencanakan efisiensi jangka panjang:** Jangan hanya menghilangkan semua biaya yang bisa ditunda, seperti pemeliharaan, R&D, dan iklan, dengan harapan lingkungan yang tidak dapat dibenarkan menjadi lebih mendukung. Teruslah merekrut, tumbuh, dan berkembang — khususnya dalam kondisi kritis area.
- **Komunikasikan alasan tindakan:** Beri tahu karyawan tidak hanya mengapa perusahaan perampingan tetapi juga apa yang berusaha dicapai perusahaan. Mempromosikan pendidikan program.
- **Investasikan pada karyawan yang tersisa:** Karena sebagian besar "penyintas" dalam perampingan perusahaan mungkin akan melakukan tugas yang berbeda dari apa yang mereka lakukan sebelum perubahan, perusahaan perlu menyusun spesifikasi pekerjaan baru, standar kinerja, teknik penilaian, dan paket kompensasi. Pelatihan tambahan diperlukan untuk memastikan bahwa semua orang memiliki keterampilan yang tepat untuk menangani pekerjaan dan tanggung jawab yang diperluas. Berdayakan individu-kunci juga kelompok dan menekankan pembangunan tim. Identifikasi, lindungi, dan bimbing orang yang memiliki bakat kepemimpinan.

▪ **Kembangkan pekerjaan bernilai tambah untuk mengimbangi penghapusan pekerjaan:** Jika tidak ada pekerjaan lain

saat ini tersedia dalam organisasi untuk mentransfer karyawan, manajemen harus pertimbangkan alternatif penempatan staf lainnya. Misalnya, Harley-Davidson bekerja dengan serikat pekerja untuk mencari pekerjaan lain bagi karyawan surplus dengan pindah ke pabrik Harley pekerjaan yang sebelumnya telah dilakukan oleh pemasok.⁶⁰

MASALAH INTERNASIONAL DALAM STAF

Menerapkan strategi ekspansi internasional membutuhkan banyak perencanaan dan bisa sangat mahal. Hampir 80% perusahaan menengah dan besar mengirim sebagian karyawannya ke luar negeri, dan 45% berencana untuk menambah jumlah yang mereka miliki pada penugasan asing. Paket lengkap usia untuk satu eksekutif yang bekerja di negara lain biayanya US \$ 300.000 hingga US \$ 1 juta setiap tahun. Namun demikian, antara 10% dan 20% dari semua manajer AS yang dikirim ke luar negeri dikembalikan

lebih awal karena ketidakpuasan kerja atau kesulitan menyesuaikan diri dengan negara asing. Dari mereka yang tinggal selama penugasan mereka, hampir sepertiga tidak melakukan juga diharapkan. Seperempat dari mereka yang menyelesaikan tugas meninggalkan perusahaan mereka dalam waktu satu tahun

untuk kembali ke rumah — sering pergi untuk bergabung dengan pesaing.⁶¹ Salah satu kesalahan umum adalah gagal

mendidik orang tentang kebiasaan dan nilai-nilai di negara lain.

Terutama karena perbedaan budaya, gaya manajerial dan praktik sumber daya manusia harus disesuaikan agar sesuai dengan situasi tertentu di negara lain. Hanya 11% dari sumber daya manusia manajer pernah bekerja di luar negeri, sebagian besar memiliki sedikit pemahaman tentang penugasan global tantangan pribadi dan profesional yang unik dan dengan demikian gagal mengembangkan pelatihan yang diperlukan penugasan semacam itu.⁶² Ini diperumit oleh kenyataan bahwa 90% perusahaan memilih karyawan untuk penugasan internasional berdasarkan keahlian teknis mereka sementara mengabaikan bidang lain.⁶³

Kurangnya pengetahuan tentang perbedaan nasional dan etnis dapat membuat mengelola internasional operasi sangat sulit. Salah satu contoh yang menunjukkan masalah yang harus ditangani dengan ada di Malaysia. Tiga kelompok etnis tinggal di Malaysia (Melayu, Cina, dan India), masing-masing dengan bahasa dan agama mereka sendiri, menghadiri sekolah yang berbeda, dan preferensi untuk tidak bekerja di pabrik yang sama satu sama lain. Karena pentingnya perbedaan budaya seperti ini, perusahaan multinasional (MNC) sekarang lebih menekankan

pelatihan antar budaya untuk manajer yang dikirim pada tugas ke negara asing. Tipe ini pelatihan adalah salah satu alasan yang sering dikutip untuk tingkat kegagalan ekspatriat yang lebih rendah - 6% atau

lebih sedikit — untuk perusahaan multinasional Eropa dan Jepang, yang telah menekankan pengalaman lintas budaya,

dibandingkan dengan tingkat kegagalan 35% untuk MNC yang berbasis di AS.⁶⁴

Untuk meningkatkan pembelajaran organisasi, banyak perusahaan multinasional menyediakan manajer mereka penugasan internasional berlangsung selama lima tahun. Setelah mereka kembali ke markas, ekspatriat ini memiliki pemahaman mendalam tentang operasi perusahaan di bagian lain di dunia. Ini memiliki nilai sejauh karyawan ini mengomunikasikan

berdiri untuk orang lain dalam posisi pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa MNC melakukan pada tingkat yang lebih tinggi ketika CEO-nya memiliki pengalaman internasional.⁶⁵ MNC global, khususnya, menekankan pengalaman internasional, memiliki lebih banyak manajer senior yang telah

ekspatriat, dan memiliki fokus kuat pada pengembangan kepemimpinan melalui ekspatriat

ence.⁶⁶ Sayangnya, tidak semua perusahaan mengelola penugasan internasional dengan tepat.

Saat berada di luar negeri, seseorang mungkin diabaikan untuk promosi penting (keluar dari pandangan, keluar dari pikiran). Sekembalinya ke negara asal, rekan kerja dapat mengabaikan pengalaman di luar negeri sebagai buang-buang waktu. Kurangnya dukungan organisasi yang dirasakan penugasan internasional meningkatkan kemungkinan bahwa ekspatriat akan pulang lebih awal.⁶⁷

Satu studi terhadap 750 perusahaan AS, Jepang, dan Eropa, menemukan bahwa perusahaan itu lakukan pekerjaan yang baik dalam mengelola penugasan asing, ikuti tiga praktik umum:

- Ketika membuat penugasan internasional, mereka fokus pada transfer pengetahuan dan mengembangkan kepemimpinan global.
- Mereka membuat penugasan asing kepada orang-orang yang keterampilan teknisnya cocok atau dilampaui oleh kemampuan lintas budaya mereka.
- Mereka mengakhiri penugasan asing dengan proses repatriasi yang disengaja, dengan bimbingan karir dan pekerjaan di mana karyawan dapat menerapkan apa yang mereka pelajari dalam tugas mereka.⁶⁸

Begitu sebuah perusahaan telah memantapkan dirinya di negara lain, ia merekrut dan mempromosikan orang dari negara tuan rumah ke posisi tingkat yang lebih tinggi. Sebagai contoh, sebagian besar perusahaan multinasional berusaha

mengisi posisi manajerial di anak perusahaan mereka dengan warga negara tuan rumah yang berkualifikasi mencoba. Unilever dan IBM secara tradisional mengambil pendekatan ini untuk staf internasional. Ini kebijakan berfungsi untuk menenangkan pemerintah nasionalistis dan untuk menyelaraskan praktik manajemen yang lebih baik

untuk budaya negara tuan rumah. Bahaya dalam menggunakan terutama warga negara asing untuk mengelola staf Posisi akhir di anak perusahaan adalah meningkatnya kemungkinan suboptimisasi (subsidi lokal iary mengabaikan kebutuhan perusahaan induk yang lebih besar). Ini menyulitkan MNC untuk memenuhi tujuan jangka panjangnya di seluruh dunia. Untuk warga negara setempat di anak perusahaan MNC, PT

korporasi secara keseluruhan bisa menjadi abstraksi. Komunikasi dan koordinasi antar sub sidiaries menjadi lebih sulit. Karena semakin sulit untuk mengoordinasikan kegiatan beberapa anak perusahaan internasional, sebuah MNC akan memiliki masalah serius yang beroperasi di industri global. Pendekatan lain untuk penempatan staf posisi manajerial MNC adalah menggunakan orang dengan Orientasi "internasional", terlepas dari negara asalnya atau penugasan negara tuan rumah.

Ini adalah praktik luas di kalangan perusahaan Eropa. Misalnya, Electrolux, seorang Swedia tegas, punya direktur Prancis di pabriknya di Singapura. Dapat menggunakan "warga negara" negara ketiga untuk lebih banyak peluang promosi daripada kebijakan Unilever dalam merekrut orang lokal, tetapi itu juga dapat menghasilkan lebih banyak kesalahpahaman dan konflik dengan karyawan lokal dan dengan pemerintah negara tuan rumah.

Beberapa perusahaan memanfaatkan imigran dan anak-anak mereka untuk menduduki posisi kunci ketika bernegosiasi masuk ke negara lain dan ketika memilih eksekutif untuk mengelola operasi asing baru perusahaan. Misalnya, ketika General Motors ingin belajar lebih banyak tentang peluang bisnis di Tiongkok, ia beralih ke Shirley Young, seorang Wakil Presiden Pasar-di GM. Lahir di Shanghai dan fasih berbahasa Mandarin dan adat istiadat, Young adalah instrumen Mental dalam membantu GM menegosiasikan usaha patungan US \$ 1 miliar dengan Shanghai Automotive untuk membangun pabrik Buick di Cina. Dengan orang Cina-Amerika lainnya, Young membentuk sebuah komite untuk visa GM tentang hubungan dengan Cina. Meskipun hanya bagian dari tim karyawan GM yang lebih besar yang bekerja

Dalam usaha patungan, Young melatih karyawan GM tentang adat dan tradisi Tiongkok.⁶⁹ MNC dengan tingkat saling ketergantungan internasional yang tinggi di antara kegiatan perlu meningkatkan vide manajer mereka dengan tugas dan pengalaman internasional yang signifikan sebagai bagian dari mereka pelatihan dan pengembangan. Penugasan semacam itu memberi para pemimpin perusahaan masa depan serangkaian kontak internasional yang berharga di samping pemahaman pribadi yang lebih baik tentang internasional masalah dan hubungan global di antara kegiatan perusahaan.⁷⁰ Penelitian mengungkapkan perusahaan itu menggunakan tim lintas nasional, yang anggotanya memiliki pengalaman dan komunikasi internasional cale sering dengan manajer luar negeri, memiliki kemampuan pengembangan produk yang lebih besar daripada lainnya.⁷¹ Perekruit eksekutif melaporkan bahwa lebih banyak perusahaan besar sekarang membutuhkan kandidat tanggal untuk memiliki pengalaman internasional.⁷² Untuk meningkatkan pengalaman global manajemen puncaknya sendiri

Tise, Cisco Systems memperkenalkan program kepegawaian pada tahun 2007 dengan tujuan menemukan 20% manajer seniornya di Pusat Globalisasi Bangalore, India, yang baru pada tahun 2010.⁷³

Karena peningkatan jumlah perusahaan multinasional terutama diorganisir sekitar unit bisnis dan lini produk alih-alih area geografis, manajer produk dan SBU yang

Berbasis di kantor pusat perusahaan sering bepergian di seluruh dunia untuk bekerja secara pribadi dengan manajer negara. Manajer ini dan pekerja seluler lainnya disebut *sembunyi - sembunyi ekspatriat* karena mereka adalah penumpang lintas batas (terutama di UE) atau ekspatriat gigi yang melakukan banyak perjalanan bisnis atau tugas sementara karena offshoring dan / atau perusahaan patungan internasional.⁷⁴

Implementasi juga melibatkan memimpin melalui pembinaan orang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka

paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa arahan, orang-orang cenderung melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan pandangan pribadi mereka tentang tugas apa yang harus dilakukan, bagaimana,

dan dalam urutan apa. Mereka mungkin mendekati pekerjaan mereka seperti di masa lalu atau menekankan itu tugas yang paling mereka nikmati — terlepas dari prioritas korporasi. Ini bisa membuat nyata masalah, terutama jika perusahaan beroperasi secara internasional dan harus menyesuaikan dengan kebiasaan dan tradisi di negara lain. Arah ini dapat mengambil bentuk kepemimpinan manajemen, norma-norma perilaku dikomunikasikan dari budaya perusahaan, atau perjanjian di antara pekerja di kelompok kerja otonom. Sebagai contoh bagaimana perusahaan dapat memimpin dengan secara radikal berubah model bisnis dan cara stafnya, lihat fitur **Isu Keberlanjutan**. Itu mungkin dicapai secara lebih formal melalui perencanaan tindakan atau melalui program, seperti Dengan Tujuan dan Manajemen Kualitas Total. Prosedur dapat diubah untuk disediakan insentif untuk memotivasi karyawan untuk menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan perusahaan.

Terkemuka

Terkadang kepegawaian model untuk bisnis bisa diadaptasi untuk memberikan nilai jangka untuk komunitas dan membantu perusahaan memimpin industri. Perusahaan Roti Panera, dengan lebih dari 1.600 restoran, memiliki penjualan lebih dari US \$ 1,8 miliar dan untung US \$ 136 juta pada 2011. Perusahaan telah tumbuh menjadi sebuah institusi di Amerika Menyatakan, melayani mereka yang mampu makan di sana (dengan kata lain, mereka yang dipekerjakan). Mereka tetap dengan cepat menolak untuk menurunkan harga selama resesi terbaru dan membukukan keuntungan penjualan selama periode waktu itu. Dalam upaya untuk memimpin dalam komunitas bisnis juga sebagai menyediakan pekerjaan untuk individu dalam program pelatihan mendukung diangkat oleh perusahaan, Panera datang dengan kreatif pendekatan bisnis ketika membuka pilotnya "Panera Peduli Community Café" di Clayton, Missouri, pada 2010. Dikenal oleh sebagian besar sebagai restoran "bayar apa yang Anda inginkan", restoran kata-kata kasar menawarkan tingkat donasi yang disarankan alih-alih harga. Untuk membuat model bisnis berfungsi, perusahaan menciptakan membangun sebuah yayasan untuk memisahkannya dari bisnis keuntungan. Konsumen yang paling mampu membayar adalah diminta untuk menyumbang ekstra, sementara mereka yang kekurangan uang tunai dapat membayar lebih sedikit, dan mereka yang tidak dapat membayar apa pun dapat melakukan teer selama satu jam untuk membayar makanan mereka. Sangat menarik untuk dicatat bahwa ketiga lokasi pertama di Clayton, Missouri, Dearborn, Michigan, dan Portland, Oregon, dapatkan untung. Keuntungan digunakan oleh yayasan untuk memberikan uang kepada organisasi layanan sosial yang mendukung vide pelatihan kerja untuk kaum muda yang berisiko. Panera kemudian mempekerjakan mereka yang telah menerima pelatihan. Pendekatan lingkaran penuh ini menjadi staf membuat Panera mengubah dua toko lagi — satu di Chicago dan satu di Boston. Toko Chicago baik-baik saja dikenal sebagai tempat pendiri menulis buat pernyataan misi dan dia pikir lokasinya

sempurna karena itu adalah tempat di mana ada "juta-townhome dolar dan orang-orang di jalan."
SUMBER: D. Goodison, "Donasi Panera Bayar-Bayar-Kalian Café Will Grace Hub," (5 November 2012), E. York, "Panera to Buka Kafe Pay-What-You-Can Lokal Pertama di Lakeview," *Chicago Tribune* (20 Juni 2012), http://articles.chicagotribune.com/2012-06-20/bisnis/chi-panera-menambahkan-paywhatyoucan-cafe-in-chicago-20120620_1_ron-shaich-lakeview-open-first; <http://www.panerabread.com/about/company/?ref=/about/community/index.php>.

PANERA DAN "PANERA PEDULI KOMUNITAS CAFÉ"

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 321

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

MENGELOLA BUDAYA PERUSAHAAN

Karena budaya organisasi dapat memberikan pengaruh kuat pada perilaku semua karyawan. Bagi karyawan, ini dapat sangat memengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strategisnya. Masalah karena budaya yang kuat adalah perubahan dalam misi, tujuan, strategi, atau kebijakan dan taktik tidak mungkin berhasil jika itu bertentangan dengan budaya perusahaan yang diterima. Budaya perusahaan memiliki kecenderungan kuat untuk menolak perubahan karena alasannya untuk keberadaan. Tence sering bertumpu pada menjaga hubungan yang stabil dan pola perilaku. Sebagai contoh, ketika Robert Nardelli menjadi CEO di The Home Depot pada tahun 2000, ia mengubah perusahaan strategi untuk menumbuhkan bisnis pasokan profesional kecil perusahaan (penjualan ke gedung kontraktor) melalui akuisisi dan membuat bisnis ritel yang matang hemat biaya. Dia berusaha untuk menggantikan budaya kolaboratif kewirausahaan informal lama dengan salah satu mili efisiensi tary. Sebelum kedatangan Nardelli, sebagian besar manajer toko mendasarkan keputusan mereka berdasarkan pengetahuan pribadi mereka tentang preferensi pelanggan mereka. Di bawah Nardelli, mereka ada diberikan target penjualan dan laba mingguan. Manajer yang berkinerja buruk diminta meninggalkan perusahaan. Jajaran karyawan penuh waktu yang sekali-berat digantikan dengan karyawan paruh waktu yang lebih murah timer yang memiliki pengalaman jauh lebih sedikit untuk membantu pelanggan DIY. Dalam "budaya ketakutan," moral ini

jatuh dan skor kepuasan pelanggan The Home Depot turun ke tempat terakhir di antara utama Pengecer AS. Nardelli diminta untuk meninggalkan perusahaan pada tahun 2007 dan perusahaan kembali Gence selama empat tahun ke depan saat ia kembali ke akarnya adalah bukti kekuatan budaya perusahaan.

Tidak ada satu budaya perusahaan terbaik. Budaya optimal adalah budaya yang paling mendukung misi dan strategi perusahaan yang menjadi bagiannya. Ini berarti bahwa *perusahaan harus mendukung strategi*. Kecuali strategi dalam perjanjian lengkap dengan budaya, setiap perubahan signifikan dalam strategi harus diikuti oleh modifikasi organisasi. budaya tion. Meskipun budaya perusahaan dapat diubah, seringkali membutuhkan waktu yang lama, dan itu membutuhkan banyak usaha. Di The Home Depot, misalnya, CEO Nardelli berusaha mengubah budaya perusahaan dengan merekrut veteran GE seperti dirinya ke posisi manajemen puncak tions, mempekerjakan mantan perwira militer sebagai manajer toko, dan melembagakan perintah top-down struktur.

Pekerjaan utama manajemen melibatkan pengelolaan budaya perusahaan. Dengan demikian, ment harus mengevaluasi apa arti perubahan strategi tertentu terhadap budaya perusahaan, nilai apakah diperlukan perubahan budaya, dan putuskan apakah upaya untuk mengubah budaya itu diperlukan sepadan dengan kemungkinan biaya.

Menilai Kompatibilitas Strategi-Budaya

Ketika menerapkan strategi baru, perusahaan harus meluangkan waktu untuk menilai *strategi-budaya kesesuaian*. (Lihat **Gambar 10-1**.) Pertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut mengenai korporasi budaya:

1. Apakah strategi yang diusulkan sesuai dengan budaya perusahaan saat ini? Jika ya , penuh uap di depan. Ikat perubahan organisasi ke dalam budaya perusahaan dengan mengidentifikasi caranya strategi baru akan mencapai misi lebih baik daripada strategi saat ini. Jika tidak . . .

2. Bisakah budaya dimodifikasi dengan mudah agar lebih kompatibel dengan strategi baru?

Jika ya , bergerak maju dengan hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian kegiatan yang mengubah budaya seperti

modifikasi struktural kecil, kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan / atau merekrut yang baru manajer yang lebih kompatibel dengan strategi baru. Saat Proctor & Gamble's manajemen puncak memutuskan untuk menerapkan strategi yang bertujuan mengurangi biaya, misalnya, itu membuat beberapa perubahan dalam bagaimana hal-hal dilakukan, tetapi tidak menghilangkan mereknya. sistem manajemen. Budaya beradaptasi dengan modifikasi ini selama beberapa tahun dan produktivitas meningkat. *Jika tidak . . .*

Halaman 322

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

3. Apakah manajemen mau dan mampu membuat perubahan organisasi besar dan menerima kemungkinan penundaan dan kemungkinan kenaikan biaya? Jika ya , kelola sekitar budaya dengan membangun unit struktural baru untuk mengimplementasikan strategi baru. Pada 2012, Saab Automobile Bagian AB mendirikan anak perusahaan untuk menyediakan suku cadang asli di Amerika Serikat setelah dijalankan. memasuki satu dekade masalah yang dihasilkan dari kurangnya fokus pada pemilik Saab AS. Oleh menciptakan sebuah anak perusahaan terpisah yang satu-satunya tanggung jawab menyediakan pelanggan AS suku cadang untuk mobil mereka, perusahaan mampu memotong fokus yang ditetapkan perusahaan, yang jelas-jelas bukan pada pemilik Saab AS. *Jika tidak . . .*

4. Apakah manajemen masih berkomitmen untuk menerapkan strategi? Jika ya , cari gabungan mitra usaha atau kontrak dengan perusahaan lain untuk menjalankan strategi. *Jika tidak , merumuskan strategi yang berbeda.*

Berdasarkan keputusan Robert Nardelli ketika ia awalnya mulai sebagai The Home Depot CEO, dia mungkin menjawab "tidak" untuk pertanyaan pertama dan "ya" untuk pertanyaan kedua — jadi membenarkan banyak perubahan dalam kepegawaian dan memimpin. Sayangnya, perubahan ini tidak berhasil sangat baik. Sebaliknya, ia seharusnya menjawab "tidak" untuk pertanyaan pertama dan kedua dan berhenti pada pertanyaan ketiga. Seperti yang disarankan oleh pertanyaan ini, ia seharusnya dianggap berbeda

Tidak

Tidak

Tidak

Apakah strategi yang diusulkan kompatibel dengan budaya saat ini?

Ikat perubahan ke dalam budaya.

Memperkenalkan *minor*

kegiatan yang mengubah budaya

Iya

Iya

Tidak

Temukan mitra usaha patungan atau

kontrak dengan perusahaan lain untuk menjalankan strategi.

Kelola sekitar budaya dengan membangun unit struktural baru untuk mengimplementasikan strategi baru.

Apakah manajemen mau dan mampu membuat perubahan organisasi *besar* dan menerima kemungkinan penundaan dan a kemungkinan kenaikan biaya?

Iya

Iya

Apakah manajemen masih berkomitmen untuk mengimplementasikan strategi?

Merumuskan strategi yang berbeda.

Dapatkan budaya mudah diubah membuatnya lebih kompatibel dengan strategi baru?

GAMBAR 10-1 Menilai Strategi – Kompatibilitas Budaya

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

strategi perusahaan, seperti menumbuhkan sisi profesional bisnis tanpa berubah budaya kolegial dari toko ritel. Tidak mengherankan, begitu Nardelli digantikan oleh a CEO baru, perusahaan melepaskan perusahaan pemasok profesional yang telah dihabiskan Nardelli begitu banyak waktu dan uang yang diperoleh dan kembali ke strategi sebelumnya untuk berkonsentrasi Toko eceran Home Depot.

Mengelola Perubahan Budaya Melalui Komunikasi

Komunikasi adalah kunci manajemen perubahan yang efektif. Survei 3199 di seluruh dunia eksekutif oleh McKinsey & Company mengungkapkan bahwa komunikasi dan keterlibatan berkelanjutan adalah pendekatan yang paling banyak digunakan oleh perusahaan yang berhasil mengubah diri mereka sendiri.⁷⁵ Dasar pemikiran untuk perubahan strategis harus dikomunikasikan kepada pekerja tidak hanya dalam buletin dan pidato, tetapi juga dalam program pelatihan dan pengembangan. Ini sangat penting dalam perusahaan terdesentralisasi di mana sejumlah besar karyawan bekerja di unit bisnis yang jauh.⁷⁶ Perusahaan di mana perubahan budaya besar telah berhasil terjadi memiliki yang berikut karakteristik yang sama:

- CEO dan manajer puncak lainnya memiliki visi strategis tentang apa yang dapat dilakukan perusahaan menjadi dan mengomunikasikan visi tersebut kepada karyawan di semua tingkatan. Kinerja saat ini kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dan terus-menerus diperbarui.
- Visi diterjemahkan ke dalam elemen-elemen kunci yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut. Untuk misalnya, jika visi menyerukan perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam kualitas atau layanan, aspek kualitas dan layanan diarahkan untuk perbaikan, dan pengukuran yang tepat sistem surement dikembangkan untuk memonitornya. Langkah-langkah ini dikomunikasikan secara luas melalui kontes, pengakuan formal dan informal, dan imbalan uang, di antara perangkat lain.⁷⁷

Misalnya, ketika Pizza Hut, Taco Bell, dan KFC dibeli oleh Tricon Global taurants (sekarang Yum! Brands) dari PepsiCo, manajemen baru tahu bahwa itu harus dibuat budaya yang sangat berbeda dari yang ada di PepsiCo jika perusahaan ingin berhasil. Untuk mulai, manajemen merumuskan pernyataan nilai-nilai bersama—"Bagaimana Kita Bekerja Bersama" prinsip Mereka menyatakan perbedaan mereka dengan "ibu negara" (PepsiCo) dan menulis a "Deklarasi Kemerdekaan" yang menyatakan apa yang akan diperjuangkan perusahaan baru. Restoran manajer berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan tim di kantor pusat perusahaan dan selesai dengan menandatangani "Deklarasi Kemerdekaan" perusahaan sebagai "pendiri" perusahaan. Sejak itu, "Founders Day" telah menjadi acara tahunan untuk merayakan budaya perusahaan. pany. Markas besar dinamai "Pusat Dukungan Restoran," menandakan budaya menghargai restoran yang dimiliki sebagai fokus utama perusahaan. Ukuran orang ditambahkan untuk langkah-langkah keuangan dan langkah-langkah pelanggan, memperkuat nilai "mengutamakan orang". Dalam langkah yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam industri ini, manajer restoran diberi opsi stok dan stok ditambahkan ke daftar insentif kinerja. Perusahaan menciptakan nilai-memfokuskan ulasan kinerja 360 derajat, yang akhirnya didorong ke restoran tingkat manajer.⁷⁸

Mengelola Berbagai Budaya Mengikuti Akuisisi

Ketika bergabung dengan atau mengakuisisi perusahaan lain, manajemen puncak harus memberikan beberapa pertimbangan erasi terhadap potensi benturan budaya perusahaan. Menurut survei Hewitt Associates dari 218 perusahaan besar AS, mengintegrasikan budaya adalah tantangan utama bagi 69% dari pelaporan perusahaan.⁷⁹ Perbedaan budaya bahkan lebih bermasalah ketika perusahaan mengakuisisi perusahaan di negara Lain. Daimler-Benz telah menangani ini pada beberapa kesempatan, termasuk di dalamnya merger dengan Chrysler pada tahun 1998 dan pembeliannya atas saham pengendali di Mitsubishi Motors

pada tahun 2001. Perlawanan terhadap perubahan menyebabkan Daimler-Benz mengeluarkan kedua organisasi dari induknya

perusahaan.⁸⁰ Ini berbahaya untuk mengasumsikan bahwa perusahaan hanya dapat diintegrasikan ke dalam yang sama

struktur pelaporan. Semakin besar kesenjangan antara budaya perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi perusahaan, eksekutif yang lebih cepat di perusahaan yang diakuisisi berhenti dari pekerjaan mereka dan bakat yang berharga adalah

kalah. Sebaliknya, ketika budaya perusahaan serupa, masalah kinerja diminimalkan.⁸¹

Ada empat metode umum untuk mengelola dua budaya yang berbeda. (Lihat **Gambar 10–2**.)

Pilihan metode mana yang akan digunakan harus didasarkan pada (1) *berapa banyak anggota yang diperoleh nilai perusahaan melestarikan budaya mereka sendiri* dan (2) *betapa menarik mereka memandang budaya pengakuisisi menjadi*.⁸²

1. Integrasi melibatkan praktik memberi dan menerima budaya dan manajerial yang relatif seimbang di antara mitra merger, dan tidak ada pemaksaan perubahan budaya yang kuat pada keduanya perusahaan. Ini menggabungkan dua budaya sedemikian rupa sehingga budaya yang terpisah dari keduanya perusahaan dilestarikan dalam budaya yang dihasilkan. Inilah yang terjadi ketika Renault Prancis membeli saham mayoritas di Nissan Motor Company Jepang dan memasang Carlos Ghosn sebagai CEO baru Nissan untuk mengubah perusahaan. Ghosn sangat sensitif terhadap Budaya Nissan dan memungkinkan ruang perusahaan untuk mengembangkan budaya perusahaan baru berbasis pada elemen terbaik dari budaya nasional Jepang. Tujuannya adalah untuk membentuk satu auto yang sukses grup dari dua perusahaan yang sangat berbeda.⁸³

2. Asimilasi melibatkan dominasi satu organisasi di atas yang lain. Dominasi tidak dipaksakan, tetapi disambut oleh anggota perusahaan yang diakuisisi, yang mungkin merasa karena banyak alasan bahwa budaya dan praktik manajerial mereka belum membuat keberhasilan. Perusahaan yang diakuisisi menyerahkan budayanya dan mengadopsi budaya perusahaan yang mengakuisisi. Ini adalah kasus ketika Maytag Company (sekarang bagian dari Whirlpool) mengakuisisi Admiral. Karena pemilik Admiral sebelumnya tidak memperbarui fasilitas manufaktur, kualitasnya menurun drastis selama bertahun-tahun. Karyawan Admiral bersedia untuk kecuali dominasi budaya berorientasi kualitas yang kuat dari Maytag karena mereka menghormatinya dan tahu bahwa tanpa perubahan signifikan di Admiral, mereka akan segera kehilangan pekerjaan. Pada gilirannya, mereka berharap diperlakukan dengan rasa hormat atas keterampilan mereka dalam pendinginan teknologi.

Integrasi

Penggabungan yang sama dari kedua budaya ke dalam budaya perusahaan yang baru

Asimilasi

Memperoleh budaya perusahaan tetap utuh, tetapi tunduk pada budaya mengakuisisi perusahaan

Pemisahan

Budaya konflik tetap utuh, tetapi tetap terpisah di unit yang berbeda

Dekulturasi

Penggantian paksa budaya perusahaan yang diakuisisi yang bertentangan dengan budaya perusahaan yang mengakuisisi

GAMBAR 10–2

Metode

Mengelola

Budaya seorang

Perusahaan yang Diakuisisi

SUMBER: Disarankan oleh AR Malezadeh dan A. Nahavandi dalam “Membuat Penggabungan Bekerja dalam Mengelola Budaya,” *Jurnal Strategi Bisnis* (Mei / Juni 1990), hlm. 53–57 dan “Akultiasi dalam Penggabungan dan Akuisisi,” *Akademi Management Review* (Januari 1988), hlm. 79–90.

3. Pemisahan ditandai oleh pemisahan budaya kedua perusahaan. Mereka terpisah secara struktural, tanpa pertukaran budaya. Ketika Boeing mengakuisisi McDonnell-Douglas, yang dikenal karena keahliannya dalam pesawat militer dan rudal, Boeing menciptakan buat unit untuk menampung operasi McDonnell dan bisnis militer Boeing sendiri.

Eksekutif McDonnell diberi posisi teratas di unit baru dan tindakan lainnya dilakukan

diambil untuk melindungi budaya McDonnell yang kuat. Di sisi komersial, tempat Boeing memiliki keahlian paling, operasi komersial McDonnell dikombinasikan dengan Boe ada di unit terpisah yang dikelola oleh eksekutif Boeing.⁸⁴

4. Dekulturasi melibatkan disintegrasi budaya satu perusahaan yang dihasilkan dari tekanan yang tidak diinginkan dan ekstrim dari yang lain untuk memaksakan budaya dan praktiknya. Ini adalah metode yang paling umum dan paling merusak dalam berurusan dengan dua budaya yang berbeda. Itu sering disertai dengan banyak kebingungan, konflik, dendam, dan stres. Ini adalah sebuah Alasan utama mengapa begitu banyak eksekutif cenderung pergi setelah perusahaan mereka diakuisisi. Seperti itu merger biasanya menghasilkan kinerja yang buruk oleh perusahaan yang diakuisisi dan bahkan divestasi tual. Inilah yang terjadi ketika AT&T mengakuisisi NCR Corporation pada tahun 1990 untuk bisnis komputernya. Itu menggantikan manajer NCR dengan tim manajemen AT&T, mereorganisasi penjualan, memaksa karyawan untuk mematuhi kode nilai AT&T (disebut "Common Bond"), dan bahkan menjatuhkan nama NCR yang bangga (penerus National Cash Daftarkan) yang mendukung non-identitas GIS (Global Information Solutions). Pada 1995, AT&T terpaksa mengambil kerugian US \$ 1,2 miliar dan memberhentikan 10.000 orang.⁸⁵ NCR unit kemudian dijual.

PERENCANAAN AKSI

Kegiatan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan strategis melalui perencanaan tindakan. Di minimal, **rencana tindakan** menyatakan tindakan apa yang akan diambil, oleh siapa, selama apa kerangka waktu, dan dengan hasil yang diharapkan. Setelah suatu program telah dipilih untuk mengimplementasikan a

strategi khusus, rencana tindakan harus dikembangkan untuk menempatkan program di tempatnya. **Tabel 10-1** menunjukkan contoh rencana tindakan untuk program iklan dan promosi baru.

Ambil contoh perusahaan yang memilih integrasi vertikal ke depan melalui akuisisi posisi rantai ritel sebagai strategi pertumbuhannya. Setelah memiliki outlet ritel sendiri, ia harus mengintegrasikan toko ke dalam perusahaan. Salah satu dari banyak program yang harus dikembangkan adalah a program periklanan baru untuk toko-toko. Rencana tindakan yang dihasilkan untuk mengembangkan iklan baru Program harus mencakup banyak informasi berikut:

1. Tindakan spesifik yang harus diambil untuk membuat program operasional: Satu tindakan mungkin untuk menghubungi tiga biro iklan terkemuka dan minta mereka menyiapkan proposal untuk a kampanye iklan radio dan surat kabar baru berdasarkan tema "Jones Surplus sekarang menjadi bagian dari Ajax Continental. Harga lebih rendah. Seleksi lebih baik."

2. Tanggal untuk mulai dan mengakhiri setiap tindakan: Waktu harus dialokasikan tidak hanya untuk memilih dan menghubungi tiga agen, tetapi untuk memberi mereka waktu yang cukup untuk menyiapkan program posal. Misalnya, beri waktu satu minggu untuk memilih dan menghubungi agensi, ditambah tiga bulan bagi mereka untuk menyiapkan proposal terperinci untuk disajikan kepada direktur pemasaran perusahaan. Juga beri waktu untuk memutuskan proposal mana yang akan diterima.

3. Orang (diidentifikasi dengan nama dan judul) yang bertanggung jawab untuk melakukan setiap tindakan: Daftar

seseorang — seperti Jan Lewis, manajer periklanan — yang dapat ditugaskan untuk program.

4. Orang yang bertanggung jawab untuk memantau ketepatan waktu dan efektivitas setiap tindakan: Tunjukkan bahwa Jan Lewis bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proposal memiliki kualitas yang baik dan diberi harga sesuai anggaran program yang direncanakan. Dia akan menjadi perusahaan utama

kontak untuk biro iklan dan akan melaporkan kemajuan program seminggu sekali kepada direktur pemasaran perusahaan.

5. Konsekuensi finansial dan fisik yang diharapkan dari setiap tindakan: Perkirakan saat a kampanye iklan yang telah selesai akan siap menampilkan manajemen puncak dan berapa lama ambil setelah persetujuan untuk mulai menayangkan iklan. Perkirakan peningkatan yang diharapkan dalam penjualan toko

selama periode enam bulan setelah iklan ditayangkan pertama kali. Tunjukkan apakah "mengingat" ukuran sures akan digunakan untuk membantu menilai efektivitas kampanye iklan, ditambah bagaimana, kapan, dan oleh siapa data penarikan akan dikumpulkan dan dianalisis.

6. Rencana darurat: Tunjukkan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan kampanye iklan yang dapat diterima

untuk menunjukkan manajemen puncak jika tidak ada proposal awal yang dapat diterima.

Rencana Tindakan untuk Jan Lewis, Manajer Periklanan, dan Rick Carter, Asisten Periklanan, Ajax Continental

Tujuan Program: Untuk Menjalankan Kampanye Periklanan dan Promosi Baru untuk Jones Gabungan Surplus / Ajax Toko Eceran Kontinental untuk Musim Natal yang Akan Datang dengan Anggaran \$ XX.

Kegiatan Program:

1. Identifikasi Tiga Agen Iklan Terbaik untuk Kampanye Baru.
2. Minta Tiga Agen Iklan untuk Menyerahkan Proposal untuk Kampanye Periklanan dan Promosi Baru untuk Toko Gabungan.
3. Agensi Mempresentasikan Proposal kepada Manajer Pemasaran.
4. Pilih Proposal Terbaik dan Informasikan kepada Instansi Keputusan.
5. Agensi Menampilkan Proposal yang Menang ke Manajemen Puncak.
6. Iklan di TV dan Promosi Muncul di Toko.
7. Ukur Hasil Kampanye dalam Hal Penonton Panggil Kembali dan Peningkatan Penjualan Toko.

Contoh Rencana Tindakan

1. A. Tinjau program sebelumnya

B. Diskusikan dengan bos

C. Tentukan tiga lembaga

Lewis & Carter

Lewis & Smith

Lewis

1 / 1–2 / 1

2 / 1–2 / 3

2/4

2. A. Tulis spesifikasi untuk iklan

B. Asisten menulis permintaan iklan

C. Hubungi agen iklan

D. Kirim permintaan ke tiga agensi

E. Bertemu dengan agen acct. eksekutif

Lewis

Tukang gerobak

Lewis

Tukang gerobak

Lewis & Carter

1 / 15–1 / 20

1 / 20–1 / 30

2 / 5–2 / 8

2/10

2 / 16–2 / 20

3. A. Agensi mengerjakan proposal

B. Agen menyajikan proposal

Akt. Eksekutif

Tukang gerobak

2 / 23–5 / 1

5 / 1–5 / 15

4. A. Pilih proposal terbaik

B. Bertemu dengan agen pemenang

C. Memberitahu orang yang kalah

Lewis

Lewis

Tukang gerobak

5 / 15–5 / 20

5 / 22–5 / 30

6/1

5. A. Proposal fine-tune

B. Presentasi kepada manajemen

Akt. Exec

Lewis

6 / 1–7 / 1

7 / 1–7 / 3

6. A. Iklan ditayangkan di TV

B. Tampilan lantai di toko

Lewis

Tukang gerobak

9 / 1–12 / 24

8 / 20–8 / 30

7. A. Kumpulkan ukuran penarikan iklan

B. Mengevaluasi data penjualan

C. Menyiapkan analisis kampanye

Tukang gerobak

Tukang gerobak

Tukang gerobak

9 / 1–12 / 24

1 / 1–1 / 10

1 / 10–2 / 15

Halaman 327

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Rencana tindakan penting karena beberapa alasan. Pertama, rencana aksi berfungsi sebagai penghubung di antara keduanya

perumusan strategi dan evaluasi serta kontrol. Kedua, rencana tindakan menentukan kebutuhan apa harus dilakukan secara berbeda dari cara operasi saat ini dilakukan. Ketiga, selama evaluasi dan proses kontrol yang datang kemudian, rencana tindakan membantu dalam penilaian kinerja dan dalam mengidentifikasi tindakan perbaikan, sesuai kebutuhan. Selain itu, penugasan eksplisit tanggung jawab untuk melaksanakan dan memantau program mungkin berkontribusi pada motivasi yang lebih baik.

MANAJEMEN OLEH TUJUAN

Management By Objectives (MBO) adalah teknik yang mendorong keputusan partisipatif membuat melalui penetapan tujuan bersama di semua tingkat organisasi dan penilaian kinerja berdasarkan pencapaian tujuan yang dinyatakan.⁸⁶ MBO menghubungkan tujuan organisasi dan perilaku individu. Karena ini adalah sistem yang mengaitkan rencana dengan kinerja, ini adalah teknik implementasi penuh.

Proses MBO melibatkan:

1. Menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan organisasi.
2. Menetapkan tujuan individu (melalui interaksi atasan-bawahan) yang membantu implementasi yang organisasi.
3. Mengembangkan rencana aksi kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
4. Meninjau kinerja secara berkala (setidaknya setiap tiga bulan) yang terkait dengan tujuan dan termasuk hasil dalam penilaian kinerja tahunan.⁸⁷

MBO memberikan peluang bagi korporasi untuk menghubungkan tujuan orang di masing-masing tingkat ke mereka di tingkat yang lebih tinggi berikutnya. Oleh karena itu, MBO bertindak untuk mengikat perusahaan, bisnis,

dan tujuan fungsional, serta strategi yang dikembangkan untuk mencapainya. Meskipun MBO berasal dari tahun 1950-an, 90% manajer yang disurvei merasa bahwa MBO dapat diterapkan hari ini.⁸⁸ Prinsip-prinsip MBO adalah bagian dari tim kerja yang dikelola sendiri dan lingkaran kualitas.⁸⁹ Salah satu manfaat nyata dari MBO adalah dapat mengurangi jumlah operasi politik internal.

dalam sebuah perusahaan besar. Tindakan politik dalam suatu perusahaan dapat menyebabkan konflik dan menciptakan

perpecahan antara orang-orang dan kelompok-kelompok yang harus bekerja sama untuk melaksanakan strategi. Orang cenderung untuk berebut posisi jika misi dan tujuan perusahaan jelas dan mereka tahu bahwa sistem penghargaan tidak didasarkan pada permainan, tetapi pada pencapaian dikomunikasikan dengan jelas, tujuan yang terukur.

MANAJEMEN KUALITAS TOTAL

Total Quality Management (TQM) adalah filosofi operasional yang berkomitmen untuk *pelanggan kepuasan dan peningkatan berkelanjutan*. TQM berkomitmen untuk kualitas / keunggulan dan untuk menjadi

yang terbaik di semua fungsi. Karena TQM bertujuan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas, itu bisa terjadi

digunakan sebagai program untuk menerapkan strategi bisnis berbiaya rendah atau diferensiasi secara keseluruhan. Sekitar 92% dari perusahaan manufaktur dan 69% dari perusahaan jasa telah menerapkan beberapa bentuk praktik manajemen mutu.⁹⁰ Tidak semua program TQM berhasil.

Namun demikian, survei terbaru terhadap 325 perusahaan manufaktur di Kanada, Hongaria, Italia, Lebanon, Taiwan, dan Amerika Serikat mengungkapkan bahwa manajemen kualitas total dan just-in-time adalah dua program peningkatan peringkat tertinggi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Analisis tentang keberhasilan dan kegagalan TQM menyimpulkan bahwa unsur utama adalah manajemen puncak. Program TQM yang sukses terjadi di perusahaan-perusahaan di mana “manajer puncak bergerak lebih jauh orientasi defensif dan taktis untuk merangkul orientasi perkembangan.”⁹¹

Halaman 328

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

Menurut TQM, proses yang salah, bukan karyawan yang kurang termotivasi, adalah penyebab faktor dalam kualitas. Program ini melibatkan perubahan signifikan dalam budaya perusahaan, yang membutuhkan kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak, pelatihan karyawan, pemberdayaan tingkat bawah karyawan (memberi orang lebih banyak kendali atas pekerjaan mereka), dan kerja tim untuk berhasil di sebuah perusahaan. TQM menekankan pencegahan, bukan koreksi. Inspeksi untuk kualitas masih diperlukan tempat, tetapi penekannya adalah pada peningkatan proses untuk mencegah kesalahan dan kekurangan. Jadi, lingkaran kualitas atau tim peningkatan kualitas dibentuk untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan saran bagaimana meningkatkan proses yang mungkin menyebabkan masalah.

Bahan-bahan penting TQM adalah:

- **Fokus intens pada kepuasan pelanggan:** Semua orang (bukan hanya orang-orang dalam penjualan dan penjualan) memahami bahwa pekerjaan mereka ada hanya karena kebutuhan pelanggan. Dengan demikian semua pekerjaan harus didekati dalam hal bagaimana mereka akan mempengaruhi kepuasan pelanggan.
- **Pelanggan internal maupun eksternal:** Seorang karyawan di departemen pengiriman mungkin menjadi pelanggan internal karyawan lain yang menyelesaikan perakitan suatu produk, seperti halnya orang yang membeli produk adalah pelanggan dari seluruh perusahaan. Seorang pegawai harus sama peduli dengan menyenangkan pelanggan internal seperti dalam memuaskan eksternal pelanggan.
- **Pengukuran akurat dari setiap variabel penting dalam operasi perusahaan:** Ini berarti bahwa karyawan harus dilatih tentang apa yang diukur, bagaimana mengukur, dan bagaimana menginterpretasikan data. Aturan TQM adalah *Anda hanya meningkatkan apa yang Anda ukur.*
- **Peningkatan produk dan layanan yang berkelanjutan:** Semua orang menyadari operasi itu perlu terus dipantau untuk menemukan cara untuk meningkatkan produk dan layanan.
- **Hubungan kerja baru berdasarkan kepercayaan dan kerja tim:** Penting adalah gagasan pemberdayaan — memberi karyawan keleluasaan luas dalam bagaimana mereka mencapai pencapaian perusahaan. tujuan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa kunci keberhasilan TQM terletak pada komitmen eksekutif. ment, budaya organisasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan.⁹²

PERTIMBANGAN INTERNASIONAL DALAM PEMIMPIN

Dalam sebuah studi terhadap 53 budaya nasional yang berbeda, Hofstede menemukan bahwa budaya masing-masing negara itu unik

dapat diidentifikasi menggunakan lima dimensi. Ia menemukan bahwa budaya nasional sangat berpengaruh bahwa itu cenderung membanjiri budaya perusahaan yang kuat. (Lihat banyak sosiokultural variabel sosial yang membentuk budaya negara lain yang tercantum dalam **Tabel 4-3**.) Dalam pengukuran perbedaan di antara **dimensi - dimensi budaya nasional ini** dari satu negara ke negara lain, dia mampu menjelaskan mengapa praktik manajemen tertentu mungkin berhasil di satu negara tetapi gagal di yang lain:⁹³

1. **Power distance (PD)** adalah sejauh mana masyarakat menerima distribusi yang tidak merata kekuatan dalam organisasi. Malaysia dan Meksiko mencetak skor tertinggi, sedangkan Jerman dan

Austria mencetak skor terendah. Orang-orang di negara-negara yang memiliki skor tinggi pada dimensi ini cenderung

lebih suka manajer yang otokratis daripada yang lebih partisipatif.

2. Penghindaran ketidakpastian (UA) adalah sejauh mana masyarakat merasa terancam oleh ketidakpastian situasi tain dan ambigu. Yunani dan Jepang mencetak skor tertinggi karena tidak menyukai ambiguitas, sedangkan Amerika Serikat dan Singapura mendapat nilai terendah. Orang-orang di negara-negara itu mencetak gol Tinggi pada dimensi ini cenderung menginginkan stabilitas karier, aturan formal, dan langkah-langkah yang jelas kinerja.

3. Individualisme-kolektivisme (IC) adalah sejauh mana masyarakat menilai individu bebas dom dan independensi tindakan dibandingkan dengan kerangka kerja sosial dan loyalitas yang ketat ke grup. Amerika Serikat dan Kanada mendapat nilai tertinggi pada individualisme, sedangkan

Halaman 329

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Meksiko dan Guatemala mencetak skor terendah. Orang-orang di negara-negara mencetak skor tinggi pada individualisme

cenderung menghargai keberhasilan individu melalui kompetisi, sedangkan orang-orang mendapat skor rendah individualisme (dengan demikian tinggi pada kolektivisme) cenderung menghargai keberhasilan kelompok melalui kolektif

kerja sama.

4. Masculinity-femininity (MF) adalah sejauh mana masyarakat berorientasi pada uang dan benda-benda (yang label Hofstede maskulin) atau terhadap orang-orang (yang label Hofstede wanita). Jepang dan Meksiko mencetak skor tertinggi pada maskulinitas, sedangkan Perancis dan Swedia mencetak skor terendah (dengan demikian tertinggi pada feminitas). Orang-orang di negara-negara mencetak skor tinggi pada maskulinitas

cenderung menghargai peran seks yang jelas di mana laki-laki mendominasi, dan menekankan kinerja mance dan independensi, sedangkan orang-orang mendapat nilai rendah pada maskulinitas (dan karenanya tinggi femininitas) cenderung menghargai kesetaraan jenis kelamin di mana kekuasaan dibagi, dan ditekankan kualitas hidup dan saling ketergantungan.

5. Orientasi jangka panjang (LT) adalah sejauh mana masyarakat berorientasi pada jangka panjang. versus jangka pendek. Hong Kong dan Jepang mencetak skor tertinggi pada orientasi jangka panjang, sedangkan Pakistan mencetak skor terendah. Orientasi waktu jangka panjang menekankan pentingnya kerja keras, pendidikan, dan kegigihan serta pentingnya penghematan. Bangsa dengan orientasi waktu jangka panjang cenderung menilai perencanaan strategis dan manajemen lainnya teknik dengan pengembalian jangka panjang.

Pekerjaan Hofstede diperpanjang oleh Project GLOBE, tim yang terdiri dari 150 peneliti yang mengumpulkan data yang dipilih tentang nilai-nilai budaya, praktik, dan atribut kepemimpinan dari 18.000 manajer di 62 negara. Proyek ini mempelajari sembilan dimensi budaya ketegasan, orientasi masa depan tasi, diferensiasi gender, dan penghindaran ketidakpastian, dan jarak kekuasaan, kelembagaan penekanan pada kolektivisme versus individualisme, kolektivisme dalam kelompok, orientasi kinerja tion, dan orientasi manusia. ⁹⁴

Dimensi budaya nasional membantu menjelaskan mengapa beberapa praktik manajemen berhasil baik di beberapa negara tetapi tidak di negara lain. Misalnya, MBO, yang berasal dari Amerika Negara-negara, berhasil di Jerman, menurut Hofstede, karena gagasan untuk mengganti arbi otoritas trary bos dengan otoritas impersonal dari tujuan yang disepakati bersama cocok dengan jarak daya rendah yang merupakan dimensi dari budaya Jerman. Gagal di Prancis, Namun, karena Perancis digunakan untuk jarak daya tinggi; mereka terbiasa menerima atau berasal dari otoritas yang sangat personal. Di negara-negara dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi ance, seperti Swiss dan Austria, komunikasi harus jelas dan eksplisit, berdasarkan pada fakta. Rapat harus direncanakan sebelumnya dan memiliki agenda yang jelas. Sebaliknya, dalam negara penghindaran ketidakpastian seperti Yunani atau Rusia, orang tidak terbiasa terstruktur komunikasi dan lebih suka pertemuan yang lebih terbuka. Karena Thailand memiliki tingkat tinggi jarak kekuasaan, manajer Thailand merasa bahwa komunikasi harus pergi dari atas ke bawah sebuah perusahaan. Akibatnya, penilaian kinerja 360 derajat dipandang tidak berfungsi. ⁹⁵

Beberapa kesulitan yang dialami oleh perusahaan AS dalam menggunakan lingkaran kualitas gaya Jepang dalam TQM dapat berasal dari nilai budaya AS yang sangat tinggi pada individualisme. Itu perbedaan antara Amerika Serikat dan Meksiko dalam hal jarak kekuasaan (Meksiko 104 vs. US 46) dan dimensi individualisme-kolektivisme (US 91 vs Meksiko 30) mungkin membantu menjelaskan mengapa beberapa perusahaan yang beroperasi di kedua negara mengalami kesulitan beradaptasi dengan perbedaan kebiasaan.⁹⁶ Selain itu, penelitian telah menemukan bahwa pembentukan aliansi teknologi adalah terkuat di negara-negara yang menghargai kerja sama dan menghindari ketidakpastian.⁹⁷ Ketika satu perusahaan yang sukses di satu negara bergabung dengan perusahaan yang sukses lainnya di negara lain, benturan budaya perusahaan diperparah oleh bentrokan nasional budaya. Misalnya, ketika dua perusahaan, satu dari masyarakat penghindaran ketidakpastian tinggi dan satu dari negara penghindar ketidakpastian rendah, sedang mempertimbangkan merger, mereka harus menyelidiki praktik manajemen masing-masing untuk menentukan area potensial konflik. Diberikan

Halaman 330

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

semakin banyak merger dan akuisisi lintas batas, pengelolaan budaya adalah menjadi masalah utama dalam implementasi strategi. Lihat fitur **Masalah Global** untuk mempelajari caranya perbedaan budaya nasional dan perusahaan menciptakan konflik ketika Upjohn Company dari Amerika Serikat dan Pharmacia AB dari Swedia bergabung.

MNC harus memperhatikan banyak perbedaan dalam dimensi budaya di sekitar dunia dan menyesuaikan praktik manajemennya sesuai. Perbedaan budaya dapat dengan mudah tidak dikenali oleh staf kantor pusat yang dapat menafsirkan perbedaan ini sebagai kepribadian cacat, apakah orang-orang di anak perusahaan adalah penduduk setempat atau ekspatriat. Saat melakukan perencanaan strategis dalam MNC, manajemen puncak harus menyadari bahwa prosesnya akan bervariasi pada budaya nasional di mana anak perusahaan berada. Nilai-nilai yang tertanam dalam nasional budaya memiliki efek mendalam dan abadi pada orientasi eksekutif, terlepas dari dampak pengalaman industri atau budaya perusahaan.⁹⁸

Masalah GLOBAL

Kvinnslund, kepala penelitian kanker Pharmacia di Italia sebelum dia keluar dari perusahaan baru. Operasi Italia membingungkan orang Amerika, bahkan meskipun orang Italia merasa nyaman dengan hierarki gaya manajemen. Undang-undang dan serikat pekerja Italia melakukan PHK sulit. Data dan akuntansi Italia sering tidak akurat menilai. Karena orang Amerika tidak mempercayai data, mereka terus-menerus meminta verifikasi. Pada gilirannya, orang Italia prihatin bahwa Amerika sedang mencoba untuk mengambil lebih dari operasi Italia. Di Upjohn, semua pekerja di bawah seperti pengujian untuk penyalahgunaan narkoba dan alkohol. Upjohn juga dilarang merokok. Di pusat bisnis Italia Pharmacia, Namun, para pelayan menuangkan anggur secara bebas setiap sore di ruang makan perusahaan. Ruang rapat Pharmacia adalah diisi dengan humidors untuk eksekutif yang merokok cerutu selama pertemuan panjang. Setelah upaya singkat untuk menegakkan Dalam kebijakan John, perusahaan menjatuhkan larangan minum dan kebijakan larangan merokok untuk pekerja Eropa. Untuk menegaskan lebih banyak kendali atas seluruh operasi. tion, perusahaan memindahkan markasnya kembali ke Amerika Serikat pada tahun 1998. Pada tahun 2000, perusahaan mengakuisisi Monsanto dan Searle, keduanya perusahaan farmasi besar. Yang baru perusahaan, yang disebut Pharmacia, tidak bertahan lama. Perusahaan dibeli oleh Pfizer pada tahun 2003.

SUMBER: Diringkaskan dari R. Frank dan TM Burton, "Cross-Hasil Penggabungan Perbatasan dalam Sakit Kepala untuk Perusahaan Obat," *The Wall Street Journal* (4 Februari 1997), hlm. A1, A12; http://www.pfizer.com/about/history/pfizer_pharmacia.jsp.

Ketika Upjohn Pharmaceuticals sahabat Kalamazoo, Michigan, dan Pharmacia AB of Stockholm, Swedia, bergabung pada 1995, karyawan kedua belah pihak optimis-tic untuk Pharmacia & Upjohn, Inc. Keduanya baru terbentuk perusahaan adalah pesaing lapis kedua yang memperjuangkan vival dalam industri global. Bersama-sama, perusahaan akan menciptakan sebuah perusahaan global yang dapat bersaing secara ilmiah dengan perusahaannya saingan yang lebih besar.

Karena Pharmacia telah mengakuisisi perusahaan Italia pada tahun 1993, itu juga memiliki operasi besar di Milan. Jadwal eksekutif AS rapat ulan sepanjang musim panas 1996 — hanya untuk batalkan ketika rekan-rekan mereka di Eropa tidak bisa menghadiri. Meskipun itu sudah menjadi rahasia umum di Eropa bahwa sebagian besar orang Swedia mengambil seluruh bulan Juli untuk vaka-dan bahwa orang Italia melepas semua Agustus, ini bukan pengetahuan umum di Michigan. Perbedaan dalam manajemen-Gaya menjadi iritasi khusus. Swedia digunakan ke sistem terbuka, dengan tim kerja otonom. Eksek Tives meminta persetujuan seluruh kelompok sebelum membuat keputusan penting. Eksekutif Upjohn mengikuti lebih banyak pendekatan top-down tradisional Amerika. Setelah mengambil perintah dari perusahaan yang baru bergabung, Dr. Zabriskie (yang telah menjadi CEO Upjohn), membagi perusahaan menjadi parts melapor ke markas London yang baru. Dia sering membutuhkan laporan, anggaran, dan pembaruan kepegawaian. Swedia bereaksi negatif terhadap manajemen top-down ini gaya hierarkis. "Itu merosot," kata Stener

PERBEDAAN BUDAYA MENCiptakan IMPLEMENTASI MASALAH DALAM GABUNGAN

Halaman 331

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.
rencana aksi (hlm. 324)
dimensi budaya nasional (hlm. 327)
perampingan (p. 315)
sukses eksekutif (hlm. 314)
tipe eksekutif (hlm. 312)
individualisme-kolektivisme (IC)
(hal. 327)
manajer integrasi (hlm. 310)
terkemuka (hlm. 310)
orientasi jangka panjang (LT) (hlm. 328)
Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO)
(hal. 326)
maskulinitas-feminitas (MF) (hlm. 328)
jarak daya (PD) (hlm. 327)
kepegawaian (p. 310)
Total Quality Management (TQM)
(hal. 326)
Penghindaran ketidakpastian (UA) (hlm. 327)

PERSYARATAN KUNCI

Strategi diimplementasikan dengan memodifikasi struktur (pengorganisasian), memilih orang yang tepat untuk melaksanakan strategi (kepegawaian), dan mengkomunikasikan dengan jelas bagaimana strategi dapat dimasukkan ke dalam aksi (memimpin). Sejumlah program, seperti desain organisasi dan pekerjaan, rekayasa ulang ing, Six Sigma, MBO, TQM, dan perencanaan tindakan, dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi baru.

Eksekutif harus mengelola budaya perusahaan dan menemukan campuran yang tepat dari orang-orang yang memenuhi syarat untuk melakukannya menerapkan strategi.

Penelitian tentang sukses eksekutif mengungkapkan bahwa sangat berisiko untuk merekrut manajer puncak baru dari luar korporasi. Meskipun ini sering dilakukan ketika perusahaan dalam kesulitan, itu bisa berbahaya bagi perusahaan yang sukses. Ini juga berlaku ketika merekrut orang untuk jabatan non-eksekutif sitions. Sebuah studi mendalam terhadap 1052 analis saham di 78 bank investasi mengungkapkan bahwa merekrut seorang

star (pemain berprestasi) dari perusahaan lain tidak meningkatkan perusahaan merekrutan kinerja. Ketika sebuah perusahaan mempekerjakan seorang bintang, kinerja sang bintang merosot, ada yang tajam penurunan fungsi tim yang bekerja dengan orang itu, dan nilai pasar perusahaan menurun. Kinerja mereka turun sekitar 20% dan tidak kembali ke level sebelum pekerjaan berubah — bahkan setelah lima tahun. Menariknya, sekitar 36% bintang meninggalkan bank investasi yang mempekerjakan mereka dalam waktu 36 bulan. 29% lainnya berhenti dalam 24 bulan ke depan.

Fenomena ini terjadi bukan karena bintang tidak tiba-tiba menjadi kurang cerdas ketika beralih perusahaan, tetapi karena bintang tidak dapat mengambil ke perusahaan baru yang spesifik perusahaan sumber daya yang berkontribusi pada pencapaiannya di perusahaan sebelumnya. Hasil dari, bintang tidak dapat mengulangi kinerja tinggi di perusahaan lain sampai dia mengetahui sistem baru. Ini mungkin memakan waktu bertahun-tahun, tetapi hanya jika perusahaan baru memiliki sistem pendukung yang baik di

tempat. Kalau tidak, kinerjanya mungkin tidak akan pernah membaik. Karena alasan ini, perusahaan tidak dapatapatkan keunggulan kompetitif dengan merekrut bintang dari luar. Sebaliknya, mereka harus menekankan menumbuhkan bakat mereka sendiri dan mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk kinerja tinggi.⁹⁹ Penting untuk tidak mengabaikan mayoritas tenaga kerja yang, meski tidak menjadi bintang, adalah pemain solid yang membuat perusahaan terus berjalan selama bertahun-tahun. Penekanan yang tidak semestinya pada

menarik bintang sering membuang-buang uang dan menghancurkan moral. CEO McKesson, sebuah farmasi grosir grosir, menyebut pemain B ini "pemain di tempat. . . Mereka senang tinggal di Dubuque. Saya memiliki lebih banyak waktu dan keagungan untuk mereka daripada pemain A yang ada di meja saya setiap enam bulan meminta promosi berikutnya." Dengan beberapa pengecualian, pelatih yang mencoba memalsukan a Tim olah raga terdiri dari bintang pengadilan bencana.

Akhir Bab RINGKASAN

Halaman 332

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:

- 10-1. Apa masalah kritis yang harus dipertimbangkan perusahaan ketika mencoba menyesuaikan stafnya dengan strateginya?
10-2. Apa dampak unik pada perusahaan yang harus staf dalam pengaturan internasional?

PERTANYAAN DISKUSI

- 10-3. Keterampilan apa yang harus dimiliki seseorang untuk mengelola a unit bisnis mengikuti strategi differensiasi?

Mengapa? Apa yang harus dilakukan perusahaan jika tidak ada yang memanfaatkan-mampu secara internal dan perusahaan memiliki kebijakan gerak dari dalam?

- 10-4. Apakah staf benar-benar mengikuti strategi? Apakah pekerjaan itu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pelamar adalah kuncinya, atau apa adanya itu strategi perusahaan?

- 10-5. Apa sajakah cara untuk menerapkan penghematan strategi tanpa menciptakan banyak kebencian dan melawan dengan serikat buruh?

- 10-6. Bagaimana budaya perusahaan dapat diubah?

- 10-7. Berikan contoh lokal untuk menunjukkan seberapa relevan

Dimensi Hofstede adalah penempatan staf dan mengarahkan.

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

HRM di Uni Emirat Arab

Peran sumber daya manusia telah tumbuh semakin rumit dan menantang dalam bisnis yang serba cepat dan berkembang saat ini dunia ness. Yang benar adalah, dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi pembunuhan transformasi tak tertandingi di perusahaan-perusahaan di Emirates yang telah menandai tenaga kerja di kawasan itu. Staf tetap memiliki untuk menangani terobosan teknologi, pasar yang berfluktuasi viroaments, dan krisis global. Tantangan tambahan, dari tentu saja, adalah Generasi Milenial! Ini dorongan segar, muda lulusan yang lahir antara tahun 1982 dan 2002 berasal dari pergeseran mografi dan perubahan struktur organisasi. Mereka beragam: tenaga kerja globalisasi baru yang bertenaga! Itu pemuda telah mengubah tatanan ultra-Timur Tengah lanskap pekerjaan yang kompetitif, menegaskan kembali kebutuhan akan praktik sumber daya manusia kelas dunia yang menempatkan pekerjaan keterlibatan pada inti etos bisnis setiap perusahaan. Milenium ketiga membutuhkan lingkungan perusahaan yang berkelanjutan. mendorong produktivitas, kreativitas, dan inovasi, salah satunya adalah kunci untuk mengoptimalkan kinerja puncak, mempertahankan emisi rendah pergantian karyawan, dan mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Contoh perusahaan semacam itu, saat ini beroperasi di Indonesia Teluk Arab, adalah Proctor & Gamble (P&G). Di P&G, para manajer sumber daya manusia, yang telah menghasilkan pendekatan itu telah membantu memandu perusahaan, apakah blok bangunannya berhasil cess. Dunia bisnis penuh dengan ketidakstabilan, sinisme, dan keraguan. Lulusan baru tidak siap dipekerjakan juga tidak mereka dengan mudah membangun karier di dalam organisasi itu hingga kelelahan. Aturan permainan telah berubah secara radikal. Setiap industri menderita peningkatan mobilitas pekerjaan, peningkatan pemasangan biaya perekutan, dan tingkat retensi rendah. P&G mengerti pentingnya menumbuhkan yang berkinerja tinggi, kolaboratif, dan tenaga kerja yang setia. Visi perusahaan menyebabkan nominasi-dalam daftar 5 Pengusaha Terbaik Terbaik Aon Hewitt untuk 2013. Perusahaan saat ini perlu menumbuhkan budaya perusahaan di mana pekerja mengidentifikasi dengan dan termotivasi oleh majikan mereka. Apa ini berarti memelihara hubungan tinggi antara karyawan dan / pekerjaannya, organisasi, manajer, dan rekan kerja. Bahkan, penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen dan didedikasikan untuk pekerjaan mereka pada tingkat emosional cenderung mengungguli membentuk mereka yang tidak. Ini, tentu saja, menimbulkan pertanyaan: bagaimana dapat organisasi secara efektif memberikan layanan sumber daya manusia itu dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan multigenerasi berlapis dewasa ini berlaku karena secara bersamaan menjamin keberhasilan organisasi?

Lapisan dan Bagi Pekerjaan

Perusahaan perlu memasukkan semua orang dalam rencana HRM. Itu struktur ekosistem, hasil organisasi, dan perlindungan keterlibatan karyawan. Keterampilan kepemimpinan mendorong keunggulan, dan menciptakan pekerjaan menantang yang bermakna yang "dimiliki" karyawan dan bertanggung jawab atas. Driver keterlibatan penting tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga membantu membangun tim yang kuat. Yang baru ekosistem membentuk jalur pembelajaran dan pengembangan yang fleksibel: memberi karyawan penghargaan yang layak, pengakuan, dan kompensasi yang ditingkatkan; menawarkan ramalan lintasan karier dan panduan terkait; menanamkan nilai-nilai inti perusahaan; merayakan kesuksesan keseluruhan organisasi dan kegiatan individu prestasi; menciptakan garis komunikasi yang transparan dan langsgung kation dengan karyawan; mengembangkan budaya saling tergantung kerja tim; dan terakhir, melibatkan karyawan dalam sosial perusahaan inisiatif tanggung jawab. Ekosistem baru adalah pasangan yang berpusat pada nilai, prestasi, dan komitmen dalam UEA, dan melintasi pasar global.

- Berdasarkan apa yang Anda baca, apa konsep P&G menangani stafnya?
 - Daftarkan pedoman P&G.
 - Apakah Anda percaya bahwa pedoman P&G bersifat universal, atau haruskah mereka disesuaikan agar sesuai dengan budaya yang berbeda?
- SUMBER: Fahad Al Abdulkarim, "Perubahan Timur Tengah pasar kerja membutuhkan praktik SDM yang berkelanjutan," *Nasional* (4 November 2013).

Halaman 333

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

- 1.** S. Caudron, "Bagaimana SDM Mendorong Untung," *Manajemen Tenaga Kerja* (Desember 2001), hlm. 26–31 seperti yang dilaporkan oleh LL Bryan, CI Joyce, dan LM Weiss dalam "Making a Market in Talent," *McKinsey Quarterly* (2006, No. 2), hlm. 1–7.
- 2.** "Akuisisi Bakat Naik 6% di 2011 dan Biaya Rata-Rata Per Sewa Sekitar \$ 3.500 per New Bersin & Assoc. Factbook," *Shaker* (28 November 2011), <http://shakerrecruitment.ning.com/profile/blog/akuisisi-bakat-up-6-di-2011-dan-rata-rata-per-sewa-sekitar-3>.
- 3.** Angka-angka tersebut merupakan perkiraan rata-rata dari tiga studi yang terpisah. beberapa pergantian manajemen puncak setelah merger. Lihat M. Lubatkin, D. Schweiger, dan Y. Weber, "Pergantian Manajemen Top di M&S Terkait: Tes Tambahan Teori Relatif Berdiri," *Jurnal Manajemen* (Vol. 25, No. 1, 1999), hlm. 55–73.
- 4.** JA Krug, "Pergantian Eksekutif di Perusahaan yang Diakuisisi: A Longitudinal Analysis of the Effects of Long-Term Merger," makalah dipresentasikan pada pertemuan tahunan *Academy of Management*, Seattle, WA (2003).
- 5.** JA Krug dan WH Hegarty, "Pergantian Pascakuisisi Di antara Tim Manajemen Top AS: Analisis Efektivitas efek Akuisisi Asing vs Domestik Target AS," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1997), hlm. 667–675; JA Krug dan WH Hegarty, "Memprediksi Siapa yang Tetap dan Daun Setelah Akuisisi: Studi Manajer Top di Jakarta Perusahaan Multinasional," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 2001), hlm. 185–196.
- 6.** D. Harding dan T. Bangun, "Human Due Diligence," *Harvard Tinjauan Bisnis* (April 2007), hlm. 124–131.
- 7.** A. Hinterhuber, "Membuat M&A Berfungsi," *Strategi Bisnis Review* (September 2002), hlm. 7–9.
- 8.** RN Ashkenas dan SC Francis, "Manajer Integrasi: Pemimpin Khusus untuk Waktu Khusus," *Harvard Business Review* (November – Desember 2000), hlm. 108–116.
- 9.** J. Hoerr, "Mengasah Pikiran untuk Keunggulan Kompetitif," *Bisnis Minggu* (17 Desember 1990), hlm. 72–78.
- 10.** "Laporan Industri ASTD 2012: Organisasi Terus Berinvestasi dalam Pembelajaran di Tempat Kerja," *ASTD* (8 November 2012), <http://www.astd.org/Publications/Majalah/TD/TD-Arsip/2012/11/ASTD-2012-Negara-of-the-Industry-Report>.
- 11.** *Praktik Kerja Kinerja Tinggi dan Kinerja Perusahaan* (Washington, DC: Departemen Tenaga Kerja AS, Kantor American Workplace, 1993), hlm. I, 4.
- 12.** "Kegembiraan Bahagia Zappos.com," *ABC News* (Oktober 26, 2011), <http://abcnews.go.com/blogs/business/2011/10/the-happy-wackiness-of-zappos-com/>; J. Edwards, "Lihat Panjang Gila Zappos Perwakilan Layanan Pelanggan Akan Pergi Kepada," *Business Insider* (29 Januari 2012), http://businessinsider.com/2012-01-09/news/30606433_1_layanan-pelanggan-layanan-pusat-zappos.
- 13.** R. Henkoff, "Perusahaan yang Melatih Terbaik," *Fortune* (22 Maret 1993), hlm. 62–75.
- 14.** DC Hambrick, "Teori Eselon Atas: Sebuah Pembaruan," *Academy Tinjauan Manajemen* (April 2007), hlm. 334–343.
- 15.** D. Miller dan J. Shamsie, "Mempelajari Siklus Hidup: Eksperimen dan Pertunjukan di Antara Hollywood Studio Heads," *Jurnal Manajemen Strategis* (Agustus 2001),

- hlm. 725-745. Pengecualian untuk temuan ini mungkin industri perangkat lunak komputer di mana CEO berada pada saat terbaik mereka memulai pekerjaan mereka dan terus menurun selama masa jabatan mereka. Lihat AD Henderson, D. Miller, dan DC Hambrick, "Bagaimana Cepat Apakah CEO Menjadi Usang? Dinamisme Industri, Kepemilikan CEO, dan Kinerja Perusahaan," *Manajemen Strategis* (Mei 2006), hlm. 447-460.
- 16.** B. Hrowitz, "CEO Baru Melakukan Comeback di Menu at Applebee's," *USA Today* (28 April 2008), hlm. 1B, 2B.
- 17.** Studi tentang mantan eksekutif General Electric yang menjadi CEO mengategorikan mereka sebagai pengontrol biaya, petani, atau siklus manajer berdasarkan pengalaman lini mereka di GE. Lihat B. Groysberg, AN McLean, dan N. Nohria, "Adalah Pemimpin Portable?" *Harvard Business Review* (Mei 2006), hlm. 92-100.
- 18.** DK Datta dan N. Rajagopalan, "Struktur Industri dan CEO Karakteristik: Studi empiris Peristiwa Sukses," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1998), hlm. 833-852; AS Thomas dan K. Ramaswamy, "Perubahan Lingkungan dan Staf Manajemen: Komentar," *Jurnal Manajemen* (Musim Dingin 1993), hlm. 877-887; JP Guthrie, CM Grimm, dan KG Smith, "Perubahan dan Manajemen Lingkungan Penetapan Staf: Studi Empiris," *Jurnal Manajemen* (Desember 1991), hlm. 735-748.
- 19.** J. Greco, "The Search Goes On," *Jurnal Bisnis* (September / Oktober 1997), hlm. 22-25; W. Ocasio dan H. Kim, "Sirkulasi Kontrol Perusahaan: Pemilihan Latar Belakang Fungsional tentang CEO Baru di Perusahaan AS Besar facturing Firms, 1981-1992," *Pertanyaan Ilmu Administrasi terly* (September 1999), hlm. 532-562; R. Dobbs, D. Harris, dan A. Rasmussen, "Kapan CFO Harus Mengambil Pimpinan?" *McKinsey Quarterly Online* (November 2006); "Cara Mencapai the Top," *The Economist* (31 Mei 2008), hlm. 70.
- 20.** R. Drazin dan RK Kazanjian, "Menerapkan Teknik Del untuk Analisis Data Klasifikasi Lintas: Tes CEO Pengembangan Tim Sukses dan Manajemen Puncak," *Academy of Management Journal* (Desember 1993), hlm. 1374-1399; WE Rothschild, "Sebuah Portofolio Pemimpin Strategis," *Perencanaan Review* (Januari / Februari 1996), hlm. 16-19.
- 21.** R. Subramanian dan CM Sanchez, "Perubahan Lingkungan dan Staf Manajemen: Suatu Pemeriksaan Empiris untuk Industri Utilitas Listrik," *Jurnal Strategi Bisnis* (Spring 1998), hlm. 17-34.
- 22.** MA Carpenter dan BR Golden, "Persepsi Manajerial Discretion: Studi Sebab dan Akibat," *Manajemen Strategis* (Jurnal) (Maret 1997), hlm. 187-206.
- 23.** JA Parnell, "Latar Belakang Fungsional dan Strategi Bisnis: Dampak Kecocokan Eksekutif-Strategi pada Kinerja," *Jurnal of Business Strategies* (Spring 1994), hlm. 49-62.
- 24.** M. Smith dan MC White, "Strategi, Spesialisasi CEO, dan Sukses," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Juni 1987), hlm. 263-280.
- 25.** "Rata-Rata Masa Kepemilikan CEO Menurun menjadi 8,4 Tahun, Konferensi Dewan," *Dewan Konferensi* (12 April 2012), <http://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=4453>; "Membuat Perusahaan Bekerja," *The Economist* (25 Oktober 2003), hlm. 14; CH Mooney, CM Dalton, DR Dalton, dan ST Cero, "Sukses CEO sebagai Corong: The Peran Penting, dan Mengubah Peran Direktur Dalam," *Organisasi*

CATATAN

Halaman 334

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

Dynamics (Vol. 36, No. 4, 2007), hlm. 418-428. Perhatikan, bagaimanapun, bahwa masa kerja CEO perusahaan keluarga biasanya melebihi 15 tahun. Lihat I. Le Breton-Miller dan D. Miller, "Mengapa Melakukan Beberapa Bisnis Keluarga Bersaing? Pemerintahan, Lama Orientasi Jangka, dan Kemampuan Berkelanjutan," *Pengusaha-Teori dan Praktek kapal* (November 2006), hlm. 731-746.

26. A. Bianco, L. Lavelle, J. Merrit, dan A. Barrett, "CEO

- Perangkap," *BusinessWeek* (11 Desember 2000), hlm. 86–92.
- 27.** Y. Zhang dan N. Rajagopalan, "Ketika Setan yang Dikenal Adalah Bertaruh-daripada Tuhan Yang Tidak Diketahui: Suatu Studi Empiris tentang Pendahuluan dan Konsekuensi dari Sukses CEO Relai," *Akademi dari Jurnal Manajemen* (Agustus 2004), hlm. 483–500; W. Sheen dan AA Cannella Jr., "Will Succession Planning Meningkatkan Kekayaan Pemegang Saham? Bukti dari Reaksi Investor ke Menyampaikan Sukses CEO," *Jurnal Manajemen Strategis* (Februari 2003), hlm. 191–198.
- 28.** GA Bigley dan MF Wiersema, "CEO dan Perusahaan Baru Pemfokusan Ulang Strategis: Bagaimana Pengalaman sebagai Ahli Waris memperlancar Penggunaan Kekuatan," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Desember 2002), hlm. 707–727.
- 29.** JL Bower, "Selesaikan Krisis Sukses dengan Menumbuhkan Orang Dalam Outside Leaders," *Harvard Business Review* (November 2007), hlm. 91–96; Y. Zhang dan N. Rajagopalan, "Merawat untuk Top Post dan Mengakhiri Krisis Sukses CEO," *Organizational Dynamics* (Vol. 35, Edisi 1, 2006), hlm. 96–105.
- 30.** "Datang dan Pergi," Survei Kepemimpinan Perusahaan, "The Ekonom" (25 Oktober 2003), hlm. 12–14.
- 31.** DC Carey dan D. Ogden, *Sukses CEO: Sebuah Window on Bagaimana Dewan Melakukannya dengan Benar Saat Memilih Ketua Baru* (New York: Oxford University Press, 2000).
- 32.** "The King Lear Syndrome," *The Economist* (13 Desember, 2003), hlm. 65.
- 33.** Y. Zang dan N. Rajagopalan, "Merawat untuk Top Post dan Mengakhiri Krisis Sukses CEO," *Dinamika Organisasi* (Vol. 35, Edisi 1, 2006), hlm. 96–105.
- 34.** "Transisi CEO 2011," *Spencer Stuart* (Maret 2012), <http://www.spencerstuart.com/research/ceo/1580/>.
- 35.** MS Kraatz dan JH Moore, "Migrasi Eksekutif dan Lembaga Perubahan pembelajaran," *Academy of Management Journal* (Februari 2002), hlm. 120–143; Y. Zhang dan N. Rajagopalan, "Kapan Setan yang Dikenal Lebih Baik dari pada Dewa yang Tidak Diketahui: An Empiris Studi Anteseden dan Konsekuensi dari Relay CEO Succession" *Academy of Management Journal* (Agustus 2004), hlm. 483–500; W. Shen dan AA Cannella Jr., "Mengunjungi kembali Konsekuensi Kinerja dari Sukses CEO: Dampaknya Tipe Penerus, Pergantian Eksekutif Senior Pasca Sukses selesai, dan Departure CEO Tenure," *Academy of Management Jurnal* (Agustus 2002), hlm. 717–733.
- 36.** KP Coyne dan EJ Coyne Sr., "Bertahan dari CEO Baru Anda," *Harvard Business Review* (Mei 2007), hlm. 62–69.
- 37.** N. Byrnes dan D. Kiley, "Halo, Anda Harus Pergi," *Bisnis Minggu* (12 Februari 2007), hlm. 30–32.
- 38.** C. Lucier dan J. Dyer, "Mempekerjakan CEO Luar: A Board's Best Moves," *Directors & Boards* (Winter 2004), hlm. 36–38. Temuan ini didukung oleh penelitian selanjutnya oleh Booz Allen Hamilton di mana 1.595 perusahaan di seluruh dunia selama tahun 1995 hingga 2005 menunjukkan hasil yang sama. Lihat J. Webber, "Kebetulan CEO," *BusinessWeek* (23 April 2007), hlm. 64–72.
- 39.** Q. Yue, "Anteseden Asal Penerus Manajemen Top di Cina, "makalah dipresentasikan pada pertemuan tahunan *Academy of Management*, Seattle, WA (2003); AA Buchko dan D. DiVerde, "Anteseden, Moderator, dan Konsekuensi dari Pergantian CEO: Tinjauan dan Rekonseptualisasi, "makalah disajikan ke *Akademi Manajemen Midwest* (Lincoln, NE: 1997), hlm. 10; W. Ocasio, "Aksi yang Dilakukan dan Tata Kelola Perusahaan: Ketergantungan pada Aturan CEO Sukses cession," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Juni 1999), hlm. 384–416.
- 40.** C. Gopinath, "Turnaround: Mengenali Penurunan dan Prakarsa-Intervensi," *Perencanaan Jangka Panjang* (Desember 1991), hlm. 96–101.
- 41.** KB Schwartz dan K. Menon, "Sukses Eksekutif di Perusahaan Gagal," *Akademi Jurnal Manajemen* (September 1985), hlm. 680–686; AA Cannella Jr., dan M. Lubatkin, "Sukses sebagai Proses Sosiopolitik: Hambatan Internal untuk Pemilihan Orang Luar," *Akademi Jurnal Manajemen* (Agustus 1993), hlm. 763–793; W. Boeker dan J. Goodstein, "Pilihan Kinerja dan Sukses: Efek-Efek yang Sedang Pemerintahan dan Kepemilikan," *Akademi Manajemen Jurnal* (Februari 1993), hlm. 172–186.

- 42.** W. Boeker, "Migrasi Eksekutif dan Perubahan Strategis: The Pengaruh Pergerakan Manajer Top terhadap Masuknya Produk-Pasar," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Juni 1997), hlm. 213–236.
- 43.** E. Brockmann, JJ Hoffman, dan D. Dawley, "Suatu Kemungkinan Teori Pilihan Penerus CEO dan Strategi Pasca-Kebangkrutan gic Change," makalah yang dipresentasikan pada pertemuan tahunan *Academy of Manajemen*, Seattle, WA (2003).
- 44.** P. Lorange, dan D. Murphy, "Membawa Sumber Daya Manusia ke dalam Perencanaan Strategis: Karakteristik Desain Sistem," di Indonesia CJ Fombrun, NM Tichy, dan MA Devanna (Eds.), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis* (New York: John Wiley & Sons, 1984), hlm. 281–283.
- 45.** http://www.ge.com/company/culture/leadership_learning.html.
- 46.** S. Armor, "Playing the Succession Game," *USA Today* (24 November 2003), hlm. 3B.
- 47.** DA Waldman dan T. Korbar, "Pusat Penilaian Mahasiswa Kinerja dalam Prediksi Sukses Karier Dini," *Academy Pembelajaran dan Pendidikan Manajemen* (Juni 2004), hlm. 151–167.
- 48.** "Datang dan Pergi, Survei Kepemimpinan Perusahaan," *The Ekonom* (25 Oktober 2003), hlm. 12–14.
- 49.** RA Pitts, "Strategi dan Struktur untuk Diversifikasi," *Academy of Management Journal* (Juni 1997), hlm. 197–208.
- 50.** D. Poeter, "HP Mengumumkan 27.000 PHK di Restrukturisasi Utama-ing," *PC Magazine* (23 Mei 2012), <http://www.pc当地/2012/05/23/27000-phk-di-restructuring-utama-ing/>; <http://retailindustry.about.com/od/storeclosingsandopenings/a/2012-Store-Closings-US-Industri-Ritel-Likuidasi-Roundup-Chains-Going-Out-Business.htm>
- 51.** KE Mishra, GM Spreitzer, dan AK Mishra, "Pelestarian Semangat Karyawan Selama Perampingan," *Sloan Management Review* (Musim Dingin 1998), hlm. 83–95.
- 52.** B. O'Reilly, "Apakah Perusahaan Anda Mengajukan Terlalu Banyak?" *Keberuntungan* (12 Maret 1990), hlm. 41. Untuk informasi lebih lanjut tentang emosionalisasi nasional dari penyintas perampingan, lihat CR Stoner dan RI Hartman, "Terapi Organisasi: Membangun Korban untuk Kesehatan & Daya Saing," *Manajemen Maju SAM Jurnal* (Musim Panas 1997), hlm. 15–31, 41.
- 53.** SR Fisher dan MA White, "Perampingan dalam Organisasi Pembelajaran nisasi: Apakah Ada Biaya Tersembunyi?" *Akademi Manajemen Review* (Januari 2000), hlm. 244–251.

Halaman 335

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

- 54.** TM Amabile dan R. Conti, "Perubahan dalam Lingkungan Kerja untuk Kreativitas Selama Perampingan," *Akademi Manajemen Journal* (Desember 1999), hlm. 630–640; AG Bedeian dan AA Armenakis, "Sindrom Cesspool: Bagaimana Dreck Mengapung ke Puncak Organisasi yang Menurun," *Academy of Eksekutif Manajemen* (Februari 1998), hlm. 58–67.
- 55.** Untuk daftar psikologis dan perilaku yang lebih lengkap reaksi terhadap perampingan, lihat ML Marks dan KP De Meuse, "Mengubah Ukuran Organisasi: Memaksimalkan Keuntungan Sementara Minimizing Pain dari PHK, divestasi, dan Penutupan," *Organizational Dynamics* (Vol. 34, No. 1, 2005), hlm. 19–35.
- 56.** DJ Flanagan dan KC O'Shaughnessy, "Pengaruh Lay-off pada Reputasi Perusahaan," *Journal of Management* (Juni 2005), hlm. 445–463.
- 57.** *The Wall Street Journal* (22 Desember 1992), hlm. B1.
- 58.** V. Giang, "14 dari PHK Massal Terbesar tahun 2011," *Bisnis Insider* (28 Agustus 2011), <http://www.businessinsider.com/perusahaan-dengan-PHK-terbesar-di-2011-2011-8?op=1>.
- 59.** RD Nixon, MA Hitt, H. Lee, dan E. Jeong, "Reaksi Pasar untuk Pengumuman Tindakan Perampingan Perusahaan dan Strategi Implementasi," *Jurnal Manajemen Strategis* (November 2004), hlm. 1121–1129; GD Bruton, JK Keels, dan CL Shook, "Perampingan Perusahaan: Menjawab Stra-pertanyaan tegas," *Akademi Manajemen Eksekutif* (Mei

- 1996), hlm. 38–45; EG Love dan N. Nohria, "Reducing Slack: Konsekuensi Kinerja Perampingan oleh Besar Perusahaan Industri, 1977–93," *Jurnal Manajemen Strategis* (Desember 2005), hlm. 1087–1108; CD Zatzick dan RD Iverson, "Manajemen Keterlibatan Tinggi dan Pengurangan Tenaga Kerja: Keuntungan atau Kerugian Kompetitif?" *Academy of Management Journal* (Oktober 2006), hlm. 999–1015.
- 60.** MA Hitt, BW Keats, HF Harback, dan RD Nixon, "Rightsizing: Membangun dan Memelihara Kepemimpinan Strategis dan Daya Saing Jangka Panjang," *Dinamika Organisasi* (Musim Gugur 1994), hlm. 18–32. Untuk saran tambahan, lihat WF Cascio, "Strategi untuk Restrukturisasi Bertanggung Jawab," *Academy of Management Executive* (Agustus 2002), hlm. 80–91, dan T. Mroczkowski dan M. Hanaoka, "Rightsizing yang Efektif Strategi di Jepang dan Amerika: Apakah Ada Konvergensi Praktek Ketenagakerjaan?" *Akademi Eksekutif Manajemen* (Mei 1997), hlm. 57–67. Untuk daftar pengurangan biaya yang luar biasa program untuk digunakan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang jangka, lihat F. Gandolfi, "Pengurangan Biaya, Terkait Perampingan PHK, dan Praktek SDM," *SAM Manajemen Lanjutan Jurnal* (Spring 2008), hlm. 52–58.
- 61.** JS Black dan HB Gregersen, "Cara yang Benar untuk Mengelola Mantan tzeptukan," *Harvard Business Review* (Maret – April 1999), hlm. 52–61.
- 62.** Ibid, hlm. 54.
- 63.** JI Sanchez, PE Spector, dan CL Cooper, "Beradaptasi dengan Dunia Tanpa Batas: Model Ekspatriat Perkembangan," *Academy of Management Executive* (Mei 2000), hlm. 96–106.
- 64.** RL Tung, *Ekspatriat Baru* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988); JS Black, M. Mendenhall, dan G. Oddou, "Menuju Model Komprehensif Penyesuaian Internasional: Sebuah In-beberapa Perspektif Teoritis," *Academy of Tinjauan Manajemen* (April 1991), hlm. 291–317.
- 65.** MA Carpenter, WG Sanders, dan HB Gregersen, "Bundling Human Capital dengan Konteks Organisasi: Dampaknya Pengalaman Penugasan Internasional pada Perusahaan Multinasional Pembayaran Kinerja dan CEO," *Akademi Jurnal Manajemen* (Juni 2001), hlm. 493–511.
- 66.** PM Caliguri dan S. Colakoglu, "Kontinjensi Strategis Pendekatan Manajemen Penugasan Orang Asing," *Manusia Jurnal Manajemen Sumberdaya* (Vol. 17, No. 4, 2007), hlm. 393–410.
- 67.** MA Shaffer, DA Harrison, KM Gilley, dan DM Luk, "Berjuang untuk Keseimbangan Di Tengah Turbulensi di Internasional Tugas: Konflik, Dukungan, dan Komitmen Kerja-Keluarga," *Jurnal Manajemen* (Vol. 27, No. 1, 2001), hlm. 99–121.
- 68.** JS Black dan HB Gregersen, "Cara yang Benar untuk Mengelola Ex-pats," *Harvard Business Review* (Maret – April 1999), hlm. 54.
- 69.** G. Stern, "Ikatan Eksekutif GM untuk Bantuan Asli Negara Kesepakatan Pembuat Otomatis Terjadi di Tiongkok," *The Wall Street Journal* (2 November 1995), hlm. B7.
- 70.** K. Roth, "Mengelola Interdependensi Internasional: CEO Karakteristik dalam Kerangka Berbasis Sumber Daya," *Akademi Jurnal Manajemen* (Februari 1995), hlm. 200–231.
- 71.** M. Subramaniam dan N. Venkatraman, "Penentu Kemampuan Pengembangan Produk Baru Transnasional: Pengujian Pengaruh Mentransfer dan Menyebarluaskan Tacit Luar Negeri Pengetahuan," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 2001), hlm. 359–378.
- 72.** JS Lublin, "Tugas Luar Negeri Dapat Menjadi Tiket ke Atas," *The Wall Street Journal* (29 Januari 1996), hlm. B1, B2.
- 73.** "Cisco Menggeser Eksekutif Senior ke India," *St. Cloud (MN) Times* (13 Januari 2007), hlm. 6A.
- 74.** "Karyawan Asing: Mencari Stealth," *The Economist* (23 April 2005), hlm. 62–64.
- 75.** M. Meaney, C. Pung, dan S. Kamath, "Menciptakan Organisasi Transformasi," *McKinsey Quarterly Online* (10 September, 2008).
- 76.** LG Love, RL Priem, dan GT Lumpkin, "Secara eksplisit Strategi Artikulasi dan Kinerja Perusahaan Dibawah Alternatif Tingkat Sentralisasi," *Jurnal Manajemen* (Vol. 28, 5, 2002), hlm. 611–627.
- 77.** GG Gordon, "Hubungan Budaya Perusahaan dengan

- Sektor Industri dan Kinerja Perusahaan," di RH Kilmann, MJ Saxton, R. Serpa, dan Associates (Eds.), *Mendapatkan Kontrol Budaya Perusahaan* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), hal. 123; T. Kono, "Budaya Perusahaan dan Rencana Jangka Panjang," *Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 1990), hlm. 9–19.
- 78.** B. Mike dan JW Slocum Jr., "Mengubah Budaya di Pizza Hut dan Yum! Brands," *Dinamika Organisasi* (Vol. 32, No. 4, 2003), hlm. 319–330.
- 79.** TJ Tetenbaum, "Tujuh Praktek Utama yang Meningkatkan Peluang untuk Integrasi dan Sinerji yang Diharapkan," *Organisational Dynamics* (Musim Gugur 1999), hlm. 22–35.
- 80.** B. Bremner dan G. Edmondson, "Jepang: A Tale of Two Merger," *BusinessWeek* (10 Mei 2004), hlm. 42; <http://www.worldcarfans.com/10805221239/mercedes-benz-mengakui-ke-chrysler-merger-kesalahan>.
- 81.** P. Very, M. Lubatkin, R. Calori, dan J. Veiga, "Standar Relatif dan Kinerja Eropa yang Baru-Baru Ini Diakuisi Firms," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1997), hlm. 593–614.
- 82.** AR Malekzadeh dan A. Nahavandi, "Membuat Merger Bekerja oleh Managing Cultures," *Jurnal Strategi Bisnis* (Mei / Juni 1990), hlm. 53–57; A. Nahavandi, dan AR Malekzadeh, "Akulturasi dalam Penggabungan dan Akuisisi," *Akademi dari Tinjauan Manajemen* (Januari 1988), hlm. 79–90.
- 83.** C. Ghosn, "Menyelamatkan Bisnis Tanpa Kehilangan Perusahaan," *Harvard Business Review* (Januari 2002), hlm. 37–45;

Halaman 336

BAB 10 Implementasi Strategi: Penetapan Staf dan Penyutradaraan

- B. Bremner, G. Edmondson, C. Dawson, D. Welch, dan K. Kerwin, "Bos Nissan," *BusinessWeek* (4 Oktober 2004), hlm. 50–60.
- 84.** D. Harding dan T. Bangun, "Human Due Diligence," *Harvard Tinjauan Bisnis* (April 2007), hlm. 124–131.
- 85.** JJ Keller, "Mengapa Pengambilalihan AT&T dari NCR Belum Nyata Bell Ringer," *The Wall Street Journal* (19 September 1995), hal. A1, A5.
- 86.** JW Gibson dan DV Tesone, "Mode Manajemen: Emergence, Evolution, dan Implikasi untuk Manajer," *Akademi Eksekutif Manajemen* (November 2001), hlm. 122–133.
- 87.** Untuk informasi tambahan, lihat SJ Carroll, Jr., dan ML Tosi Jr., *Manajemen Berdasarkan Tujuan: Aplikasi dan Penelitian* (New York: Macmillan, 1973), dan AP Aria, *Managing by Tujuan* (Glenview, IL: Scott, Foreman, and Company, 1974).
- 88.** JW Gibson, DV Tesone, dan CW Blackwell, "Kelolament Fads: Here Yesterday, Gone Today?" *SAM Advanced Jurnal Manajemen* (Musim Gugur 2003), hlm. 12–17.
- 89.** JW Gibson dan DV Tesone, "Mode Manajemen: Emergence, Evolution, dan Implikasi untuk Manajer," *Akademi Eksekutif Manajemen* (November 2001), hlm. 125.
- 90.** SS Masterson, dan MS Taylor, "Total Quality Management dan Penilaian Kinerja: Suatu Perspektif Integratif," *Jurnal akhir Manajemen Kualitas* (Vol. 1, No. 1, 1996), hlm. 67–89.
- 91.** TY Choi dan OC Behling, "Manajer Top dan Manajer TQM ccess: Satu Lagi Penampilan Setelah Semua Tahun Ini," *Akademi dari Eksekutif Manajemen* (Februari 1997), hlm. 37–47.
- 92.** TC Powell, "Manajemen Kualitas Total Bersaing Keuntungan: Tinjauan dan Studi Empiris," *Manajer Strategis agement Journal* (Januari 1995), hlm. 15–37.
- 93.** G. Hofstede, "Konsekuensi Terbaru Budaya: Menggunakan Di-Skor nasional dalam Teori dan Penelitian," *Internasional Jurnal Manajemen Lintas Budaya* (Vol. 1, No. 1, 2001), hlm. 11–17; G. Hofstede, *Budaya dan Organisasi: Perangkat Lunak of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede dan M. H. Bond, "Koneksi Konfusius: Dari Akar Budaya ke Pertumbuhan Ekonomi," *Dinamika Organisasi* (Spring 1988), hlm. 5–21; R. Hodgetts, "Pembicaraan dengan Geert Hofstede," *Organizational Dynamics* (Spring 1993), hlm. 53–61.
- 94.** M. Javidan dan RJ House, "Ketajaman Budaya untuk Global

Manajer: Pelajaran dari Project GLOBE, "Organisasi Dynamics (Vol. 29, No. 4, 2001), hlm. 289–305; RJ House, PJ Hanges, M. Javidan, PW Dorfman, dan V. Gupta (Eds.), *Budaya, Kepemimpinan dan Organisasi: Studi GLOBE di Indonesia 62 Masyarakat* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).

95. M. Javidan dan RJ House, "Ketajaman Budaya untuk Global Manajer: Pelajaran dari Project GLOBE," *Organisasi Dynamics* (Vol. 29, No. 4, 2001), hlm. 303.

96. Lihat G. Hofstede dan MH Bond, "Koneksi Konfusius, Dari Akar Budaya ke Pertumbuhan Ekonomi," *Organisasi Dynamics* (Spring 1988), hlm. 12-13.

97. HK Steensma, L. Marino, KM Weaver, dan PH Dick-Putra, "Pengaruh Kebudayaan Nasional Terhadap Pembentukan Aliansi Teknologi oleh Perusahaan Wirausaha," *Academy of Jurnal Manajemen* (Oktober 2000), hlm. 951–973.

98. MA Geletkancz, "Arti Pentingnya 'Konsekuensi Budaya': Efek Nilai Budaya pada Komitmen Eksekutif Tertinggi ke Status Quo," *Jurnal Manajemen Strategis* (September 1997), hlm. 615–634.

99. B. Groysberg, A. Nanda, dan N. Nohria, "The Risky Business of Hiring Stars," *Harvard Business Review* (Mei 2004), hlm. 92–100.

100. D. Keirsey, *Tolong Mengerti Saya II* (Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Co., 1998).

Halaman 337

BAB 11

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

Evaluasi dan Kontrol

336

Masyarakat

Lingkungan Hidup:

Kekuatan umum

Alam

Lingkungan Hidup:

Sumber daya dan

iklim

Tugas

Lingkungan Hidup:

Analisis industri

Struktur:

Rantai komando

Budaya:

Keyakinan, harapan,

nilai-nilai

Sumber:

Aset, keterampilan,

kompetensi,

pengetahuan

Kegiatan

Dibutuhkan untuk
menyelesaikan
sebuah rencana
Biaya
program
Urutan
langkah-langkah
Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan
Alasan untuk
adanya
Apa
hasil ke
menyelesaikan
kapan
Berencana untuk
mencapai
misi &
tujuan
Luas
pedoman
untuk keputusan
membuat
R Alasan f untuk
Misi
N Alami
Struktur :
Wh
Apa
I
h
PI Rencana untuk
Hai
itu
Kawan
B
d
iklan
Idli
Bertindak
A ii
ivi i tie s
DD
h
C Cos t t t h dia
S Sequence
f
Intern
Luar
Program
dan Taktik
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

Halaman 338

337

Lima Orang dan Eksekusi

Jika Anda ingin berada dalam bisnis dengan ribuan pesaing, maka Anda

harus mengeksekusi dengan sangat baik . Itu adalah ciri khas dari Five Guys Burgers and

Kentang goreng Five Guys dimulai pada tahun 1986 dengan satu lokasi yang tidak memiliki tempat duduk. Mereka meminta untuk mengendalikan bisnis yang mungkin tidak masuk akal.

Faktanya, mereka tidak dapat mengumpulkan modal atau mendapatkan pinjaman untuk ide bisnis mereka. Mereka ingin membuat tempat burger yang menggunakan bahan-bahan terbaik dalam bisnis, membayar tertinggi dolar untuk daging mereka, mendapatkan toko roti lokal yang terkenal untuk menghasilkan roti gulung mereka, paling banyak membeli

bacon mahal, dan memasak hanya dengan minyak kacang, yang harganya lima kali lipat dari minyak lainnya restoran burger menggunakan. Standar-standar ini akan menjadi kunci keberhasilan mereka. Mereka jangan mulai memasak sampai Anda memesan, kacang disediakan secara gratis saat Anda menunggu, dan mereka melakukannya membebani setiap pelanggan dengan kentang goreng sehingga mereka mendapatkan reputasi yang sama kentang goreng kecil mereka akan memberi makan empat orang.

Mereka memiliki lebih dari 1000 lokasi di Amerika Serikat dan Kanada, dengan pendiriannya keluarga (orang tua dan lima putra) yang memiliki 200 dan sisanya memiliki hak waralaba. Pada tahun 2011, mereka nilai \$ 976 juta, naik dari \$ 720 juta pada tahun 2010.

Seluruh bisnis dibangun di atas konsistensi dan kontrol. Mereka tidak membandingkan untuk berbelanja bahan dan teliti dalam evaluasi standar mereka. Perusahaan mempekerjakan mereka sendiri karyawan sebagai pembeli rahasia untuk memastikan setiap toko memenuhi standar Lima Orang layanan. Ada program mingguan, bulanan, dan triwulan yang memberi penghargaan bagi anggota kru pada laporan pembeli.

SUMBER: <http://www.fiveguys.com/>; L. Joyner, "Lima Orang Menemukan Resep Sederhana untuk Sukses: Lakukan dengan Benar," *USA Today* (2 Agustus 2012), <http://usatoday30.usatoday.com/money/economy/story/2012-07-29/five-guys-ceo-jerry-murrell / 56541886/1>; K. Weise, "Di Balik Burger Tercinta Lima Orang," *Bloomberg Businessweek* (11 Agustus 2011), <http://www.businessweek.com/magazine/behind-five-guys-beloved-burgers-08112011.html>.

- Menerapkan proses benchmarking ke fungsi atau aktivitas
- Mengembangkan sistem kontrol yang tepat untuk mendukung strategi spesifik termasuk pengukuran kinerja
- Memahami proses kontrol dasar
- Pilih di antara langkah-langkah tradisional, seperti itu sebagai ROI, dan ukuran nilai pemegang saham, seperti nilai tambah ekonomi, untuk benar menilai kinerja
- Gunakan pendekatan balanced scorecard untuk mengembangkan ukuran kinerja utama

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 339

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Informasi evaluasi dan kontrol terdiri dari data kinerja dan laporan aktivitas (dikumpulkan dalam Langkah 3 pada **Gambar 11-1**). Jika hasil kinerja yang tidak diinginkan karena manajemen strategis Proses yang digunakan tidak tepat, manajer operasional harus tahu tentang hal itu sehingga mereka dapat memperbaiki aktivitas karyawan. Manajemen puncak tidak perlu dilibatkan. Namun, jika hasil kinerja bapak dari proses itu sendiri, manajer puncak, serta operasional manajer, harus tahu tentang hal itu sehingga mereka dapat mengembangkan program atau prosedur implementasi baru

Dures. Informasi evaluasi dan kontrol harus relevan dengan apa yang dipantau. Satu Hambatan untuk kontrol yang efektif adalah kesulitan dalam mengembangkan tindakan yang sesuai kegiatan dan hasil penting.

Evaluasi dan Kontrol dalam Manajemen Strategis

1

Menentukan
apa yang harus
mengukur.
Mendirikan
telah ditentukan sebelumnya
standar.
Mengukur
kinerja.
Tidak
5
4
3

Apakah
melakukan-
pertandingan mance
standar-
dards?
Mengambil
perbaikan
tindakan.

GAMBAR 11-1

Evaluasi dan
Proses Kontrol

Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas. Pilih langkah-langkah untuk menilai kinerja berdasarkan unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang ingin dicapai. Tujuannya itu didirikan sebelumnya di bagian perumusan strategi dari proses manajemen strategis (berurusan dengan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya, antara lain) tentunya digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan setelah strategi diimplementasikan.

Mengukur performa

TINDAKAN YANG TEPAT

Beberapa tindakan, seperti laba atas investasi (ROI) dan laba per saham (EPS), disetujui harga untuk mengevaluasi kemampuan korporasi atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Jenis tindakan ini, bagaimanapun, tidak memadai untuk mengevaluasi tujuan perusahaan tambahan seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan. Meskipun profitabilitas adalah perusahaan tujuan utama ration, ROI dan EPS dapat dihitung hanya setelah laba dijumlahkan untuk a Titik. Itu menceritakan apa yang terjadi setelah fakta — bukan apa yang terjadi atau apa yang akan terjadi. Perusahaan, oleh karena itu, perlu mengembangkan langkah-langkah yang memprediksi kemungkinan keuntungan. Ini adalah digerakkan sebagai **kontrol kemudi** karena mereka mengukur variabel yang memengaruhi laba di masa depan. kemampuan. Setiap industri memiliki set metrik kunci sendiri yang cenderung untuk memprediksi keuntungan. Maskapai, untuk

Halaman 340

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

Misalnya, memonitor dengan cermat biaya per mil kursi yang tersedia (ASM). Pada tahun 2002, biaya Southwest per jarak penumpang adalah 7,5 ¢, terendah di industri ini, berbeda dengan United 11,5 ¢, yang tertinggi est di industri. Biaya rendahnya memberi Southwest keunggulan kompetitif yang signifikan. Pada 2011, Biaya Southwest telah meningkat secara substansial menjadi 12,5 ¢, sementara United telah pindah ke 16,6 ¢. Dalam

Sementara itu, Southwest telah diganti sebagai maskapai penerbangan paling murah oleh Spirit Airlines, yang biaya per ASM pada tahun 2011 adalah 10,1 ¢.¹

Contoh kontrol kemudi yang digunakan oleh toko ritel adalah *rasio perputaran persediaan*, di di mana harga pokok penjualan pengecer dibagi dengan nilai rata-rata inventarisnya. Ini ukuran menunjukkan betapa sulitnya investasi dalam inventaris bekerja; semakin tinggi rasionya, taruhan ter. Persediaan tidak hanya bergerak lebih cepat mengikat lebih sedikit uang tunai dalam persediaan, tetapi juga mengurangi

risiko bahwa barang akan menjadi usang sebelum dijual — ukuran penting untuk komputer dan item teknologi lainnya. Misalnya, Office Depot meningkatkan rasio perputaran persediaan dari 6,9 dalam satu tahun menjadi 7,5 tahun berikutnya, yang mengarah pada peningkatan laba tahunan.² Kontrol kemudi lainnya adalah kepuasan pelanggan. Penelitian mengungkapkan bahwa perusahaan itu skor tinggi pada *Indeks Kepuasan Pelanggan Amerika (ACSI)*, ukuran yang dikembangkan oleh Pusat Penelitian Nasional Universitas Michigan, memiliki pengembalian saham yang lebih tinggi dan lebih baik arus kas dibandingkan perusahaan-perusahaan yang mendapat skor rendah pada ACSI. Perubahan pelanggan perusahaan

kepuasan biasanya bekerja melalui rantai nilai perusahaan dan akhirnya tercermin dalam laba triwulan. ³ Pendekatan lain untuk mengukur kepuasan pelanggan termasuk Oracle penggunaan rasio penjualan triwulan dibagi dengan permintaan layanan pelanggan dan jumlah total jam yang dihabiskan teknisi untuk memecahkan masalah pelanggan telepon. Untuk membantu para eksekutif Melacak kontrol kemudi penting, Netsuite mengembangkan perangkat lunak *dasbor* yang menampilkan memainkan informasi penting dalam grafik komputer yang mudah dibaca yang dikumpulkan dari data yang diambil dari program perangkat lunak perusahaan lainnya. ⁴

JENIS-JENIS KONTROL

Kontrol dapat dibuat untuk fokus pada hasil kinerja aktual (output), kegiatan yang menghasilkan kinerja (perilaku), atau pada sumber daya yang digunakan dalam kinerja (memasukkan). **Kontrol keluaran** menentukan apa yang harus dicapai dengan berfokus pada hasil akhir perilaku melalui penggunaan sasaran dan target kinerja atau tonggak pencapaian. **Tingkah laku kontrol** menentukan bagaimana sesuatu harus dilakukan melalui kebijakan, aturan, standar operasi obat, dan perintah dari atasan. **Kontrol input** menekankan pada sumber daya, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan motif karyawan. ⁵ Kontrol keluaran, perilaku, dan input tidak dapat dipertukarkan. Kontrol keluaran (seperti kuota penjualan, pengurangan biaya spesifik atau tujuan laba, dan survei kepuasan pelanggan) paling tepat ketika langkah-langkah output spesifik telah disepakati tetapi sebab-akibatnya hubungan antara kegiatan dan hasil tidak jelas. Kontrol perilaku (seperti berikut prosedur perusahaan, melakukan panggilan penjualan ke pelanggan potensial, dan mulai bekerja tepat waktu) paling tepat ketika hasil kinerja sulit diukur, tetapi konsekuensi sebab akibat pemisahan antara kegiatan dan hasil relatif jelas. Kontrol input (seperti jumlah tahun pendidikan dan pengalaman) paling tepat jika output sulit diukur dan tidak ada hubungan sebab akibat yang jelas antara perilaku dan kinerja (seperti dalam mengajar di perguruan tinggi). Perusahaan yang mengikuti strategi diversifikasi konglomerat cenderung menekankan kontrol output dengan divisi dan anak perusahaan mereka (mungkin karena mereka dikelola secara independen satu sama lain), sedangkan, perusahaan mengikuti diversifikasi konsentrasi Fikasi menggunakan ketiga jenis kontrol (mungkin karena sinergi diinginkan). ⁶ Bahkan jika semua tiga jenis kontrol digunakan, satu atau dua di antaranya mungkin lebih ditekankan daripada yang lain tergantung keadaan. Misalnya, Muralidharan dan Hamilton mengusulkan itu sebagai a perusahaan multinasional bergerak melalui tahap perkembangannya, penekanannya pada kontrol harus bergeser dari menjadi terutama keluaran pada awalnya, ke perilaku, dan akhirnya ke kontrol input. ⁷

Halaman 341

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Contoh kontrol perilaku yang semakin populer adalah ISO 9000 dan 14000 Seri Standar jaminan kualitas dan lingkungan, yang dikembangkan oleh Internasional Asosiasi Standar Jenewa, Swiss. Menggunakan **Seri Standar ISO 9000** (sekarang keluarga standar dengan delapan prinsip manajemen) adalah cara mendokumentasikan secara objektif operasi kualitas tingkat tinggi perusahaan. The **ISO 14000 Standar Series** menetapkan bagaimana mendokumentasikan dampak perusahaan terhadap lingkungan. Perusahaan yang menginginkan ISO 9000 sertifikasi akan mendokumentasikan prosesnya untuk pengenalan produk, antara lain. ISO 9001 akan membutuhkan perusahaan ini untuk secara terpisah mendokumentasikan input desain, proses desain, desain output, dan verifikasi desain — sejumlah besar pekerjaan. ISO 14001 akan menentukan bagaimana perusahaan harus membangun, memelihara dan terus meningkatkan sistem manajemen lingkungan tem. Manfaat dari sertifikasi ISO sebagian adalah penghematan biaya, tetapi utamanya adalah a memberi sinyal kepada pemasok dan pembeli tentang fokus perusahaan. ⁸ Sebagai contoh bagaimana caranya perusahaan yang mendalamai kontrol menggunakan ide inovatif untuk meningkatkan sistem mereka, lihat yang **Inovasi Isu** fitur.

Banyak perusahaan memandang sertifikasi ISO 9000 sebagai jaminan bahwa pemasok menjual kualitas produk. Perusahaan seperti DuPont, Hewlett-Packard, dan 3M memiliki fasilitas yang terdaftar di ISO standar. Perusahaan di lebih dari 60 negara, seperti Kanada, Meksiko, Jepang, Amerika

Negara (termasuk seluruh industri mobil AS), dan Uni Eropa, membutuhkan ISO 9000 sertifikasi pemasok mereka.⁹ Hal yang sama terjadi pada ISO 14000. Baik Ford maupun General Motor meminta pemasok mereka untuk mengikuti ISO 14001. Dalam survei terhadap eksekutif manufaktur, 51% eksekutif menemukan bahwa sertifikasi ISO 9000 meningkatkan daya saing internasional mereka.

tiveness. Eksekutif lain mencatat bahwa itu menandakan komitmen mereka terhadap kualitas dan memberi mereka keunggulan strategis dibandingkan pesaing yang tidak bersertifikat.¹⁰

Sejak sertifikasi ISO 14000, SWD Inc. telah menjadi tempat pameran bagi lingkungan kesadaran. Menurut Delawder SWD, sertifikasi ISO 14000 meningkatkan lingkungan

PENGGUNAAN BATERAI KENDARAAN LISTRIK

Baterai kendaraan listrik tipikal berbobot lebih dari 700 pound dan memiliki 70% atau lebih dari masa manfaatnya tersisa tidak lagi dapat digunakan dalam kendaraan listrik. General Motors mengatur waktu bahwa akan ada 500.000 kendaraan dengan paket baterai di jalan pada 2017, artinya ada daur ulang besar / masalah penggunaan kembali / pemborosan yang harus segera ditangani. Duke melihat sistem baterai (paket baterai EV) dihubungkan bersama dalam suatu seri) sebagai sarana untuk menghaluskan perubahan tiba-tiba dalam output dari susunan surya, sehingga membantu seluruh grid bekerja lebih lancar. Array surya bisa jadi digunakan untuk memberikan kekuatan (ketika matahari bersinar) ke jaringan, serta untuk pengisian ulang sistem baterai. Sistem didemonstrasikan di San Francisco pada 2012 dan akan diuji di lokasi yang dirahasiakan sebelum digunakan pada skala apa pun.

SUMBER: M. Ramsey, "Ford Mengungkapkan Berapa Banyak Mobil Listrik Biaya Teries," *The Wall Street Journal* (17 April 2012), <http://blog.wsj.com/driver-seat/2012/04/17/ford-reveals-how-much-electric-biaya-baterai-mobil/>; B. Henderson, "Duke untuk Menguji Penggunaan untuk EV Batteries," *The Charlotte Observer* (16 November 2012), hal. 2B.

Tidak ada industri yang lebih terkon
prihatin tentang didirikan
prosedur dan meminimalkan
fluktuasi dalam bisnis mereka
model daripada utilitas listrik
industri. Di luar badai yang membawa
menuruni jaringan listrik, masalah terbesar yang dihadapi
fluktuasi permintaan daya. Generator cadangan, pur-
mengejar daya dari utilitas lain, dan menjaga kelebihan
daya yang tersedia telah digunakan selama beberapa dekade. Namun demikian
pengenalan array surya skala besar telah menambahkan keseluruhan
kerutan baru untuk masalah di industri. Sementara susunan surya
bekerja dengan cukup baik ketika matahari bersinar, bahkan sederhana
tutupan awan dapat menyebabkan fluktuasi besar dalam output.
Duke Energy bekerja sama dengan General Motors dan
ABB (perusahaan teknologi tenaga besar) sekarang menjajaki
penggunaan kembali baterai kendaraan listrik untuk kelancaran
fluktuasi dalam jaringan listrik. Tidak hanya sistem
baik untuk lingkungan, tetapi akan memberikan
solusi inovatif untuk masalah yang diketahui di industri.

Masalah INOVASI

Halaman 342

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

BIAYA BERBASIS AKTIVITAS

Activity-based costing (ABC) adalah metode akuntansi yang baru dikembangkan untuk mengalokasikan biaya tetap dan tetap untuk masing-masing produk atau lini produk berdasarkan aktivitas bernilai tambah masuk ke produk itu.¹³ Metode akuntansi ini sangat berguna dalam melakukan rantai nilai analisis kegiatan perusahaan untuk membuat keputusan outsourcing. Akuntansi biaya tradisional, dalam Sebaliknya, berfokus pada penilaian inventaris perusahaan untuk tujuan pelaporan keuangan. Untuk memperoleh

biaya unit, akuntan biaya biasanya menambah tenaga kerja langsung ke biaya bahan. Kemudian mereka menghitung overhead dari sewa ke biaya R&D, berdasarkan pada jumlah jam kerja langsung itu dibutuhkan untuk membuat suatu produk. Untuk mendapatkan biaya satuan, mereka membagi total dengan jumlah barang yang dibuat

selama periode yang dipertimbangkan.

Akuntansi biaya tradisional berguna ketika tenaga kerja langsung menyumbang sebagian besar biaya total dan sebuah perusahaan hanya menghasilkan beberapa produk yang membutuhkan proses yang sama. Ini mungkin saja

benar untuk perusahaan selama awal abad kedua puluh, tetapi tidak lagi relevan hari ini, ketika overhead dapat mencapai sebanyak 70% dari biaya produksi. Berdasarkan Bob Van Der Linde, CEO dari perusahaan jasa kontrak manufaktur di San Diego, California: "Overhead adalah 80% hingga 90% di industri kami, jadi kesalahan alokasi menyebabkan kesalahan penetapan harga, yang mana

dapat dengan mudah membuat perusahaan bangkrut."¹⁴ Alokasi biaya tidak langsung yang tepat dan kepala dengan demikian menjadi penting untuk pengambilan keputusan. Berbasis volume tradisional berbasis biaya sistem secara sistematis mengelaskan biaya per unit produk dengan volume penjualan rendah dan produk dengan tingkat kompleksitas yang tinggi. Demikian pula, itu melebih-lebihkan biaya per unit produk produk dengan volume penjualan tinggi dan tingkat kompleksitas yang rendah.¹⁵ Ketika Chrysler menggunakan ABC, itu

menemukan bahwa biaya sebenarnya dari beberapa bagian yang digunakan dalam pembuatan mobil adalah 30 kali lipat

perusahaan sebelumnya memperkirakan.¹⁶

Akuntansi ABC memungkinkan akuntan untuk membebankan biaya lebih akurat daripada tradisional metode karena mengalokasikan overhead yang jauh lebih tepat. Misalnya, bayangkan sebuah produksi garis di pabrik pena di mana pena hitam dibuat dalam volume tinggi dan pena biru dalam volume rendah. Asumsikan bahwa dibutuhkan delapan jam untuk memperlengkapi kembali (memprogram ulang permesinan) untuk mengalihkan produksi

satu jenis pena ke yang lain. Total biaya termasuk persediaan (sama untuk kedua pena), yang tenaga kerja langsung pekerja lini, dan overhead pabrik. Dalam hal ini, bagian yang sangat penting dari biaya overhead adalah biaya pemrograman ulang mesin untuk beralih dari satu pena ke lain. Jika perusahaan memproduksi pena hitam 10 kali lebih banyak daripada pena biru, 10 kali lipat biayanya dari biaya pemrograman ulang akan dialokasikan untuk pena hitam seperti untuk pena biru di bawah metode akuntansi biaya tradisional. Namun pendekatan ini meremehkan biaya sebenarnya membuat pena biru.

Akuntansi ABC, sebaliknya, pertama-tama memecah pembuatan pena ke dalam aktivitasnya. Saya t Maka sangat mudah untuk melihat bahwa itu adalah aktivitas mengganti pena yang memicu biaya retooling. Akuntan ABC menghitung biaya rata-rata menyiapkan mesin dan biaya itu terhadap setiap batch pena yang membutuhkan retooling, terlepas dari ukuran lari. Demikian a produk hanya membawa biaya-biaya untuk biaya overhead yang sebenarnya dikonsumsi. Manajemen sekarang dapat menemukan bahwa pena biru harganya hampir dua kali lipat dari pena hitam. Kecuali jika kesadaran di antara karyawan, mengurangi risiko pelanggaran peraturan, dan meningkatkan tanggung jawab perusahaan

citra di antara pelanggan dan komunitas lokal.¹¹

Contoh lain dari kontrol perilaku adalah pemantauan perusahaan terhadap telepon karyawan panggilan dan PC untuk memastikan bahwa karyawan berperilaku sesuai dengan pedoman perusahaan. Di sebuah studi oleh American Management Association, hampir dua pertiga perusahaan AS secara aktif memantau kunjungan situs Web pekerja mereka untuk mencegah berselancar yang tidak pantas sementara 65% menggunakan perangkat lunak untuk memblokir koneksi ke situs Web yang dianggap terlarang bagi karyawan.

43% perusahaan memonitor e-mail, dan 28% pengusaha memecat pekerja karena kesalahan e-mail menggunakan. (Misalnya, Xerox memecat 40 karyawan karena mengunjungi situs web pornografi.¹²)

perusahaan dapat membebankan harga yang lebih tinggi untuk pena biru, tidak dapat memperoleh keuntungan dari ini

pulpen. Kecuali ada alasan strategis mengapa ia harus menawarkan pena biru (seperti pelanggan utama) yang harus memiliki sejumlah kecil pena biru dengan setiap pesanan besar pena hitam atau pasar-Dalam tren menjauh dari pena hitam ke biru), perusahaan akan memperoleh laba yang jauh lebih besar jika itu benar-benar berhenti membuat pena biru.¹⁷

MANAJEMEN RISIKO USAHA

Enterprise Risk Management (ERM) adalah sebuah perusahaan, di seluruh proses terintegrasi untuk mengelola ketidakpastian yang dapat secara negatif atau positif mempengaruhi pencapaian korporasi tujuan tion. Di masa lalu, mengelola risiko dilakukan secara terfragmentasi dalam fungsi atau unit bisnis. Individu akan mengelola risiko proses, risiko keselamatan, dan asuransi, keuangan, dan berbagai macam risiko lainnya. Sebagai hasil dari pendekatan yang terfragmentasi ini, perusahaan akan mengambil langkah besar

risiko di beberapa area bisnis sambil mengelola secara berlebihan risiko yang jauh lebih kecil di area lainnya area. ERM diadopsi karena meningkatnya ketidakpastian lingkungan yang dapat mempengaruhi seluruh perusahaan. Akibatnya, posisi Chief Risk Officer adalah salah satunya posisi eksekutif yang paling cepat berkembang di perusahaan AS.¹⁸ Microsoft menggunakan analisis skenario untuk mengidentifikasi risiko bisnis utama. Menurut bendahara Microsoft, Brent Callinicos, "The sce-skenario benar-benar adalah apa yang kita coba lindungi. "¹⁹ Skenario adalah kemungkinan gempa bumi di wilayah Seattle dan penurunan besar di pasar saham.

Proses risiko peringkat melibatkan tiga langkah:

1. Identifikasi risiko menggunakan analisis skenario atau brainstorming atau dengan melakukan risiko penilaian diri.

2. Rangking risiko, dengan menggunakan skala dampak dan kemungkinan.

3. Mengukur risiko, menggunakan beberapa standar yang disepakati.

Beberapa perusahaan menggunakan nilai berisiko, atau VAR (efek dari kejadian yang tidak biasa dalam keadaan normal)

pasar), dan stress testing (efek peristiwa yang masuk akal di pasar abnormal) metodologi untuk mengukur dampak potensial dari risiko keuangan yang mereka hadapi. DuPont menggunakan penghasilan berisiko

(EAR) alat ukur untuk mengukur pengaruh risiko terhadap laba yang dilaporkan. Itu kemudian bisa mengelola risiko ke tingkat pendapatan tertentu berdasarkan "selera risiko" perusahaan. Dengan ini terintegrasi lihat, DuPont dapat melihat bagaimana risiko memengaruhi kemungkinan mencapai target penghasilan tertentu.²⁰ Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan manajemen risiko integratif mencapai kinerja ekonomi yang unggul.²¹

TINDAKAN PRIMER KINERJA PERUSAHAAN

Hari-hari ketika langkah-langkah keuangan sederhana seperti ROI atau EPS digunakan sendiri untuk menilai secara keseluruhan

kinerja perusahaan akan segera berakhir. Analis sekarang merekomendasikan berbagai metode untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan suatu strategi. Beberapa metode ini adalah tindakan pemangku kepentingan,

nilai pemegang saham, dan pendekatan balanced scorecard. Padahal masing-masing metode ini memiliki pendukung dan juga pencela, tren saat ini jelas menuju pembiayaan yang lebih rumit langkah-langkah utama dan peningkatan penggunaan langkah-langkah non-finansial dari kinerja perusahaan. Untuk contoh, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mengejar strategi yang didasarkan pada inovasi dan baru pengembangan produk sekarang cenderung lebih menyukai tindakan non-finansial daripada finansial.²²

Ukuran Keuangan Tradisional

Ukuran kinerja perusahaan yang paling umum digunakan (dalam hal keuntungan) adalah **return tentang investasi (ROI)**. Ini hanyalah hasil dari membagi laba bersih sebelum pajak dengan total jumlah yang diinvestasikan di perusahaan (biasanya diukur dengan total aset). Meskipun menggunakan ROI miliki

ity dan presisi, dapat dengan mudah dimanipulasi.

Laba per saham (EPS), yang melibatkan pembagian laba bersih dengan jumlah perusahaan mon stock, juga memiliki beberapa kekurangan sebagai evaluasi kinerja masa lalu dan masa depan. Pertama, karena prinsip akuntansi alternatif tersedia, EPS dapat memiliki beberapa tetapi berbeda nilai yang sama-sama dapat diterima, tergantung pada prinsip yang dipilih untuk perhitungannya. Kedua, karena EPS didasarkan pada pendapatan akrual, konversi pendapatan menjadi uang tunai dapat dilakukan dalam waktu dekat atau tertunda. Karena itu, EPS tidak mempertimbangkan nilai waktu dari uang. **Pengembalian ekuitas (ROE)**, yang melibatkan pembagian laba bersih dengan total ekuitas, juga memiliki keterbatasan karena itu juga berasal dari data berbasis akuntansi. Selain itu, EPS dan ROE seringkali tidak terkait dengan harga saham perusahaan.

Arus kas operasi, jumlah uang yang dihasilkan oleh perusahaan sebelum biaya pembiayaan dan pajak, adalah ukuran luas dana perusahaan. Ini perusahaannya laba bersih ditambah depresiasi, deplesi, amortisasi, beban bunga, dan pajak penghasilan pense.²³ Beberapa spesialis pengambilalihan melihat **arus kas bebas yang jauh lebih sempit** : jumlahnya uang yang dapat diambil pemilik baru dari perusahaan tanpa merusak bisnis. Ini adalah laba bersih ditambah depresiasi, deplesi, dan amortisasi dikurangi pengeluaran modal dan dividen. Itu rasio arus kas bebas sangat berguna dalam mengevaluasi stabilitas usaha wirausaha.²⁴ Meskipun arus kas mungkin lebih sulit untuk dimanipulasi daripada pendapatan, jumlahnya dapat ditingkatkan dengan menjual piutang dagang, mengklasifikasikan cek terutang sebagai hutang, perdagangan sekuritas, dan mengkapitalisasi pengeluaran tertentu, seperti iklan respons langsung.²⁵ Karena keterbatasan ini dan lainnya, ROI, EPS, ROE, dan arus kas operasi adalah tidak dengan sendirinya mengukur kinerja perusahaan yang memadai. Pada saat yang sama, ukuran finansial tambahan sangat tepat jika digunakan dengan keuangan komplementer dan langkah-langkah non-keuangan. Misalnya, beberapa ukuran kinerja nonkeuangan yang digunakan oleh Usaha bisnis internet adalah *kekakuan* (lamanya kunjungan ke situs web), *bola mata* (jumlah orang) yang mengunjungi situs Web), dan *mindshare* (kesadaran merek). Merger dan akuisisi mungkin harga pada kelipatan *MUU* (pengguna unik bulanan) atau bahkan pada pengguna terdaftar.

Nilai Pemegang Saham

Karena keyakinan bahwa angka berbasis akuntansi seperti ROI, ROE, dan EPS tidak dapat diandalkan. indikator yang kuat dari nilai ekonomi perusahaan, banyak perusahaan menggunakan pemegang saham nilai sebagai ukuran yang lebih baik dari kinerja perusahaan dan efektivitas manajemen strategis. **Nilai pemegang saham** dapat didefinisikan sebagai nilai sekarang dari aliran masa depan yang diantisipasi arus kas dari bisnis ditambah nilai perusahaan jika dilikuidasi. Berargumen bahwa tujuan Pose sebuah perusahaan adalah untuk meningkatkan kekayaan pemegang saham, berkonsentrasi analisis nilai pemegang saham pada arus kas sebagai ukuran utama kinerja. Nilai sebuah korporasi dengan demikian adalah nilainya dari arus kasnya didiskontokan kembali ke nilai sekarang, menggunakan biaya modal bisnis sebagai tingkat diskonto. Selama pengembalian dari bisnis melebihi biaya modal, bisnis akan menciptakan nilai dan bernilai lebih dari modal yang diinvestasikan di dalamnya. Misalnya, Deere dan Perusahaan membebani setiap unit bisnis dengan biaya modal 1% dari aset sebulan. Setiap bisnis unit diharuskan untuk mendapatkan margin keuntungan nilai tambah pemegang saham sebesar 20%, secara rata-rata, melebihi siklus bisnis. Imbalan finansial terkait dengan ukuran ini.²⁶ Perusahaan konsultan New York Stern Stewart & Company merancang dan mempopulerkan dua ukuran nilai pemegang saham: nilai tambah ekonomis (EVA) dan nilai tambah pasar (MVA). Prinsip dasar EVA dan MVA adalah bahwa bisnis tidak boleh berinvestasi dalam proyek kecuali mereka bisa menghasilkan laba di atas biaya modal. Stern Stewart berpendapat bahwa kekurangan tradisional langkah-langkah berbasis akuntansi adalah bahwa mereka menganggap biaya modal menjadi nol.²⁷ Terkenal perusahaan, seperti Coca-Cola, General Electric, AT&T, Whirlpool, Quaker Oats, Eli Lilly, Georgia-Pasifik, Polaroid, Sprint, Toyota, dan Tenneco telah mengadopsi MVA dan / atau EVA tolok ukur terbaik untuk kinerja perusahaan.

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Nilai tambah ekonomis (EVA) telah menjadi nilai pemegang saham yang sangat populer metode pengukuran kinerja perusahaan dan divisi dan mungkin sedang dalam perjalanan untuk menggantikan ROI sebagai ukuran kinerja standar. EVA mengukur perbedaan antara

nilai pra strategi dan pasca strategi untuk bisnis. Sederhananya, EVA beroperasi setelah pajak pendapatan dikurangi total biaya modal tahunan. Rumus untuk mengukur EVA adalah:

EVA = pendapatan operasi setelah pajak - (investasi dalam aset × biaya modal rata - rata tertimbang)²⁸

Biaya modal menggabungkan biaya hutang dan ekuitas. Biaya tahunan pinjaman yang dipinjam itulah bunga yang dibebankan oleh bank dan pemegang obligasi perusahaan. Untuk menghitung biaya ekuitas, berasumsi bahwa pemegang saham umumnya menghasilkan sekitar 6% lebih banyak pada saham daripada pada obligasi pemerintah.

Jika tagihan treasury jangka panjang dijual 2,5%, biaya ekuitas perusahaan harus 8,5% — lebih jika perusahaan berada dalam industri yang berisiko. Biaya modal keseluruhan perusahaan adalah rata-rata tertimbang

biaya hutang dan modal ekuitas perusahaan. Investasi dalam aset adalah jumlah total modal diinvestasikan dalam bisnis, termasuk bangunan, mesin, komputer, dan investasi dalam R&D dan pelatihan (mengalokasikan biaya setiap tahun selama masa manfaatnya). Karena neraca khas mengecilkan investasi yang dilakukan dalam suatu perusahaan, Stern Stewart telah mengidentifikasi lebih dari 160 penyesuaian yang mungkin, sebelum EVA dihitung.²⁹ Lipat gandakan total investasi perusahaan dalam aset oleh biaya modal rata-rata tertimbang. Kurangi angka itu dari pendapatan operasi setelah pajak.

Jika perbedaannya positif, strategi (dan manajemen yang menggunakan) menghasilkan nilai bagi pemegang saham. Jika negatif, strateginya menghancurkan nilai pemegang saham.³⁰

Roberto Goizueta, mantan CEO Coca-Cola, menjelaskan, "Kami mengumpulkan modal untuk membuat centrate, dan jual dengan laba operasi. Lalu kami membayar biaya modal itu. Pemegang saham mengantongi perbedaannya."³¹ Manajer dapat meningkatkan EVA perusahaan atau unit bisnis mereka dengan: (1) menghasilkan lebih banyak laba tanpa menggunakan lebih banyak modal, (2) menggunakan lebih sedikit modal, dan (3) berinvestasi

modal dalam proyek-proyek pengembalian tinggi. Studi telah menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan EVA mengungguli

rata-rata pesaing mereka dengan rata-rata 8,43% dari total pengembalian setiap tahun.³² EVA tidak, bagaimana-pernah, memiliki beberapa keterbatasan. Untuk satu hal, itu tidak mengontrol perbedaan ukuran di seluruh tanaman atau divisi. Seperti halnya ROI, manajer dapat memanipulasi angka. Seperti ROI, EVA adalah ukuran setelah-fakta dan tidak dapat digunakan seperti kontrol kemudi.³³ Meskipun pendukung EVA berpendapat bahwa EVA (tidak seperti pengembalian investasi, ekuitas, atau penjualan) memiliki hubungan yang kuat

untuk harga saham, penelitian lain tidak mendukung anggapan ini.³⁴

Nilai tambah pasar (MVA) adalah perbedaan antara nilai pasar suatu perusahaan dan modal yang disumbangkan oleh pemegang saham dan pemberi pinjaman. Seperti nilai sekarang bersih, ini mengukur

estimasi pasar saham dari nilai sekarang bersih dari investasi modal masa lalu dan yang diharapkan perusahaan proyek pemerintah. Dengan demikian, MVA adalah nilai sekarang dari EVA di masa depan.³⁵ Untuk menghitung MVA:

1. Tambahkan semua modal yang telah dimasukkan ke dalam perusahaan — dari pemegang saham, pemegang obligasi, dan laba ditahan.

2. Mengklasifikasi ulang biaya akuntansi tertentu, seperti R&D, untuk mencerminkan bahwa mereka sebenarnya investasi dalam pendapatan masa depan. Ini memberikan total modal perusahaan. Sejauh ini, ini adalah pendekatan yang sama diambil dalam menghitung EVA.

3. Menggunakan harga saham saat ini, total nilai semua stok yang beredar, menambahkannya ke hutang perusahaan. Ini adalah nilai pasar perusahaan. Jika nilai pasar perusahaan adalah lebih besar dari semua modal yang diinvestasikan di dalamnya, perusahaan memiliki MVA positif — artinya manajemen (dan strategi yang diikuti) telah menciptakan kekayaan. Dalam beberapa kasus, pernah, nilai pasar perusahaan sebenarnya kurang dari modal yang dimasukkan ke dalamnya, yang berarti kekayaan pemegang saham sedang dihancurkan.

Microsoft, General Electric, Intel, dan Coca-Cola cenderung memiliki MVA tinggi di Internet

Amerika Serikat, sedangkan General Motors dan RJR Nabisco memiliki yang rendah.³⁶ Penelitian telah menunjukkan

Halaman 346

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

bahwa EVA adalah prediktor MVA. Berturut-turut EVA positif umumnya mengarah pada kenaikan MVA.³⁷ Penelitian juga mengungkapkan bahwa pergantian CEO secara signifikan berkorelasi dengan MVA dan EVA,

sedangkan ROA dan ROE tidak. Ini menunjukkan bahwa EVA dan MVA mungkin ukuran yang lebih tepat. Sures evaluasi pasar strategi perusahaan dan manajemennya daripada tradisional ukuran kinerja perusahaan.³⁸ Namun demikian, langkah-langkah ini hanya mempertimbangkan terest dari pemegang saham dan mengabaikan pemangku kepentingan lain, seperti pencinta lingkungan dan karyawan.

Perubahan iklim kemungkinan akan mengarah pada peraturan baru, solusi teknologi, dan pergeseran masuk perilaku konsumen. Dengan demikian akan berdampak signifikan pada kinerja keuangan banyak orang perusahaan. Untuk melihat bagaimana perusahaan menggunakan teknik baru yang secara bersamaan baik untuk lingkungan serta baik bagi perusahaan, lihat fitur **Isu Keberlanjutan**.

PENDEKATAN SCORECARD BALANCED:

MENGGUNAKAN TINDAKAN KINERJA UTAMA

Alih-alih mengevaluasi sebuah perusahaan menggunakan beberapa ukuran keuangan, Kaplan dan Norton berpendapat untuk “balanced scorecard” yang mencakup ukuran-ukuran non-finansial dan juga finansial.³⁹ Ini Pendekatan ini sangat berguna mengingat penelitian menunjukkan bahwa aset non finansial menjelaskan 50% hingga 80% dari nilai perusahaan.⁴⁰ The **balanced scorecard** menggabungkan langkah-langkah keuangan yang

memberi tahu hasil tindakan yang sudah diambil dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi perusahaan dan kegiatan peningkatan - pendorong kinerja keuangan masa depan. Dengan demikian kontrol kemudi dikombinasikan dengan kontrol output. Di kartu skor seimbang, manajemen mengembangkan tujuan atau sasaran di masing-masing empat bidang:

▪ **Keuangan:** Bagaimana penampilan kami bagi pemegang saham?

▪ **Pelanggan:** Bagaimana pelanggan memandang kami?

Lebih dari sembilan juta pohon

setiap tahun dikurangi

membuat tanda terima kasir di

Amerika Serikat dan sebagian besar

kwitansi tersebut hanya dibuang

jauh. Sejumlah perusahaan

bergerak menuju e-receipts pada akhir 1990-an, tetapi titik

com bust membawa semua itu berakhir sementara. Pada tahun 2005,

Apple memperkenalkan penerimaan elektronik di toko - toko Apple yang bergaya dan

gelombang dimulai.

Kwitansi elektronik tidak hanya menghemat pada percetakan yang diperlukan dan

isi limbah, mereka juga menyediakan pelanggan dengan elec-

catatan tronic pembelian (untuk pajak, laporan pengeluaran,

atau pengembalian hadiah). Sejumlah pengecer nasional sekarang menawarkan

tanda terima elektronik, termasuk Best Buy, Whole Foods, Nordstrom,

Gap Inc. (yang memiliki Old Navy dan Banana Republic),

Anthropologie, Patagonia, Sears, dan Kmart. Advan-

Tage di luar penghematan biaya untuk pengecer adalah memiliki pelanggan

alamat email pelanggan untuk digunakan dengan promosi.

Beberapa perusahaan menggunakan peluang baru ini untuk

memberikan nilai kepada konsumen. Di Nordstrom's, mereka

melihat membuat penerimaan elektronik lebih menarik dengan menambahkan a

gambar barang ke kwitansi sehingga pembelian dapat mempostingnya

ke dinding Facebook atau ingat persis apa yang mereka beli

terakhir kali.

Menurut survei 2012 terhadap 3900 pengecer, lebih banyak

dari 35% sekarang menawarkan tanda terima elektronik sebagai opsi. Di Wells

Fargo, 12% pelanggan mereka memilih tanda terima elektronik untuk transaksi ATM mereka. Jejak audit ditingkatkan untuk pelanggan dan perusahaan dengan menyediakan tingkat baru peningkatan kontrol.

SUMBER: W. Koch, "Pengecer Temukan Keuntungan dengan Paperless Re-berhenti," *USA Today* (3 November 2012), <http://www.usatoday.com/cerita/berita/bangsa/2012/11/03/retailer-e-mail-digital-paperless-receipts/1675069/#>; S. Clifford, "Tanda Terima Shopper Bergabung Era Tanpa Kertas," *The New York Times* (7 Agustus 2011), http://www.nytimes.com/2011/08/08/teknologi/digital-receipts-at-stores-gain-in-popular.html?_r=0.

E-RECEIPTS

Masalah KEBERLANJUTAN

Halaman 347

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

■ **Perspektif bisnis internal:** Apa yang harus kita kuasai?

■ **Inovasi dan pembelajaran:** Bisakah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai? ⁴¹
Setiap tujuan di masing-masing bidang (misalnya, menghindari kebangkrutan di bidang keuangan) menetapkan satu atau lebih ukuran, serta target dan inisiatif. Langkah-langkah ini bisa dianggap sebagai **ukuran kinerja utama** — **ukuran** yang penting untuk mencapai a opsi strategis yang diinginkan. ⁴² Misalnya, perusahaan dapat memasukkan arus kas, penjualan triwulan pertumbuhan, dan ROE sebagai ukuran untuk sukses di bidang keuangan. Itu bisa termasuk pangsa pasar (tujuan posisi kompetitif), kepuasan pelanggan, dan persentase dari penjualan baru yang berasal produk baru (tujuan penerimaan pelanggan) sebagai ukuran di bawah perspektif pelanggan. Saya t dapat mencakup waktu siklus dan biaya unit (tujuan keunggulan manufaktur) sebagai langkah-langkah di bawah ini perspektif bisnis internal. Ini dapat mencakup waktu untuk mengembangkan produk generasi selanjutnya (Tujuan kepemimpinan teknologi) di bawah perspektif inovasi dan pembelajaran.

Sebuah survei global 2011 oleh Bain & Company melaporkan bahwa 63% dari perusahaan Fortune 1000 di Amerika Utara menggunakan versi balanced scorecard. ⁴³ Sebuah studi terhadap perusahaan-perusahaan Fortune 500

di Amerika Serikat dan 300 perusahaan Post di Kanada mengungkapkan non-finansial paling populer langkah-langkah untuk menjadi kepuasan pelanggan, layanan pelanggan, kualitas produk, pangsa pasar, produksi-sensitivitas, kualitas layanan, dan kompetensi inti. Pengembangan produk baru, budaya perusahaan, dan pertumbuhan pasar tidak jauh di belakang. ⁴⁴ Divisi Rekayasa Polimer DuPont menggunakan balanced scorecard untuk menyelaraskan karyawan, unit bisnis, dan layanan bersama di sekitar yang sama strategi yang melibatkan peningkatan produktivitas dan pertumbuhan pendapatan. ⁴⁵ Pengalaman perusahaan dengan balanced scorecard mengungkapkan bahwa perusahaan harus menyesuaikan sistem agar sesuai dengan situasinya, bukan

hanya mengadopsinya sebagai pendekatan buku resep. Ketika Balanced Scorecard melengkapi perusahaan strategi, itu meningkatkan kinerja. Menggunakan metode secara mekanistik tanpa ada tautan ke strategi menghambat kinerja dan bahkan mungkin menguranginya. ⁴⁶

Mengevaluasi Manajemen Puncak dan Dewan Direksi

Melalui strategi, audit, dan komite kompensasi, dewan direksi mengevaluasi ates kinerja pekerjaan CEO dan tim manajemen puncak. Sebagian besar

Dewan Amerika (91%), Eropa (75%), dan Asia (75%) meninjau kinerja CEO menggunakan proses yang diformalkan. ⁴⁷ Evaluasi obyektif CEO oleh dewan sangat penting Karena para CEO cenderung mengevaluasi kinerja manajemen senior secara lebih signifikan secara positif daripada eksekutif lainnya. ⁴⁸ Dewan terutama berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan. tingkat profitabilitas yang diukur secara kuantitatif oleh ROI, ROE, EPS, dan nilai pemegang saham. Itu tidak adanya keuntungan jangka pendek tentu saja berkontribusi pada pemecatan CEO mana pun. Papan, namun, juga memperhatikan faktor-faktor lain.

Anggota komite kompensasi dewan direksi saat ini umumnya setuju bahwa kemampuan CEO untuk menetapkan arahan strategis, membangun tim manajemen, dan menyediakan

kepemimpinan lebih penting dalam jangka panjang daripada beberapa ukuran kuantitatif. Papan harus mengevaluasi manajemen puncak tidak hanya pada ukuran kuantitatif berorientasi keluaran yang khas yang pasti, tetapi juga pada langkah-langkah perilaku — faktor-faktor yang berkaitan dengan praktik manajemen strategisnya.

Menurut sebuah survei oleh Korn / Ferry International, kriteria yang digunakan oleh dewan Amerika adalah keuangan (81%), perilaku etis (63%), kepemimpinan pemikiran (58%), reputasi perusahaan (32%), kinerja harga saham (22%), dan partisipasi rapat (10%).⁴⁹ Item spesifik yang digunakan dewan untuk mengevaluasi manajemen puncaknya harus berasal dari tujuan itu baik dewan dan manajemen puncak sepakat sebelumnya. Jika hubungan yang lebih baik dengan masyarakat setempat

manusia dan peningkatan praktik keselamatan di area kerja dipilih sebagai tujuan untuk tahun ini (atau selama lima tahun), barang-barang ini harus dimasukkan dalam evaluasi. Selain itu, faktor lainnya yang cenderung mengarah pada profitabilitas mungkin dimasukkan, seperti pangsa pasar, kualitas produk, atau intensitas investasi.

Halaman 348

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi kinerja untuk kinerja dewan secara keseluruhan adalah praktik standar untuk 87% direktur di Amerika, 72% di Eropa, dan 62% di Asia.⁵⁰ Evaluasi individu direktur vidual kurang umum. Menurut survei PricewaterhouseCoopers dari 1100 direktor, 77% dari direktur setuju bahwa direktur individu harus dinilai secara teratur kinerja mereka, tetapi hanya 37% menjawab bahwa mereka benar-benar melakukannya.⁵¹ Perusahaan yang dimiliki sistem penilaian kinerja papan yang berhasil digunakan adalah Goldman Sachs, Boeing, Ingersoll Rand, McDonald's, Google, dan Ford Motor.

Instrumen Umpulan Balik Ketua-CEO. Semakin banyak perusahaan yang mengevaluasi CEO mereka dengan menggunakan kuesioner 17-item yang dikembangkan oleh Ram Charon, otoritas pada tata kelola perusahaan. Kuesioner berfokus pada empat bidang utama: (1) kinerja perusahaan, (2) kepemimpinan organisasi, (3) pengembangan tim dan sukses manajemen, dan (4) kepemimpinan konstituensi eksternal.⁵² Setelah mengambil satu jam untuk mengisi kuesioner, Dewan KeraVision Inc. menggunakan sebagai dasar untuk diskusi panjang dengan CEO, Thomas Loarie. Dewan mengkritik Loarie karena "tidak meredam antusiasme dengan kenyataan" dan mendesak Loarie akan mengembangkan rencana sukses manajemen yang jelas. Evaluasi menyebabkan Loarie lebih banyak libatkan dewan dalam menentukan tujuan utama perusahaan dan mendiskusikan "di mana kita berada, ke mana kita ingin pergi, dan lingkungan operasi."⁵³

Audit Manajemen. Audit manajemen sangat berguna bagi dewan direksi di Indonesia mengevaluasi penanganan manajemen dari berbagai kegiatan perusahaan. Audit manajemen telah telah dikembangkan untuk mengevaluasi kegiatan seperti tanggung jawab sosial perusahaan, bidang fungsional seperti departemen pemasaran, dan divisi seperti divisi internasional. Ini bisa saja membantu jika dewan telah memilih area fungsional tertentu atau kegiatan untuk perbaikan.

Audit Strategis. Audit strategis, yang disajikan dalam Bab 1 Lampiran 1.A, adalah tipe audit manajemen. Audit strategis menyediakan daftar periksa pertanyaan, berdasarkan area atau masalah, yang memungkinkan dilakukannya analisis sistematis berbagai fungsi dan aktivitas perusahaan. Ini adalah jenis audit manajemen dan sangat berguna sebagai alat diagnostik untuk menunjukkan dengan tepat korporat di seluruh area masalah dan untuk menyoroti kekuatan dan kelemahan organisasi.⁵⁴ Audit strategis dapat membantu menentukan mengapa bidang tertentu menciptakan masalah bagi perusahaan dan membantu menghasilkan solusi untuk masalah tersebut. Dengan demikian, ini bisa sangat berguna dalam mengevaluasi

kinerja manajemen puncak.

TINDAKAN PRIMER DIVISIONAL DAN KINERJA FUNGSIONAL

Perusahaan menggunakan berbagai teknik untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja di divisi, standar unit bisnis tegik (SBU), dan area fungsional. Jika suatu perusahaan terdiri dari SBU atau divisi, itu akan menggunakan banyak ukuran kinerja yang sama (ROI atau EVA, misalnya) yang digunkannya untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sejauh itu dapat mengisolasi spesifik

unit fungsional seperti R&D, korporasi dapat mengembangkan pusat tanggung jawab. Itu juga akan menggunakan ukuran fungsional yang khas, seperti pangsa pasar dan penjualan per karyawan (pemasaran), biaya unit dan persentase cacat (operasi), persentase penjualan dari produk baru dan jumlah paten (R&D), dan turnover dan kepuasan kerja (HRM). Misalnya, FedEx menggunakan perangkat lunak Enhanced Tracker dengan basis data COSMOS untuk melacak kemajuan 2,5 hingga 3,5 juta pengiriman setiap hari. Ketika seorang kurir sedang menyelesaikan kegiatan sehari-harinya, Enhanced Tracker menanyakan apakah jumlah paket orang tersebut sama dengan jumlah Enhanced Tracker's. Jika penghitungan dimatikan, perangkat lunak membantu merekonsiliasi perbedaan.⁵⁵

Halaman 349

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Selama perumusan dan implementasi strategi, manajemen puncak menyetujui serangkaian program dan *anggaran operasional* pendukung dari unit bisnisnya. Selama evaluasi dan kontrol, pengeluaran aktual dikontraskan dengan pengeluaran yang direncanakan, dan tingkat varians dinilai. Ini biasanya dilakukan setiap bulan. Selain itu, manajemen puncak akan cakap membutuhkan *laporan statistik berkala* yang merangkum data tentang faktor-faktor kunci seperti jumlahnya kontrak pelanggan baru, volume pesanan yang diterima, dan angka produktivitas.

PUSAT TANGGUNG JAWAB

Sistem kontrol dapat dibuat untuk memantau fungsi, proyek, atau divisi tertentu. Tunas-dapatkan adalah salah satu jenis sistem kontrol yang biasanya digunakan untuk mengontrol indikator keuangan kinerja. **Pusat tanggung jawab** digunakan untuk mengisolasi unit sehingga dapat dievaluasi secara terpisah dari sisa korporasi. Oleh karena itu, setiap pusat pertanggungjawaban memiliki anggarannya sendiri dan dievaluasi pada penggunaan sumber daya yang dianggarkan. Dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab untuk kinerja pusat. Pusat menggunakan sumber daya (diukur dalam hal biaya atau pengeluaran) untuk menghasilkan layanan atau produk (diukur dalam hal volume atau pendapatan). Ada lima ma untuk jenis pusat tanggung jawab. Jenisnya ditentukan oleh cara perusahaan mengendalikan sistem mengukur sumber daya dan layanan atau produk ini.

■ **Pusat biaya standar:** **Pusat biaya standar** terutama digunakan dalam bidang manufaktur kabel. Biaya standar (atau yang diharapkan) dihitung untuk setiap operasi berdasarkan data historis. Dalam mengevaluasi kinerja pusat, total biaya standarnya adalah menghujani dengan unit yang diproduksi. Hasilnya adalah biaya produksi yang *diharapkan*, yang kemudian dibandingkan dengan biaya produksi *aktual*.

■ **Pusat pendapatan:** Dengan **pusat pendapatan**, produksi, biasanya dalam bentuk satuan atau dolar penjualan, diukur tanpa mempertimbangkan biaya sumber daya (misalnya, gaji). Itu Oleh karena itu pusat dimilai dalam hal efektivitas daripada efisiensi. Efektivitas suatu wilayah penjualan, misalnya, ditentukan dengan membandingkan penjualan aktualnya dengan yang diproyeksikan

atau penjualan tahun sebelumnya. Keuntungan tidak dianggap karena departemen penjualan sangat pengaruh terbatas atas biaya produk yang mereka jual.

■ **Pusat biaya:** Sumber daya diukur dalam dolar, tanpa mempertimbangkan layanan atau biaya produk. Dengan demikian, anggaran akan disiapkan untuk biaya rekayasa (biaya yang dapat dihitung) dan untuk pengeluaran diskresioner (biaya yang hanya dapat diperkirakan).

Pusat pengeluaran umum adalah departemen administrasi, layanan, dan penelitian. Harga mereka uang perusahaan, tetapi mereka hanya secara tidak langsung berkontribusi pada pendapatan.

■ **Pusat laba:** Kinerja diukur dalam hal perbedaan antara pendapatan (Yang mengukur produksi) dan pengeluaran (yang mengukur sumber daya). Sebuah **pusat laba** adalah biasanya didirikan setiap kali unit organisasi memiliki kendali atas kedua sumber dayanya dan produk atau layanannya. Dengan memiliki pusat seperti itu, sebuah perusahaan dapat diorganisir divisi dari lini produk yang terpisah. Manajer setiap divisi diberikan otonomi kepada sejauh ia mampu mempertahankan keuntungan pada tingkat yang memuaskan (atau lebih baik). Beberapa unit organisasi yang biasanya tidak dianggap berpotensi otonom dapat, untuk tujuan evaluasi pusat laba, dibuat demikian. Departemen manufaktur, untuk contoh, dapat dikonversi dari pusat biaya standar (atau pusat pengeluaran) menjadi pusat laba; diizinkan untuk membebankan biaya transfer untuk setiap produk yang "dijual" ke departemen penjualan. Itu

perbedaan antara biaya produksi per unit dan harga transfer yang disepakati adalah "laba unit".

Transfer pricing umumnya digunakan di perusahaan-perusahaan yang terintegrasi secara vertikal dan dapat bekerja baik ketika harga dapat dengan mudah ditentukan untuk jumlah produk yang ditentukan. Bahkan meskipun sebagian besar ahli sepakat bahwa harga transfer berbasis pasar adalah pilihan terbaik, A 2010

Halaman 350

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

survei global yang diselesaikan oleh E&Y menemukan bahwa hanya 27% perusahaan yang menggunakan harga pasar untuk

atur harga transfer. Namun, ketika harga tidak dapat ditentukan dengan mudah, tawar-menawar relatif kekuatan pusat, daripada pertimbangan strategis, cenderung memengaruhi kesepakatan.

berdasarkan harga. Manajemen puncak memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa pertimbangan politik ini asi tidak membebani yang strategis. Jika tidak, angka keuntungan untuk masing-masing pusat akan menjadi bias dan memberikan informasi yang buruk untuk keputusan strategis baik di perusahaan maupun tingkat divisi.

■ **Pusat investasi:** Karena banyak divisi di perusahaan manufaktur besar menggunakan aset signifikan untuk membuat produk mereka, basis aset mereka harus diperhitungkan evaluasi kinerja. Jadi tidak cukup hanya berfokus pada keuntungan, seperti dalam kasus pusat laba. Sebuah **pusat investasi ini** kinerja diukur dari segi berbeda- tersebut antara sumber daya dan layanan atau produknya. Misalnya, dua divisi dalam a korporasi menghasilkan keuntungan yang identik, tetapi satu divisi memiliki pabrik senilai \$ 3 juta, sedangkan lainnya memiliki pabrik \$ 1 juta. Keduanya menghasilkan keuntungan yang sama, tetapi yang satu jelas lebih efisien; pabrik yang lebih kecil memberikan keuntungan yang lebih baik kepada para pemegang saham atas investasi mereka.

ment. Ukuran kinerja pusat investasi yang paling banyak digunakan adalah ROI.

Sebagian besar perusahaan bisnis tunggal, seperti Buffalo Wild Wings, cenderung menggunakan berasi pusat biaya, pengeluaran, dan pendapatan. Di perusahaan-perusahaan ini, sebagian besar manajer spesialis fungsional dan mengelola berdasarkan anggaran. Total profitabilitas terintegrasi pada tingkat perusahaan. Perusahaan multidivisional dengan satu lini produk yang mendominasi (seperti ABInBev) yang telah melakukan diversifikasi ke beberapa bisnis tetapi itu masih bergantung pada satu produk baris (seperti bir) untuk sebagian besar pendapatan dan pendapatan mereka, umumnya menggunakan kombinasi biaya,

pusat pengeluaran, pendapatan, dan laba. Perusahaan multidivisional, seperti General Electric, cenderung menekankan pusat investasi — meskipun di berbagai unit di seluruh korporasi Jenis pusat tanggung jawab lainnya juga digunakan. Satu masalah dengan menggunakan respons pusat-pusat bility, bagaimanapun, adalah bahwa pemisahan diperlukan untuk mengukur dan mengevaluasi divisi kinerja dapat mengurangi tingkat kerja sama antar divisi yang diperlukan untuk mencapai sinergi untuk korporasi secara keseluruhan. (Masalah ini dibahas kemudian dalam bab ini, di bawah "Suboptimisasi.")

MENGGUNAKAN BENCHMARKING UNTUK MENGEVALUASI KINERJA

Menurut Xerox Corporation, perusahaan yang memelopori konsep ini di Amerika

Menyatakan, **tolok ukur** adalah "proses berkelanjutan untuk mengukur produk, layanan, dan praktik informasi tentang pesaing terberat atau perusahaan yang diakui sebagai pemimpin industri." ⁵⁷ Benchmarking, sebuah program yang semakin populer, didasarkan pada konsep bahwa ia membuat tidak akal untuk menemukan kembali sesuatu yang orang lain sudah gunakan. Ini melibatkan pembelajaran secara terbuka bagaimana orang lain melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan sendiri sehingga perusahaan tidak hanya bisa

meniru, tetapi mungkin bahkan memperbaiki tekniknya. Proses benchmark biasanya melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi area atau proses yang akan diperiksa. Itu harus menjadi kegiatan yang memiliki potensi untuk menentukan keunggulan kompetitif unit bisnis.
2. Temukan ukuran perilaku dan keluaran area atau proses dan dapatkan pengukuran.
3. Pilih satu set pesaing yang dapat diakses dan perusahaan terbaik di kelasnya

patokan. Ini mungkin sangat sering perusahaan yang berada di industri yang sama sekali berbeda mencoba, tetapi melakukan kegiatan serupa. Misalnya, ketika Xerox ingin meningkatkannya pemenuhan pesanan, ia pergi ke LLBean, perusahaan mail order yang sukses, untuk mempelajari caranya mencapai keunggulan di bidang ini.

Halaman 351

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

4. Hitung perbedaan antara pengukuran kinerja perusahaan dan orang-orang dari yang terbaik di kelasnya dan menentukan mengapa perbedaan itu ada.
5. Kembangkan program taktis untuk menutup kesenjangan kinerja.
6. Laksanakan program dan kemudian bandingkan hasil pengukuran baru dengan yang dari perusahaan terbaik di kelasnya.

Benchmarking telah ditemukan untuk menghasilkan hasil terbaik di perusahaan yang sudah baik dikelola. Tampaknya perusahaan berkinerja lebih buruk cenderung kewalahan oleh perbedaan tersebut antara kinerja mereka dan tolok ukur — dan cenderung menganggap tolok ukur itu terlalu berbeda sulit dijangkau.⁵⁸ Namun demikian, survei oleh Bain & Company tentang perusahaan dari berbagai ukuran di semua industri AS menunjukkan bahwa sekitar 65% menggunakan benchmarking.⁵⁹ Pengurangan biaya Tions berkisar antara 15% hingga 45%.⁶⁰ Benchmarking juga dapat meningkatkan penjualan, meningkatkan penetapan tujuan

ting, dan meningkatkan motivasi karyawan.⁶¹ Biaya rata-rata studi benchmark sekitar \$ 100.000 dan membutuhkan 30 minggu usaha.⁶² Manco Inc., produsen kecil Cleveland lakban, secara teratur membandingkan dirinya dengan Wal-Mart, Rubbermaid, dan PepsiCo untuk memungkinkan untuk lebih bersaing dengan 3M raksasa. APQC (Pusat Produktivitas & Kualitas Amerika), Rumah Tangga ton grup riset, mendirikan database Open Benchmarking Collaborative, terdiri dari lebih dari 1200 ukuran yang biasa digunakan dan tolok ukur individual, untuk dilacak kinerja fungsi operasional inti. Perusahaan dapat mengirimkan data kinerja mereka ke ini database online untuk mempelajari bagaimana mereka dibandingkan dengan pemain berprestasi dan rekan industri (lihat www.apqc.org).

ISU PENGUKURAN INTERNASIONAL

Tiga teknik yang paling banyak digunakan untuk evaluasi kinerja internasional adalah ROI, analisis anggaran, dan perbandingan historis. Dalam satu penelitian, 95% dari pejabat perusahaan Diawancarai menyatakan bahwa mereka menggunakan teknik evaluasi yang sama untuk asing dan domestik operasi. Tingkat pengembalian disebut sebagai ukuran paling penting.⁶³ Bagaimana-pernah, ROI dapat menyebabkan masalah ketika diterapkan pada operasi internasional: Karena mata uang asing, sistem akuntansi yang berbeda, tingkat inflasi berbeda, berbeda hukum pajak, dan penggunaan harga transfer, baik angka pendapatan bersih dan investasi basis mungkin terdistorsi secara serius.⁶⁴ Untuk menghadapi berbagai sistem akuntansi melalui di luar dunia, Dewan Standar Akuntansi Internasional yang berbasis di London dikembangkan Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS) untuk menyelaraskan praktik akuntansi. Dewan Standar Akuntansi Keuangan (FASB) mengawasi Ac-

Prinsip penghitungan (GAAP) yang digunakan di Amerika Serikat. Selama dekade terakhir, ini dua kelompok telah bekerja untuk menggabungkan sistem mereka dan ada harapan bahwa akan ada satu set standar pada tahun 2015. Namun demikian, penegakan dan interpretasi budaya aturan internasional masih dapat berbeda di setiap negara dan dapat melemahkan apa yang diharapkan menjadi sistem akuntansi yang seragam.⁶⁵

Sebuah penelitian terhadap 79 MNC mengungkapkan bahwa *harga transfer internasional* dari satu unit negara ke yang lain terutama digunakan bukan untuk mengevaluasi kinerja tetapi untuk meminimalkan pajak.⁶⁶ Pajak adalah

masalah penting bagi perusahaan multinasional, mengingat bahwa tarif pajak perusahaan bervariasi dari 40% di Amerika

Menyatakan menjadi 38% di Jepang, 32% di India, 30% di Meksiko, 24% di Inggris dan Korea Selatan, 26% di Kanada, 25% di Cina, 17% di Singapura, 10% di Albania, dan 0% di Bahrain dan

Kepulauan Cayman.⁶⁷ Misalnya, Layanan Penghasilan Internal AS menentang di awal

1990-an bahwa banyak perusahaan Jepang yang melakukan bisnis di Amerika Serikat secara buatan menaikkan inflasi

nilai pengiriman AS untuk mengurangi keuntungan dan dengan demikian pajak orang Amerika mereka anak perusahaan.⁶⁸

Halaman 352

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

Suku cadang dibuat di anak perusahaan MNC Jepang di negara dengan pajak rendah seperti Singapura dapat dikirim ke anak perusahaannya di negara dengan pajak tinggi seperti Amerika Serikat pada harga tinggi yang dilaporkan anak perusahaan AS untung sangat kecil (dan karenanya membayar sedikit pajak), sementara anak perusahaan Singapura melaporkan laba sangat tinggi (tetapi juga membayar sedikit pajak karena dari tarif pajak yang lebih rendah). MNC Jepang dapat, karenanya, menghasilkan lebih banyak laba di seluruh dunia melaporkan lebih sedikit laba di negara-negara pajak tinggi dan lebih banyak laba di negara-negara pajak rendah. Transfer

penetapan harga dengan demikian dapat menjadi salah satu cara perusahaan induk dapat mengurangi pajak dan “menangkap laba”

dari anak perusahaan. Cara umum lainnya mentransfer keuntungan ke perusahaan induk (sering disebut sebagai *repatriasi laba*) melalui dividen, royalti, dan manajemen biaya pengangkutan.⁶⁹

Di antara hambatan paling penting untuk perdagangan internasional adalah standar yang berbeda untuk produk dan layanan. Setidaknya ada tiga kategori standar: keselamatan / lingkungan mental, efisiensi energi, dan prosedur pengujian. Standar yang ada telah disusun oleh badan-badan seperti British Standards Institute (BSI-UK) di Inggris, the Komite Standar Industri Jepang (JISC), AFNOR di Perancis, DIN di Jerman, CSA di Kanada, dan Institut Standar Amerika di Amerika Serikat. Standar ini-

Dard secara tradisional menciptakan hambatan masuk yang berfungsi untuk memecah berbagai industri, seperti peralatan rumah tangga utama, menurut negara. Komisi Elektroteknik Internasional (IEC) standar diciptakan untuk menyelaraskan standar di Uni Eropa dan akhirnya untuk

berfungsi sebagai standar dunia, dengan beberapa penyimpangan nasional untuk memenuhi kebutuhan spesifik. Karena Uni Eropa (UE) adalah yang pertama untuk menyelaraskan banyak standar yang berbeda dari negara-negara anggotanya, UE sedang membentuk standar untuk seluruh dunia. Dalam tambahan-

tion, Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) sedang mempersiapkan dan menerbitkan standar internasional. Standar-standar ini memberikan dasar bagi asosiasi regional untuk dibangun di atas. CANENA, Dewan untuk Harmonisasi Standar Elektroteknik dari

Bangsa-bangsa Amerika, diciptakan pada tahun 1992 untuk lebih mengoordinasikan harmonisasi

standar di Amerika Utara dan Selatan. Berbagai upaya juga sedang dilakukan di Asia untuk menyelaraskan

standar.⁷⁰

Masalah penting dalam perdagangan internasional adalah pemalsuan / pembajakan. Perusahaan dalam pengembangan

negara di seluruh dunia menghasilkan uang dengan membuat salinan palsu / bajakan yang terkenal nama-merek produk dan menjualnya secara global maupun lokal. Lihat fitur **Isu Global** untuk mempelajari bagaimana hal ini dilakukan.

Pihak berwenang dalam bisnis internasional merekomendasikan sistem kontrol dan penghargaan digunakan oleh MNC global berbeda dari yang digunakan oleh MNC multidomestik.⁷¹

Sebuah MNC harus menggunakan kontrol longgar pada unit luar negeri. Manajemen masing-masing geo unit grafis harus diberikan keleluasaan operasional yang besar, tetapi harus diharapkan memenuhi beberapa target kinerja. Karena langkah laba dan ROI sering tidak dapat diandalkan di operasi internasional, direkomendasikan bahwa manajemen puncak MNC, dalam hal ini, menekankan anggaran dan ukuran kinerja non-keuangan seperti pangsa pasar, keaktifan, citra publik, moral karyawan, dan hubungan dengan pemerintah negara tuan rumah.⁷² Berbagai langkah harus digunakan untuk membedakan antara nilai anak perusahaan dan nilai kinerja manajemennya.

Sebuah MNC global yang , bagaimanapun, perlu kontrol ketat atas banyak unit nya. Untuk mengurangi biaya dan mendapatkan keunggulan kompetitif, ia mencoba menyebarkan operasi manufaktur dan pemasaran

dari beberapa produk yang cukup seragam di seluruh dunia. Oleh karena itu, keputusan operasional utamanya harus tersentralisasi. Pemindaian lingkungannya harus mencakup penelitian tidak hanya pada masing-masing pasar nasional di mana MNC bersaing tetapi juga ke "arena global" dari interaksi antar pasar. Unit asing dengan demikian lebih dievaluasi sebagai pusat biaya, pendapatan pusat, atau pusat pengeluaran selain sebagai pusat investasi atau laba karena perusahaan multinasional beroperasi di industri global tidak sering membuat seluruh produk di negara tempat produk itu dijual.

Halaman 353

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Masalah GLOBAL

pabrik dengan mesin penguasaan cakram optik palsu musik dan perangkat lunak. *60 Menit* menemukan pabrik kecil di Donguan membuat klub golf Callaway palsu dan tas di tarif 500 tas per minggu. Pabrik-pabrik di selatan Provinsi Guangdong dan Fujian mengirimkan produknya ke pusat distribusi pusat, seperti yang ada di Yiwu. Mereka juga dapat dikirim melintasi perbatasan ke Rusia, Pakistan, Vietnam, atau Burma. Pemalsu Cina memiliki mengembangkan jangkauan global melalui koneksi mereka dengan kejahatan terorganisir.

Sebanyak 35% perangkat lunak di komputer pribadi di seluruh dunia dibajak, menurut Perangkat Lunak Bisnis Alliance dan ISDC, sebuah perusahaan riset pasar. Di seluruh dunia biaya pembajakan perangkat lunak adalah sekitar \$ 63 miliar pada 2011. Untuk Misalkan, 21% dari perangkat lunak yang dijual di Amerika Serikat adalah bajakan. Angka itu meningkat menjadi 26% –30% di Eropa Union, 83% di Rusia, Aljazair, dan Bolivia, menjadi 86% di Cina, 87% di Indonesia, dan 90% di Vietnam.

SUMBER: "Head in the Clouds," *The Economist* (25 Juli 2012), <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/online-pembajakan-perangkat-lunak>; "Bentuk Sanjungan Paling Hormat," *The Economist* (7 April 2007), hlm. 64–65; F. Balfour, "fakes!" *BusinessWeek* (7 Februari 2005), hlm. 54–64; "Pembajakan Perangkat Lunak PC," *The Economist* (10 Juni 2006), hlm. 102; "The Greatest Fest World," *60 Minutes*, CBS News (8 Agustus 2004); "Perangkat Lunak Bisnis Pembajakan," *Dunia Saku dalam Angka 2004* (London: Ekonom & Buku Profil, 2003), hlm. 60; D. Roberts, F. Balfour, P. Magnusson, P. Engardio, dan J. Lee, "Wabah Pembajakan China," *BusinessWeek* (5 Juni 2000), hlm. 44–48.

"Kita tahu bahwa 15% hingga 20% dari semua barang di Cina palsu," kata Dan Chow, seorang profesor hukum di Ohio State Universitas. Ini termasuk produk dari Pasang deterjen dan bir Budweiser ke Marlboro rokok. Ada pepatah di Shanghai, Cina: "Kita bisa menyalin semuanya kecuali ibumu." Yamaha memperkirakan itu lima dari setiap enam sepeda bertuliskan nama mereknya gadungan. Router jaringan Cisco palsu (dikenal sebagai "Chiscos") dan ponsel Nokia palsu bisa dengan mudah ditemukan di seluruh China. Perkiraan Procter & Gamble bahwa 15% dari sabun dan deterjen di bawah Kepala & nya Merek Shoulders, Vidal Sassoon, Safeguard, dan Tide di China palsu, menelan biaya perusahaan \$ 150 juta dalam penjualan yang hilang.

Di Yiwu, beberapa jam dari Shanghai, satu orang mengakui-ted kepada reporter *60 Menit* bahwa dia bisa menghasilkan 1000 pasang sepatu Nike palsu dalam 10 hari seharga \$ 4,00 a pasangan. Menurut perusahaan riset pasar Otomotif Sumber daya, margin keuntungan dari gongcangan palsu

Sorbers dapat mencapai 80% dibandingkan hanya 15% untuk yang asli.

Organisasi Adat Dunia memperkirakan bahwa 7% dari barang dagangan dunia adalah palsu.

Puluhan ribu pemalsu aktif di Cina.

Mulai dari pabrik pencampuran sampo dan sabun ruang belakang untuk membuat perusahaan milik negara besar salinan minuman ringan dan bir. Pabrik lain membuat mulai dari aki mobil hingga mobil. CD seluler

BARANG NEGARA DAN PERANGKAT LUNAK PIRATED:

MASALAH GLOBAL

Sebelum ukuran kinerja dapat berdampak pada manajemen strategis, mereka harus terlebih dahulu dikomunikasikan kepada orang yang bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis.

Sistem informasi strategis dapat menjalankan fungsi ini. Mereka dapat berbasis komputer atau manual, formal atau informal. Salah satu alasan utama yang diberikan untuk kebangkrutan Internasional Harvester adalah ketidakmampuan manajemen puncak perusahaan untuk secara tepat menentukan datang oleh kelas utama produk serupa. Karena ketidakmampuan ini, manajemen terus berusaha untuk memperbaiki bisnis yang sakit dan tidak mampu merespons secara fleksibel terhadap perubahan besar dan tidak terduga acara Sebaliknya, salah satu alasan utama keberhasilan Wal-Mart adalah alasan manajemen penggunaan sistem informasi canggih perusahaan untuk mengendalikan keputusan pembelian. Tunai register di toko ritel Wal-Mart mengirimkan informasi setiap jam ke komputer di perusahaan

Sistem Informasi Strategis

Halaman 354

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

markas besar. Akibatnya, manajer tahu setiap pagi persis berapa banyak dari setiap item terjual sehari sebelumnya, berapa banyak yang terjual sejauh ini di tahun ini, dan berapa penjualan tahun ini dibandingkan dengan tahun lalu. Sistem informasi memungkinkan semua pemesanan ulang dilakukan secara otomatis

oleh komputer, tanpa input manajerial. Ini juga memungkinkan perusahaan untuk bereksperimen produk baru tanpa melakukan pesanan besar di muka. Akibatnya, sistem memungkinkan pelanggan memutuskan melalui pembelian mereka apa yang akan dipesan ulang.

PERENCANAAN SUMBER DAYA ENTERPRISE (ERP)

Banyak perusahaan di seluruh dunia telah mengadopsi **perencanaan sumber daya perusahaan (ERP)** perangkat lunak. ERP menyatukan semua aktivitas bisnis utama perusahaan, mulai dari pemrosesan pesanan hingga produksi, dalam satu keluarga modul perangkat lunak. Sistem menyediakan akses instan ke informasi penting untuk semua orang di organisasi, dari CEO hingga pekerja di pabrik.

Karena kemampuan perangkat lunak ERP untuk menggunakan sistem informasi umum di seluruh dunia banyak operasi perusahaan di seluruh dunia, itu menjadi sistem informasi bisnis standar global mereka. Penyedia utama perangkat lunak ini adalah SAP AG, Oracle (termasuk PeopleSoft), JD Edwards, Baan, dan SSA Global Technologies.

Perusahaan Jerman SAP AG memulai konsep ini dengan sistem perangkat lunak R / 3-nya.

Microsoft, misalnya, menggunakan R / 3 untuk menggantikan jalanan 33 sistem pelacakan keuangan di 26 anak perusahaan. Meskipun perusahaan itu menelan biaya \$ 25 juta dan membutuhkan waktu 10 bulan untuk menginstal, R / 3

setiap tahun menghemat Microsoft \$ 18 juta. Coca-Cola menggunakan sistem R / 3 untuk memungkinkan manajer di Atlanta untuk menggunakan komputer pribadinya untuk memeriksa penjualan botol Coke 20 ons terbaru Klasik di India. Owens-Corning membayangkan bahwa sistem R / 3-nya memungkinkan tenaga penjualan untuk belajar

apa yang tersedia di pabrik atau gudang dan dengan cepat mengumpulkan pesanan untuk pelanggan.

ERP mungkin tidak cocok untuk setiap perusahaan. Sistem ini sangat rumit dan menuntut tingkat standardisasi yang tinggi di seluruh perusahaan. Sifatnya yang sering menuntut

memaksa perusahaan untuk mengubah cara mereka melakukan bisnis. Ada tiga alasan mengapa ERP bisa melakukannya gagal: (1) tidak cukupnya menyesuaikan perangkat lunak agar sesuai dengan perusahaan, (2) pelatihan yang tidak memadai, dan (3) dukungan implementasi yang tidak memadai.⁷³ Selama periode dua tahun memasang R / 3, Owens-Corning harus merombak total operasinya. Karena R / 3 tidak kompatibel dengan budaya korporat Apple yang sangat organik, perusahaan hanya dapat menerapkannya sesuai pesanan manajemen dan operasi keuangan, tetapi tidak untuk manufaktur. Perusahaan lain yang punya kesulitan menginstal dan menggunakan ERP adalah Whirlpool, Hershey Foods, Volkswagen, dan Stanley Bekerja Di Whirlpool, perangkat lunak SAP menyebabkan pengiriman yang terlambat dan tertunda, menyebabkan The

Home Depot membatalkan perjanjian untuk menjual produk Whirlpool.⁷⁴ Satu survei menemukan itu 65% eksekutif percaya bahwa ERP memiliki peluang moderat untuk menyakiti bisnis mereka karena masalah implementasi. Namun demikian, hasil dari perangkat lunak ERP dapat bernali upaya. Dalam industri di mana satu perusahaan mengimplementasikan ERP di depan para pesaingnya, itu bisa digunakan untuk mendapatkan beberapa keunggulan kompetitif, merampingkan operasi, dan membantu mengelola lean sistem manufaktur.⁷⁵

IDENTIFIKASI FREKUENSI RADIO (RFID)

Identifikasi frekuensi radio (RFID) adalah teknologi penandaan elektronik yang digunakan dalam suatu nomor perusahaan untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan. Dengan menandai wadah dan barang dengan kecil chip, perusahaan menggunakan tag sebagai barcode nirkabel untuk melacak inventaris lebih efisien. Kedua Wal-Mart dan Departemen Pertahanan AS mulai meminta pemasok terbesar mereka untuk bergabung, membuat tag RFID dalam barang-barang mereka pada tahun 2003. Setelah mencoba menerapkan RFID selama sepuluh tahun terakhir, jaringan supermarket yang berbasis di Inggris, Tesco, menunda implementasi penuh teknologi RFID mereka. Pada akhir 2012, Tesco telah merencanakan untuk menggunakan tag dan pembaca RFID di 1400 toko dan di

Halaman 355

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

pusat distribusinya pada pertengahan 2012. Namun, ia hanya memasang tag RFID 40 toko dan satu depot sebelum menghentikan program.⁷⁶ Namun demikian, beberapa pemasok dan pengecer produk konsumen yang mahal memandang biaya tag sebagai hal yang berharga karena itu mengurangi kerugian dari pemalsuan dan pencurian. Teknologi RFID saat ini digunakan secara luas sebagai kartu komuter nirkabel untuk jalan tol, terowongan, dan jembatan. Padahal standar RFID dapat berbeda di antara perusahaan, perusahaan individual seperti Audi, Sony, dan Dole Food menggunakan tag untuk

melacak barang di dalam pabrik dan gudang mereka sendiri.⁷⁷ Menurut Dan Mullen dari AIM Global, "RFID akan melalui proses yang serupa dengan apa yang terjadi dalam teknologi barcode 20 tahun yang lalu. . . Sebagai perusahaan menerapkan teknologi lebih dalam dalam operasi mereka, pengembalian investasi akan tumbuh dan aplikasi akan berkembang."⁷⁸

DIVISIONAL DAN FUNGSIONAL ADALAH DUKUNGAN

Pada tingkat divisi atau SBU suatu perusahaan, sistem informasi harus digunakan untuk mendukung port, perkuat, atau perbesar strategi tingkat bisnisnya melalui sistem pendukung keputusannya. Sebuah SBU mengejar strategi kepemimpinan biaya keseluruhan dapat menggunakan sistem informasinya untuk mengurangi biaya baik dengan meningkatkan produktivitas tenaga kerja atau meningkatkan penggunaan sumber daya lain seperti inventaris atau mesin. Kaiser Health memiliki 37 rumah sakit, 15.857 dokter, dan 9 juta plus semua anggota diikat dalam satu sistem yang telah dibuat untuk layanan kesehatan yang lebih baik dan peningkatan kemampuan untuk mengurangi masalah dalam sistem. Sebuah studi internal tentang serangan jantung 46.000 pasien di California Utara yang berusia 30 tahun dan lebih tua menunjukkan penurunan 24 persen. Kaiser juga telah mengurangi angka kematian sebesar 40% sejak 2008 untuk pasien di rumah sakit yang tertular sepsis, penyakit menular yang berbahaya.⁷⁹ SBU lain, sebaliknya, mungkin ingin untuk mengejar strategi diferensiasi. Itu bisa menggunakan sistem informasinya untuk menambah keunikan

produk atau layanan dan berkontribusi pada kualitas, layanan, atau gambar melalui area fungsional. FedEx ingin menggunakan layanan yang unggul untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ini berinvestasi secara signifikan

dalam beberapa jenis sistem informasi untuk mengukur dan melacak kinerja pengirimannya layanan. Bersama-sama, sistem informasi ini memberi FedEx waktu respons kesalahan tercepat di bisnis pengiriman semalam.

Pengukuran kinerja adalah bagian penting dari evaluasi dan kontrol. Kurangnya tujuan yang dapat diukur atau standar kinerja dan ketidakmampuan sistem informasi untuk memberikan informasi yang tepat waktu dan valid adalah dua masalah kontrol yang jelas. Menurut Meg Whitman, mantan CEO eBay, "Jika Anda tidak bisa mengukurnya, Anda tidak bisa mengendalikannya." Itu sebabnya

eBay memiliki banyak langkah, mulai dari total pendapatan dan laba hingga *tingkat*, rasio pendapatan adalah nilai barang yang diperdagangkan di situs.⁸⁰ Tanpa pengukuran objektif dan tepat waktu, itu akan sangat sulit untuk membuat keputusan operasional, apalagi strategis. Namun, penggunaan standar yang tepat waktu dan dapat diukur tidak menjamin kinerja yang baik. Tindakan yang sangat pemantauan dan pengukuran kinerja dapat menyebabkan efek samping yang mengganggu secara keseluruhan kinerja perusahaan. Di antara efek samping negatif yang paling sering adalah orientasi jangka pendek. perpindahan tujuan dan tujuan.

Masalah dalam Mengukur Kinerja

ORIENTASI JANGKA PENDEK

Eksekutif puncak melaporkan bahwa dalam banyak situasi, mereka tidak menganalisis implikasi jangka panjang operasi saat ini pada strategi yang telah mereka adopsi atau dampak operasional dari strategi pada misi perusahaan. Evaluasi jangka panjang tidak dapat dilakukan karena eksekutif

Halaman 356

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

(1) tidak menyadari pentingnya mereka, (2) percaya bahwa pertimbangan jangka pendek lebih penting tidak daripada pertimbangan jangka panjang, (3) tidak dievaluasi secara pribadi berdasarkan jangka panjang, atau (4) tidak punya waktu untuk membuat analisis jangka panjang.⁸¹ Tidak ada justifikasi nyata untuk alasan pertama dan terakhir. Jika eksekutif menyadari pentingnya evaluasi jangka panjang, mereka membuat waktu yang dibutuhkan untuk menjalankannya. Meskipun banyak kepala eksekutif menunjuk langsung tekanan dari komunitas investasi dan rencana insentif dan promosi jangka pendek untuk mendukung alasan kedua dan ketiga, bukti tidak selalu mendukung klaim mereka.⁸²

Di salah satu produsen alat berat internasional, manajer sangat kuat ditugaskan untuk mencapai target pendapatan kuartalan yang mereka kirim dari produk yang belum selesai pabrik mereka di Inggris ke gudang di Belanda untuk perakitan akhir. Dengan mengirimkan produk yang tidak lengkap, mereka mampu mewujudkan penjualan sebelum akhir kuartal — dengan demikian memenuhi tujuan yang dianggarkan dan membuat bonus mereka. Sayangnya, tingginya biaya merakit barang-barang di lokasi yang jauh (membutuhkan tidak hanya menyewa gudang tetapi juga membayar tenaga kerja tambahan) akhirnya mengurangi keseluruhan laba perusahaan.⁸³

Banyak tindakan berbasis akuntansi, seperti EPS dan ROI, mendorong **orientasi jangka pendek**.
tion di mana manajer mempertimbangkan isu-isu taktis atau operasional hanya saat ini dan mengabaikan jangka panjang

yang strategis. Karena pertumbuhan EPS (laba per saham) adalah pendorong penting jangka pendek harga saham, manajer puncak bias terhadap investasi yang mungkin mengurangi EPS jangka pendek.⁸⁴ Ini diperparah oleh tekanan dari analis keuangan dan investor untuk *pendapatan kuartalan pedoman* —yaitu, perkiraan penghasilan perusahaan di masa mendatang.⁸⁵ Hewlett-Packard (HP) mengakuisisi Brit- perusahaan otonomi ish untuk \$ 11,1 miliar pada tahun 2011 dan harus menuliskan \$ 8,8 miliar dari jumlah tersebut di tahun 2008
2012 ketika perusahaan menemukan kesalahan akuntansi yang signifikan. Beberapa tuntutan hukum diajukan terhadap HP,
para pejabat, direktur, dan perusahaan akuntansi yang terlibat dengan Otonomi sebelum akuisisi.⁸⁶

Salah satu keterbatasan ROI sebagai ukuran kinerja adalah sifat jangka pendeknya. Dalam teori, ROI tidak terbatas pada jangka pendek, tetapi dalam praktiknya seringkali sulit untuk menggunakan ukuran ini untuk mewujudkan manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Karena manajer sering dapat memanipulasi keduanya pembilang (penghasilan) dan penyebut (investasi), angka ROI yang dihasilkan bisa tak berarti. Upaya periklanan, pemeliharaan, dan penelitian dapat dikurangi. Estimasi dari Keuntungan dana pensiun, piutang yang belum dibayar, dan persediaan lama, mudah untuk disesuaikan. Optimis perkiraan produk yang dikembalikan, kredit macet, dan inventaris usang kembung tahun ini penjualan dan pendapatan.⁸⁷ Peremajaan yang mahal dan modernisasi tanaman dapat ditunda selama seorang manajer dapat memanipulasi angka-angka pada cacat produksi dan ketidakhadiran. Dalam survei terbaru eksekutif keuangan, 80% manajer menyatakan bahwa mereka akan mengurangi pengeluaran penelitian dan pengembangan, periklanan, pemeliharaan, dan perekrutan untuk memenuhi target pendapatan mendapat. Lebih dari setengah mengatakan mereka akan menunda proyek baru bahkan jika itu berarti mengorbankan nilai.⁸⁸

Merger dapat dilakukan yang akan berbuat lebih banyak untuk pendapatan tahun ini (dan selanjutnya tahun gaji) daripada untuk keuntungan masa depan divisi atau korporasi. Misalnya penelitian pada 55 perusahaan yang terlibat dalam akuisisi besar mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan melakukan buruk setelah akuisisi, manajemen puncak perusahaan masih menerima signifikan peningkatan kompensasi.⁸⁹ Menentukan kompensasi CEO berdasarkan ukuran perusahaan daripada kinerja yang khas dan sangat mungkin untuk perusahaan yang tidak dimonitor secara ketat oleh analis independen.⁹⁰

Penelitian mendukung kesimpulan bahwa banyak CEO dan teman-teman mereka di dewan direksi, komite kompensasi tor memanipulasi informasi untuk memberi diri mereka kenaikan gaji.⁹¹ Untuk misalnya, CEO cenderung mengumumkan berita buruk — sehingga mengurangi harga saham perusahaan — adil sebelum penerbitan opsi saham. Setelah opsi dikeluarkan, CEO cenderung mengumumkan kabar baik — dengan demikian menaikkan harga saham dan membuat opsi mereka lebih berharga.⁹² Papan komite kompensasi cenderung memperluas perbandingan peer group di luar industri mereka termasuk perusahaan berkinerja lebih rendah untuk membenarkan kenaikan tinggi kepada CEO. Mereka cenderung melakukan ini ketika perusahaan berkinerja buruk, industri berkinerja baik, CEO sudah dibayar tinggi, dan pemegang saham kuat dan aktif.⁹³

Halaman 357

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

PENGGANTIAN TUJUAN

Jika tidak dilakukan dengan hati-hati, pemantauan dan pengukuran kinerja dapat benar-benar menghasilkan a penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. **Pemindahan tujuan** adalah kebingungan cara dengan tujuan dan terjadi ketika kegiatan awalnya dimaksudkan untuk membantu manajer mencapai perusahaan tujuan menjadi tujuan dalam diri mereka sendiri — atau diadaptasi untuk memenuhi tujuan selain dari tujuan yang mereka maksudkan. Dua jenis perpindahan tujuan adalah penggantian perilaku dan suboptimisasi.

Substitusi Perilaku

Substitusi perilaku mengacu pada fenomena ketika orang mengganti kegiatan yang dilakukan tidak mengarah pada pencapaian tujuan untuk kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan karena kegiatan yang salah sedang dihargai. Manajer, seperti kebanyakan orang lain, cenderung fokus lebih banyak perhatian mereka pada perilaku yang jelas-jelas dapat diukur daripada pada mereka yang tidak. Karyawan sering menerima hadiah kecil atau tidak sama sekali karena terlibat dalam kegiatan yang sulit diukur seperti itu

sebagai kerja sama dan inisiatif. Namun, kegiatan yang mudah diukur mungkin memiliki sedikit atau tidak ada hubungan sama sekali.

untuk kinerja yang baik yang diinginkan. Orang yang rasional, bagaimanapun, cenderung bekerja untuk penghargaan yang ditawarkan sistem. Karena itu, orang cenderung untuk menggantikan perilaku yang ada diakui dan dihargai untuk perilaku yang diabaikan, tanpa memperhatikan kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan. Sebuah studi penelitian terhadap 157 perusahaan mengungkapkan bahwa sebagian besar perusahaan

perusahaan tidak banyak berusaha mengidentifikasi bidang-bidang kinerja non-keuangan yang mungkin meningkat strategi yang mereka pilih. Hanya 23% yang secara konsisten membangun dan memverifikasi hubungan sebab-akibat

antara kontrol perantara (seperti jumlah paten yang diajukan atau kelemahan produk) dan kinerja perusahaan.⁹⁴

Gurauan Angkatan Laut AS meringkas situasi ini: "Apa yang Anda periksa (atau hadiah) adalah apa yang Anda dapatkan."

Jika sistem penghargaan menekankan kuantitas sementara hanya meminta kualitas dan kerja sama, maka sistem kemungkinan akan menghasilkan sejumlah besar produk berkualitas rendah dan kebiasaan yang tidak puas ers.⁹⁵ Sebuah undang-undang yang diusulkan yang mengatur efek pengukuran terhadap perilaku dapat *diukur tindakan mengusir tindakan yang tidak dapat diukur*.

Contoh klasik dari substitusi perilaku terjadi beberapa tahun yang lalu di Sears. Sears manajemen berpikir itu dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan mengikat kinerja untuk bangsal. Oleh karena itu, komisi ini dibayarkan kepada karyawan bengkelnya masing-masing sebagai persentase memperbaiki tagihan. Substitusi perilaku dihasilkan ketika karyawan mengubah perilaku mereka agar sesuai dengan hadiah

sistem. Hasilnya adalah pelanggan yang kelebihan tagihan, biaya untuk pekerjaan tidak pernah dilakukan, dan skandal

yang merusak reputasi Sears selama bertahun-tahun.⁹⁶

Suboptimisasi

Suboptimisasi mengacu pada fenomena unit yang mengoptimalkan pencapaian tujuannya merugikan organisasi secara keseluruhan. Penekanan pada perusahaan besar pada pengembangan-Pusat-pusat tanggung jawab yang terpisah dapat menciptakan beberapa masalah bagi korporasi secara keseluruhan. Sejauh divisi atau unit fungsional memandang dirinya sebagai entitas yang terpisah, ia mungkin menolak untuk bekerja sama dengan unit atau divisi lain dalam perusahaan yang sama jika kerja sama dapat dilakukan dalam cara negatif mempengaruhi evaluasi kinerjanya. Persaingan antar divisi

untuk mencapai ROI yang tinggi dapat mengakibatkan penolakan satu divisi untuk membagikan teknologi barunya atau

perbaikan proses kerja. Upaya satu divisi untuk mengoptimalkan pencapaianannya tujuan dapat menyebabkan divisi lain ketinggalan dan dengan demikian secara negatif mempengaruhi keseluruhan perusahaan

kinerja. Salah satu contoh umum suboptimisasi terjadi ketika departemen pemasaran

menyetujui produksi lembur pengiriman awal untuk satu pesanan. Biaya produksi adalah dinaikkan, yang mengurangi efisiensi keseluruhan departemen manufaktur. Hasil akhirnya mungkin meskipun pemasaran mencapai tujuan penjualannya, korporasi secara keseluruhan gagal untuk mencapai profitabilitas yang diharapkan.⁹⁷

Dalam merancang sistem kontrol, manajemen puncak harus ingat bahwa kontrol harus mengikuti strategi. Kecuali jika kontrol memastikan penggunaan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan, ada a kemungkinan kuat bahwa efek samping disfungsional akan sepenuhnya merusak implementasi-tujuan. Pedoman berikut direkomendasikan:

1. Kontrol harus melibatkan hanya jumlah minimum informasi yang diperlukan untuk memberikan a gambar peristiwa yang dapat diandalkan: Terlalu banyak kontrol membuat kebingungan. Fokus pada strategi faktor dengan mengikuti aturan **80/20** : *Pantau 20% dari faktor-faktor yang menentukan 80% hasil.*

2. Kontrol harus memantau hanya kegiatan dan hasil yang bermakna, terlepas dari ukuran kesulitan kesulitan: Jika kerja sama antar divisi penting untuk kinerja perusahaan Namun, beberapa bentuk tindakan kualitatif atau kuantitatif harus ditetapkan untuk memantau kerja sama.

3. Kontrol harus tepat waktu sehingga tindakan korektif dapat diambil sebelum terlambat: Kontrol kemudi, kontrol yang memantau atau mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, harus ditekankan sehingga pemberitahuan masalah terlebih dahulu diberikan.

- 4. Kontrol jangka panjang dan jangka pendek harus digunakan:** Jika hanya tindakan jangka pendek menekankan, orientasi manajerial jangka pendek mungkin terjadi.
- 5. Kontrol harus bertujuan untuk menunjukkan pengecualian:** Hanya aktivitas atau hasil yang jatuh sisi rentang toleransi yang telah ditentukan harus meminta tindakan.
- 6. Tekankan penghargaan untuk memenuhi atau melampaui standar daripada hukuman karena gagal memenuhi standar:** Hukuman kegagalan yang berat biasanya mengakibatkan gangguan tujuan penempatan. Manajer akan "memalsukan" laporan dan melobi untuk standar yang lebih rendah. Jika budaya perusahaan melengkapi dan memperkuat orientasi strategis suatu perusahaan, ada kurang membutuhkan sistem kontrol formal yang luas. Dalam buku mereka *In Search of Excellence*, Peters dan Waterman menyatakan bahwa "semakin kuat budaya dan semakin diarahkan di pasar, semakin sedikit kebutuhan untuk manual kebijakan, bagan organisasi, atau detail prosedur dan aturan. Di perusahaan-perusahaan ini, orang yang berada di garis bawah tahu apa yang mereka dukung berpose untuk dilakukan dalam banyak situasi karena segelintir nilai panduan sangat jelas." ⁹⁸ For Misalnya, di Eaton Corporation, karyawan diharapkan untuk menegakkan aturan sendiri. Jika seseorang melewatkannya terlalu banyak pekerjaan atau berkelahi dengan rekan kerja, anggota lain dari tim produksi menunjukkan masalahnya. Menurut Randy Savage, emali Eaton lama Ployee, "Mereka mengatakan tidak ada bos di sini, tetapi jika Anda mengacaukan, Anda menemukannya dengan sangat cepat." ⁹⁹

Pedoman untuk Kontrol yang Benar

Untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan korporasi secara keseluruhan dan kebutuhan karyawan sebagai individu, manajemen, dan dewan direksi harus mengembangkan insentif program yang menghargai kinerja yang diinginkan. Ini mengurangi kemungkinan masalah keagenan lems (ketika karyawan bertindak untuk bulu sarang mereka sendiri bukannya membangun nilai pemegang saham) disebutkan sebelumnya dalam Bab 2. Rencana insentif harus dikaitkan dengan cara tertentu dengan perusahaan dan strategi divisi. Penelitian mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kompensasinya. kebijakan tion. ¹⁰⁰ Perusahaan yang menggunakan strategi yang berbeda cenderung mengadopsi kebijakan pembayaran yang berbeda. Untuk Misalnya, survei terhadap 600 unit bisnis menunjukkan bahwa bauran pembayaran terkait dengan pertumbuhan

Manajemen Insentif Strategis

Halaman 359

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

strategi menekankan bonus dan insentif lainnya atas gaji dan tunjangan, sedangkan bayarannya campuran yang terkait dengan strategi stabilitas memiliki penekanan sebaliknya. ¹⁰¹ Penelitian menunjukkan itu Manajer SBU yang memiliki elemen kinerja jangka panjang dalam program kompensasi mereka mendukung a perspektif jangka panjang dan dengan demikian investasi yang lebih besar dalam R&D, peralatan modal, dan karyawan

latihan. ¹⁰² Meskipun paket pembayaran CEO tipikal terdiri dari gaji 21%, jangka pendek 27% insentif tahunan, insentif jangka panjang 16%, dan opsi saham 36%, ¹⁰³ ada beberapa bukti bahwa opsi saham digantikan oleh penekanan yang lebih besar pada pembayaran terkait kinerja. ¹⁰⁴ Tiga pendekatan berikut dirancang untuk membantu mencocokkan pengukuran dan penghargaan dengan sasaran dan kerangka waktu strategis eksplisit: ¹⁰⁵

- **Metode faktor tertimbang :** Metode faktor tertimbang sangat sesuai untuk mengukur dan menghargai kinerja manajer SBU top dan ex-level grup executives ketika faktor kinerja dan kepentingannya bervariasi dari satu SBU ke yang lain. Menggunakan analisis portofolio, pengukuran satu perusahaan mungkin mengandung tindak lanjut variasi: kinerja SBU berkinerja tinggi (bintang) diukur sama ketentuan ROI, arus kas, pangsa pasar, dan kemajuan pada beberapa strategi berorientasi masa depan proyek; sebaliknya, kinerja SBU yang pertumbuhannya rendah, tetapi kuat (cash cow) diukur dalam hal ROI, pangsa pasar, dan penghasil uang tunai; dan kinerja mengembangkan tanda tanya SBU diukur dalam hal pengembangan dan pangsa pasar pertumbuhan tanpa beban ROI atau arus kas. (Lihat Gambar 11-2.)
- **metode evaluasi jangka panjang:** The metode evaluasi jangka panjang mengkompensasi manusia-

lebih untuk mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode multiyear. Seorang eksekutif dijanjikan beberapa kompensasi berdasarkan kinerja jangka panjang. Dewan direksi, misalnya, mungkin menetapkan tujuan tertentu dalam hal pertumbuhan laba per saham selama lima periode tahun. Pemberian penghargaan akan bergantung pada pertemuan korporasi itu obyektif dalam waktu yang ditentukan. Setiap eksekutif yang meninggalkan perusahaan sebelumnya tujuan terpenuhi tidak menerima apa pun. Penekanan khas pada harga saham membuat ini pendekatan yang lebih berlaku untuk manajemen puncak daripada manajer unit bisnis. Karena meningkatnya pasar saham cenderung menaikkan harga saham perusahaan biasa-biasa saja, ada mengembangkan tren untuk mengindeks opsi saham ke pesaing atau ke Standard & Poor's 500.¹⁰⁶

Daya Tarik Industri

Tinggi
Tinggi
Lo
w
Rendah
ROI (25%)
Arus Kas (25%)
Dana Strategis (25%)
Pangsa Pasar (25%)
ROI (20%)
Arus Kas (60%)
Dana Strategis (0%)
Pangsa Pasar (20%)
ROI (50%)
Arus Kas (50%)
Pangsa Pasar (0%)
Dana Strategis (0%)
ROI (0%)
Arus Kas (0%)
Dana Strategis (50%)
Pertumbuhan Pangsa Pasar (50%)

Bintang

Tanda tanya

Sapi perah

ANJING

Kekuatan Bisnis / Posisi Kompetitif

GAMBAR 11–2

Kekuatan Bisnis /

Kompetitif

Posisi

SUMBER: Disarankan oleh Paul J. Stomach dalam "Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan: Penting bagi Manajemen Strategis," *Dinamika Organisasi*, (Musim Dingin 1984), hlm. 45–57.

Halaman 360

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

General Electric, misalnya, menawarkan 250.000 unit saham kinerja CEO-nya (PSU) terkait dengan target kinerja yang dicapai selama lima tahun. Setengah dari PSU dikonversi menjadi GE persediaan hanya jika GE mencapai pertumbuhan tahunan rata-rata 10% dalam operasi. Setengah lainnya dikonversi menjadi saham hanya jika total pengembalian pemegang saham bertemu atau mengalahkan S&P 500.¹⁰⁷

■ **Metode Strategis-dana:** The **metode strategis-dana** mendorong eksekutif untuk melihat dengan biaya pengembangan berbeda dari biaya yang diperlukan untuk operasi saat ini. Pernyataan akuntansi untuk unit perusahaan memasukkan dana strategis sebagai terpisah entri di bawah ROI saat ini. Oleh karena itu, dimungkinkan untuk membedakan antara biaya dolar dikonsumsi dalam menghasilkan pendapatan saat ini dan yang diinvestasikan dalam masa depan bisnis. Oleh karena itu, seorang manajer dapat dievaluasi dalam jangka pendek dan panjang dasar dan memiliki insentif untuk menginvestasikan dana strategis di masa depan. Misalnya, mulailah dengan total penjualan unit (\$ 12.300.000). Kurangi harga pokok penjualan (\$ 6.900.000) meninggalkan a margin kotor \$ 5.400.000. Kurangi biaya umum dan administrasi (\$ 3.700,000) meninggalkan laba operasi / ROI sebesar \$ 1.700.000. Sejauh ini, ini adalah standar akuntansi obat. Pendekatan dana strategis melangkah lebih jauh dengan mengurangi tambahan \$ 1.000.000 untuk "dana strategis / biaya pengembangan." Ini menghasilkan laba sebelum pajak dari \$ 700.000. Pendekatan dana strategis ini adalah cara yang baik untuk memastikan bahwa manajer

unit berkinerja tinggi (misalnya, bintang) tidak hanya menghasilkan \$ 700.000 dalam ROI, tetapi juga berinvestasi \$ 1 juta dalam unit untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Ini juga memastikan bahwa seorang manajer oping unit dievaluasi dengan tepat berdasarkan pertumbuhan pangsa pasar dan produk pengembangan dan bukan pada ROI atau arus kas.

Cara efektif untuk mencapai hasil strategis yang diinginkan melalui sistem penghargaan adalah dengan menggabungkan tiga pendekatan:

1. Pisahkan dana strategis dari dana jangka pendek, seperti yang dilakukan dalam metode dana strategis.
2. Mengembangkan bagan faktor-tertimbang untuk setiap SBU.
3. Mengukur kinerja berdasarkan tiga basis: Laba sebelum pajak ditunjukkan oleh dana strategis pendekatan, faktor-faktor tertimbang, dan evaluasi jangka panjang dari SBU dan perusahaan kinerja ransum.

Perusahaan Walt Disney, Dow Chemical, IBM, dan General Motors hanyalah beberapa perusahaan di Indonesia kompensasi manajemen puncak bergantung pada pencapaian strategi perusahaan tujuan.

Dewan direksi dan manajemen puncak harus berhati-hati untuk mengembangkan kompensasi rencana yang mencapai tujuan yang sesuai. Salah satu alasan mengapa eksekutif puncak sering sepuluh dikritik karena dibayar lebih tinggi (rasio CEO dengan rata-rata upah pekerja saat ini 400 ke 1)¹⁰⁸ adalah bahwa dalam sejumlah besar perusahaan, insentif untuk pertumbuhan penjualan melebihi mereka untuk kekayaan pemegang saham, mengakibatkan terlalu banyak eksekutif mengejar pertumbuhan ke ment dari nilai pemegang saham.¹⁰⁹

Memiliki manajemen strategis tanpa evaluasi dan kontrol seperti halnya bermain sepakbola tanpa setiap penilaian atau wasit. Kecuali jika manajemen strategis meningkatkan kinerja, itu hanya sebuah olahraga. Dalam bisnis, ukuran kinerja bottom-line adalah menghasilkan keuntungan yang melebihi bahwa dari pesaing kami. Jika orang tidak mau membayar lebih dari berapa biayanya untuk membuat produk atau memberikan layanan, bisnis itu tidak akan terus ada. **Bab 1** menjelaskan hal itu organisasi yang terlibat dalam manajemen strategis mengungguli yang tidak. Lengket

Akhir Bab RINGKASAN

Halaman 361

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

Masalahnya adalah: Bagaimana seharusnya kita mengukur kinerja? Apakah mengukur laba cukup? Apakah ini datang pernyataan memberi tahu kami apa yang perlu kita ketahui? Metode akuntansi akrual memungkinkan kami menghitung penjualan meskipun uang tunai belum diterima. Oleh karena itu, suatu perusahaan mungkin menguntungkan, tetapi masih bangkrut karena tidak dapat membayar tagihannya. Apakah untung jumlah uang tunai tangan di akhir tahun setelah membayar biaya dan pengeluaran? Bagaimana jika Anda melakukan penjualan besar di Desember dan harus menunggu sampai Januari untuk mendapat bayaran? Banyak toko ritel menggunakan akhir tahun fiskal

pada 31 Januari (untuk memasukkan barang-barang Natal yang dikembalikan yang dibeli pada bulan Desember) sebagai gantinya

tahun kalender yang berakhir pada tanggal 31 Desember. Jika dua manajer menerima bonus yang sama ketika divisi mereka mendapatkan untung yang sama, meskipun satu divisi jauh lebih kecil dari yang lain?

Bagaimana dengan manajer yang mengelola pengenalan produk baru yang tidak akan menghasilkan keuntungan selama dua tahun lagi?

Evaluasi dan kontrol adalah salah satu bagian paling sulit dari manajemen strategis. Tidak satu ukuran dapat memberi tahu kita apa yang perlu kita ketahui. Itu sebabnya kita harus menggunakan tidak hanya ukuran tradisional kinerja keuangan, seperti laba bersih, ROI, dan EPS, tapi kami perlu mempertimbangkan untuk menggunakan EVA atau MVA dan kartu skor seimbang, di antara berbagai kemungkinan lainnya.

Di atas semua itu, ilmu pengetahuan memberi tahu kita bahwa hanya berusaha mengukur sesuatu mengubah apa sedang diukur. Pengukuran kinerja dapat dan memang menghasilkan jangka pendek—tindakan yang berorientasi dan perpindahan tujuan. Itu sebabnya para ahli menyarankan agar kami menggunakan banyak

hanya hal-hal yang memberikan gambaran peristiwa yang bermakna dan dapat diandalkan: Ukur

20% dari faktor-faktor yang menentukan 80% dari hasil. Begitu kinerja yang sesuai pengukuran dilakukan, adalah mungkin untuk lebih dekat menentukan apakah strategi itu berhasil Seperti yang ditunjukkan dalam model manajemen strategis yang digambarkan pada awal ini bab, hasil pengukuran kinerja perusahaan memungkinkan kita untuk memutuskan apakah kita perlu untuk merumuskan kembali strategi, meningkatkan implementasinya, atau mengumpulkan lebih banyak informasi tentang persaingan kita.

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

Aturan 80/20 (hlm. 357)

penetapan biaya berdasarkan aktivitas (ABC) (hlm. 341)

balanced scorecard (p. 345)

kontrol perilaku (p. 339)

substitusi perilaku (p. 356)

benchmarking (p. 349)

earning per share (EPS) (p. 343)

nilai tambah ekonomis (EVA) (hlm. 344)

perencanaan sumber daya perusahaan (ERP)

(hal. 353)

manajemen risiko perusahaan (ERM)

(hal. 342)

pusat pengeluaran (p. 348)

arus kas bebas (p. 343)

perpindahan gawang (hlm. 356)

kontrol input (hlm. 339)

pusat investasi (p. 349)

Layanan Standar ISO 9000 (p. 340)

Layanan Standar ISO 14000 (p. 340)

ukuran kinerja utama (hlm. 346)

metode evaluasi jangka panjang (hlm. 358)

audit manajemen (hlm. 347)

nilai tambah pasar (hlm. 344)

arus kas operasi (p. 343)

kontrol keluaran (hlm. 339)

kinerja (hal. 338)

pusat laba (p. 348)

pusat pertanggungjawaban (hlm. 348)

return on equity (ROE) (p. 343)

laba atas investasi (ROI) (hlm. 342)

pusat pendapatan (p. 348)

nilai pemegang saham (p. 343)

orientasi jangka pendek (hlm. 355)

pusat biaya standar (p. 348)

kontrol kemudi (hlm. 338)

metode dana strategis (hal. 359)

suboptimisasi (p. 356)

harga transfer (p. 348)

metode faktor tertimbang (hal. 358)

PERSYARATAN KUNCI

Halaman 362

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:

11-1. Jelaskan mengapa ROI mungkin bukan ukuran terbaik dari kinerja perusahaan.

11-2. Apa metode terbaik untuk mengevaluasi kinerja tim manajemen puncak?

PERTANYAAN DISKUSI

11-3. Tentukan kontrol kemudi? Jelaskan perannya dalam memengaruhi

profitabilitas perusahaan.

11-4. Apa saja contoh kontrol perilaku?

Kontrol keluaran? Kontrol input?

11-5. Bagaimana EVA meningkatkan pengetahuan kami tentang kinerja lebih dari ROI, ROE, atau EPS?

11-6. Apa peran yang dimainkan manajemen insentif strategis di perusahaan hari ini mengingat kebutuhan untuk memastikan gruence antara kebutuhan internal para pemangku kepentingan?

11-7. Apakah proses evaluasi dan kontrol sesuai untuk sebuah perusahaan yang menekankan kreativitas? Apakah kontrol dan kreativitas yang kompatibel?

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Dubai Menangani Hutangnya

Perusahaan investasi terkemuka, Dubai Group, yang berbasis di Kuala Lumpur Uni Emirat Arab, adalah anak perusahaan dari Dubai Holdings. Awalnya didirikan pada tahun 2000 sebagai Kantor Investasi, perusahaan ini berganti nama menjadi Dubai Group pada tahun 2005. Melalui perusahaan, grup ini berfokus pada perbankan, investasi, dan asuransi baik di Uni Emirat Arab dan global.

Grup Dubai telah berhasil mempertahankan keberhasilannya kontrol yang tepat meskipun masa sulit.

Berdasarkan tujuan yang jelas, Dubai Group merestrukturisasi perusahaannya hutang US \$ 10 miliar. Pinjaman dari bank antara tahun 2006 dan 2008 untuk mendanai akuisisi di tahun-tahun booming menyebabkan pasar kredit yang mengering sampai ke intinya. Sebagai akibat dari krisis keuangan global dan real-estate, pemerintah daerah terpaksa menilai kembali dirinya sendiri. Itu menemukan dirinya tidak dapat mengelola kewajibannya, dan terpaksa melakukan negosiasi ulang puluhan miliar dari dolar hutang. Akibatnya, Dubai Holdings, yang termasuk Natixis Prancis dan Emirates NBD Dubai, setuju meminjamkan uang. "Ini tidak sempurna, tapi itu adalah tonggak utama bagi baik Emirat dan bank-bank yang terekspos ke Dubai entitas yang terkait dengan pemerintah," kata sebuah bank kreditor. Akhir kesepakatan melibatkan kreditor memperpanjang jatuh tempo hingga 12 tahun, dengan lamanya waktu tergantung pada tingkat keamanan terhadap hutang spesifik. Ini berarti aset Grup Dubai dapat memulihkan nilainya sebelum dijual untuk memenuhi kewajiban.

Sementara perusahaan telah menandatangani dokumen tersebut, Artinya, pemberi pinjaman harus menandatangani amandemen antar kreditor perjanjian yang menghilangkan referensi pinjaman yang dijamin Holding Grup Dubai di Bank Islam Malaysia. Pasak telah dijual pada akhir tahun lalu ke BIMB Holdings, ketika uang dari divestasi telah dikirim ke bank-bank itu

yang memiliki keamanan terhadap aset. Beberapa dari pemberi pinjaman ini telah menunda menandatangani kesepakatan restrukturisasi sampai uang tunai itu ditempatkan bersama mereka. Ini, pada dasarnya, berarti bahwa kesepakatan formal waktu penutupan terlewatkan — akhir tahun 2013. Para kreditor memiliki dua bagian ke dokumen restrukturisasi: Bagian Satu - klaim spesifik terhadap perusahaan yang telah selesai secara resmi, dan

Bagian Dua - perjanjian antar kreditor yang mengelola keseluruhan restrukturisasi. Dari total utang US \$ 10 miliar, US \$ 6 miliar terutang kepada bank, dan sisanya US \$ 4 miliar diklasifikasikan sebagai pinjaman antar perusahaan.

- Seberapa baik Grup Dubai memonitor kinerjanya?
- Langkah mana yang harus diambil untuk memonitor dengan benar kinerja yang berkelanjutan sebagai bank investasi terkemuka?

SUMBER: D. Prancis, "Dubai menandatangani restrukturisasi utang \$ 10 M," *The Daily Star* (17 Januari 2014), hlm. 6.

bts011_12.html.

2. R. Barker, "Kejutan di Kotak Depot Kantor," *Bisnis-Minggu* (25 Oktober 2004), hlm. 122.
3. CW Hart, "Layanan Pelanggan: Mengalahkan Pasar dengan Pelanggan Satisfaction," *Harvard Business Review* (Maret 2007), hlm. 30–32.
4. SE Ante, "Memberi Gambaran Besar kepada Bos," *BusinessWeek* (13 Februari 2006), hlm. 48–51.
5. R. Muralidharan dan RD Hamilton III, "Menyelaraskan Multinasional Sistem Kontrol Nasional," *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 1999), hlm. 352–361. Tipe-tipe ini berdasarkan pada WG Ouchi, "The Rela-hubungan antara Struktur Organisasi dan Organisasi Kontrol," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Vol. 20, 1977), hlm. 95–113 dan WG Ouchi, "Kerangka Kerja Konseptual untuk Desain Mekanisme Kontrol Organisasi," *Manajemen-Sains* (Vol. 25, 1979), hlm. 833–848. Muralidhara dan Hamilton menyebut kontrol klan Ouchi sebagai kontrol input.
6. WG Rowe dan PM Wright, "Diversi Terkait dan Tidak Terkait dan Pengaruhnya terhadap Hubungan Manajemen Sumber Daya Manusia. trol," *Jurnal Manajemen Strategis* (April 1997), hlm. 329–338.
7. R. Muralidharan dan RD Hamilton III, "Menyelaraskan Multinasional Sistem Kontrol," *Perencanaan Jangka Panjang* (Juni 1999) hlm. 356–359.
8. B. Manders dan H. de Vries, "Apakah ISO 9001 Membayar? Analisis dari 42 Studi," *ISO* (Oktober 2012), http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1665.
9. MV Uzumeri, "ISO 9000 dan Metastandard Lainnya: ciples for Practice Management ?" *Akademi Manajemen Eksekutif* (Februari 1997), hlm. 21–36.
10. AM Hormozi, "Memahami dan Menerapkan ISO 9000: Panduan Manajer," *SAM Advanced Management Journal* (Musim gugur 1995), hlm. 4–11.
11. M. Henricks, "Standar Baru," *Pengusaha* (Oktober 2002) hlm. 84.
12. L. Armstrong, "Seseorang untuk Mengawasi Anda," *BusinessWeek* (10 Juli 2000), hlm. 189–190; <https://www.privacyrights.org/fs/fs7-work.htm>.
13. JK Shank dan V. Govindarajan, *Manajemen Biaya Strategis* (New York: The Free Press, 1993).
14. SS Rao, "ABC Kontrol Biaya," *Teknologi Inc.* (No. 2, 1997), hlm. 79–81.
15. R. Gruber, "Mengapa Anda Harus Pertimbangkan Biaya Berbasis Kegiatan ing," *Small Business Forum* (Spring 1994), hlm. 20–36.
16. "Lebih Mudah Daripada ABC," *The Economist* (25 Oktober 2003), hlm. 56.
17. TP Pare, "Alat Baru untuk Mengelola Biaya," *Fortune* (14 Juni, 1993), hlm. 124–129. Untuk informasi lebih lanjut tentang penggunaan ABC dengan EVA, lihat TL Pohlen dan BJ Coleman, "Mengevaluasi Internal Operasi dan Kinerja Rantai Pasokan Menggunakan EVA dan ABC," *SAM Advanced Management Journal* (Spring 2005), hlm. 45–58.
18. K. Hopkins, "Agenda Risiko," *BusinessWeek*, Khusus Bagian Periklanan (22 November 2004), hlm. 166–170.
19. TL Barton, WG Shenkir, dan PL Walker, "Mengelola Risiko: Pendekatan Seluruh Perusahaan," *Eksekutif Keuangan* (Maret / April 2001), hlm. 51.
20. TL Barton, WG Shenkir, dan PL Walker, "Mengelola Risiko: An Enterprise-Wide Approach," hlm. 48–51; PL Walker, WG Shenkir, dan TL Barton, "Manajemen Risiko Perusahaan: Puting Semuanya," *Auditor Internal* (Agustus 2003), hlm. 50–55.
21. TJ Andersen, "Hubungan Kinerja yang Efektif Manajemen Risiko: Menjelajahi Investasi Khusus Perusahaan Dasar Pemikiran," *Perencanaan Jangka Panjang* (April 2008), hlm. 155–176.
22. CK Brancato, Ukuran Kinerja Perusahaan Baru (Baru York: Conference Board, 1995); CD Ittner, DF Larcker, dan MV Rajan, "Pilihan Ukuran Kinerja Tahunan Kontrak Bonus," kertas kerja dilaporkan oleh KZ Andrews di "Bonus Eksekutif," *Tinjauan Bisnis Harvard* (Januari – Februari) 1996), hlm. 8–9; J. Low dan T. Siesfeld, "Measures That Matter: Wall Jalan Mempermudah Kinerja Non-Keuangan Lebih Dari Anda Think," *Strategy & Leadership* (Maret / April 1998), hlm. 24–30.
23. Tindakan serupa, EBITDA (Penghasilan Sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi, dan Amortisasi), kadang-kadang digunakan, tetapi tidak ditentukan sesuai dengan akuntansi yang diterima secara umum prinsip dan karenanya tunduk pada berbagai perhitungan.
24. JM Laderman, "Penghasilan, Schmernings: Lihatlah Uang Tunai," *BusinessWeek* (24 Juli 1989), hlm. 56–57.

- 25.** H. Greenberg, "Jangan mengandalkan Arus Kas," *Fortune* (13 Mei 2002), hlm. 176; A. Tergesen, "Hocus-Pocus Cash-Flow," *BusinessWeek* (15 Juli 2002), hlm. 130–132.
- 26.** "Revolutioner Hijau," *The Economist* (7 April 2007), hal. 66.
- 27.** EH Hall, Jr., dan J. Lee, "Strategi Diversifikasi: Menciptakan Nilai makalah dari Menghasilkan Keuntungan?" disajikan untuk pertemuan tahunan *Institut Ilmu Keputusan*, Orlando, FL (18-21 November, 2000).
- 28.** PC Brewer, G. Chandra, dan CA Hock, "Nilai Ekonomi Ditambahkan (EVA): Kegunaan dan Keterbatasannya," *SAM Advanced Management Journal* (Spring 1999), hlm. 4–11.
- 29.** DJ Skyrme dan DM Amidon, "Ukuran Baru untuk Sukses," *Jurnal Strategi Bisnis* (Januari / Februari 1998), hal. 23; <http://www.investopedia.com/articles/fundamental/03/031203.asp#axzz2Cgj4StE0>.
- 30.** GB Stewart III, "EVA Bekerja — Tetapi Tidak jika Anda Membuatnya Kesalahan Umum," *Fortune* (1 Mei 1995), hlm. 117–118.
- 31.** S. Tully, "Kunci Nyata untuk Menciptakan Kekayaan," *Fortune* (20 September 1993), hlm. 38.
- 32.** A. Ehrbar, "Menggunakan EVA untuk Mengukur Kinerja dan Menilai Strategi," *Strategi & Kepemimpinan* (Mei / Juni 1999), hlm. 20–24.
- 33.** PC Brewer, G. Chandra, dan CA Hock, "Nilai Ekonomi Ditambahkan (EVA): Kegunaan dan Keterbatasannya," *SAM Advanced Management Journal* (Spring 1999), hlm. 7–9.
- 34.** R. Sarabapriya, "Efektivitas Konversi Nilai Tambah Ekonomi kecuali dalam Pengukuran Kinerja Bisnis," *Kemajuan di Indonesia Teknologi dan Manajemen Informasi* (Vol. 2, No. 2), hlm. 260–267; Pro: K. Lehn dan AK Makhija, "EVA dan MVA sebagai Ukuran Kinerja dan Sinyal Strategis Ubah," *Strategi & Kepemimpinan* (Mei / Juni 1996), hlm. 34–38; Con: DI Goldberg, "Nilai Pemegang Saham Membongkar," *Strategi & Kepemimpinan* (Januari / Februari 2000), hlm. 30–36.
- 35.** A. Ehrbar, "Menggunakan EVA untuk Mengukur Kinerja dan Menilai Strategi," *Strategi & Kepemimpinan* (Mei / Juni 1999), hal. 21
- 36.** S. Tully, "Pencipta Kekayaan Amerika," *Fortune* (22 November, 1999), hlm. 275–284; AB Fisher, "Menciptakan Kekayaan Pemegang Saham: Nilai Tambah Pasar," *Fortune* (11 Desember 1995), hlm. 105–116.
- 37.** AB Fisher, "Menciptakan Kekayaan Pemegang Saham: Nilai Pasar Ditambahkan," *Fortune* (11 Desember 1995), hlm. 105–116.
- 38.** K. Lehn dan AK Makhija, "EVA dan MVA sebagai Kinerja Tindakan dan Sinyal untuk Perubahan Strategis," hal. 37.
- 39.** RS Kaplan dan DP Norton, "Menggunakan Skor Seimbang-kartu sebagai Sistem Manajemen Strategis," *Bisnis Harvard Review* (Januari – Februari 1996), hlm. 75–85; RS Kaplan dan DP Norton, "The Balanced Scorecard — Measures That Drive Kinerja," *Tinjauan Bisnis Harvard* (Januari – Februari, 1992), hlm. 71–79.

CATATAN

Halaman 364

BAB 11 Evaluasi dan Kontrol

- 40.** DI Goldenberg, "Nilai Pemegang Saham Membongkar," hlm. 34.
- 41.** Dalam karya selanjutnya, Kaplan dan Norton menggunakan istilah "perspektif" dan mengganti "perspektif bisnis internal" dengan "proses perspektif" "dan" inovasi dan pembelajaran "dengan" belajar dan perspektif pertumbuhan. "Lihat RS Norton dan DP Norton," Bagaimana Menerapkan Strategi Baru Tanpa Mengganggu Organisasi Anda zation," *Harvard Business Review* (Maret 2006), hlm. 100–109.
- 42.** CK Brancato, *Ukuran Kinerja Baru* (New York: ference Board, 1995).
- 43.** D. Rigby dan B. Bilodeau, "Alat dan Tren Manajemen 2011," *Bain and Company*, http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf.
- 44.** BP Stivers dan T. Joyce, "Membangun Kinerja yang Seimbang Sistem Manajemen," *SAM Advanced Management Journal* (Spring 2000), hlm. 22–29.
- 45.** Kaplan dan Norton (Maret, 2006), hlm. 107.
- 46.** GJM Braam dan E. Nijssen, "Efek Kinerja Penggunaan Balanced Scorecard: Catatan tentang Pengalaman Belanda,"

- Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 2004), hlm. 335–349; H. Ahn, "Menerapkan Konsep Balanced Scorecard: Sebuah Pengalaman Laporan," *Perencanaan Jangka Panjang* (Agustus 2001), hlm. 441–461.
- 47.** SP Mader, D. Vuchot, dan S. Fukushima dari Korn / Ferry Internasional, *Studi Dewan Tahunan ke-33* (2006), hal. 9.
- 48.** RM Rosen and F. Adair, "CEO Misperceive Top Teams' Performance," *Harvard Business Review* (September 2007), hlm. 30.
- 49.** SP Mader, D. Vuchot, dan S. Fukushima dari Korn / Ferry Internasional, *Studi Dewan Tahunan ke-33* (2006), hal. 33.
- 50.** Ibid., Hlm. 9.
- 51.** JL Kerr dan WB Werther Jr., "Perbatasan Selanjutnya di Corporate Governance: Melibatkan Dewan dalam Strategi," *Organizational Dynamics* (Vol. 37, No. 2, 2008), hlm. 112–124. Ini setuju dengan angka (masing-masing 73% dan 38%) dilaporkan oleh Korn / Ferry International di *Dewan Direksi Tahunan ke - 33 Belajar* dari data yang dikumpulkan pada tahun 2006, hal. 8.
- 52.** R. Charan, *Dewan di Tempat Kerja* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), hlm. 176–177.
- 53.** TD Schellhardt, "Para Direktur Menjadi Tangguh: Di Dalam Kinerja CEO Ulasan mance," *The Wall Street Journal Edisi Interaktif* (27 April 1998).
- 54.** TL Wheelen dan JD Hunger, "Menggunakan Audit Strategis," *SAM Advanced Management Journal* (Winter 1987), hlm. 4–12; G. Donaldson, "Alat Baru untuk Dewan: Audit Strategis," *Harvard Business Review* (Juli – Agustus 1995), hlm. 99–107.
- 55.** H. Ancaman, "Pengukuran Bebas," *Strategi & Kepemimpinan* (Mei / Juni 1999), hlm. 16–19; <http://www.fedex.com/ma/about/ikhtisar/inovasi.html>.
- 56.** Survei Harga Transfer Global 2010, Ernst & Young; [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_transfer_pricing_survei_-_2010/\\$FILE/2010-Globaltransferpricingsurvey_17Jan.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_transfer_pricing_survei_-_2010/$FILE/2010-Globaltransferpricingsurvey_17Jan.pdf).
- 57.** H. Rothman, "Anda Tidak Perlu Besar untuk Tolok Ukur," *Nation Bisnis* (Desember 1992), hlm. 64.
- 58.** CW Von Bergen dan B. Soper, "Masalah dengan Benchmarking: Menggunakan Shaping sebagai Solusi," *SAM Advanced Management-Jurnal* (Musim Gugur 1995), hlm. 16–19.
- 59.** <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-benchmarking.aspx>.
- 60.** RJ Kennedy, "Pembandingan dan Mitosnya," *Kompetitif Majalah Intelijen* (April – Juni 2000), hlm. 28–33.
- 61.** "Hanya Fakta: Pelari Angka," *Jurnal Bisnis Strategi* (Juli / Agustus 2002), hlm. 3; L. Mann, D. Samson, dan D. Dow, "Eksperimen Lapangan tentang Pengaruh Pembandingan dan Penetapan Sasaran pada Kinerja Penjualan Perusahaan," *Jurnal PT Manajemen* (Vol. 24, No. 1, 1998), hlm. 73–96.
- 62.** SAW Drew, "Dari Pengetahuan ke Tindakan: Dampak dari Benchmarking pada Kinerja Organisasi," *Long Range Perencanaan* (Juni 1997), hlm. 427-441.
- 63.** SM Robbins dan RB Stobaugh, "The Bent Measuring Stick untuk Anak Perusahaan Asing," *Harvard Business Review* (September – Oktober 1973), hlm. 82.
- 64.** JD Daniels dan LH Radebaugh, *Bisnis Internasional*, Edisi ke-5. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), hlm. 673–674.
- 65.** D. Henry, "Cara Yang Lebih Baik untuk Menyimpan Buku," *BusinessWeek* (15 September 2008), hlm. 35; "Akuntansi Internasional: Berbicara dalam Bahasa Lidah," *The Economist* (19 Mei 2007), hlm. 77–78; C. Hackett, "Konvergensi US GAAP dan IFRS: Where Do Things Stand?" (http://www.cshco.com/News/Artikel/Convergence_of_U.S._GAAP_and_IFRS%3A_Where_do_things_stand%3F/).
- 66.** WA Johnson dan RJ Kirsch, "Harga Transfer Internasional dan Pengambilan Keputusan di Perusahaan Multinasional Amerika Serikat," *Internasional Jurnal Manajemen nasional* (Juni 1991), hlm. 554–561.
- 67.** *Tabel Tingkat Pajak Perusahaan KPMG 2012*, (<http://www.kpmg.com/global/id/layanan/pajak/alat-pajak-dan-sumber-daya/halaman/corporate-tax-rates-table.aspx>).
- 68.** "Memperbaiki Garis Bawah," *Waktu* (23 November 1992), hlm. 20.
- 69.** JML Poon, R. Ainuddin, dan H. Affrim, "Kebijakan Manajemen cies dan Praktek Amerika, Inggris, Eropa, dan Jepang Anak Perusahaan di Malaysia: Studi Banding," *Internasional Jurnal Manajemen* (Desember 1990), hlm. 467-474.

- 70.** M. Egan, "Menetapkan Standar: Keuntungan Strategis di Internasional Perdagangan Nasional," *Tinjauan Strategi Bisnis* (Vol. 13, No. 1, 2002), hlm. 51–64; L. Swatkowski, "Membangun Menuju Internasional Standar," *Appliance* (Desember 1999), hlm. 30.
- 71.** Bukit CWL, P. Hwang, dan WC Kim, "Sebuah Teori Eklektik dari Pilihan Mode Masuk Internasional," *Manajemen Strategis Jurnal* (Februari 1990), hlm. 117–128; D. Lei, JW Slocum, Jr., dan RW Slater, "Strategi Global dan Sistem Hadiah: Peran Kunci Pengembangan Manajemen dan Perusahaan Budaya," *Dinamika Organisasi* (Musim Gugur 1990), hlm. 27–41; WR Fannin dan AF Rodrigues, "Nasional atau Global? - Kontrol vs. Fleksibilitas," *Perencanaan Jangka Panjang* (Oktober 1986), hlm. 84–188.
- 72.** AV Phatak, *Dimensi Manajemen Internasional*, edisi kedua. (Boston: Kent, 1989), hlm. 155–157.
- 73.** S. McAlary, "Tiga Perangkap dalam Implementasi ERP," *Strategi & Kepemimpinan* (Oktober / November / Desember 1999), hlm. 49–50.
- 74.** JB White, D. Clark, dan S. Ascarelli, "Soft- German ini Perangkat Ini Kompleks, Mahal — Dan Sangat Populer," *Tembok Street Journal* (14 Maret 1997), hlm. A1, A8; D. Ward, "Whirlpool Menyelami dengan Perangkat Lunak Menggeram," *Des Moines Mendaftar* (29 April 2000), hlm. 8D.
- 75.** J. Verville, R. Palanisamy, C. Bernadas, dan A. Halington, "ERP Perencanaan Akuisisi: Dimensi Kritis untuk Melakukan yang Benar Pilihan," *Perencanaan Jangka Panjang* (Februari 2007), hlm. 45–63.
- 76.** <http://www.rfidblog.org/entry/tesco-postpones-rfid-implementasi-di-tokonya/>.
- 77.** "Keheningan Radio," *The Economist* (9 Juni 2007), hlm. 20–21.
- 78.** C. Krivda, "RFID Setelah Kepatuhan: Integrasi dan Pembayaran-kembali," Bagian Periklanan Khusus, *BusinessWeek* (Desember 20, 2004), hlm. 91–98.
- 79.** D. Leonard dan J. Tozzi, "Mengapa Tidak Banyak Rumah Sakit Gunakan Catatan Kesehatan Elektronik?" *Bloomberg Businessweek* (Juni 21, 2012), <http://www.businessweek.com/articles/2012-06-21/mengapa-jangan-lebih-rumah-sakit-gunakan-elektronik-kesehatan-catatan>.

Halaman 365

BAGIAN 4 Implementasi dan Kontrol Strategi

- 80.** A. Lashinsky, "Meg dan Mesin," *Fortune* (1 September, 2003), hlm. 68–78.
- 81.** RM Hodgetts dan MS Wortman, *Kebijakan Administrasi*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1980), hlm. 128.
- 82.** JR Wooldridge dan CC Snow, "Reaksi Pasar Saham terhadap Keputusan Investasi Strategis," *Perjalanan Manajemen Strategis* (September 1990), hlm. 353–363.
- 83.** MC Jensen, "Penganggaran Perusahaan Rusak — Mari Kita Perbaiki," *Harvard Business Review* (November 2001), hlm. 94–101.
- 84.** CM Christensen, SP Kaufman, dan WC Smith, "Innova-Pembunuhan: Bagaimana Alat Keuangan Menghancurkan Kapasitas Anda Lakukan Hal Baru," *Tinjauan Bisnis Harvard* (Januari 2008), hlm. 98–105.
- 85.** P. Hsieh, T. Keller, dan SR Rajan, "Praktek Yang Sesat Pedoman Penghasilan," *McKinsey Quarterly* (Spring 2006), hlm. 1–5.
- 86.** "Kantor Audit Dituntut dalam Akuisisi Otonomi HP," *Reuters* (28 November 2012), (<http://www.reuters.com/article/2012/11/29/hp-autonomy-auditor-idUSL1E8MS8ZX20121129>).
- 87.** D. Henry "Angka Fuzzy," *BusinessWeek* (4 Oktober 2004), hlm. 79–88.
- 88.** A. Rappaport, "10 Cara untuk Menciptakan Nilai Pemegang Saham," *Harvard Business Review* (September 2006), hlm. 66–77.
- 89.** DR Schmidt dan KL Fowler, "Pasca Akuisisi Keuangan Kinerja dan Kompensasi Eksekutif," *Manajer Strategis* (November – Desember 1990), hlm. 559–569.
- 90.** HL Tosi, S. Werner, JP Katz, dan LR Gomez-Mejia, "Berapa Masalah Kinerja? Analisis Meta dari Studi Pembayaran CEO," *Jurnal Manajemen* (Vol. 26, No. 2, 2000), hlm. 301–339; P. Wright, M. Kroll, dan D. Elenkov, "Pengembalian Akuisisi, Peningkatan Ukuran Perusahaan, dan Kepala Eksekutif

- Kompensasi Pejabat: Peran Pemantauan yang Moderat," *Academy of Management Journal* (Juni 2002), hlm. 599–608; S. Werner, HL Tosi, dan L. Gomez-Mejia, "Organisasi Tata Kelola dan Pembayaran Pegawai: Bagaimana Struktur Kepemilikan Mempengaruhi Strategi Kompensasi Perusahaan," *Manajemen Strategis* (April 2005), hlm. 377–384.
- 91.** X. Zhang, KM Bartol, KG Smith, MD Pfarrer, dan DM Khanin, "CEO di Tepi: Manipulasi Penghasilan dan Penyimpangan Insentif Berbasis Saham," *Academy of Management Journal* (April 2008), hlm. 241–258; L. Bechuk dan J. Fried, *Membayar Tanpa Kinerja: Janji yang Tidak Terpenuhi Kompensasi Eksekutif* (Boston: Harvard University Press, 2004); LA Bechuk dan JM Fried, "Bayar Tanpa Performance: Tinjauan Masalah," *Akademi Manajemen Perspectives* (Februari 2006), hlm. 5–24.
- 92.** D. Jones, "Berita Buruk Dapat Memperkaya Eksekutif," *Des Moines Daftar* (26 November 1999), hlm. 8S.
- 93.** JF Porac, JB Wade, dan TG Pollock, "Kategori Industri dan Politik Perusahaan Sebanding dalam Kompensasi CEO," *Ilmu Administrasi Triwulan* (Maret 1999), hlm. 112–144. Untuk ringkasan penelitian terkini tentang kompensasi eksekutif dan kinerja, lihat Devers CE, AA Cannella Jr., GP Reilly, dan ME Yoder, "Kompensasi Eksekutif: A Multidisiplin Tinjauan Perkembangan Terkini," *Jurnal Manajemen* (Desember 2007), hlm. 1016–1072; M. Chan, "Kompensasi Eksekutif," *Tinjauan Bisnis dan Masyarakat* (Maret 2008), hlm. 129–161; dan SN Kaplan, "Apakah CEO Lebih Bayar?" *Akademi Manajemen Perspektif* (Mei 2008), hlm. 5–20.
- 94.** CD Ittner dan DF Larcker, "Coming Up Short," *Harvard Tinjauan Bisnis* (November 2003), hlm. 88–95.
- 95.** Lihat artikel klasik oleh S. Kerr, "On the Folly of Reward-dalam A, Sambil Berharap untuk B," *Academy of Management Journal* (Vol. 18, Desember 1975), hlm. 769–783.
- 96.** W. Zellner, E. Schine, dan G. Smith, "Trickle-Down Is Trickling Down at Work," *BusinessWeek* (18 Maret 1996), hlm. 34.
- 97.** Untuk informasi lebih lanjut tentang bagaimana tujuan dapat memiliki disfungisional efek samping, lihat DC Kayes, "The Destructive Pursuit of Idealized Goals," *Dinamika Organisasi* (Vol. 34, Edisi 4, 2005), hlm. 391–401.
- 98.** TJ Peters dan RH Waterman, *Mencari Keunggulan* (New York: Harper Collins, 1982), hlm. 75–76.
- 99.** T. Aeppel, "Tidak Semua Pekerja Menemukan Gagasan Pemberdayaan sebagai Rapi Seperti Kedengarannya," *The Wall Street Journal* (8 September, 1997), hlm. A1, A13.
- 100.** RS Allen dan MM Helms, "Persepsi Karyawan tentang Hubungan Antara Strategi, Hadiah, dan Organisasi Kinerja," *Jurnal Strategi Bisnis* (Musim Gugur 2002), hlm. 115–140; MA Carpenter, "Harga Perubahan: Peran Kompensasi CEO dalam Variasi Strategis dan Penyimpangan dari Norma Strategi Industri," *Jurnal Manajemen* (Vol. 26, No. 6, 2000), hlm. 1179–1198; MA Carpenter dan WG Sanders, "The Pengaruh Bayaran Tim Manajemen Top dan Perusahaan Internasional-pada Kinerja MNC," *Journal of Management* (Vol. 30, 4, 2004), hlm. 509–528; JD Shaw, N. Gupta, dan JE Delery, "Kesesuaian Antara Teknologi dan Sistem Kompensasi: Implikasi untuk Implementasi Strategi," *Manajemen Strategis* (Jurnal April (April 2001), hlm. 379–386; EF Montemazon, "Terus gruence Antara Kebijakan Pembayaran dan Strategi Persaingan di High-Performing Organisations," *Jurnal Manajemen* (Vol. 22, 6, 1996), hlm. 889–908.
- 101.** DB Balkin dan LR Gomez-Mejia, "Matching Compensation and Strategi Organisasi," *Manajemen Strategis* (Jurnal Februari 1990), hlm. 153–169.
- 102.** CS Galbraith, "Pengaruh Program Kompensasi dan Struktur Strategi Kompetitif SBU: Studi Teknologi-Perusahaan Intensif," *Jurnal Manajemen Strategis* (Juli 1991), hlm. 353–370.
- 103.** TA Stewart, "Bayaran CEO: Ibu Tidak Akan Menyetujui," *Fortune* (31 Maret 1997), hlm. 119–120.
- 104.** "The Politics of Pay," *The Economist* (24 Maret 2007), hlm. 71–72.
- 105.** PJ Stonich, "Pengukuran dan Penghargaan Kinerja Sistem: Penting untuk Manajemen Strategis," *Organisasi Dynamics* (Winter 1984), hlm. 45–57.

- 106.** A. Rappaport, "Pemikiran Baru tentang Bagaimana Menghubungkan Pembayaran Eksekutif dengan Kinerja," *Tinjauan Bisnis Harvard* (Maret – April 1999), hlm. 91–101.
- 107.** Motley Fool, "Sekolah Bodoh: Hore untuk GE," *The (Ames, IA) Tribune* (27 Oktober 2003), hlm. 1D.
- 108.** M. Chan, "Kompensasi Eksekutif," *Bisnis dan Masyarakat Review* (Maret 2008), hlm. 129–161.
- 109.** SE O'Byrne dan SD Young, "Mengapa Pembayaran Eksekutif Gagal-ing," *Harvard Business Review* (Juni 2006), hlm. 28.
- 110.** Situs web majalah *Fortune* diakses pada 4 Desember 2012 di http://money.cnn.com/magazine/fortune/most-admired/2012/full_list/.
- 111.** A. Harrington, "Perusahaan Paling Dikagumi Amerika," *Untuk-tune* (8 Maret 2004), hlm. 80–81.

Halaman 366

Perkenalan pada Analisis Kasus

5 BAGIAN

Masyarakat
Lingkungan Hidup:
Kekuatan umum
Alam
Lingkungan Hidup:
Sumber daya dan
iklim
Tugas
Lingkungan Hidup:
Analisis industri
Struktur:
Rantai komando
Budaya:
Keyakinan, harapan,
nilai-nilai
Sumber:
Aset, keterampilan,
kompetensi,
pengetahuan
Kegiatan
Dibutuhkan untuk
menyelesaikan
sebuah rencana
Biaya
program
Urutan
langkah-langkah
Dibutuhkan untuk
lakukan pekerjaan
Alasan untuk

Halaman 367

adanya
Apa
hasil ke
menyelesaikan
kapan
Berencana untuk
mencapai
misi &
tujuan
Luas
pedoman
untuk keputusan
membuat
R Alasan f untuk
Misi

Alam
Struktur:
Wh
Apa
I
h
PI Rencana t o
Hai
dia
B Bro d
iklan
Idli
A Act i i
Ivi i mengikat
DD
h
C Biaya o f f t h dia
S Sequence
f
Intern
Luar
Program
dan Taktik
Anggaran
Prosedur
Performa
Tujuan
Strategi
Kebijakan
Hasil nyata

Strategi
Penerapan:

Strategi
Perumusan:

Evaluasi
dan Kontrol:

Lingkungan
Memindai:

BAB 12

Lab Manajemen Saya ®

Tingkatkan Grade Anda!

Lebih dari 10 juta siswa meningkatkan hasil mereka menggunakan Pearson MyLabs. Kunjungi mymanagementlab.com untuk simulasi, tutorial, dan masalah akhir bab.

Saran untuk

Analisis Kasus

366

Halaman 368

367

Mengidentifikasi Bendera Merah

Howard Schilit, pendiri Pusat Penelitian & Analisis Keuangan

(CFRA), bekerja dengan staf 15 analis untuk menyaring basis data keuangan dan analisis lupakan pengajuan keuangan publik dari 3600 perusahaan, mencari inkonsistensi dan metode akuntansi yang agresif. Schilit menyebut pencarian ini untuk kelemahan tersembunyi di akuntansi forensik kinerja perusahaan . Dia menyarankan siapa pun yang tertarik untuk menganalisis suatu perusahaan dapat melihat lebih jauh ke dalam laporan keuangannya. Misalnya, ketika CFRA memperhatikan hal itu Kraft Foods menghasilkan \$ 122 juta dalam akuisisi pada tahun 2002, tetapi mengklaim \$ 539.000.000 sebagai

akan "aset yang terkait dengan pembelian, disimpulkan bahwa Kraft menambah pendapatannya dengan keuntungan satu kali. Menurut Schilit, keuntungan goodwill yang luar biasa tinggi terkait dengan akuisisi baru-baru ini tions adalah *bendera merah* yang menunjukkan masalah mendasar.

Schilit mengusulkan daftar periksa singkat barang-barang untuk memeriksa bendera merah:

- **Arus kas dari operasi harus melebihi laba bersih:** Jika arus kas dari operasi turun di bawah laba bersih, itu bisa berarti bahwa perusahaan menopang pendapatannya dengan menjual aset, meminjam uang tunai, atau mengocok angka. Schilit berkata, "Anda bisa melihat masalah di Enron hanya dengan melakukan ini."
- **Piutang usaha tidak boleh tumbuh lebih cepat dari penjualan:** Perusahaan yang menghadapi pelambatan penjualan bisa membuat dirinya terlihat lebih baik dengan menggembungkan piutang dengan penjualan yang diharapkan di masa depan dan oleh melakukan penjualan ke pelanggan yang tidak layak kredit. "Ini seperti mengirimkan kontrak kepada orang mati seseorang dan kemudian menghitungnya sebagai penjualan," kata Schilit.
- **Margin kotor tidak boleh berfluktuasi dari waktu ke waktu:** Perubahan lebih dari 2% dalam kedua arah tion dari tahun ke tahun layak untuk dilihat lebih dekat. Ini bisa berarti bahwa perusahaan menggunakan yang lain pendapatan, seperti penjualan aset atau penghapusan untuk meningkatkan laba. Sunbeam melaporkan peningkatan 10% dalam margin kotor tepat sebelum diselidiki oleh SEC.
- **Gunakan audit strategis sebagai metode**
mengatur dan menganalisis informasi kasus
- **Teliti situasi kasus sesuai kebutuhan**
- **Menganalisa laporan keuangan dengan menggunakan radio**
tios dan pernyataan ukuran umum

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bab ini, Anda seharusnya dapat:

Halaman 369

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

- **Periksa dengan cermat informasi tentang manajemen puncak dan dewan direksi:** When Schilit mengetahui bahwa ketua Restoran Chequers telah menempatkan kedua putranya yang masih kecil dewan, ia memperingatkan investor nepotisme. Dua tahun kemudian, hutang besar catur menyebabkan sahamnya turun 85% dan ketiga anggota keluarga dipaksa keluar dari perusahaan.
- **Catatan kaki itu penting:** Ketika perusahaan mengubah asumsi akuntansi mereka menjadi membuat pernyataan lebih menarik, mereka sering mengubur alasan mereka dalam catatan kaki. Schilit mencari nafkah dengan menganalisis perusahaan dan menjual laporannya kepada investor. Laporan tahunan dan laporan keuangan memberikan banyak informasi tentang perusahaan kesehatan, tetapi sulit untuk menemukan area masalah ketika manajemen memijat angkanya untuk membuat perusahaan tampil lebih menarik daripada sebelumnya. Itu sebabnya Michelle Leder dibuat situs Web-nya, www.footnoted.org. Dia suka menyoroti "hal-hal yang dikubur perusahaan dalam pengarsipan SEC rutin mereka." Jenis analisis investigasi mendalam ini adalah bagian penting dari menganalisis kasus-kasus strategi. Bab ini menyediakan berbagai teknik analitik dan saran-untuk melakukan analisis kasus semacam ini.

SUMBER: M. Heimer, "Wall Street Sherlock," *Smart Money* (Juli 2003), hlm. 103–107. D. Stead, "Rahasia dalam Pengajuan SEC," *BusinessWeek* (1 September 2008), hlm. 12.

Analisis dan diskusi masalah kasus telah menjadi metode pengajaran yang paling populer strategi dan kebijakan selama bertahun-tahun. Metode kasus menawarkan kesempatan untuk pindah pandangan sempit dan terspesialisasi yang menekankan teknik fungsional ke yang lebih luas, kurang tepat analisis perusahaan secara keseluruhan. Kasing menghadirkan situasi bisnis aktual dan memungkinkan Anda untuk memeriksa perusahaan yang sukses dan yang tidak berhasil. Dalam analisis kasus, Anda mungkin diminta untuk menganalisis secara kritis situasi di mana manajer harus membuat keputusan jangka panjang kepentingan perusahaan. Pendekatan ini memberi Anda perasaan bagaimana rasanya membuat dan menerapkan keputusan strategis.

Metode Kasus

Anda tidak boleh membatasi diri hanya pada informasi yang tertulis dalam case kecuali instruksi Anda. Untuk menyatakan sebaliknya. Anda harus, jika mungkin, melakukan penelitian luar tentang lingkungan pengaturan mental. Periksa tanggal keputusan setiap kasus (biasanya tanggal terbaru yang disebutkan dalam kasus) untuk mengetahui kapan situasi itu terjadi dan kemudian menyaring majalah bisnis untuk itu jangka waktu. Pemahaman tentang ekonomi selama periode itu akan membantu Anda menghindari ada kesalahan serius dalam analisis Anda — misalnya, menyarankan penjualan saham saat saham pasar berada pada titik terendah sepanjang masa atau mengambil lebih banyak utang ketika suku bunga utama lebih dari 15%.

Informasi tentang industri ini akan memberikan wawasan tentang aktivitas kompetitifnya. *Penting Catatan: Jangan melampaui tanggal keputusan kasus dalam penelitian Anda kecuali diarahkan untuk melakukannya oleh instruktur Anda.*

Gunakan perusahaan informasi dan layanan industri yang terkomputerisasi seperti Compustat, Compakta Pengungkapan, dan berbagai sumber informasi yang tersedia di Internet termasuk

Meneliti Situasi Kasus

Halaman 370

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

Direktori perusahaan online Hoover (www.hoovers.com) dan Securities and Exchange AS Basis data EDGAR Komisi (www.sec.gov) menyediakan akses ke laporan tahunan perusahaan dan formulir 10-K. Latar belakang ini akan memberi Anda penghargaan untuk situasi seperti dulu dialami oleh peserta dalam kasus ini. Gunakan mesin pencari seperti Google atau Bing untuk menemukannya informasi tambahan tentang industri dan perusahaan.

Laporan tahunan perusahaan dan **formulir SEC 10-K** dari tahun kasusnya bisa sangat bermanfaat. Menurut firma survei Yankelovich Partners, 8 dari 10 manajer portofolio dan 75% analis keamanan menggunakan laporan tahunan saat mengambil keputusan.¹ Mereka tidak mengandung hanya laporan laba rugi dan neraca biasa, tetapi juga laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan yang menunjukkan mengapa tindakan tertentu diambil. Formulir 10-K termasuk informasi terperinci yang biasanya tidak tersedia dalam laporan tahunan. **Formulir SEC 10-Q** termasuk laporan keuangan triwulan. **Formulir SEC 14-A** termasuk informasi terperinci tentang anggota anggota dewan direksi dan pernyataan kuasa perusahaan untuk pertemuan tahunan. Beberapa sumber daya yang tersedia untuk penelitian ekonomi dan industri korporasi disarankan di **Lampiran 12.A**.

Peringatan: Sebelum memperoleh informasi tambahan tentang perusahaan yang diprofilkan di par Untuk kasus khusus, tanyakan kepada instruktur Anda apakah hal itu sesuai untuk tugas kelas Anda. Anda instruktur strategi mungkin ingin Anda tetap dalam batas-batas informasi kasus yang diberikan di dalam buku. Dalam hal ini, biasanya dapat diterima untuk setidaknya belajar lebih banyak tentang lingkungan masyarakat.

ronment pada saat kasus.

Setelah Anda membaca sebuah kasus, tempat yang baik untuk memulai analisis Anda adalah dengan kondisi keuangan.

KASIH. **Analisis rasio** adalah perhitungan rasio dari data dalam laporan ini. Itu dilakukan untuk

mengidentifikasi kemungkinan kekuatan atau kelemahan finansial. Jadi itu adalah bagian berharga dari SWOT pendekatan. Tinjauan rasio keuangan utama dapat membantu Anda menilai situasi keseluruhan perusahaan dan menunjukkan beberapa bidang masalah. Rasio berguna terlepas dari ukuran perusahaan dan memungkinkan Anda

untuk membandingkan rasio perusahaan dengan rata-rata industri. **Tabel 12–1** daftar beberapa yang paling rasio keuangan penting, yaitu (1) **rasio likuiditas**, (2) **rasio profitabilitas**, (3) **aktivitas rasio**, dan (4) **rasio leverage**.

Analisis Keuangan: Tempat Memulai

ANALISIS LAPORAN KEUANGAN

Dalam analisis Anda, jangan hanya membuat pameran yang mencakup semua rasio (kecuali Anda instruktur meminta Anda untuk melakukannya), tetapi pilih dan bahas hanya rasio yang memiliki berdampak pada masalah perusahaan. Misalnya, piutang dan inventaris dapat berikan sumber dana. Jika piutang dan persediaan berlipat ganda dari rata-rata industri, mengurangi mereka dapat menyediakan uang tunai yang dibutuhkan. Dalam situasi ini, laporan kasus harus mencakup

tidak hanya sumber dana tetapi juga jumlah dolar yang dibebaskan untuk digunakan. Bandingkan rasio ini dengan rata - rata industri untuk mengetahui apakah perusahaan tidak sesuai dengan yang lain di Internet industri. Rasio industri tahunan dan triwulan dapat ditemukan di perpustakaan atau di Internet.

(Lihat sumber daya untuk penelitian kasus dalam **Lampiran 12.A.**) Di tahun-tahun mendatang, harapkan lihat entri keuangan untuk perdagangan CER (Pengurangan Emisi Bersertifikat). Ini adalah jumlah uang yang dihasilkan perusahaan dari pengurangan emisi karbon dan menjualnya pasar terbuka.

Halaman 371

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

Analisis Rasio Keuangan

1. Rasio Likuiditas

Rasio saat ini

Aset lancar
Kewajiban lancar

Desimal

Indikator jangka pendek perusahaan kemampuan membayar kewajiban jangka pendeknya dari aset jangka pendek; berapa banyak arus aset tersedia untuk menutup setiap dolar kewajiban lancar.

Rasio cepat (uji asam)

Aset lancar - Persediaan

Kewajiban lancar

Desimal

Mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar dari kewajiban jangka pendeknya dari saat ini aset, tidak termasuk persediaan.

Persediaan ke bersih

modal kerja

Inventaris

Aktiva lancar J Kewajiban lancar

Desimal

Ukuran saldo persediaan; Pengukuran

sejauh mana bantal berlebih
aktiva lancar atas kewajiban lancar dapat
terancam oleh perubahan yang tidak menguntungkan di
inventaris.

Rasio uang tunai
Kas + Setara kas
Kewajiban lancar
Desimal
Mengukur sejauh mana
modal perusahaan dalam bentuk tunai atau tunai
setara; menunjukkan berapa banyak
kewajiban saat ini dapat dibayar dari uang tunai
atau aset hampir tunai.

2. Rasio Profitabilitas

Margin laba bersih
Laba bersih setelah pajak
Penjualan bersih
Percentase
Menunjukkan seberapa besar laba setelah pajak
dihasilkan oleh setiap dolar penjualan.
Marjin laba kotor
Penjualan - Harga pokok penjualan
Penjualan bersih
Percentase
Menunjukkan total margin yang tersedia untuk ditanggung
pengeluaran lain di luar harga pokok penjualan
dan masih menghasilkan untung.

Pengembalian investasi
(ROI)
Laba bersih setelah pajak
Total aset
Percentase

Mengukur tingkat pengembalian total
aset yang digunakan di perusahaan; Sebuah pengukuran
efisiensi manajemen, ini menunjukkan
pengembalian semua aset di bawah kendalinya,
terlepas dari sumber pembiayaannya.

Pengembalian ekuitas
(KIJANG)
Laba bersih setelah pajak
Ekuitas pemegang saham
Percentase
Mengukur tingkat pengembalian buku
nilai total investasi pemegang saham dalam
perusahaan.

Penghasilan per saham
(EPS)
Laba bersih setelah pajak -
Dividen saham preferen
Jumlah rata-rata
saham biasa
Dolar
per saham
Memperlihatkan penghasilan setelah pajak yang dihasilkan untuk
setiap saham biasa.

3. Rasio Aktivitas

Perputaran persediaan
Penjualan bersih
Inventaris
Desimal
Mengukur berapa kali rata-rata itu
persediaan barang jadi diputar
lebih atau dijual selama periode waktu tertentu,
biasanya setahun.
Hari persediaan
Inventaris

Harga pokok penjualan + 365
Berhari-hari
Mengukur jumlah nilai satu hari
persediaan yang dimiliki perusahaan
waktu tertentu.

Halaman 372

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

Modal kerja bersih
pergantian
Penjualan bersih
Modal kerja bersih
Desimal
Mengukur seberapa efektif jaring bekerja
modal digunakan untuk menghasilkan penjualan.
Perputaran aset
Penjualan
Total aset
Desimal
Mengukur pemanfaatan semua
aset perusahaan; mengukur berapa banyak
penjualan dihasilkan oleh setiap dolar aset.
Perputaran aset tetap
Penjualan
Aset tetap
Desimal
Mengukur pemanfaatan perusahaan
aset tetap (yaitu, pabrik dan peralatan);
mengukur berapa banyak penjualan yang dihasilkan oleh
setiap dolar aset tetap.
Koleksi rata-rata
Titik
Piutang
Penjualan untuk tahun + 365
Berhari-hari
Menunjukkan lama waktu rata-rata dalam beberapa hari
bahwa perusahaan harus menunggu untuk mengumpulkan penjualan
setelah membuatnya; dapat dibandingkan dengan
persyaratan kredit yang ditawarkan oleh perusahaan kepada
pelanggan.
Piutang
pergantian
Penjualan kredit tahunan
Piutang
Desimal
Menunjukkan berapa kali akun itu
piutang didaur ulang selama periode berjalan
(biasanya setahun).
Akun hutang
Titik
Akun hutang
Beli untuk tahun $\div 365$
Berhari-hari
Menunjukkan lama waktu rata-rata dalam beberapa hari
yang diperlukan perusahaan untuk membayar kreditnya
pembelian.
Hari uang tunai
Tunai

Penjualan bersih untuk tahun ÷ 365
Berhari-hari
Menunjukkan jumlah hari pembayaran tunai tangan, pada tingkat penjualan saat ini.

4. Rasio Leverage
Rasio hutang terhadap aset
Total hutang
Total aset

Persentase

Mengukur sejauh mana pinjaman dana telah digunakan untuk membiayai aset perusahaan.
Rasio hutang terhadap ekuitas
Total hutang
Ekuitas pemegang saham
Persentase

Mengukur dana yang disediakan oleh kreditor versus dana yang disediakan oleh pemilik.

Hutang jangka panjang kepada struktur modal
Hutang jangka panjang
Ekuitas pemegang saham
Persentase

Mengukur komponen jangka panjang struktur modal.

Bunga kali didapat
Laba sebelum pajak +
Biaya bunga
Biaya bunga
Desimal

Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi biaya bunga tahunannya.

Cakupan tetap
biaya
Laba sebelum pajak +
Biaya bunga +
Biaya sewa
Biaya bunga +
Kewajiban sewa
Desimal

Ukuran kemampuan perusahaan untuk bertemu semua kewajiban biaya tetapnya.

Kewajiban lancar

untuk ekuitas
Kewajiban lancar
Ekuitas pemegang saham
Persentase

Mengukur porsi pembiayaan jangka pendek versus yang disediakan oleh pemilik.

Analisis Rasio Keuangan, (lanjutan)
melanjutkan

Halaman 373

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

Analisis Rasio Keuangan, (lanjutan)

5. Rasio Lainnya

Rasio harga / pendapatan

Harga pasar per saham

Penghasilan per saham

Desimal

Menunjukkan evaluasi pasar saat ini

sebuah saham, berdasarkan pendapatannya; menunjukkan caranya

banyak investor bersedia membayar untuk masing-masing

dolar penghasilan.

Rasio pembayaran yang dibagi

Dividen tahunan per saham

Penghasilan tahunan per saham

Persentase

Menunjukkan persentase laba

dibayarkan sebagai dividen.

Hasil dividen pada

saham biasa

Dividen tahunan per saham

Harga pasar saat ini per saham

Persentase

Menunjukkan tingkat pengembalian dividen ke

pemegang saham biasa di pasar saat ini

harga.

CATATAN: Dalam menggunakan rasio untuk analisis, hitung rasio untuk korporasi dan bandingkan dengan rasio rata-rata dan kuartil untuk informasi tertentu.

industri. Rujuk ke Standard & Poor's dan Robert Morris Associates untuk data rata-rata industri. Terima kasih khusus kepada Dr. Moustafa H. Abdelsamad, Dean,

Business School, Universitas A&M Texas — Corpus Christi, Corpus Christi, Texas, atas definisi tentang rasio-rasio ini.

Analisis keuangan khas suatu perusahaan akan mencakup studi tentang laporan operasi selama lima tahun atau lebih, termasuk analisis tren penjualan, laba, laba per saham, hutang ke rasio ekuitas, laba atas investasi, dan sebagainya, ditambah studi rasio membandingkan perusahaan yang diteliti dengan standar industri. Minimal, lakukan lima langkah berikut dalam keuangan dasar analisis.

1. Meneliti laporan laba rugi historis dan neraca: Kedua dasar negara-

KASIH menyediakan sebagian besar data yang diperlukan untuk analisis. Laporan arus kas juga bisa menjadi berguna.

2. Bandingkan pernyataan historis dari waktu ke waktu jika serangkaian pernyataan tersedia.

3. Hitung perubahan yang terjadi dalam kategori individu dari tahun ke tahun, serta perubahan total kumulatif.

4. Tentukan perubahan sebagai persentase serta jumlah absolut.

5. Sesuaikan dengan inflasi jika itu merupakan faktor yang signifikan.

Pemeriksaan informasi ini dapat mengungkapkan tren yang sedang berkembang. Bandingkan tren dalam satu kucing category dengan tren dalam kategori terkait. Misalnya, peningkatan penjualan sebesar 15% dari tiga tahun mungkin tampak memuaskan sampai Anda mencatat kenaikan 20% dalam biaya barang dijual selama periode yang sama. Hasil perbandingan ini mungkin menyarankan hal itu lebih jauh investigasi ke dalam proses pembuatan diperlukan. Jika suatu perusahaan melaporkan kuat pertumbuhan pendapatan bersih tetapi arus kas negatif, ini akan menunjukkan bahwa perusahaan mengandalkan sesuatu selain operasi untuk pertumbuhan pendapatan. Apakah itu menjual aset atau memotong R&D?

Jika piutang tumbuh lebih cepat dari pendapatan penjualan, perusahaan tidak mendapatkan dibayar untuk produk atau layanan yang dihitung sebagai penjualan. Apakah produk dumping perusahaan pada distributornya di akhir tahun untuk meningkatkan penjualan tahunan yang dilaporkan? Jika demikian, harapkan distributor mengembalikan produk yang tidak dipesan pada bulan berikutnya, sehingga secara drastis memotong produk berikutnya

penjualan yang dilaporkan tahun ini.

"Trik perdagangan" lainnya perlu diperiksa. Hingga Juni 2000, perusahaan terus tumbuh

akuisisi diizinkan untuk memperhitungkan biaya perusahaan yang dibeli, melalui pool-

dari kedua saham perusahaan. Pendekatan ini digunakan dalam 40% dari nilai merger antara

1997 dan 1999. Metode pengumpulan memungkinkan perusahaan yang mengakuisisi mengabaikan premi

membayar perusahaan lain (jumlah di atas nilai pasar wajar dari perusahaan yang dibeli sering disebut "niat baik"). Maka, ketika PepsiCo setuju untuk membeli Quaker Oats \$ 13,4 miliar dalam saham PepsiCo, \$ 13,4 miliar tidak ditemukan dalam neraca PepsiCo. Pada Juni 2000, perusahaan yang bergabung harus menggunakan aturan akuntansi "pembelian" yang benar harga beli tercermin dalam laporan keuangan.² Analisis laporan keuangan perusahaan multinasional bisa sangat diplotkan, terutama jika kantor pusatnya di negara lain yang menggunakan akuntansi yang berbeda standar.

PERNYATAAN UMUM

Common-size statement adalah **laporan** laba rugi dan neraca di mana dolar angka telah dikonversi menjadi persentase. Pernyataan-pernyataan ini digunakan untuk mengidentifikasi tren dalam setiap kategori, seperti harga pokok penjualan sebagai persentase dari penjualan (penjualan adalah penyebut). Untuk laporan laba rugi, penjualan bersih mewakili 100%: hitung persentase untuk setiap kategori sehingga jumlah kategori dengan persentase penjualan bersih (100%). Untuk balance sheet, beri total aset nilai 100% dan hitung kategori aset dan liabilitas lainnya meningkat sebagai persentase dari total aset dengan total aset sebagai penyebut. (Aset individu dan barang-barang kewajiban, seperti piutang dan hutang, juga dapat dihitung sebagai persentase dari penjualan bersih.)

Ketika Anda mengonversi pernyataan ke formulir ini, relatif mudah untuk mencatat persentase itu setiap kategori mewakili total. Cari tren dalam barang-barang tertentu, seperti harga pokok barang dijual, jika dibandingkan dengan tokoh sejarah perusahaan. Namun, untuk mendapatkan gambar yang tepat, Anda perlu membuat perbandingan dengan data industri, jika tersedia, untuk melihat apakah fluktuasi hanya mencerminkan tren industri secara luas. Jika tren perusahaan umumnya sejalan dengan tren Di seluruh industri, masalahnya lebih kecil daripada jika tren perusahaan lebih buruk daripada industri rata-rata. Jika rasio tidak tersedia untuk industri, hitung rasio terbaik untuk industri tersebut dan firma terburuk dan membandingkannya dengan firma yang Anda analisis. Pernyataan ukuran umum sangat membantu dalam mengembangkan skenario dan pernyataan pro forma karena mereka memberikan a serangkaian hubungan historis (misalnya, harga pokok penjualan untuk penjualan, minat terhadap penjualan, dan inventaris sebagai persentase dari aset) dari mana Anda dapat memperkirakan masa depan dengan Anda asumsi skenario untuk setiap tahun.

Z-VALUE DAN INDEKS PERTUMBUHAN BERKESINAMBUNGAN

Jika korporasi yang diteliti tampaknya berada dalam kondisi keuangan yang buruk, gunakan **Altman**

Z-Value Formula Kebangkrutan untuk menghitung kemungkinan kebangkrutan. Nilai -Z formula menggabungkan lima rasio dengan menimbang mereka sesuai dengan kepentingannya untuk korporasi kekuatan keuangan tion. Rumusnya adalah:

$$Z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 1.0x_5$$

dimana:

x_1 = Modal kerja / Total aset (%)

x_2 = Saldo laba / Total aset (%)

x_3 = Penghasilan sebelum bunga dan pajak / Total aset (%)

x_4 = Nilai pasar ekuitas / Total kewajiban (%)

x_5 = Penjualan / Total aset (berapa kali)

Skor di bawah 1,81 menunjukkan masalah kredit yang signifikan, sedangkan skor di atas 3,0 menunjukkan perusahaan yang sehat. Skor antara 1,81 dan 3,0 menunjukkan tanda tanya.³ Model Altman Z telah mencapai akurasi 94% yang luar biasa dalam memprediksi kebangkrutan perusahaan. Itu akurasi sangat baik dalam dua tahun sebelum kesulitan keuangan, tetapi berkurang sebagai pemimpin waktu meningkat.⁴

The **indeks pertumbuhan yang berkelanjutan** berguna untuk mengetahui apakah sebuah perusahaan memulai pada strategi pertumbuhan perlu mengambil utang untuk mendanai pertumbuhan ini. Indeks menunjukkan seberapa besar tingkat pertumbuhan penjualan dapat dipertahankan oleh dana yang dihasilkan secara internal. Its rumusnya adalah:

$$g^* =$$

$$[P(1 - D)(1 + L)]$$

$$[T - P(1 - D)(1 + L)]$$

dimana:

$$P = (\text{Laba bersih sebelum pajak} / \text{penjualan bersih}) \times 100$$

$$D = \text{Target dividen} / \text{Keuntungan setelah pajak}$$

$$L = \text{Total kewajiban} / \text{Kekayaan bersih}$$

$$T = (\text{Total aset} / \text{Penjualan bersih}) \times 100$$

Jika laju pertumbuhan yang direncanakan memerlukan laju pertumbuhan lebih tinggi dari g^* , modal eksternal akan menjadi

diperlukan untuk mendanai pertumbuhan kecuali manajemen dapat menemukan efisiensi, mengurangi dividen, meningkatkan rasio utang-ekuitas, atau mengurangi aset melalui pengaturan sewa atau sewa.⁵

TINDAKAN EKONOMI YANG BERMANFAAT

Jika Anda menganalisis perusahaan selama bertahun-tahun, Anda mungkin ingin menyesuaikan penjualan dan laba bersih

agar inflasi mencapai kinerja keuangan "benar" dalam dolar konstan. **Dolar konstan**

adalah dolar yang disesuaikan dengan inflasi agar dapat dibandingkan selama berbagai tahun. Satu jalan menuju menyesuaikan inflasi di Amerika Serikat adalah dengan menggunakan indeks harga konsumen (CPI), seperti yang diberikan dalam

Tabel 12–2. Membagi penjualan dan laba bersih dengan faktor CPI untuk tahun itu akan mengubah angka untuk 1982–1984 dolar AS konstan (ketika CPI 1,0). Penyesuaian untuk inflasi adalah terutama penting bagi perusahaan yang beroperasi di negara berkembang seperti Cina dan Rusia.

Tingkat inflasi China adalah 8,7% pada 2008, yang merupakan yang tertinggi dalam 10 tahun terakhir. Itu Tingkat inflasi Rusia pada tahun 2011 diperkirakan akan mencapai 6%.⁶

Bantuan analitis lain yang bermanfaat yang diberikan pada **Tabel 12–2** adalah **tingkat bunga utama**, yaitu tingkat suku bunga yang dibebankan bank pada pinjaman dengan risiko terendah. Untuk penilaian strategis yang lebih baik

keputusan, dapat bermanfaat untuk mencatat tingkat suku bunga utama pada saat kasus.

Keputusan untuk meminjam uang untuk membangun pabrik baru akan bagus pada tahun 2003 sebesar 4,1%, tetapi kurang praktis pada tahun 2007 ketika tingkat rata-rata adalah 8,05%.

Dalam menyiapkan skenario untuk laporan keuangan proforma Anda, Anda mungkin ingin menggunakan **produk domestik bruto (PDB)** dari **Tabel 12–2**. PDB digunakan di seluruh dunia dan mengukur total output barang dan jasa dalam batas negara. Jumlah perubahan dari

satu tahun ke tahun berikutnya menunjukkan seberapa besar pertumbuhan ekonomi negara itu. Ingat bahwa skenario harus disesuaikan dengan kondisi spesifik suatu negara. Untuk informasi ekonomi lainnya, melihat sumber daya untuk penelitian kasus dalam **Lampiran 12.A**.

1980	
2788.1	
0,824	
15.26	
1985	
4217.5	
1.076	
9,93	
1990	
5800.4	
1.307	
10,01	
1995	
7414.7	
1.524	
8.83	
2000	
9951.5	
1.722	
9.23	
2001	
10.286.2	
1.771	
6.91	
2002	
10,642.3	
1.799	
4.67	
2003	
11.142,2	
1,840	
4.12	
2004	
11.853,3	
1.889	
4.34	
2005	
12.623,0	
1.953	
6.19	
2006	
13.377.2	
2.016	
7.96	
2007	
14.028.7	
2.073	
8.05	
2008	
14.291,5	
2.153	
5.09	
2009	
13.973.7	
2.145	
3.25	
2010	
1,498.9	
2.180	
3.25	
2011	
15.075.7	
2.249	
3.25	

CATATAN: Produk domestik bruto (PDB) dalam miliaran dolar; Indeks harga konsumen untuk semua item (CPI) (1982–84 = 1.0);

Tingkat bunga utama (PIR) dalam persentase.

SUMBER: Produk domestik bruto (PDB) dari Biro Analisis Ekonomi AS, Akun Ekonomi Nasional (www.bea.gov). Indeks harga konsumen (CPI) dari US Bureau of Labor Statistics (www.bls.gov). Suku bunga utama (PIR) (www.federalreserve.gov).

Tidak ada satu cara terbaik untuk menganalisis atau menyajikan laporan kasus. Setiap instruktur memiliki pribadi preferensi untuk format dan pendekatan. Namun demikian, dalam **Lampiran 12.B** kami menyarankan pendekatan untuk laporan tertulis dan lisan yang menyediakan metode sistematis untuk berhasil menyerang a kasus. Pendekatan ini didasarkan pada audit strategis, yang disajikan pada akhir **Bab 1** di **Lampiran 1.a**. Kami menemukan bahwa pendekatan ini menyediakan struktur dan sangat membantu untuk siswa tipikal yang mungkin pemula dalam analisis kasus. Terlepas dari format yang dipilih, hati-hati untuk memasukkan analisis lengkap variabel lingkungan utama — terutama tren dalam industri dan kompetisi. Lihatlah perkembangan internasional juga.

Jika Anda memilih untuk menggunakan audit strategis sebagai panduan untuk analisis strategi yang kompleks kasus, Anda mungkin ingin menggunakan **lembar kerja audit strategis** pada **Gambar 12-1**. Cetak salinan lembar kerja yang akan digunakan untuk membuat catatan saat Anda menganalisis suatu kasus. Lihat **Lampiran 12.C** untuk contoh

analisis tulisan siswa yang lengkap dari kasus Maytag Corporation tahun 1993 yang dilakukan secara garis besar formulir menggunakan format audit strategis. Ini adalah salah satu contoh analisis kasus secara garis besar bentuk mungkin terlihat seperti.

Diskusi kasus berfokus pada analisis kritis dan pengembangan pemikiran logis. Sebuah solusi memuaskan jika menyelesaikan masalah penting dan kemungkinan akan berhasil diterapkan.

Bagaimana perusahaan benar-benar menangani masalah kasus tidak memiliki pengaruh nyata pada analisis karena manajemen mungkin menganalisis masalahnya secara tidak benar atau mengimplementasikan serangkaian solusi cacat.

Format untuk Analisis Kasus: Audit Strategis

Halaman 377

Analisis

Tajuk Audit Strategis

(+) Faktor

(-) Faktor

Komentar

SAYA.

Situasi saat ini

A. Indeks Kinerja Perusahaan Masa Lalu

B. Postur Strategis:

Misi saat ini

Tujuan saat ini

Strategi saat ini

Kebijakan saat ini

Analisis SWOT Dimulai:

II Tata kelola perusahaan

A. Dewan Direksi

B. Manajemen Top

AKU AKU AKU. Lingkungan Eksternal (EFAS):

Peluang dan Ancaman (SWOT)

A. Lingkungan Alami

B. Lingkungan Sosial

C. Lingkungan Tugas (Analisis Industri)

IV. Lingkungan Internal (IFAS):

Kekuatan dan Kelemahan (SWOT)

A. Struktur Perusahaan

B. Budaya Perusahaan

C. Sumber Daya Perusahaan

1. Pemasaran

2. Keuangan

3. Penelitian dan Pengembangan

4. Operasi dan Logistik

5. Sumber Daya Manusia

6. Teknologi Informasi

V. Analisis Faktor Strategis (PSAK)

A. Kunci Internal dan Eksternal

Faktor Strategis (SWOT)

B. Tinjauan Misi dan Tujuan

Analisis SWOT Berakhir. Rekomendasi Dimulai:

VI. Alternatif dan Rekomendasi

A. Alternatif Strategis — pro dan kontra

B. Strategi yang Direkomendasikan

VII. Penerapan

VIII. Evaluasi dan Kontrol

GAMBAR 12-1

Audit Strategis

Lembar kerja

CATATAN: Lihat Audit Strategis lengkap pada halaman 66–73. Itu mencantumkan halaman-halaman dalam buku yang membahas masing-masing dari delapan heading.

SUMBER: TL Wheelen dan JD Hunger, “Lembar Kerja Audit Strategis.” Hak Cipta © 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 2005, dan 2009 oleh TL Wheelen. Hak Cipta © 1989, 2005, dan 2009 oleh Wheelen and Hunger Associates. Direvisi 1991, 1994, dan 1997. Dicetak ulang dengan izin. Salinan tambahan tersedia untuk penggunaan ruang kelas di Bagian D Kasus ini Manual Instruktur dan di situs Web Balai Prentice (www.prenhall.com/wheelen).

Halaman 378

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

Menggunakan analisis kasus adalah salah satu cara terbaik untuk memahami dan mengingat manajemen strategis. proses. Dengan menerapkan konsep dan teknik yang telah Anda pelajari kepada kasus, Anda akan melakukannya dapat mengingat mereka jauh melewati waktu ketika Anda lupa bit yang dihafal lainnya informasi. Penggunaan kasus untuk memeriksa situasi aktual menghidupkan bidang strategis manajemen dan membantu membangun keterampilan analitik dan pengambilan keputusan Anda. Ini hanya beberapa alasan mengapa penggunaan kasus dalam disiplin ilmu dari agribisnis ke perawatan kesehatan meningkat di seluruh dunia.

Akhir Bab RINGKASAN

Lab Manajemen Saya ®

Buka mymanagementlab.com untuk menyelesaikan masalah yang ditandai dengan ikon ini.

rasio aktivitas (hlm. 369)

Formula Kebangkrutan Nilai-Alt Altman
(hal. 373)

laporan tahunan (hlm. 369)

pernyataan ukuran umum (hlm. 373)

dolar konstan (p. 374)

produk domestik bruto (PDB) (p. 374)

indeks pertumbuhan berkelanjutan (hal. 374)

rasio leverage (p. 369)

rasio likuiditas (p. 369)

suku bunga dasar (hal. 374)

rasio profitabilitas (p. 369)

analisis rasio (hal. 369)

Formulir SEC 10-K (hlm. 369)

Formulir SEC 10-Q (hlm. 369)

Formulir SEC 14-A (hlm. 369)

lembar kerja audit strategis (p. 375)

PERSYARATAN KUNCI

Lab Manajemen Saya ®

Pergi ke mymanagementlab.com untuk pertanyaan penulisan tingkat **berbantuan** berikut:

12-1. Rasio apa yang akan Anda gunakan untuk memulai analisis suatu kasus?

12-2. Apa lima langkah penting yang harus diikuti dalam analisis keuangan dasar?

PERTANYAAN DISKUSI

12-3. Mengapa Anda harus memulai analisis kasus dengan keuangan

analisis? Kapan pendekatan lain sesuai?

12-4. Mengapa pembahasan analisis kasus menjadi demikian populer hari ini dalam strategi dan kebijakan pengajaran?

12-5. Kapan Anda harus mengumpulkan informasi di luar kasing? apa yang harus kamu cari?

12-6. Kapan inflasi merupakan masalah penting dalam melakukan analisis kasus? Mengapa mengganggu?

12-7. Mengapa audit strategis biasa digunakan sebagai format untuk analisis kasus?

Halaman 379

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

LATIHAN PRAKTEK STRATEGIS

Baca artikel pendek yang diambil dari *The Economist*. Apakah yang dampak mata uang pada industri perusahaan, terutama di Indonesia pasar berkembang?

Mata uang dan Strategi

Jelas bahwa pasar negara berkembang telah dipengaruhi oleh "Tapering" dilakukan di Amerika Serikat. Ben Bernanke, Fed keluar. Ketua, menyatakan bahwa Amerika memiliki pered pembelian obligasi. Argentina menyaksikan ini, seperti yang lainnya pasar: sejak 22 Januari, peso Argentina telah jatuh sebesar 14 persen. Turki, Afrika Selatan, dan India di antara yang lain Mereka berusaha, masing-masing dengan caranya sendiri, untuk menangani krisis ini karena mata uang mereka melemah terhadap dolar Amerika.

Kerugian yang cukup besar dalam nilai mata uang suatu negara sebesar 10 persen sen hingga 20 persen sulit untuk dikelola, terutama karena masing-masing negara berkembang memiliki kepala politik dan ekonomi sendiri sakit. Argentina menggunakan cadangan internasionalnya untuk mendukung naik peso-nya. Afrika Selatan dan Turki telah menganga menghitung defisit sedangkan Ukraina dan Thailand memiliki internal ketidakpuasan politik. Selain itu, Brasil rentan

Perlambatan ekonomi Tiongkok. Ketika pasar mulai jatuh, cenderung ada efek domino.

SUMBER: "Klub mata uang yang jatuh," *The Economist* (24 Januari 2014).

1. M. Vanac, "Apa itu Novice Investor Dapat Dilakukan?" *Des Moines Register* (30 November 1997), hlm. 3G.

2. AR Sorking, "Jalur Baru untuk Merger Dapat Mengandung Loop-hole," *The (Ames, IA) Daily Tribune* (9 Januari 2001), hlm. B7; "Perusahaan Menahan Upaya untuk Mengungkap Biaya Sebenarnya Melakukan Bisnis," *USA Today* (3 Juli 2000), hlm. 10A.

3. MS Fridson, *Analisis Laporan Keuangan* (New York: John Wiley & Sons, 1991), hlm. 192–194.

4. EI Altman, "Memprediksi Kesulitan Keuangan Perusahaan: Meninjau Kembali Z-Score dan Model Zeta," kertas kerja di pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf (Juli 2000).

5. DH Poni, *Mengelola dengan Angka* (Dover, NH: Pemula Publikasi, 1992), hlm. 106–107.

6. http://ycharts.com/indicators/china_inflation_rate; <http://www.bloomberg.com/news/2012-10-03/rusia-september-inflation-rate-mungkin-melonjak-ke-10-bulan-tinggi.html>.

CATATAN

Halaman 380

informasi perusahaan

1. Laporan tahunan

2. *Manual Moody tentang Investasi* (daftar perusahaan dalam industri tertentu yang mengandung a sejarah singkat dan laporan keuangan lima tahun dari masing-masing perusahaan)

3. Formulir Laporan Tahunan Komisi Efek dan Pertukaran 10-K (tahunan) dan 10-Q (triwulanan)

4. *Daftar Perusahaan, Direktur, dan Eksekutif* Standard & Poor's

5. Survei Investasi Value Line

6. *Direktori Index , Laporan Penelitian Pasar, Studi, dan Survei* (daftar oleh Find / SVP dari lebih dari 11.000 studi dilakukan oleh perusahaan riset terkemuka)
7. Compustat, Compact Disclosure, CD / Internasional, dan direktori perusahaan online Hoover (com-information operasi dan keuangan terkomputerisasi pada ribuan perusahaan publik)
8. Pemberitahuan rapat pemegang saham dalam Formulir SEC 14-A (pemberitahuan proksi)

Informasi Ekonomi

1. Statistik regional dan perkiraan lokal dari bank-bank besar
2. *Pengembangan Siklus Bisnis* (Departemen Perdagangan)
3. Mengejar publikasi Associate Ekonometrik
4. Publikasi Biro Sensus AS tentang populasi, transportasi, dan perumahan
5. *Laporan Bisnis Saat Ini* (Departemen Perdagangan AS)
6. *Indikator Ekonomi* (Komite Ekonomi Bersama AS)
7. *Laporan Ekonomi Presiden ke Kongres*
8. *Pertumbuhan Ekonomi Jangka Panjang* (Departemen Perdagangan AS)
9. *Tinjauan Tenaga Kerja Bulanan* (Departemen Tenaga Kerja AS)
10. *Buletin Statistik (PBB) Bulanan*
11. *Abstrak Statistik Amerika Serikat* (Departemen Perdagangan AS)
12. *Buku Tahunan Statistik* (Perserikatan Bangsa-Bangsa)
13. *Survei Bisnis Saat Ini* (Departemen Perdagangan AS)
14. *Outlook Industri AS* (Departemen Pertahanan AS)
15. *Tahunan Perdagangan Dunia (PBB)*
16. *Laporan Bisnis Luar Negeri* (menurut negara, diterbitkan oleh Departemen Perdagangan AS)

Informasi Industri

1. Analisis perusahaan dan industri oleh perusahaan pialang investasi
2. *Bloomberg Businessweek* (menyediakan informasi ekonomi dan bisnis mingguan, serta kuartal peringkat laba dan penjualan perusahaan yang sangat buruk)
3. *Fortune* (setiap April menerbitkan daftar informasi keuangan tentang korporasi dalam batas tertentu) industri

Sumber daya untuk Penelitian Kasus

LAMPIRAN 12.A

Halaman 381

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

4. *Survei Industri* (diterbitkan triwulan oleh Standard & Poor's)
5. *Pekan Industri* (edisi akhir Maret / awal April memberikan informasi tentang 14 kelompok industri)
6. *Forbes* (edisi pertengahan Januari menyediakan data kinerja perusahaan di berbagai industri)
7. *Inc.* (edisi Mei dan Desember memberikan informasi tentang perusahaan wirausaha yang tumbuh cepat)

Direktori dan Informasi Indeks tentang Perusahaan dan Industri

1. *Indeks Berkala Bisnis* (pada komputer di banyak perpustakaan)
2. *Direktori Asosiasi Perdagangan Nasional*

3. Ensiklopedia Asosiasi

4. Indeks Perusahaan dan Industri Funk dan Scott

5. Daftar Thomas Produsen Amerika

6. Indeks Wall Street Journal

Informasi Analisis Rasio

1. Almanak dari Rasio Keuangan Bisnis dan Industri (Prentice Hall)

2. Studi Pernyataan Tahunan (Associate Manajemen Risiko; juga Robert Morris Associates)

3. Dun's Review (Dun & Bradstreet; diterbitkan setiap tahun pada bulan September – Desember)

4. Norma Industri dan Rasio Bisnis Utama (Dun & Bradstreet)

Informasi Online

1. Hoover's Online — laporan keuangan dan profil perusahaan publik (www.hoovers.com)

2. Komisi Sekuritas dan Bursa AS - pengajuan resmi perusahaan publik di EDGAR basis data (www.sec.gov)

3. Fortune 500 — statistik untuk perusahaan AS terbesar (www.fortune.com)

4. Dun & Bradstreet's Online — laporan singkat tentang 10 juta perusahaan publik dan swasta AS (smallbusiness.dnb.com)

5. Panduan Intelijen Kompetitif — informasi tentang sumber daya perusahaan (www.fuld.com)

6. Masyarakat Profesional Kecerdasan Kompetitif (www.scip.org)

7. The Economist — menyediakan informasi dan survei internasional (www.economist.com)

8. CIA World Fact Book — informasi internasional menurut negara (<http://www.cia.gov>)

9. Bloomberg — informasi tentang suku bunga, harga saham, nilai konversi mata uang, dan lainnya informasi keuangan umum (www.bloomberg.com)

10. CEOExpress — tautan ke banyak sumber informasi bisnis yang berharga (www.ceoexpress.com)

11. The Wall Street Journal — berita bisnis (www.wsj.com)

12. Forbes — Perusahaan swasta terbesar Amerika (<http://www.forbes.com/lists/>)

13. CorporateInformation.com — layanan berlangganan untuk profil perusahaan (www.corporateinformation.com)

14. Kompass International — informasi industri (www.kompass.com)

15. CorpTech — basis data perusahaan teknologi (www.corptech.com)

16. ADNet — industri teknologi informasi (www.companyfinders.com)

17. Penelitian perusahaan CNN — memberikan informasi perusahaan (<http://money.cnn.com/news/>)

18. Paywatch — basis data kompensasi eksekutif (<http://www.aflcio.org/corporatewatch/paywatch/>)

19. Global Edge Global Resources — sumber daya internasional (<http://globaledge.msu.edu/resourceDesk/>)

20. Google Finance — data tentang stok Amerika Utara (<http://www.google.com/finance>)

21. Federasi Pertukaran Dunia — bursa saham internasional (www.world-exchanges.org/)

22. SEC International Registry — data tentang perusahaan internasional (<http://www.sec.gov/divisions/corpfin/internatl/companies.shtml>)

23. Yahoo Finance — data perusahaan Amerika Utara (<http://finance.yahoo.com>)

Halaman 382

Bacaan Kasus Pertama

■ Kembangkan tinjauan umum umum tentang perusahaan dan lingkungan eksternalnya.

■ Mulailah daftar faktor-faktor strategis yang mungkin dihadapi perusahaan saat ini.

■ Tuliskan informasi penelitian yang mungkin Anda butuhkan tentang ekonomi, industri, dan pesaing.

Selama enam tahun terakhir, peningkatan pendapatan tahunan secara konsisten mencapai 12%. Byte Products Inc., berkantor pusat di Midwest AS, dianggap sebagai salah satu pemasok terbesar dengan volume khusus komponen dan mudah memimpin industri.

Bacaan Kasus Kedua

■ Baca kasus ini untuk kedua kalinya, menggunakan audit strategis sebagai kerangka kerja untuk analisis mendalam. (Lihat **Lampiran 1.A** pada halaman 66–73.) Anda mungkin ingin membuat salinan lembar kerja audit strategis (**Gambar 12-1**) untuk digunakan untuk melacak komentar Anda saat Anda membaca kasus ini.

■ Pertanyaan-pertanyaan dalam audit strategis paralel dengan proses pengambilan keputusan strategis yang ditunjukkan dalam **Gambar 1-5** (halaman 60–61).

■ Audit memberi Anda kerangka kerja konseptual untuk memeriksa misi, tujuan, strategi, dan kebijakan, serta masalah, gejala, fakta, pendapat, dan masalah.

■ Lakukan analisis keuangan perusahaan, menggunakan analisis rasio (lihat **Tabel 12-1**), dan lakukan diperlukan untuk mengubah bagian-bagian penting dari laporan keuangan menjadi ukuran yang umum.

Perpustakaan dan Layanan Komputer Online

■ Setiap kasus memiliki tanggal keputusan yang menunjukkan kapan kasus tersebut benar-benar terjadi. Penelitian Anda seharusnya berdasarkan periode waktu untuk kasus ini.

■ Lihat **Lampiran 12.A** untuk sumber daya untuk penelitian kasus. Penelitian Anda harus mencakup informasi tentang lingkungan pada saat kasing. Temukan rasio industri rata-rata. Anda mungkin juga ingin mendapatkannya informasi lebih lanjut mengenai pesaing dan perusahaan itu sendiri (formulir 10-K dan laporan tahunan).

Informasi ini akan membantu Anda melakukan analisis industri. *Periksa dengan instruktur Anda untuk melihat*

penelitian luar seperti apa yang cocok untuk tugas Anda.

- Jangan mencoba mempelajari apa yang sebenarnya terjadi pada perusahaan yang dibahas dalam kasus ini. Manajemen apa sebenarnya diputuskan mungkin bukan solusi terbaik. Itu pasti akan bias analisis Anda dan mungkin akan menyebabkan rekomendasi Anda kurang tepat.
- Menganalisis lingkungan alam dan masyarakat untuk melihat tren umum apa yang mungkin memengaruhi industri di mana perusahaan beroperasi.

Disarankan

Analisis Kasus

Penggunaan

Metodologi

Audit Strategis

LAMPIRAN **12.B**

Halaman 383

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

- Melakukan analisis industri menggunakan kekuatan kompetitif Porter dari **Bab 4** . Kembangkan Industri coba Matrix (**Tabel 4-4** di halaman 147).
- Hasilkan 8 hingga 10 faktor eksternal. Ini harus menjadi peluang dan ancaman *terpenting* bagi perusahaan pada saat kasing.
- Kembangkan Tabel EFAS, seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 4-5** (halaman 155), untuk daftar faktor strategis eksternal Anda.
- **Saran:** Beri peringkat 8 hingga 10 faktor dari yang paling penting hingga yang paling tidak penting. Mulailah dengan mengelompokkan tiga teratas faktor dan kemudian tiga faktor bawah.

Analisis Organisasi Internal: IFAS

- Hasilkan 8 hingga 10 faktor internal. Ini harus menjadi kekuatan dan kelemahan *terpenting* bagi perusahaan pada saat terjadi.
- Kembangkan Tabel IFAS, seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 5-2** (halaman 188), untuk daftar faktor strategis internal Anda.
- **Saran:** Beri peringkat 8 hingga 10 faktor dari yang paling penting hingga yang paling tidak penting. Mulailah dengan mengelompokkan tiga teratas faktor dan kemudian tiga faktor bawah.
- Tinjau audit yang ditulis siswa atas kasus Maytag lama di **Lampiran 12.C** sebagai contoh.
- Tulis Bagian I hingga IV dari audit strategis. Ingatlah untuk memasukkan faktor-faktor dari EFAS Anda dan

Tabel IFAS dalam audit Anda.

Ringkasan Analisis Faktor Strategis: PSAK

- Padatkan daftar faktor dari 16 hingga 20 yang diidentifikasi dalam Tabel EFAS dan IFAS Anda menjadi hanya faktor 8 hingga 10 faktor terpenting.
- Pilih faktor EFAS dan IFAS yang paling penting. Hitung ulang bobot masing-masing. Bobotnya masih perlu menambahkan ke 1,0.
- Ini adalah saat yang tepat untuk memeriksa kembali apa yang Anda tulis sebelumnya di Bagian I hingga IV. Anda mungkin ingin menambahkan atau hapus sebagian dari apa yang Anda tulis. Pastikan masing-masing faktor strategis yang Anda masukkan Matriks SFAS Anda dibahas di tempat yang sesuai di Bagian I hingga IV. Bagian V audit adalah *tidak* yang tempat untuk menyebutkan faktor strategis untuk pertama kalinya.
- Tulis Bagian V dari audit strategis Anda. Ini melengkapi analisis SWOT Anda.
- Ini adalah tempat untuk menyarankan pernyataan misi yang telah direvisi dan serangkaian tujuan yang lebih baik untuk perusahaan. Analisis SWOT digabungkan dengan misi dan tujuan yang telah direvisi untuk perusahaan panggung untuk generasi alternatif strategis.

A. Alternatif

- Kembangkan sekitar tiga alternatif strategi yang saling eksklusif. Jika sesuai dengan kasus Anda menganalisis, Anda dapat mengusulkan satu alternatif untuk pertumbuhan, satu untuk stabilitas, dan satu untuk penghematan. Dalam setiap strategi perusahaan, Anda mungkin harus mengusulkan bisnis yang sesuai / kompetitif.
- Buat skenario perusahaan untuk setiap alternatif. Gunakan data dari penelitian luar Anda untuk proyek et tren sosial umum (PDB, inflasi, dan lain-lain) dan tren industri. Gunakan ini sebagai dasar asumsi Anda untuk menulis laporan keuangan pro forma (khususnya laporan pendapatan) untuk masing-masing alternatif strategis untuk lima tahun ke depan.
- Buat daftar pro dan kontra untuk setiap alternatif berdasarkan skenario Anda.

B. Rekomendasi

- Tentukan salah satu strategi alternatif yang Anda rekomendasikan. Benarkan pilihan Anda dalam hal berurusan dengan faktor-faktor strategis yang Anda daftarkan di Bagian V dari audit strategis.
- Kembangkan kebijakan untuk membantu menerapkan strategi Anda.

Penerapan

- Kembangkan program untuk menerapkan strategi yang Anda rekomendasikan.
- Tentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan setiap program dan berapa lama masing-masing program akan melakukannya ambil untuk menyelesaikan.

Halaman 384

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

- Lihat laporan keuangan pro forma yang Anda kembangkan sebelumnya untuk strategi yang Anda rekomendasikan. Gunakan laporan laba rugi historis ukuran umum sebagai dasar untuk laporan pro forma. Lakukan angka masih masuk akal? Jika tidak, ini mungkin saat yang tepat untuk memikirkan kembali angka-angka anggaran untuk direfleksikan program yang Anda rekomendasikan.

Evaluasi dan Kontrol

- Tetapkan jenis evaluasi dan kontrol yang Anda butuhkan untuk memastikan bahwa rekomendasi Anda dijalankan berhasil keluar. Tentukan siapa yang bertanggung jawab untuk memantau kontrol ini.
- Tunjukkan apakah ada informasi yang cukup untuk memantau bagaimana strategi dilaksanakan ment. Jika tidak, sarankan perubahan ke sistem informasi.

Draf Final Audit Strategis Anda

- Periksa untuk memastikan bahwa audit Anda berada dalam batas halaman yang ditentukan oleh profesor Anda. Anda mungkin perlu potong beberapa bagian dan perluas lainnya.

- Pastikan rekomendasi Anda dengan jelas berkaitan dengan faktor-faktor strategis.

- **Lampirkan Tabel EFAS dan IFAS Anda, dan Matriks SFAS**, ditambah analisis rasio dan kinerja Anda pernyataan. Beri label sebagai pameran bermotor dan lihat masing-masing di dalam badan audit.

- Bukti pekerjaan Anda untuk kesalahan. Jika di komputer, gunakan pemeriksa ejaan.

CATATAN KHUSUS: Tergantung pada tugas Anda, relatif mudah untuk menggunakan audit strategis Anda baru saja mengembangkan untuk menulis analisis kasus tertulis dalam bentuk esai atau membuat presentasi lisan. Itu audit strategis hanyalah analisis kasus terperinci dalam bentuk garis besar dan dapat digunakan sebagai kerangka dasar untuk segala jenis analisis kasus dan presentasi.

Halaman 385

I. Situasi Saat Ini

A. Kinerja Saat Ini

Keuangan buruk, beban utang tinggi, kerugian pertama sejak 1920-an, rasio harga / laba negatif.

- Kerugian pertama sejak 1920-an.
- Meletakkan 4.500 karyawan di Magic Chef.
- Hoover Eropa masih menunjukkan kerugian.

B. Postur Strategis

1. Misi

- Dikembangkan pada tahun 1989 untuk Perusahaan Maytag: "Untuk menyediakan produk kepada pelanggan kami kinerja yang tak tertandingi yang bertahan lebih lama, membutuhkan lebih sedikit perbaikan, dan produsen dikurangi dengan biaya serendah mungkin."
- Diperbarui pada tahun 1991: "Misi kolektif kami adalah kualitas kelas dunia." Perluasan Maytag kepercayaan pada kualitas produk untuk semua aspek operasi.

2. Tujuan

- "Untuk menjadi pemimpin profitabilitas di industri untuk setiap lini produk, Maytag factories. "Memilih profitabilitas daripada pangsa pasar.
- "Menjadi nomor satu dalam kepuasan pelanggan total." Tidak mengatakan bagaimana mengukur kepuasan.
- "Menumbuhkan bisnis alat Amerika Utara dan menjadi yang terbesar ketiga produsen alat (dalam penjualan unit) di Amerika Utara."
- Untuk meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar yang menguntungkan di Amerika Utara dan Amerika bisnis perawatan lantai, 6,5% laba atas penjualan, 10% laba atas aset, 20% laba atas ekuitas, mengalahkan persaingan dalam memuaskan pelanggan, dealer, pembangun, dan endorser, dan pindah ke tempat ketiga dalam total unit yang dikirim per tahun. Tujuan yang dikuantifikasi dengan baik.

3. Strategi

- Pertumbuhan global melalui akuisisi, dan aliansi dengan Bosch-Siemens.
- Bedakan nama merek untuk keunggulan kompetitif.
- Menciptakan sinergi antara perusahaan, peningkatan produk, investasi dalam pabrik dan peralatan.

Contoh Ditulis oleh siswa Audit Strategis *(Untuk Kasus Maytag Corporation 1993)*

LAMPIRAN 12.C

Halaman 386

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

4. Kebijakan

- Pengurangan biaya adalah sekunder dari kualitas tinggi.
- Promosi dari dalam.
- Lambat tapi pasti R&D: Maytag lambat merespons perubahan pasar.

II Manajer Strategis

A. Dewan Direksi

1. Empat belas anggota — sebelas adalah orang luar.
2. Orang Amerika yang disegani, sebagian besar di dalamnya sejak 1986 atau sebelumnya.
3. Tidak memiliki latar belakang internasional atau pemasaran.
4. Waktunya untuk perubahan?

B. Manajemen Top

1. Manajemen puncak dipromosikan dari dalam Perusahaan Maytag. Terlalu bawaan?
2. Sangat berpengalaman dalam industri ini.
3. Bertanggung jawab atas situasi saat ini.
4. Mungkin terlalu sempit untuk industri global. Mungkin butuh darah baru.

AKU AKU AKU. Lingkungan luar

(Tabel EFAS; lihat Tampilan 1)

A. Lingkungan Alami

1. Tumbuhnya kelangkaan air
2. Ketersediaan energi masalah yang terus berkembang

B. Lingkungan Sosial

1. Ekonomi

Sebuah. Ekonomi tidak stabil tetapi resesi berakhir, kepercayaan konsumen tumbuh — bisa meningkatkan pengeluaran untuk barang-barang tiket besar seperti rumah, mobil, dan peralatan. (HAI)
b. Ekonomi individu menjadi saling terhubung ke dalam ekonomi dunia. (HAI)

2. Teknologi

Sebuah. Teknologi logika fuzzy diterapkan untuk merasakan dan mengukur aktivitas. (HAI)
b. Komputer dan teknologi informasi semakin penting. (HAI)

3. Politik-Hukum

Sebuah. NAFTA, Uni Eropa, pakta perdagangan regional lainnya membuka pintu ke pasar di Indonesia Eropa, Asia, dan Amerika Latin yang menawarkan potensi luar biasa. (HAI)
b. Hancurnya komunisme berarti semakin kecil peluang perang dunia. (HAI)
c. Environmentalisme tercermin dalam undang-undang tentang polusi dan penggunaan energi. (T)

4. Sosiolultural

Sebuah. Negara-negara berkembang menginginkan barang yang terlihat di TV. (HAI)
b. Baby boomer paruh baya menginginkan produk yang menarik dan berkualitas tinggi, seperti BMW dan Maytag. (HAI)
c. Pasangan karir ganda meningkatkan kebutuhan akan peralatan hemat tenaga kerja, mobil kedua, dan penitipan siang hari. (HAI)
d. Perceraian dan mobilitas karier berarti dibutuhkan lebih banyak rumah dan barang untuk mengisinya. (HAI)

Halaman 387

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

C. Lingkungan Tugas

1. Pasar Amerika Utara matang dan sangat kompetitif — konsumen yang waspada menuntut kualitas tinggi dengan harga murah dalam produk yang aman dan ramah lingkungan. (T)
2. Industri menjadi global karena perusahaan Amerika Utara dan Eropa melakukan ekspansi internasional. (T)
3. Desain Eropa populer dan keinginan konsumen untuk maju secara teknologi peralatan. (HAI)
4. **Persaingan Tinggi**. Pusaran Air, Electrolux, GE memiliki sumber daya yang sangat besar dan berkembang kehadiran global. (T)
5. **Daya Pembeli Rendah**. Teknologi dan material dapat bersumber dari seluruh dunia. (HAI)
6. **Kekuatan Media Pemangku Kepentingan Lainnya**. Kualitas, keamanan, peraturan lingkungan meningkat. (T)
7. **Daya Distributor Tinggi**. Pengecer super lebih penting: ibu dan pedagang pop kurang. (T)
8. **Ancaman Pengganti Rendah**. (HAI)
9. **Hambatan Masuk Tinggi**. Pendatang baru tidak mungkin kecuali untuk perusahaan internasional besar. (T)

IV. Lingkungan internal

(Tabel IFAS; lihat Gambar 2)

A. Struktur Perusahaan

- Struktur divisi: pembuatan alat dan mesin penjual otomatis. Perawatan lantai dikelola secara terpisah. (S)
- Keputusan besar terpusat oleh staf korporat Newton, dengan garis waktu sekitar tiga tahun. (S)

B. Budaya Perusahaan

- Bahan utama yang berkualitas — komitmen terhadap kualitas yang dibagikan oleh para eksekutif dan pekerja. (S)
- Banyak budaya perusahaan didasarkan pada filosofi pribadi pendiri FL Maytag, termasuk Memperhatikan kualitas, karyawan, komunitas lokal, inovasi, dan kinerja. (S)
- Perusahaan yang diakuisisi, kecuali Eropa, tampaknya menerima dominasi Maytag budaya. (S)

C. Sumber Daya Perusahaan

1. Pemasaran

- Sebuah. Maytag merek tukang iklan kesepian yang sukses tetapi ketinggalan zaman. (W)
- Upaya berfokus pada distribusi — menggabungkan tiga tenaga penjualan menjadi dua, berkonsentrasi pada pengecer besar. (Biaya \$ 95 juta untuk restrukturisasi ini.) (S)
 - Kegagalan pemasaran Hoover yang dipublikasikan dengan baik yang melibatkan tiket pesawat. (W)

2. Keuangan (lihat Pameran 4 dan 5)

- Sebuah. Pendapatan sedikit naik, pendapatan operasional turun secara signifikan. (W)
- Beberapa rasio utama bermasalah, seperti rasio utang / aset 57%, utang jangka panjang 132% / rasio ekuitas. Tidak ada ruang untuk lebih banyak hutang untuk tumbuh perusahaan. (W)
 - Penghasilan bersih adalah 400% kurang dari 1988, berdasarkan laporan laba rugi ukuran umum. (W)

3. R&D

- Sebuah. Berorientasi pada proses dengan fokus pada proses manufaktur dan daya tahan. (S)
- Maytag menjadi pengikut teknologi, butuh waktu terlalu lama untuk mendapatkan inovasi produk ke pasar (pesaing mengeluarkan lebih banyak dalam enam bulan terakhir daripada dua tahun sebelumnya bined), tertinggal dalam logika fuzzy dan bidang teknologi lainnya. (W)

Halaman 388

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

4. Operasi

- Sebuah. Kompetensi inti Maytag. Proses perbaikan terus menerus membuatnya dominan di Pasar AS selama bertahun-tahun. (S)
- Menanam tua dan mungkin kehilangan daya saing karena pesaing meningkatkan fasilitas. Kualitas tidak ada lagi kompetensi yang khas? (W)

5. Sumber Daya Manusia

- Sebuah. Secara tradisional hubungan yang sangat baik dengan serikat pekerja dan karyawan. (S)
- Hubungan perburuan semakin tegang, dengan dua kenaikan gaji, dan PHK 4500 karyawan di Magic Chef. (W)
 - Serikat pekerja menyatakan keprihatinan dengan nada baru yang lebih jauh dari Maytag Corporation. (W)

6. Sistem Informasi

- Sebuah. Tidak disebutkan dalam kasus. Kegagalan Hoover di Eropa menunjukkan kebutuhan sistem informasi peningkatan yang signifikan. (W)
- Area kritis di mana Maytag mungkin tidak mau atau tidak dapat melakukan sumber daya yang dibutuhkan untuk tetap kompetitif. (W)

V. Analisis Faktor Strategis

A. Analisis Situasional (SWOT) (Matriks SFAS; lihat Tampilan 3)

1. Kekuatan

- Sebuah. Budaya Maytag berkualitas.
- Maytag merek terkenal dan dihormati.
 - Orientasi internasional Hoover.
 - Kompetensi inti dalam proses R&D dan manufaktur.

2. Kelemahan

- Sebuah. Kekurangan sumber daya keuangan pesaing.
- Posisi global yang buruk. Hoover lemah di benua Eropa.
 - R&D produk dan inovasi layanan pelanggan adalah bidang kelemahan serius.
 - Tergantung pada dealer kecil.
 - Pemasaran perlu ditingkatkan.

3. Peluang

- Sebuah. Integrasi ekonomi masyarakat Eropa.
- Demografi mendukung kualitas.
 - Tren ke toko besar.

4. Ancaman

- Sebuah. Tren ke toko besar.
- b. Saingan agresif — Pusaran Air dan Electrolux.
 - c. Perusahaan peralatan Jepang — pendatang baru?

B. Tinjauan Misi dan Sasaran Saat Ini

1. Misi saat ini tampaknya tepat.
2. Beberapa tujuan adalah benar-benar tujuan dan perlu dikuantifikasi dan diberi waktu cakrawala.

VI. Alternatif Strategis dan Strategi yang Direkomendasikan

A. Alternatif Strategis

1. *Pertumbuhan melalui Diversifikasi Konsentris* : Mengakuisisi perusahaan dalam industri terkait seperti peralatan komersial.

Sebuah. **[Pros]**: Sinergi produk / pasar yang diciptakan oleh akuisisi perusahaan terkait.
b. [Kontra]: Maytag tidak memiliki sumber keuangan untuk memainkan game ini.

Halaman 389

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

2. *Strategi Jeda* : Konsolidasikan berbagai akuisisi untuk menemukan ekonomi dan mendorong inovasi di antara unit bisnis.

Sebuah. **[Kelebihan]**: Maytag perlu mengatur keuangannya dan mendapatkan administrasi mengendalikan akuisisi baru-baru ini.

- b. **[Kekurangan]**: Kecuali jika bisa tumbuh melalui aliansi yang lebih kuat dengan Bosch-Siemens atau yang lain pendukung lain, Maytag adalah kandidat utama untuk pengambilalihan karena keuangannya yang buruk kinerja dalam beberapa tahun terakhir, dan menderita dari pengurangan awal dalam efisiensi efisiensi yang melekat dalam strategi akuisisi.

3. *Penghematan* : Jual bisnis alat rumah tangga asing utama Hoover (Australia dan Australia) UK) untuk menekankan peningkatan pangsa pasar di Amerika Utara.

Sebuah. **[Pro]**: Divesting Hoover meningkatkan laba dan memungkinkan Maytag Corp untuk fokus di Amerika Utara sementara Whirlpool, Electrolux, dan GE bertempur di tempat lain.

- b. **[Kontra]**: Maytag mungkin memberikan satu-satunya kesempatan untuk menjadi pemain di industri alat global yang akan datang.

B. Strategi yang Direkomendasikan

1. Rekomendasikan strategi jeda, setidaknya selama satu tahun, sehingga Maytag dapat menguasai Eropa mengoperasikan dan mengkonsolidasikan perusahaannya dengan cara yang lebih sinergis.

2. Kualitas Maytag harus dipertahankan, dan kelangkaan modal operasi akan terus berlanjut mengambil tol, jadi investasi harus dilakukan dalam R&D.

3. Maytag mungkin dapat membuat investasi Hoover UK bekerja lebih baik sejak resesi berakhir dan negara-negara UE lebih dekat untuk berintegrasi daripada sebelumnya.

4. Karena ini hanya pesaing biasa, Maytag membutuhkan tautan Hoover ke Eropa menyediakan tempat untuk negosiasi dengan Bosch-Siemens yang bisa menguat aliansi mereka.

VII. Penerapan

- A. Satu-satunya cara untuk meningkatkan profitabilitas di Amerika Utara adalah dengan melibatkan Maytag lebih lanjut dengan pengecer superstore; tentu membuat marah dealer independen, tetapi perlu untuk Maytag untuk bersaing.

- B. Anggota dewan dengan lebih banyak pengalaman bisnis global harus direkrut, dengan mata menuju masa depan, terutama dengan keahlian di Asia dan Amerika Latin.

- C. R&D perlu ditingkatkan, seperti halnya pemasaran, untuk mendapatkan produk baru secara online dengan cepat.

VIII. Evaluasi dan Kontrol

- A. SIM perlu dikembangkan untuk evaluasi dan kontrol yang lebih cepat. Sementara pertanyaan tentang kontrol vs otonomi sedang "sedang ditinjau," kegagalan Hoover lain mungkin sedang terjadi.

- B. Perusahaan yang diakuisisi tidak semuanya memiliki etos kerja Midwestern atau Maytag Budaya perusahaan, dan manajer Maytag harus menanamkan nilai-nilai ini ke dalam karyawan dari semua perusahaan yang diakuisisi.

- C. Sistem harus dikembangkan untuk memutuskan apakah ukuran dan lokasi manufaktur Maytag tanaman masih benar dan merencanakan masa depan. Analisis industri menunjukkan bahwa lebih kecil pabrik otomatis mungkin lebih efisien sekarang daripada di masa lalu.

Tabel IFAS untuk Maytag Corporation 1993

1
2
3
4
5

Kekuatan

- Budaya Maytag berkualitas
 - Manajemen puncak yang berpengalaman
 - Integrasi vertikal
 - Hubungan majikan
 - Orientasi internasional Hoover
- .15
0,05
.10
0,05
.15
5.0
4.2
3.9
3.0
2.8
0,75
.21
.39
.15
.42

Kunci kualitas untuk sukses

Tahu peralatan
Pabrik khusus
Bagus, tapi memburuk
Arahkan nama ke dalam pembersih

Kelemahan

- R&D yang berorientasi pada proses
 - Saluran distribusi
 - Posisi keuangan
- Penerapan global
▪ Fasilitas manufaktur
- 0,05
0,05
.15
.20
0,05
2.2
2.0

2.0
2.1
4.0
.11
.10
.30
.42
.20

Lambat pada produk baru
Supermarket menggantikan dealer kecil
Beban utang yang tinggi
Hoover lemah di luar
Inggris dan Australia
Investasikan sekarang

Skor total

1,00

3.05

Tabel EFAS untuk Maytag Corporation 1993

1
2
3
4
5

Peluang

- Integrasi ekonomi Masyarakat Eropa
- Demografi mendukung peralatan yang berkualitas
- Perkembangan ekonomi Asia
- Pembukaan Eropa Timur
- Trend ke "Toko Super"

.20

.10

0,05

0,05

.10

4.1

5.0

1.0

2.0

1.8

.82

.50

0,05

.10

.18

Akuisisi Hoover

Kualitas Maytag

Kehadiran Maytag rendah

Akan memakan waktu

Maytag lemah di saluran ini

Ancaman

▪ Meningkatkan peraturan pemerintah
▪ Persaingan AS yang kuat
▪ Pusaran Air dan Electrolux kuat secara global
▪ Kemajuan produk baru
▪ Perusahaan peralatan Jepang
.10
.10
.15
0,05
.10
4.3
4.0
3.0
1.2
1.6
0,43
.40
.45
.06
.16
Posisi yang bagus
Posisi yang bagus
Hoover lemah secara global
Dipertanyakan
Hanya kehadiran Asia di
Australia
Skor Total
1,00

3.15

Halaman 391

BAGIAN 5 Pengantar Analisis Kasus

Matriks SFAS untuk Maytag Corporation 1993

» Maytag S1 Kualitas budaya (S)

.10

5.0

.50

X

Kunci kualitas untuk sukses

» internasional S5 Hoover orientasi (S)

.10

2.8

.28

X

X

Pengakuan nama

» Posisi keuangan W3 (W)

.10

2.0

.20

X

X

Hutang yang tinggi

» W4 Global

posisi (W)

.15

2.2

0,33

X

X

Hanya di NA, Inggris, dan Australia

» O1 Integrasi ekonomi dari Eropa

Komunitas (O)

.10

4.1

.41

X

Akuisisi Hoover

» Bantuan Demografi O2

kualitas (O)

.10

5.0

.50

X

Kualitas Maytag

» O5 Tren ke super
toko (O + T)

.10

1.8

.18

X

Lemah di saluran ini

» T3 Whirlpool dan
Electrolux (T)

.15

3.0

.45

X

Mendominasi industri

» Alat Jepang T5
perusahaan (T)

.10

1.6

.16

X

Kehadiran orang Asia

Skor Total

1,00

3.01

Analisis rasio
untuk Maytag
Korporasi 1993

1. RASIO LIKUIDITAS

Arus

2.1

1.9

1.8

1.6

Cepat

1.1

1.0

1.1

1.0

2. RASIO LEVERAGE

Hutang ke Total Aset
61%
60%
76%
57%
Hutang terhadap Ekuitas
155%
151%
317%
254%

3. RASIO AKTIVITAS

Perputaran persediaan — penjualan
5.7
6.1
7.6
6.9
Perputaran Persediaan — biaya penjualan
4.3
4.6
5.8
6.5
Rata-rata Masa Koleksi — hari
57
55
56
0
Memperbaiki Perputaran Aset
3.9
3.6
3.6
3.6
Total Perputaran Aset
1.2
1.2
1.2
1.1

4. RASIO PROFITABILITAS

Marjin laba kotor
24%
24%
23%
5%
Margin Operasi Bersih
8%
6%
3%
5%
Marjin Keuntungan dari Penjualan
3%
3%
-0%
2%
Pengembalian Total Aset
4%
3%

-0%
2%
Pengembalian Ekuitas
10%
8%
-1%
8%

Halaman 392

BAB 12 Saran untuk Analisis Kasus

Ukuran umum
Pendapatan
Pernyataan
untuk Maytag
Korporasi 1993

Penjualan bersih
100,0%
100,0%
100,0%
Biaya penjualan
76.92
75.88
75.50
Laba kotor
23.08
24.12
24.46
Jual, umum / admin. Beban
17.37
17.67
16.90
Beban reorganisasi
0,031

Pendapatan operasional
0,026
.064
0,075
Beban bunga
(.025)
(.025)
(0.26)
Lainnya — bersih
0,001
0,002
0,009
Penghasilan sebelum perubahan akuntansi
0,002
0,042
0,052
Pajak penghasilan
0,005
0,015
0,020
Penghasilan sebelum perubahan akuntansi
(0,002)

0,026
0,032
Pengaruh perubahan akuntansi untuk
manfaat pasca pensiun selain
pensiun dan pajak penghasilan
(.101)

Total biaya dan pengeluaran operasi
74.9
76.0
76.3
Batas pemasukan
(.104)
0,026
0,032

Implementasi, Evaluasi, dan Rencana Kontrol untuk Maytag Corporation 1993

Kualitas
Maytag
budaya
Membangun kualitas dalam
unit yang diakuisisi
1
Kepala
unit yang diakuisisi
Pabrikan
Wakil Presiden
Triwulan
Jumlah
cacat &
pelanggan
kepuasan
Hoover's
internasional
orientasi
Identifikasi cara untuk
memperluas penjualan
2
Kepala
Alat pengisap debu
VP pemasaran
Triwulan
Layak
alternatif
dihasilkan
Keuangan
posisi
Bayar utang
1

CFO
CEO
Bulanan
Pengaruh
rasio
Global
posisi
Temukan yang strategis
mitra aliansi
2
VP dari
Bisnis
Pengembangan
MENDEKUT
Triwulanan
Layak
alternatif
dihasilkan
Ekonomi Uni Eropa
integrasi
Tumbuhkan penjualan
di seluruh UE
3
Hoover UK
Kepala
VP pemasaran
Setiap tahun
Pertumbuhan penjualan
Demografi
nikmat kualitas
Menyederhanakan
kontrol
3
Pabrikan
Wakil Presiden
MENDEKUT
Setiap tahun
Pasar kembali
cari pengguna
kepuasan
Tren super
toko
Pasar melalui
Sears
1
VP pemasaran
CEO
Bulanan
Pertumbuhan penjualan
Pusaran Air &
Electrolux
Monitor
saingan
kinerja
1
Kompetisi
komite
MENDEKUT
Triwulanan
Saingan
penjualan & baru
produk
Jepang
alat
perusahaan
Monitor

ekspansi
4
Kepala
Alat pengisap debu
Australia
Kompetisi
komite
Semi-
setiap tahun
Pertumbuhan penjualan
di luar Jepang

Halaman 393

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 394

Strategis

Pengelolaan

Kasing di

Halaman 395

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 396

ISI

SECTIONA

Tata Kelola Perusahaan: Kepemimpinan Eksekutif

BAGIAN B

Etika bisnis

SECTIONC

Tanggung jawab sosial perusahaan

BAGIAN

Masalah Internasional dalam Manajemen Strategis

BAGIAN

Masalah Umum dalam Manajemen Strategis

Industri Satu — Perusahaan Internet

Industri Dua — Hiburan dan Kenyamanan

Industri Tiga — Makanan dan Minuman

Industri Empat — Pakaian

Industri Lima — Pengencer Khusus

Industri Enam — Transportasi

Industri Tujuh — Manufaktur

Delapan Industri — Teknologi Informasi

kasus di

manajemen strategis

Halaman 397

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 398

A123, Kasus 6

AB Electrolux, Kasing 30

Amazon.com, Inc., Kasus 9

Apple, Inc., Kasus 31

Audit, Kasus 4

Best Buy Co., Inc., Kasus 22

Nil Biru, Kasing 10

Perusahaan Bir Boston, Kasus 15

Burger King, Kasing 18

Carnival Corporation, Kasus 13

Church & Dwight, Kasus 19

Dell Computer, Inc., Case 32

Delta Airlines, Kasus 27

Catatan Industri Digital Signage, Kasing 34

Dolar General Corporation, Kasus 24

Peringatan Dini: Risiko Gegar otak, Kasus 5

Semua Orang Melakukannya, Kasus 3

General Electric, Inc., Kasus 29

Google, Inc., Kasus 8

Groupon, Inc., Kasus 11

Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras, Kasus 7

alfabetis

daftar kasus

iRobot, Kasus 25
Logitech, Kasus 33
Netflix, Kasing 12
Perusahaan Roti Panera, Kasus 16
Direktur bandel di Byte Products, Inc., Kasus 1
Rosetta Stone Inc., Kasus 23
Tesla Motors, Inc., Kasus 26
Sepatu TOMS, Kasing 21
TomTom, Kasing 28
UnderArmour, Kasus 20
Wallace Group, Kasus 2
Pasar Makanan Utuh, Kasus 17
Zynga, Kasus 14
DAFTAR KASUS

BYTE PRODUCTS, INC., SEGERA TERLIBAT DALAM PRODUKSI KOMPONEN ELEKTRONIK
nents yang digunakan di komputer pribadi. Meskipun komponen tersebut dapat ditemukan dalam beberapa komputer digunakan di rumah, produk Byte paling sering ditemukan di komputer yang digunakan untuk aplikasi bisnis dan teknik yang canggih. Penjualan tahunan produk-produk ini telah terus meningkat selama beberapa tahun terakhir; Byte Products, Inc., saat ini memiliki total penjualan sekitar \$ 265 juta.

Selama enam tahun terakhir, peningkatan pendapatan tahunan telah secara konsisten tercapai 12%. Byte Products, Inc., yang berkantor pusat di Amerika Serikat bagian barat tengah, dianggap sebagai salah satu pemasok terbesar komponen khusus dan mudah industri pemimpin, dengan pangsa pasar 32%. Sayangnya bagi Byte, banyak perusahaan baru — domestik dan asing — telah memasuki industri. Lonjakan dramatis dalam permintaan, profitabilitas tinggi, dan kemudahan relatif dari masuknya perusahaan baru ke industri menjelaskan sebagian peningkatan jumlah perusahaan yang bersaing.

Meskipun manajemen Byte — dan mungkin juga pemegang saham — sangat senang tentang pertumbuhan pasarnya, ia menghadapi masalah besar: Byte tidak dapat memenuhi demand untuk komponen ini. Perusahaan saat ini mengoperasikan tiga fasilitas manufaktur di Indonesia berbagai lokasi di seluruh Amerika Serikat. Masing-masing pabrik ini mengoperasikan tiga produksi shift (24 jam per hari), tujuh hari seminggu. Kegiatan ini merupakan hampir semua perusahaan kapasitas produksi perusahaan. Tanpa tambahan pabrik, Byte tidak bisa meningkatkan output komponennya.

399

BAGIAN A

Tata Kelola Perusahaan: Kepemimpinan Eksekutif

KASUS 1

Direktur bandel di Byte Produk, Inc.

LEGALITAS PERUSAHAAN VERSUS TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Dan R. Dalton, Richard A. Cozier, dan Cathy A. Enz

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Dan R. Dalton dan Richard A. Cozier dari Sekolah Pascasarjana Bisnis di Indiana Universitas dan Cathy A. Enz dari Universitas Cornell. Nama-nama organisasi, individu, lokasi, dan / atau keuangan informasi telah disamarkan untuk menjaga keinginan organisasi untuk anonimitas. Kasus ini diberi tanda untuk *SMBP* - Edisi ke-9, ke-10, ke-11, ke-12, ke-13 dan ke-14. Izin cetak ulang hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk buku, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis - Edisi ke-14* oleh pemegang hak cipta Dan R. Dalton, Richard A. Cozier, dan Cathy A. Enz. Publikasi apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain), atau penjualan (apa pun bentuk kemitraan) dengan penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta, kecuali jika pemegang hak cipta telah memberikan izin cetak ulang tertulis tambahan.

Halaman 401

KASUS 1 Direktur bandel di Byte Products, Inc.

James M. Elliott, Kepala Eksekutif dan Ketua Dewan, mengakui gawatnya masalah. Jika Produk Byte tidak dapat terus memproduksi komponen dalam nomor client untuk memenuhi permintaan, pembeli akan pergi ke tempat lain. Lebih buruk lagi adalah kemungkinan itu

terus kurangnya pasokan akan mendorong orang lain untuk memasuki pasar. Sebagai solusi jangka panjang Untuk masalah ini, dewan direksi dengan suara bulat menyetujui pembangunan baru, fasilitas manufaktur canggih di Amerika Serikat bagian barat daya. Ketika direncanakan kapasitas pabrik ini ditambahkan ke tiga pabrik saat ini, Byte harus dapat memenuhi permintaan selama bertahun-tahun yang akan datang. Sayangnya, diperkirakan tiga tahun akan diperlukan lengkapi pabrik dan bawa online.

Jim Elliott sangat percaya bahwa periode tiga tahun ini terlalu lama dan bersikeras bahwa ada juga solusi jarak pendek dan sementara sementara pabrik sedang dalam konstruksi. Itu ketidakstabilan pasar dan tekanan untuk mempertahankan status pemimpin adalah dua faktor yang berkontribusi desakan Elliott pada solusi yang lebih cepat. Tanpa langkah seperti itu, manajemen Byte percaya itu akan kehilangan pangsa pasar dan, sekali lagi, menarik pesaing ke pasar.

Beberapa Solusi

Sejumlah saran untuk tindakan sementara tersebut ditawarkan oleh berbagai staf khusus, tetapi ditolak oleh Elliott. Misalnya, melisensikan produk dan teknologi proses Byte ke produsen lain dalam jangka pendek untuk memenuhi permintaan segera adalah mungkin. Lisensi ini otorisasi akan bersifat jangka pendek, atau hanya sampai pabrik baru dapat online. Manajemen teratas-ment, serta dewan, tidak nyaman dengan solusi ini karena beberapa alasan. Mereka berpikir bahwa tidak mungkin ada pabrikan yang menanggung biaya tetap untuk menghasilkan persetujuan komponen priate untuk jangka pendek. Setiap pabrikan yang akan melakukannya akan mengenakan biaya a premium untuk memulihkan biayanya. Saran ini, jelas, akan membuat produk Byte sendiri tersedia untuk pelanggannya dengan harga yang tidak dapat diterima. Juga tidak melewati kenaikan harga apa pun pelanggan tampaknya masuk akal, karena ini juga hampir pasti akan mengurangi pangsa pasar Byte sebagai serta mendorong persaingan lebih lanjut.

Fasilitas dan perizinan di luar negeri juga dipertimbangkan tetapi ditolak. Sebelum menjadi perusahaan yang diperdagangkan secara publik, pendiri Byte telah memutuskan bahwa fasilitas pabriknya akan menjadi domestik. Manajemen puncak sangat merasa bahwa strategi ini telah membantu Byte dengan baik; bahkan, Pemegang saham mayoritas Byte (pemilik awal Byte yang saat itu dimiliki swasta) tidak mungkin untuk mendukung langkah tersebut. Di luar itu, bagaimanapun, manajemen puncak enggan kepada asing melisensikan barang-barang mereka — atau menyediakan teknologi apa pun untuk diproduksi orang lain Produk Byte — karena mereka tidak dapat mengendalikan paten dengan semestinya. Manajemen puncak khawatir akan hal itu lisensi asing pada dasarnya akan memberikan informasi hak milik mahal tentang sarana pengembangan produk perusahaan yang sangat efisien. Ada juga potensi untuk kualitas awal produk rendah — apakah diproduksi di dalam negeri atau sebaliknya — terutama untuk operasi jangka pendek. Setiap pengurangan kualitas, betapapun singkatnya, akan mengancam Byte pangsa pasar yang sensitif ini.

Solusinya!

Satu rekomendasi yang telah menjadi perhatian Kepala Eksekutif dapat membantu memecahkan masalah Byte dalam jangka pendek. Beberapa anggota stafnya telah memberi tahu dia bahwa tanaman yang ditinggalkan saat ini tersedia di Plainville, sebuah kota kecil di timur laut United Serikat. Sebelum ditutup delapan tahun sebelumnya, pabrik ini digunakan terutama untuk pabrikan komponen elektronik. Seperti, itu tidak mungkin digunakan untuk menghasilkan produk Byte, tetapi bisa diperbaiki murah untuk melakukannya dalam waktu tiga bulan. Apalagi tanaman ini

Halaman 402

KASUS 1 Direktur bandel di Byte Products, Inc.

tersedia dengan harga yang sangat menarik. Bahkan, penyelidikan diam-diam oleh staf Elliott mengindikasikan hal itu

tanaman ini mungkin bisa disewa segera dari pemiliknya sekarang karena bangunan telah kosong selama sekitar delapan tahun.

Namun, semua berita tentang proposal instalasi sementara ini, tidak begitu positif.

Staf Elliott mengakui bahwa pabrik ini tidak akan pernah efisien dan profitabilitasnya akan rendah.

Selain itu, lokasi Plainville adalah lokasi yang miskin dalam hal biaya tenaga kerja yang tinggi (area tersebut adalah sangat berserikat), biaya pergudangan, dan jaringan transportasi yang tidak memadai ke jurusan Byte pasar dan pemasok. Plainville bukan kandidat untuk solusi jangka panjang. Tetapi jangka pendek, pabrik sementara dapat membantu memenuhi permintaan dan mungkin mencegah tambahan kompetisi.

Staf persuasif dan mencatat bahwa opsi ini memiliki beberapa keunggulan: (1) tidak ada kebutuhan untuk lisensi, asing atau domestik, (2) kontrol kualitas tetap kuat di perusahaan tangan ny, dan (3) kenaikan harga produk tidak perlu. Tanaman sementara, kemudian, akan digunakan selama tiga tahun atau lebih sampai pabrik baru dapat dibangun. Lalu sementara tanaman akan segera ditutup.

CEO Elliott yakin.

Membawa Rencana ke Dewan

Rapat dewan direksi triwulan dijadwalkan akan dimulai pada pukul 14:00 yang dilakukan Jim Elliott telah meninjau catatan dan agendanya untuk rapat hampir sepanjang pagi. Masalah tanaman sementara jelas merupakan item agenda yang paling penting. Meninjau presentasinya yang rinci Hal ini, termasuk analisis keuangan yang terkait, telah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk beberapa hari. Semua informasi yang tersedia menggarisbawahi anggapannya bahwa sementara pabrik di Plainville adalah satu-satunya solusi yang bertanggung jawab untuk masalah permintaan. Tidak ada pilihan lain

menawarkan tingkat risiko yang sama rendah dan memastikan status Byte sebagai pemimpin industri.

Pada pertemuan itu, setelah dewan telah mengeluarkan sejumlah masalah rutin, Jim Elliott mengalihkan perhatiannya ke tanaman sementara. Dalam waktu singkat, ia menyarankan dewan 11-anggota (diri sendiri, 3 anggota dalam tambahan, dan 7 anggota luar) dari proposal untuk mendapatkan dan mereparasi pabrik yang ada untuk memperbaiki masalah permintaan dalam jangka pendek, mengizinkan pembangunan dari pabrik baru (penyelesaian yang diperkirakan memakan waktu sekitar tiga tahun), dan rencana untuk beralih kapasitas dari pabrik sementara ke yang baru ketika sedang beroperasi. Dia juga sebentar meninjau rincian tambahan mengenai biaya yang terlibat, keunggulan proposal ini dibandingkan lisensi dalam negeri atau luar negeri, dan sebagainya.

Semua anggota dewan kecuali satu yang mendukung proposal. Bahkan, mereka yang paling banyak antusias; sebagian besar setuju bahwa tanaman sementara itu luar biasa — bahkan terinspirasi — ukuran sementara. Sepuluh dari sebelas anggota dewan tampaknya lega karena

Dewan paling enggan mendukung salah satu alternatif lain yang telah disebutkan.

Satu-satunya pembangkang — T. Kevin Williams, seorang direktur luar — bagaimanapun, tabah dalam keberatannya. Dia tidak akan, dalam keadaan apa pun, mendukung gagasan tentang hukuman pabrik dan negara bagian agak kuat menyatakan bahwa "Aku tidak akan menjadi pihak untuk omong kosong ini, tidak sekarang, tidak pernah."

T. Kevin Williams, eksekutif senior organisasi nirlaba, biasanya orang yang pendiam dan benar-benar sangat menyenangkan. Tiba-tiba, ledakan emosi yang tidak seperti biasanya ini

jelas mengejutkan anggota dewan yang tersisa menjadi hening. Kutipan berikut menangkap percakapan berikutnya, yang pada dasarnya satu-satu antara Williams dan Elliott:

Williams: Berapa banyak pekerja yang diperkirakan oleh karyawan Anda akan dipekerjakan untuk sementara waktu menanam?

Elliott: Sekitar 1200, mungkin beberapa lagi.

Halaman 403

KASUS 1 Direktur bandel di Byte Products, Inc.

Williams: Saya kira itu adil, kalau begitu, untuk mengatakan bahwa, termasuk pasangan dan anak-anak, Hal di urutan 4000 orang akan tertarik ke komunitas.

Elliott: Saya tentu tidak akan terkejut.

Williams: Jika saya memahami situasinya dengan benar, pabrik ini ditutup lebih dari delapan tahun yang lalu, dan penutupan itu memiliki efek bencana pada Plainville. Bukankah benar sebagian besar masyarakat dipekerjakan oleh pabrik ini?

Elliott: Ya, itu adalah majikan mayoritas.

Williams: Dan sebagian besar dari mereka telah meninggalkan komunitas, mungkin untuk mencari pekerjaan di tempat lain?

Elliott: Pasti. Ada penurunan drastis dalam populasi daerah tersebut.

Williams: Apakah Anda khawatir, bahwa perusahaan kami harus menarik 1.200 karyawan Plainville dari bagian lain New England?

Elliott: Tidak sedikit pun. Kami benar-benar yakin bahwa kami akan menarik 1.200 — bahkan lebih, untuk yang penting, hampir semua nomor yang kita butuhkan. Itu, pada kenyataannya, adalah salah satu keunggulan utama proposal ini. Saya akan berpikir bahwa masyarakat akan sangat senang memiliki kami di sana.

Williams: Sebaliknya, saya akan curiga bahwa komunitas akan menyesali hari kami tiba.

Di luar itu, rencana ini sama sekali tidak bisa dijalankan jika kita jujur. Di samping itu, jika kita kurang jujur, proposal akan bekerja untuk kita, tetapi hanya dengan biaya yang besar untuk Plainville. Bahkan, sejurnya, implikasinya mengerikan. Sekali lagi, saya harus memasukkan keberatan serius.

Elliott: Aku tidak mengikutimu.

Williams: Pabrik sementara akan mempekerjakan sekitar 1.200 orang. Sekali lagi, ini berarti fusi lebih dari 4000 untuk masyarakat dan daerah sekitarnya. Produk Byte, bagaimanapun, bermaksud untuk menutup pabrik ini dalam tiga tahun atau kurang. Jika Byte menginformasikan komunitas atau karyawan yang pekerjaannya sementara, proposal tidak akan berfungsi. Kapan baru orang-orang tiba di komunitas, akan ada kebutuhan untuk lebih banyak sekolah, instruktur, utilitas ikatan, perumahan, restoran, dan sebagainya. Tentunya, jika bank dan pemerintah daerah tahu bahwa pabrik itu bersifat sementara, tidak ada dana yang akan tersedia untuk proyek-proyek ini dan tentu saja tidak ada kredit bagi karyawan baru untuk membeli rumah, peralatan, mobil, Dan seterusnya.

Jika, di sisi lain, Produk Byte tidak memberi tahu komunitasnya tentang "sementara" rencana, proyek bisa berjalan. Tapi, dalam beberapa tahun ketika pabrik tutup (dan kita di sini sudah setuju hari ini bahwa itu akan ditutup), kita akan menciptakan kota hantu. Basis pajak komunitas akan dihancurkan; nilai properti akan menurun secara drastis; praktik- Sebenarnya seluruh kota akan menganggur. Proposal ini akan menempatkan Produk Byte dalam sebuah posisi yang tidak dapat dipertahankan dan dalam bahaya yang ekstrem.

Elliott: Apakah Anda menyarankan agar proposal ini membahayakan kita secara hukum? Jika demikian, harus diperhatikan bahwa departemen hukum telah meninjau proposal ini secara keseluruhan dan telah mengindikasikan tidak masalah.

Williams: Tidak! Saya tidak berpikir kita berurusan dengan masalah legalitas di sini. Bahkan, saya tidak ragu sebentar saja proposal ini sepenuhnya legal. Namun, saya sangat yakin akan hal itu proposal ini merupakan tidak bertanggung jawab.

Saya pikir keputusan ini telah menangkap sebagian besar masalah utama saya. Ini, bersama dengan a sejumlah masalah agunan yang terkait dengan proyek ini, membuat saya sangat menyarankan itu Anda dan saldo dewan mempertimbangkan kembali dan tidak mendukung proposal ini. Produk Byte harus mencari cara lain.

Halaman 404

KASUS 1 Direktur bandel di Byte Products, Inc.

Dilema

Setelah istirahat singkat, rapat dewan kembali. Mungkin karena beberapa diskusi selama reses, beberapa anggota dewan lainnya mengindikasikan bahwa mereka tidak lagi cenderung mendukung proposal. Setelah periode pendek diskusi yang agak panas, pertukaran berikut ambil tempat:

Elliott: Tampak bagi saya bahwa setiap pemungutan suara tentang masalah ini cenderung sangat dekat. Mengingat Gravitasi dari masalah kapasitas permintaan kami, saya harus bersikeras bahwa ekuitas pemegang saham menjadi terlindung. Kami tidak bisa menunggu tiga tahun; itu jelas dari pertanyaan. Saya masih merasakan itu lisensi — domestik atau asing — bukan kepentingan jangka panjang kita untuk sejumlah alasan anak-anak, beberapa di antaranya telah dibahas di sini. Di sisi lain, saya tidak ingin mengambil proyek ini maju dengan kekuatan suara campuran. Pemungutan suara 6–5 atau 7–4, misalnya, tidak menunjukkan bahwa dewan jauh dari menjadi satu pikiran. Tuan Williams, adalah ada kompromi yang harus dicapai?

Williams: Dengan hormat, saya harus mengatakan tidak. Jika kita mengatakan yang sebenarnya — yaitu, sifat sementara

operasi kami — proposal itu tidak layak. Jika kita kurang jujur dalam hal ini hormat, kami melakukan kerusakan besar pada komunitas serta citra kami. Sepertinya saya bahwa kita hanya bisa pergi satu arah atau yang lain. Saya tidak melihat jalan tengah.

Halaman 405

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 406

F RANCES R AMPAR , P RESIDEN R AMPAR A SSOCIATES , DITUMBUKAN JARI DIA meja tulis. Di hadapannya ada catatan. Dia harus mengumpulkan potongan-potongan agar buat presentasi penjualan yang efektif untuk Harold Wallace.

Hal Wallace adalah Presiden The Wallace Group. Dia telah meminta Rampar untuk melakukannya melakukan serangkaian wawancara dengan beberapa karyawan utama Wallace Group, sebagai persiapan untuk penugasan konsultasi yang mungkin untuk Rampar Associates.

Selama tiga hari terakhir, Rampar telah berbicara dengan beberapa kunci ini orang dan telah menerima materi latar belakang tentang perusahaan. Masalahnya adalah tidak dalam menemukan masalah. Masalahnya adalah terlalu banyak masalah!

405

KASUS 2

Grup Wallace

Laurence J. Stybel

Latar Belakang di The Wallace Group

Wallace Group, Inc., adalah perusahaan terdiversifikasi yang bergerak di bidang pembuatan dan pengembangan produk dan sistem teknis (lihat **Tampilan 1**). Perusahaan saat ini terdiri dari tiga kelompok operasional dan staf perusahaan. Tiga kelompok termasuk Elektronik, Plastik, dan Bahan kimia, masing-masing beroperasi di bawah arahan Wakil Presiden Grup (lihat **Pameran 2 , 3 , dan 4**). Perusahaan menghasilkan \$ 70 juta dalam penjualan sebagai produsen plastik, produk kimia, dan komponen dan sistem elektronik. Penjualan utama adalah kepada kontraktor besar di pemerintahan dan pasar otomotif. Sehubungan dengan volume penjualan, Plastik dan Bahan Kimia adalah sekitar ukurannya hampir sama, dan keduanya bersama-sama dengan ukuran Grup Elektronik. Elektronik menawarkan kompetensi di bidang mikroelektronika, sensor elektromagnetik, dan tennas, microwave, dan komputer mini. Saat ini, keterampilan ini dikhawatirkan untuk neering dan pembuatan peralatan penanggulangan untuk pesawat terbang. Ini termasuk deteksi radar sistem yang memungkinkan awak pesawat untuk mengetahui bahwa mereka sedang dilacak oleh unit radar di darat, di kapal, atau di pesawat lain. Selanjutnya, perusahaan memproduksi display yang menyediakan kru dengan "perbaikan" visual di mana mereka relatif terhadap unit radar yang melacak mereka. Kasus ini disiapkan oleh Dr. Laurence J. Stybel. Itu disiapkan untuk diskusi kelas daripada untuk menggambarkan baik penanganan situasi administrasi yang efektif atau tidak efektif. Duplikasi materi hak cipta yang tidak sah adalah a pelanggaran hukum federal. Kasus ini dideut untuk *Edisi SMBP -9, 10, 11, 12, 13, dan 14. Salinan-* pemegang hak bertanggung jawab penuh atas konten kasus. Izin cetak ulang hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk buku, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* - Edisi ke-14 oleh pemegang hak cipta, Dr. Laurence J. Stybel. Publikasi lain apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain), atau penjualan (segala bentuk kemitraan) dengan penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta, kecuali jika pemegang hak cipta telah memberikan izin cetak ulang tertulis tambahan.

Halaman 407

KASUS 2 Grup Wallace

Kepada Para Pemegang Saham:

Tahun terakhir ini adalah salah satu pencapaian yang pasti untuk The Wallace Group, walaupun dengan beberapa titik lunak masuk. Ini adalah periode konsolidasi, untuk memperkuat kapasitas internal kami untuk pertumbuhan dan perkembangan masa depan. Saat ini, kami sedang dalam proses menciptakan manajemen yang kuat. ment tim untuk memenuhi tantangan yang akan kita tetapkan untuk masa depan.

Meskipun kami gagal mencapai beberapa tujuan, kami menghasilkan laba sebesar \$ 3.521.000 sebelum pajak, yang merupakan pertumbuhan dari pendapatan tahun sebelumnya. Dan kami telah mengumumkan dividen untuk tahun kelima berturut-turut, meskipun satu yang kurang dari tahun sebelumnya. Namun, retensi pendapatan ings sangat penting jika kita ingin meletakkan dasar yang kuat untuk pencapaian di masa depan.

Saat ini, The Wallace Group telah mencapai tingkat stabilitas. Kami memiliki pijakan yang kuat di pasar kami saat ini, dan kami dapat memilih untuk hanya memberlakukan kontrol internal yang kuat dan memaksimalkan kami keuntungan. Namun, ini bukan strategi pertumbuhan. Sebaliknya, kami memilih untuk mengadopsi yang lebih banyak postur agresif untuk masa depan, untuk menjangkau pasar baru sedapat mungkin dan untuk melembagakan kontrol yang diperlukan untuk bergerak maju secara terencana dan teratur.

Grup Elektronik berkinerja baik tahun lalu dan terlibat dalam dua program utama di bawah kontrak Departemen Pertahanan. Ini adalah program pengembangan yang memberi kami peluang untuk penjualan berkelanjutan setelah pengujian produk akhir. Keduanya melibatkan penciptaan taktik sistem tampilan kal untuk pesawat yang sedang dibangun oleh Lombard Aircraft untuk Angkatan Laut dan Angkatan Udara. Penjualan potensial di masa depan dari upaya ini dapat mencapai sekitar \$ 56 juta lima tahun ke depan. Selain itu, kami sedang mengembangkan penyempurnaan teknis ke yang lebih lama, yang sudah diinstal sistem di bawah kontrak Departemen Angkatan Darat.

Di masa depan, kami akan terus menawarkan kompetensi teknologi kami dalam tampilan taktis tersebut sistem dan mengantisipasi terobosan tambahan dan keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pasar ini ket Namun, kami juga percaya bahwa kami memiliki kontribusi unik untuk diberikan ke pasar lain, dan juga untuk untuk itu kami melakukan investasi yang diperlukan untuk memperluas peluang kami.

Plastik juga berubah dalam kinerja yang solid tahun terakhir ini dan terus menjadi yang utama pemasok ke Chrysler, Martin Tool, Foster Electric, dan, tentu saja, ke Grup Elektronik kami. Itu pasar untuk grup ini terus berkembang, dan kami percaya bahwa investasi tambahan dalam hal ini grup akan memungkinkan kita untuk mengambil bagian yang lebih besar di masa depan.

Kinerja bahan kimia, diakui, belum memuaskan seperti yang diharapkan selama tahun lalu. Namun, kami telah dapat merealisasikan sejumlah kecil keuntungan dari operasi ini dan untuk menghentikan penurunan laba yang berpotensi berbahaya. Kami percaya bahwa ini hanya situasi sementara dan itu infus modal untuk mengembangkan teknologi baru, ditambah perampingan operasi, telah menstabilkan situasi. Langkah selanjutnya adalah memulai pemasaran yang lebih agresif untuk memanfaatkan kekuatan dasar kelompok.

Secara keseluruhan, prospek tampaknya menjadi salah satu pertumbuhan sederhana namun menguntungkan. Jangka waktu dekat adalah salah satu dari menciptakan teknologi dan kontrol yang diperlukan untuk mengembangkan penawaran pasar kami dan tumbuh secara terencana dan terarah. Upaya peningkatan kami di berbagai perusahaan kelompok dapat diharapkan untuk memegang selama bertahun-tahun dengan efek positif pada hasil.

Kami ingin menyampaikan penghargaan kami kepada semua yang berpartisipasi dalam upaya kami tahun lalu.

Harold Wallace

Ketua dan Presiden

ExhiBiT 1

Kutipan dari

Laporan Tahunan

Selain sistem manufaktur teruji dan terbukti dikembangkan di masa lalu, The Wallace Group saat ini terlibat dalam dua program utama dan dua program kecil, semua sistem tampilan. Program Angkatan Laut-A menyerukan pengembangan sistem tampilan untuk pesawat tempur taktis; Air Force-B adalah sistem lain untuk pesawat pengamatan. Pesanan produksi yang sedang berlangsung diantisipasi setelah pengujian penerbangan. Dua minor lainnya program, Army-LG dan OBT-37, melibatkan penggabungan teknologi baru ke dalam sistem pesawat terbang.

Halaman 408

KASUS 2 Grup Wallace

Presiden
Wakil Presiden
Grup Elektronik
Hubungan Industrial VP
VP Marketing
Wakil Presiden
Grup Plastik
Direktur
Industri
Hubungan
Personil
Jasa
Tenaga kerja
Perencanaan dan Pengembangan
Direktur
Administrasi dan Perencanaan
Direktur
Operasi
Produksi
Manajer
Direktur
Teknik
Pemeliharaan
Insinyur
Kepala teknisi
Wakil Presiden
Grup Bahan Kimia
Direktur
Maju
Teknik
Program
Manajer
Angkatan Laut-A
Program
Manajer
Angkatan Udara-B
Program
Manajer
OBT-37
Program
Manajer
Tentara-LG
Insinyur Produk
Kepala teknisi
Microwave
Teknik
Departemen
Digital
Teknik
Departemen
Mekanis
Teknik
Departemen
Elektronik
Teknik
Departemen
Drafting
Alat Uji
Teknik
Departemen
Teknik
Jasa
Bahan
Manajer

Rekayasa Pabrik
Manajer
Pelayanan pelanggan
Manajer
Kualitas asuransi
Manajer
Manajer
Kontrak
Manajer
Biaya dan
Susunan acara
Administrasi
Pengendali
Sekretariat VP / Hukum
VP Finance
Kontrol Operasi
Manajer

ExhiBiT 2

Bagan Organisasi: Grup Wallace (Elektronik)

Presiden
H. Wallace
Wakil Presiden
Grup Bahan Kimia
J. Luskics
Direktur
Industri
Hubungan
A. Lowe
Direktur
R&D
V. Thomas
Direktur
Operasi
T. Piksolu
Direktur
Administrasi
B. Brady

ExhiBiT 3

Grup Wallace
(Bahan kimia)

Halaman 409

KASUS 2 Grup Wallace

Presiden
H. Wallace
Wakil Presiden
Grup Plastik
M. Hempton
Direktur
Industri
Hubungan
R. Otis
Direktur
Administrasi
dan Perencanaan
B. Blumenthal
Direktur
Operasi
V. Nipol

ExhiBiT 4

Grup Wallace
(Plastik)

Grup Plastik memproduksi komponen plastik yang digunakan oleh elektronik, otomotif, dan industri lain yang membutuhkan produk plastik. Ini termasuk saklar, kenop, kunci, isolasi bahan tion, dan sebagainya, digunakan dalam pembuatan peralatan elektronik dan kecil lainnya komponen yang dibuat sesuai pesanan dipasang di mobil, pesawat, dan produk lainnya.

Grup Bahan Kimia menghasilkan bahan kimia yang digunakan dalam pengembangan plastik. Ini persediaan bahan kimia massal ke Grup Plastik dan perusahaan lain. Bahan kimia ini kemudian disuntikkan ke dalam cetakan atau diekstrusi untuk membentuk berbagai produk jadi.

sejarah Grup Wallace

Masing-masing dari tiga kelompok dimulai sebagai kepemilikan tunggal di bawah kendali operasi langsung dari suatu pemilik / manajer. Beberapa tahun yang lalu, Harold Wallace, pemilik perusahaan elektronik asli, bertekad untuk melakukan program diversifikasi. Awalnya, ia berusaha memperluas pasarnya. ket melalui pengembangan produk dan ekstensi lini sepenuhnya dalam industri elektronik. Namun, karena masalah awal, ia mundur dan mencari peluang lain. Wallace Perhatian utama adalah ketergantungannya yang hampir total pada kontrak yang terkait dengan pertahanan. Dia sudah merasakannya suatu saat ia harus mengambil tindakan keras untuk mendapatkan pijakan di pasar swasta. Itu Peluang besar pertama yang tampaknya memenuhi berbagai persyaratannya adalah akuisisi a mantan pemasok, perusahaan plastik yang pasar utamanya tidak terkait pertahanan. Com-Pemilik perusahaan ingin menjual operasinya dan pensiun. Pada saat itu, struktur utang Wallace adalah sedemikian rupa sehingga dia tidak bisa mengelola akuisisi sehingga dia harus menarik modal ekuitas. Dia mampu untuk mengumpulkan sekelompok investor yang relatif kecil dan membentuk perusahaan tertutup. Pendirian kelompok menginginkan dewan direksi dengan Wallace sebagai Ketua dan Presiden entitas perusahaan yang baru. Sehubungan dengan operasi, sedikit berubah. Wallace melanjutkan kontrol operasional langsung atas Grup Elektronik. Sebagai pemegang 60% saham, ia mempertahankan kontrol yang efektif atas kebijakan dan operasi. Namun, karena minat pribadinya, Grup Plastik, sekarang di bawah arahan Wakil Presiden yang baru disewa, Martin Hempton, diserahkan terutama kepada perangkat sendiri kecuali untuk ulasan kemajuan tahunan oleh Presiden. Semua Wallace bertanya pada waktunya adalah bahwa Grup Plastik melanjutkan operasinya yang menguntungkan, dan ternyata berhasil. Beberapa tahun yang lalu, Wallace dan dewan memutuskan untuk melakukan diversifikasi lebih lanjut karena dua pertiga bisnis mereka masih bergantung pada pertahanan. Mereka belajar bahwa salah satu pemasok utama dari Grup Plastik, sebuah perusahaan kimia, berada di ambang kebangkrutan. Perusahaan

Halaman 410

KASUS 2 Grup Wallace

pemiliknya, Jerome Luskics, setuju untuk menjual. Namun, akuisisi ini membutuhkan penawaran saham publik, dengan sebagian besar dana akan melunasi hutang yang dikeluarkan oleh tiga kelompok, terutama Grup Bahan Kimia. Hasil akhirnya adalah Wallace sekarang memegang 45% saham The Wallace dan Jerome Luskics 5%, dengan sisanya dibagikan ke publik. Saat ini, Harold Wallace menjabat sebagai Ketua dan Presiden The Wallace Group. Elektronik Grup dijalankan oleh LeRoy Tuscher, yang baru saja mengundurkan diri sebagai Wakil Presiden. Hempton melanjutkan sebagai Wakil Presiden Plastik, dan Luskics menjabat sebagai Wakil Presiden Grup Bahan Kimia. Mencerminkan persyaratan perspektif dan pendekatan perusahaan, staf perusahaan memiliki tumbuh, terdiri dari Wakil Presiden bidang Keuangan, Sekretaris / Hukum, Pemasaran, dan Industri Hubungan. Staf ini memiliki banyak fungsi yang sebelumnya terkait dengan kantor grup. Karena posisi ini merupakan tambahan baru-baru ini, banyak akuntabilitas pekerjaan masih didefinisikan. Berbagai masalah muncul tentang tanggung jawab dan hubungan antar perusahaan. posisi porate dan grup. Presiden Wallace sendiri telah menyelesaikan sebagian besar perselisihan karena ketidakmampuan berbagai pihak untuk menyelesaikan perbedaan di antara mereka sendiri.

Organisasi dan Personel

Tren saat ini

Saat ini, ada suasana lesu dan melayang di dalam The Wallace Group. Sebagian besar manajer merasa bahwa masing-masing dari tiga kelompok berfungsi sebagai perusahaan independen. Dan, sehubungan dengan kinerja kelompok, tidak banyak perubahan atau kemajuan yang telah dibuat dalam beberapa tahun terakhir. Elektronik dan Plastik masih stabil dan menguntungkan, tetapi keduanya tidak memiliki pertumbuhan di pasar dan laba. Itu pemasukan modal menghembuskan kehidupan baru dan harapan ke dalam operasi Kimia tetapi tidak menyelesaikan

sebagian besar masalah dan kegagalan lama yang telah menyebabkan penurunan awalnya. Untuk semua alasan ini, Wallace memutuskan bahwa tindakan tegas diperlukan. Kekecewaan terbesarnya adalah dengan Electronics Group, tempat ia menaruh harapan besar untuk pengembangan di masa depan. Jadi dia bertindak dengan meminta dan menerima pengunduran diri Wakil Presiden Grup Elektronik. Dipekerjakan dari perusahaan komputer untuk menggantikan LeRoy Tuscher, Jason Matthews bergabung dengan The Wallace Group seminggu yang lalu.

Pada minggu lalu, penjualan bersih tahunan Wallace adalah \$ 70 juta. Secara kelompok, mereka adalah:

Elektronik

\$ 35.000.000

Plastik

\$ 20.000.000

Bahan kimia

\$ 15.000.000

Secara konsolidasi, sorotan keuangan selama dua tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tahun lalu

Dua tahun yang lalu

Penjualan bersih

\$ 70.434.000

\$ 69.950.000

Penghasilan (sebelum pajak)

3.521.000

3.497.500

Penghasilan (setelah pajak)

2.760.500

1.748.750

Modal kerja

16.200.000

16.088.500

Ekuitas pemegang saham

39.000.000

38.647.000

Total aset

59.869.000

59.457.000

Hutang jangka panjang

4.350.000

3.500.000

Per Saham Saham Biasa

Batas pemasukan

\$ 0,37

\$ 0,36

Dividen tunai dibayarkan

.15

.25

Halaman 411

KASUS 2 Grup Wallace

Dari laba bersih, sekitar 70% berasal dari Elektronik, 25% dari Plastik, dan 5% dari Bahan Kimia.

Masalah yang Dihadapi Frances Rampar

Ketika Rampar selesai meninjau catatannya (lihat **Pameran 5–11**), ia terus merenungkan apa yang Hal Wallace memberitahunya:

Jangan beri aku daftar masalah, Fran. Siapa pun dapat melakukannya. Saya ingin satu set prioritas. Saya harus fokus pada tahun depan. Saya ingin rencana aksi yang jelas dari Anda. Dan saya ingin tahu berapa biaya rencana ini untuk saya!

Fran Rampar sekali lagi mengetukkan jarinya ke meja.

Rampar: Apa masalah terbesarmu saat ini?

Wallace: Itu sebabnya aku memanggilmu masuk! Insinyur adalah banyak, temperamen tinggi. Selalu mengeluh. Sulit untuk menganggapnya serius.

Bulan lalu kami mengadakan rapat pemegang saham tahunan. Kami memiliki Opsi Saham Karyawan Rencanakan, dan banyak karyawan jangka panjang kami menghadiri pertemuan itu. Salah satu manajer saya— dan saya tidak akan menyebut nama — memperkenalkan resolusi yang menyerukan pengunduran diri Presiden — saya!

Pemungutan suara dikalahkan. Tapi, tentu saja, saya memiliki 45% saham!

Sekarang saya menyadari bahwa tidak ada upaya serius untuk menyingkirkan saya. Mereka yang memilih karena resolusi itu membuat upaya dramatis untuk menunjukkan kepada saya betapa kesalnya mereka dengan cara itu segalanya berjalan.

Saya bisa memecat karyawan yang menentang saya. Saya terkejut dengan berapa banyak yang melakukannya. Beberapa orang kunci saya ada di grup itu. Mungkin aku harus berhenti dan mendengarkan mereka pepatah.

Secara bisnis, saya pikir kita baik-baik saja. Tidak bagus, tapi oke. Tahun lalu kami mendapat untung \$ 3,5 juta sebelum pajak, yang merupakan pertumbuhan dari laba tahun-tahun sebelumnya. Kami mendeklarasikan a dividen untuk tahun kelima berturut-turut.

Saat ini kami sedang mengerjakan pembuatan sistem tampilan taktis untuk pesawat dibangun oleh Lombard Aircraft untuk Angkatan Laut dan Angkatan Udara. Jika Lombard mendapat kontrak menghasilkan prototipe, penjualan di masa depan bisa mencapai \$ 56 juta selama lima tahun ke depan. Mengapa mereka mengeluh?

Rampar: Anda harus memiliki pemikiran tentang masalah ini.

Wallace: Saya pikir masalahnya berkisar pada bagaimana kita mengelola orang. Ini masalah personalia. Kamu sangat direkomendasikan sebagai seseorang dengan keahlian dalam sumber daya manusia teknologi tinggi pengelolaan.

Saya punya beberapa ide tentang apa masalahnya. Tapi saya ingin Anda melakukan investasi independen gation dan beri saya temuan Anda. Beri aku rencana tindakan.

Jangan beri aku daftar masalah, Fran. Siapa pun dapat melakukannya. Saya ingin satu set prioritas ikatan yang harus saya fokuskan pada tahun berikutnya. Saya ingin rencana aksi yang jelas dari Anda. Dan saya mau tahu berapa harga rencana ini untuk saya!

Selain itu, saya akan meninggalkan Anda sendirian dan membiarkan Anda berbicara dengan siapa pun di perusahaan yang Anda inginkan.

ExhiBiT 5

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsikan
Wawancara dengan
H. Wallace

Halaman 412

KASUS 2 Grup Wallace

Rampar: Apa masalah terbesarmu saat ini?

Campbell: Mencoba menahan antusiasme saya atas fakta bahwa Wallace membawa Anda masuk!

Semangat di sini sangat buruk. Hal menjalankan tempat ini seperti operasi satu orang, ketika sudah dewasa terlalu besar untuk itu. Butuh pemberontakan istana untuk akhirnya membuatnya melihat kedalaman dendam. Apakah dia akan melakukan sesuatu tentang itu, itu masalah lain.

Rampar: Apa yang ingin kamu lihat berubah?

Campbell: Selain Presiden baru?

Rampar: Uh-huh.

Campbell: Kami sangat membutuhkan program pengembangan manajemen untuk kelompok kami. Karena kami pertumbuhan, kami telah dipaksa untuk mempromosikan orang-orang teknis ke posisi manajemen yang dimiliki tidak memiliki pengalaman manajerial sebelumnya. Mr. Tuscher setuju tentang perlunya sebuah program, tetapi Hal Wallace memveto gagasan itu karena mengembangkan program semacam itu akan terlalu mahal. Kupikir terlalu mahal untuk *tidak* bergerak maju dalam hal ini.

Rampar: Ada lagi?

Campbell: Negosiasi IEWU kali ini sangat sulit, karena adanya tuntutan berlebihan yang telah mereka buat. Skala gaji Union sudah mendorong tingkat gaji mandor kami, dan mandor dibayar tinggi dalam kisaran gaji mereka. Masalah ini lemb, ditambah dengan desakan serikat pekerja pada klausul tanpa-PHK, menyebabkan kami cocok. Bagaimana kita bisa menjaga semua pekerja kami ketika kami memiliki peralatan produksi sesuai pesanan yang akan menghilangkan 20% dari kami posisi perakitan?

Rampar: Wow.

Campbell: Kami telah digugat oleh kandidat yang ditolak untuk posisi berdasarkan diskriminasi. Dia mengklaim kualifikasi masuk kami berlebihan karena kami memerlukan steno.

Ada beberapa dasar untuk pernyataan ini karena sebagian besar laporan diberikan kepada sekretaris dengan tulisan tangan. sepuluh bentuk atau pada kaset audio. Bahkan, kami selalu membutuhkannya dan eksekutif kami inginkan

sekretaris mereka memiliki keterampilan dalam mengambil diktat. Tidak hanya kasus ini memakan waktu, tetapi saya perlu untuk mempertimbangkan kembali jika ada persyaratan masuk posisi kami, pada kenyataannya, berlebihan. Saya yakin kita tidak ingin kasus lain seperti ini.

Rampar: Itu menempatkan The Wallace Group dalam posisi rentan, mengingat jumlahnya pekerjaan pemerintah yang Anda lakukan.

Campbell: Kami memiliki backlog perekruit yang luar biasa, terutama untuk posisi teknik. Antara skala gaji kita terlalu rendah, spesifikasi pekerjaan kita terlalu tinggi, atau kita menggunakan perekruit yang salah saluran. Kane dan Smith [Direktur Teknik dan Direktur Sistem Lanjutan] tetap bekerja menolak semua orang yang kami kirim ke sana tidak memenuhi syarat.

Rampar: Astaga.

Campbell: Menjadi kepala sumber daya manusia di sekitar sini adalah pekerjaan yang sulit. Kami tidak bertindak. Kami bereaksi.

ExiBiT 6

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsi
Wawancara dengan
Frank Campbell,
Wakil Presiden PT
Hubungan Industri

Halaman 413

KASUS 2 Grup Wallace

Rampar: Apa masalah terbesarmu saat ini?

Smith: Korporat terus membuat tuntutan pada saya dan orang lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan kami sedang mencoba untuk dilakukan. Mereka mengatakan bahwa informasi yang mereka butuhkan adalah untuk memenuhi rencana perusahaan-

Persyaratan tinjauan operasi dan operasi, tetapi tampaknya tidak mengenali berapa banyak waktu dan diperlukan upaya untuk memberikan informasi ini. Kadang-kadang sepertinya mereka menghasilkan analisis, laporan, dan permintaan data hanya untuk menyibukkan diri. Seseorang seharusnya mengevaluasi seberapa penting kegiatan staf perusahaan ini sebenarnya. Bagi saya dan Elektronik Kelompok, kegiatan ini tidak perlu.

Contohnya adalah Wakil Presiden, Pemasaran (L. Holt), yang terus meminta kami untuk mendukung porting data sehingga dia dapat menyiapkan strategi pemasaran perusahaan. Seperti yang Anda tahu, kami siapkan memiliki rencana strategis pemasaran kelompok setiap tahun, tetapi menggunakan data dan format yang berorientasi pada kebutuhan kita, bukan Korporat. Kegiatan perencanaan ini, yang terjadi bersamaan dengan Perusahaan, ditambah dengan beban kerja yang berat pada proyek saat ini, membuat kami tampak seperti Holt meskipun kami tidak responsif.

Entah bagaimana kita perlu mengintegrasikan upaya perencanaan pemasaran kita antara kelompok kita dan Perusahaan. Ini terutama benar jika kelompok kami ingin berhasil tumbuh dalam orientasi nondefense pasar dan produk. Kami memang membutuhkan bantuan perusahaan, tetapi tidak menuntut informasi secara sewenang-wenang yang mengalihkan kami dari menyusun strategi pemasaran yang efektif untuk grup kami. Saya sudah terlalu tua untuk terus berjuang dalam pertempuran ini.

Rampar: Ini masalah lama?

Smith: Anda bertaruh! Masalah kami cukup klasik di bidang teknologi tinggi. Saya sudah di lainnya perusahaan dan mereka tidak jauh lebih baik. Kami menghabiskan begitu banyak waktu pemadam kebakaran, kami tidak pernah benar-benar

terorganisir. Semuanya dilakukan secara ad hoc.

Saya masih menunggu besok.

ExiBiT 7

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsi
Wawancara dengan
Matthew Smith,
Direktur PT
Sistem Lanjutan

Rampar: Apa masalah terbesarmu saat ini?

Kane: Mengetahui Anda akan datang, saya menuliskannya. Mereka jatuh ke dalam empat area:

1. Jadwal gaji kami terlalu rendah untuk menarik EE yang baik dan berpengalaman. Kami telah diberitahu oleh Wakil Presiden kami (Frank Campbell) bahwa kebijakan perusahaan adalah mempekerjakan orang baru di bawah ini titik tengah grade gaji. Semua kandidat yang memenuhi syarat menghasilkan lebih dari itu sekarang dan di beberapa case menghasilkan lebih dari grade maksimal kami. Saya pikir pekerjaan Project Engineer kami dinilai terlalu rendah.

2. Grup Bahan Kimia meminta — dan mantan Wakil Presiden Elektronik (Tuscher) setuju untuk — “meminjamkan” enam dari EE terbaik kami untuk membantu memecahkan masalah yang sedang berkembang baterai. Itu bagus untuk Grup Bahan Kimia, tetapi sementara itu bagaimana kita memecahkan Mengatasi masalah yang muncul dalam program Navy-A dan OBT-37 kami?

3. Seperti yang Anda ketahui, Matt Smith (Direktur Advanced Systems) akan pensiun dalam enam bulan. Saya sangat bergantung pada kelompoknya untuk keahlian teknis, dan di beberapa daerah ia sangat bergantung pada ily pada beberapa insinyur utama saya. Saya kehilangan beberapa orang di Grup Bahan Kimia, dan Matt telah berusaha meminjamkan saya beberapa orang untuk diisi. Tetapi dia dan stafnya memiliki kualitas telah banyak terlibat dalam perencanaan pemasaran dan berusaha mengidentifikasi atau merekrut yang berkualitas penggantinya cukup lama sebelum pensiun untuk dapat melatihnya. Hasilnya adalah bahwa rakyatnya siap untuk melakukan hal-hal mereka sendiri dan tidak dapat terus melakukannya bantu saya memenuhi kebutuhan saya.

4. IR telah disibukkan dengan negosiasi serikat pekerja di pabrik dan belum punya waktu untuk membantu saya berurusan dengan masalah perencanaan manajemen ini. Campbell sedang mengerjakan beberapa jenis sistem yang akan membantu menangani masalah semacam ini dan mencegahnya di masa depan. Itu hebat, tapi saya butuh bantuan sekarang — bukan ketika "sistem" -nya sudah siap.

Exhibit 8

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsikan
Wawancara dengan
Ralph Kane,
Direktur PT
Teknik

Halaman 414

KASUS 2 Grup Wallace

Rampar: Apa milikmu . . .?

Lowell: . . . masalah besar? Aku akan memberitahumu apa itu. Saya masih tidak bisa mendapatkan dukungan yang saya butuhkan dari Kane Teknik. Dia berkomitmen dan kemudian tidak memberikan, dan itu membuat saya cukup khawatir. Alasannya sekarang adalah bahwa dalam "penilaian," Sid Wright membutuhkan bantuan untuk program Angkatan Udara lebih dari saya melakukan. Program Wright adalah satu minggu lebih cepat dari jadwal, jadi saya tidak setuju dengan "penilaian." Kane terus mengeluh tentang tidak memiliki cukup banyak orang.

Rampar: Kenapa menurutmu Kane bilang dia tidak punya cukup orang?

Lowell: Karena Hal Wallace adalah SOB kikir yang tidak akan membiarkan kita mempekerjakan orang yang kita butuhkan!

Exhibit 9

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsikan
Wawancara dengan
Brad Lowell,
Manajer Program,
Angkatan Laut-A

Rampar: Apa masalah terbesarmu saat ini?

Jones: Pemintalan roda — itu masalah kita! Kami berbicara tentang ekspansi, tetapi kami tidak melakukan apa-apa tentang itu. Apakah kita serius atau tidak?

Misalnya, permintaan tawaran datang dari kontraktor utama yang mencari bantuan dalam mengembangkan a sistem penanggulangan untuk pesawat jarak menengah. Mereka membutuhkan tanggapan segera dan proposal konsep dalam satu minggu. Tuscher hanya duduk di memo penting saya kepada mereka meminta untuk pergi / tidak pergi keputusan tentang penawaran. Saya tidak bisa memberikan jawaban kepada kontraktor (karena tidak ada keputusan yang diambil dari Tuscher), jadi mereka menyerah pada kita.

Saya frustrasi karena (1) kami kehilangan kesempatan untuk menjadi "alami" untuk menang, dan (2) reputasi pribadi saya rusak karena saya tidak dapat menjawab permintaan penawaran.

Oke, Tuscher sudah pergi sekarang, tapi kita perlu mengembangkan beberapa mekanisme jadi jawaban untuk itu permintaan bisa dilakukan dengan cepat.

Hal lain, SIM kami sedang dikembangkan oleh Corporate Finance Group. Lebih banyak roda pemintalan! Mereka memberi tahu kita informasi apa yang kita butuhkan daripada menanyakan apa yang kita inginkan! E. Kay (Pengendali Grup kami) akan gila mencoba memilah persyaratan input yang mereka butuhkan untuk sistem dan memahami laporan rumit yang keluar. Mungkin ini baru sistem hebat sebagai pencapaian teknis, tetapi apa untungnya bagi kita jika kita tidak dapat menggunakanannya?

Exhibit 10

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsikan
Wawancara dengan
Phil Jones,
Direktur PT
Administrasi
dan Perencanaan

KASUS 2 Grup Wallace

Rampar: Apa masalah terbesarmu saat ini?

Williams: Salah satu masalah terbesar yang kami hadapi saat ini berasal dari kebijakan perusahaan terkait ongkos transfer. Saya menyadari bahwa kami “terdorong” untuk membeli plastik dan bahan kimia dari kami saudara kita, kelompok Wallace, tetapi kita juga berkomitmen untuk mendapat untung! Karena pabrikan-Masalah yang muncul dalam kelompok-kelompok itu telah memaksa mereka untuk menaikkan harga, seandainya *kita* menderita konsekuensi? Kami bisa mendapatkan beberapa bahan lebih murah dari pemasok lain. Bagaimana kita bisa bertemu dengan kita target volume dan laba ketika kita dibebani dengan biaya material yang tidak kompetitif?

Rampar: Dan jika masalah itu diselesaikan untuk kepuasanmu, apakah semuanya akan baik-baik saja?

Williams: Meskipun di luar fungsi langsung saya, terpikir oleh saya bahwa kita tidak merencanakan secara efektif upaya kami untuk memperluas ke daerah nondefense. Dengan perubahan minimal ke produksi yang ada metode, kita dapat mengembangkan kedua produk penggunaan akhir (misalnya, motor kecil, perangkat kontrol lalu lintas, dan penerima gelombang mikro untuk komunikasi darurat jalan raya) dan komponen (misalnya, Layar LED dan LCD, perangkat pelacak radar polisi, dan memori sistem pengolah kata dan kontrol perangkat) dengan pasar potensial besar.

Masalah dalam hal ini adalah:

1. Matt Smith (Direktur, Sistem Lanjutan) pensiun dan hanya memiliki mantan yang terkait pertahanan perience. Karena itu, ia tidak memimpin upaya pengembangan produk apa pun di sepanjang jalur ini.
2. Kami tidak memiliki fungsi pemasaran di tingkat grup untuk mengembangkan strategi, mendefinisikan pasar, dan meneliti dan mengembangkan peluang produk.
3. Sekalipun kami memiliki rencana pemasaran dan produk untuk aplikasi industri / komersial, kami masih tidak memiliki tenaga penjualan atau jaringan perwakilan untuk menjual barang-barang. Mungkin saya jauh dari basis, tetapi bagi saya tampaknya kita memerlukan fungsi Grup / Pemasaran / Penjualan untuk memimpin kami dalam upaya ekspansi bisnis ini. Itu harus dipimpin oleh yang berpengalaman manajer pemasaran teknis dengan rekam jejak yang terbukti dalam mengembangkan produk dan pasar.

Rampar: Sudahkah Anda mendiskusikan masalah Anda dengan orang lain?

Williams: Saya telah mengemukakan ide-ide ini dengan Tn. Matthews dan yang lainnya di Manajemen Grup Komite. Sepertinya tidak ada orang lain yang tertarik mengejar konsep ini, tetapi mereka tidak akan mengatakan ini langsung dan tidak mengatakan mengapa itu tidak harus diatasi. Saya kira itu dalam mengangkat ide dengan Anda Saya mencoba untuk menghilangkan rasa frustrasi saya.

Keluaran 11

Bagian yang Dipilih dari
a Ditranskripsi
Wawancara dengan
Burt Williams,
Direktur PT
Operasi

JIM WILLIS ADALAH VICE PRESIDENT OF MARKETING DAN SALES UNTUK INTERNATIONAL

Gambar Satelit (ISI). ISI telah membangun satelit untuk mencitrakan dunia dengan resolusi olusi satu meter. Pada resolusi itu, juru foto yang terlatih dapat mengidentifikasi hampir semua kendaraan militer dan sipil, serta banyak militer dan lainnya benda non-militer. Tim ISI telah menyiapkan proposal untuk orang Jepang kontraktor pemerintah. Kontrak menyerukan komitmen citra minimum pembelian \$ 10 juta per tahun selama lima tahun. Dalam pertemuan staf eksekutif baru-baru ini, menjadi jelas bahwa subkontraktor kamera satelit ISI mengalami masalah dengan pengembangan stabilizer termal untuk instrumen. Tampaknya pengembangan Penundaan setidaknya satu tahun dan mungkin 18 bulan.

Ketika Jim mendekati Fred Ballard, Presiden ISI, untuk nasihat tentang peluncuran apa tanggal untuk dimasukkan ke dalam proposal, Fred menyuruh Jim untuk menggunakan tanggal yang diterbitkan karena itu masih

tanggal peluncuran resmi. Ketika Jim memprotes bahwa penggunaan tanggal yang salah jelas tidak pasti, kal, Fred berkata, “Lihat Jim, tidak ada satelit yang diluncurkan tepat waktu. Semua orang, termasuk pesaing kami, menerbitkan tanggal peluncuran yang sangat agresif. Pelanggan memahami tentatif sifat jadwal peluncuran. Bahkan, sangat umum bahwa faktor pelanggan ke dalam rencana mereka kemungkinan pesawat ruang angkasa tidak akan diluncurkan tepat waktu. Jika kami memberikan tanggal realistik, kami

tanggal peluncuran akan jauh lebih lambat daripada yang diterbitkan oleh pesaing kita tidak pernah bisa menjual kontrak lanjutan apa pun. Jadi jangan khawatir, gunakan saja yang diterbitkan berkencan dan kami akan merevisinya dalam beberapa bulan. "Kata-kata Fred tidak terlalu menghibur Jim. Saya t memang benar bahwa tanggal peluncuran satelit jarang dipenuhi, tetapi memasukkan tanggal peluncuran ke dalam proposal bahwa ISI tahu tidak mungkin lagi tampak curang. Dia bertanya-tanya tentang etika praktik seperti itu dan pengaruhnya pada reputasinya sendiri.

415

BAGIAN B

Etika bisnis

KASUS 3

Semua orang melakukannya

Steven M. Cox dan Shawana P. Johnson

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Steven Cox di Meredith College dan Shawana P. Johnson dari Global Marketing Wawasan. Itu diedit untuk Edisi ke-12, ke-13, dan ke-14. Hak Cipta © 2005 oleh Steven M. Cox dan Shawana P. Johnson. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk buku, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* – Edisi ke 14 dengan hak cipta pemegang, Steven M. Cox. Publikasi lain dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain), atau penjualan (segala bentuk kemitraan) dengan penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta, kecuali jika pemegang hak cipta memiliki diberikan izin cetak ulang tertulis tambahan.

Halaman 417

KASUS 3 Semua Orang Melakukannya

Industri

Perusahaan dari empat negara — Amerika Serikat, Prancis, Rusia, dan Israel — mengendalikan industri pencitraan satelit. Perusahaan-perusahaan AS memiliki keuntungan yang jelas dalam teknologi dan kejelasan agensi. Di Amerika Serikat, tiga perusahaan mendominasi: Lockheed, Global Sciences, dan ISI. Masing-masing perusahaan telah menerima lisensi dari pemerintah AS untuk membangun dan meluncurkan satelit yang mampu mengidentifikasi objek sekecil satu meter persegi. Namun, belum ada berhasil meluncurkan satelit komersial dengan resolusi sangat baik. Saat ini, semua perusahaan telah mengumumkan tanggal peluncuran dalam waktu enam bulan sejak ISI diterbitkan tanggal peluncuran. Selanjutnya, setiap perusahaan harus merevisi tanggal peluncurannya setidaknya satu kali, dan dalam kasus ini Ilmu Global, dua kali. Setiap kali perusahaan merevisi tanggal peluncurannya, negosiasi kontrak nasional dengan perusahaan itu terhenti atau dihentikan.

Membayai Program Satelit

Konstruksi dan operasi yang sedang berlangsung dari masing-masing program dibiayai oleh usaha kapitalis. Para pemodal ventura sangat bergantung pada akuisisi kontrak di muka untuk memastikan keberhasilan investasi mereka. Akibatnya, jika ada perusahaan tidak dapat memperoleh cukup kontrak di muka, atau jika satu perusahaan tampaknya mendapatkan petunjuk tentang yang lain, ada kemungkinan nyata bahwa pemodal akan menarik steker pada proyek-proyek lain dan yang kalah perusahaan akan dipaksa untuk menghentikan produksi dan mungkin menyatakan kebangkrutan. Yang khas target kontrak sebelumnya adalah 150% dari biaya membangun dan meluncurkan satelit. Sejak biaya untuk membangun dan meluncurkan adalah \$ 200 juta, masing-masing perusahaan berusaha untuk memperoleh \$ 300 juta dalam kontrak muka.

Kontrak dimuka biasanya dituliskan seperti perjanjian lisensi waralaba. Setiap fran-

chisee dijamin untuk membeli jumlah citra minimum per tahun selama lima tahun, the kehidupan rekayasa satelit. Selain itu, setiap pemegang waralaba setuju untuk memperoleh kemampuan untuk menerima, memproses, dan mengarsipkan gambar yang dikirim kepada mereka dari satelit. Biasanya, biaya perangkat dan perangkat lunak adalah antara \$ 10 juta dan \$ 15 juta per instalasi. Karena data dari setiap satelit berbeda, banyak dari perangkat lunak tidak dapat digunakan untuk banyak program. Sebagai gantinya, pemilik waralaba diberikan penerimaan eksklusif dan wilayah penjualan. Jumlah setiap kontrak tergantung pada ukuran pasar yang diantisipasi, jumlahnya kemungkinan pesaing di pasar, dan kesiapan militer dan lembaga sipil setempat tidak bisa menggunakan citra. Dengan demikian, kontrak di Afrika akan dijual hanya \$ 1 juta per tahun, sedangkan di beberapa negara Eropa \$ 5 - \$ 10 juta tidak masuk akal. Masalah diperumit oleh fakta bahwa di setiap pasar biasanya hanya ada satu atau dua perusahaan dengan kekuatan finansial dan penetrasi pasar untuk menjadi franchise yang sukses. Sana-karena itu, masing-masing perusahaan AS telah menargetkan perusahaan-perusahaan ini sebagai prospek utama mereka.

Masalah Saat Ini

Jepang diharapkan menjadi pasar ketiga terbesar untuk citra satelit setelah Amerika Serikat dan Eropa. Penjualan citra di Jepang diperkirakan dari \$ 20 juta hingga \$ 30 juta per tahun. Meskipun pengguna utama adalah pemerintah Jepang, karena alasan politik Pemerintah telah menjelaskan bahwa mereka akan membeli data melalui Jepang setempat perusahaan. Satu perusahaan Jepang, Higashi Trading Company (HTC), telah menyediakan sebagian besar citra untuk penggunaan sipil dan militer kepada pemerintah Jepang. ISI telah bernegosiasi dengan HTC selama enam bulan terakhir. Bukan rahasia lagi kalau HTC juga telah bertemu dengan perwakilan dari Lockart dan Global Sciences. HTC punya

Halaman 418

KASUS 3 Semua Orang Melakukannya

mengirim beberapa insinyur ke ISI untuk mengevaluasi satelit dan kemajuan konstruksinya. Jim Willis percaya bahwa ISI saat ini adalah yang terdepan dalam upaya untuk menandatangani HTC menjadi \$ 10 juta kontrak tahunan. Lebih dari lima tahun, satu kontrak akan mewakili seperenam dari kontrak diperlukan untuk memastikan modal ventura yang cukup untuk menyelesaikan satelit.

Jim khawatir jika tanggal peluncuran baru diumumkan, HTC akan menunda penandatanganan kontrak. Jim juga sama khawatirnya jika HTC mengetahui bahwa Jim dan timnya tahu akan hal itu masalah desain kamera dan sengaja menahan pengumuman tanggal peluncuran baru sampai setelah menyelesaikan negosiasi, tidak hanya reputasi pribadinya tetapi juga reputasi ISI akan rusak. berumur. Selain itu, seperti halnya pengaturan waralaba, rasa saling percaya sangat penting untuk kesuksesan dari masing-masing pihak. Jim khawatir bahkan jika hanya keterlambatan 12 bulan dalam peluncuran terjadi, kepercayaan akan pecah antara ISI dan Jepang.

Bos Jim, Fred Ballard, secara khusus memberi tahu Jim bahwa informasi tanggal peluncuran adalah Saya dapat menggunakan hak milik dan bahwa Jim harus menggunakan tanggal publikasi yang ada saat berbicara dengan klien.

Fred takut jika HTC menyadari penundaan itu, mereka akan mulai bernegosiasi dengan salah satunya Pesaing ISI, yang menurut Fred juga tidak mungkin memenuhi tanggal peluncuran mereka. Ini perubahan fokus negosiasi oleh Jepang kemudian akan memiliki konsekuensi dengan usaha tersebut kapitalis yang telah meyakinkan Fred bahwa kontrak dengan Jepang akan segera ditandatangani. Jim tahu bahwa dengan tanggal presentasi yang semakin dekat, sudah saatnya membuat keputusan.

Halaman 419

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 420

SUE TETAP SEPERTI APA SAJA TINDAKAN YANG AKAN DIAMBIL . S ia baru MEMULAI pekerjaannya dengan perusahaan CPA nasional, dan dia sudah dihadapkan dengan masalah itu dapat mempengaruhi masa depannya dengan perusahaan. Pada audit, dia bertemu dengan klien yang pernah telah memperlakukan pembayaran ke jumlah besar, tetapi tidak berarti mayoritas, dari para pekerjanya sebagai pembayaran kepada kontraktor independen. Praktek ini menghemat pajak gaji dari klien yang seharusnya akan jatuh tempo pada pembayaran jika pekerja diklasifikasikan sebagai karyawan. Dalam penilaian Sue, ini tidak patut dan juga ilegal dan seharusnya dicatat dalam audit. Dia mengangkat masalah dengan John, akuntan senior kepada siapa dia melaporkan. Dia pikir itu adalah masalah yang mungkin terjadi, tetapi tampaknya tidak mau melakukan apa-apa. Dia mendorongnya untuk berbicara dengan mitra yang bertanggung jawab jika dia tidak merasa puas. Dia memikirkan masalah untuk waktu yang cukup lama sebelum mendekati pasangannya yang bertanggung jawab. Kelas pendidikan profesional berkelanjutan yang ia terima dari majikannya Phasized tanggung jawab etis yang dia miliki sebagai CPA dan fakta bahwa perusahaannya mengesahkan kepatuhan terhadap standar etika yang tinggi. Ini akhirnya menggoyahkannya untuk mengejar masalah dengan pasangannya yang bertanggung jawab atas audit. Kunjungan itu sangat tidak memuaskan. Paul, rekannya, hampir dikonfirmasi Reaksi awalnya bahwa praktik itu salah, tetapi dia mengatakan bahwa banyak perusahaan lain di industri mengikuti praktik semacam itu. Dia melanjutkan dengan mengatakan bahwa jika ada masalah, Sue akan kalah akun, dan dia tidak akan mengambil tindakan seperti itu. Dia datang dari pertemuan dengan perasaan berbeda yang dia pilih untuk mengejar masalah, dia akan menciptakan musuh. Sue masih merasa terganggu dan memutuskan untuk membahas masalah tersebut dengan beberapa rekan kerjanya. Dia mendekati Bill dan Mike, yang keduanya telah bekerja untuk firma itu selama beberapa tahun tahun. Mereka akrab dengan masalah itu karena mereka telah mengalami masalah yang sama saat melakukan audit tahun sebelumnya. Mereka menyatakan keprihatinan yang sangat besar jika dia pergi atas kepala mitra yang bertanggung jawab atas audit, mereka bisa berada dalam masalah besar karena mereka telah melakukannya gagal mempertanyakan praktik selama audit sebelumnya. Mereka berkata bahwa mereka menyadari itu mungkin salah, tetapi mereka maju karena telah diabaikan pada tahun-tahun sebelumnya, dan mereka tahu atasan mereka ingin mereka mengabaikannya lagi tahun ini. Mereka tidak mau menyebabkan masalah. Mereka mendorong Sue untuk menjadi "pemain tim" dan meninggalkan masalah.

419

KASUS 4

Audit

Gamewell D. Gantt, George A. Johnson, dan John A. Kilpatrick

Kasus ini disiapkan oleh Profesor John A. Kilpatrick, Gamewell D. Gant, dan George A. Johnson dari College Bisnis, Universitas Negeri Idaho. Nama-nama organisasi, individu, lokasi, dan / atau informasi keuangan telah disamarangkan untuk mempertahankan keinginan organisasi untuk anonimitas. Kasus ini diedit untuk SMBP -9, Edisi 10, 11, 12, 13 dan 14. Disajikan dan diterima oleh Society for Case Research. Semua hak kembali disajikan kepada penulis dan SCR. Hak Cipta © 1995 oleh John A. Kilpatrick, Gamewell D. Gant, dan George A. Johnson. Kasus ini tidak dapat direproduksi tanpa izin tertulis dari pemegang hak cipta. Dicetak ulang dengan izin.

Halaman 421

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 422

Itu bukan jenis kutipan yang akan membantu mempromosikan Battle Sports Science, LLC chinstrap sepakbola pengaruhnya yang baru. Radio Publik Nasional (NPR) diwawancara

Dave Halstead sebagai bagian dari sebuah cerita berjudul “*Can the Mouth Guard Sungguh Mencegah Koncussion?*” Berbekal email promosi dari pendiri Battle Sports Science, Chris Circo, reporter NPR telah menanyakan pendapat Halstead tentang perangkat baru itu. Dan, secara khas, Halstead telah menawarkan penilaianya yang terus terang. Meskipun Halstead belum menguji perangkat sendiri, ia menjelaskan ketika ditanya tentang potensi chinstrap untuk memberi peringatan dini kepada pelatih atau pemain: “*Ketakutan di sini adalah Anda memiliki seorang individu yang telah menerima dampak tidak banyak. . . tetapi memiliki signifikan acara rotasi (whiplash). Mereka sebenarnya memiliki cedera otak traumatis ringan yang signifikan. Tetapi mereka memiliki lampu hijau di cangkir dagu.*” (NPR 2011).

421

KASUS 5

Peringatan Dini atau False Sense Keamanan? Risiko gegar otak dan Kasus Dampak-Penginderaan Chinstrap sepakbola

Clifton D. Petty, Michael R. Shirley

Universitas Drury

“Siapa saja yang duduk dengan Anda dan mengatakan saya memiliki perangkat yang jika anak Anda memakainya, baik akan mendagnosis gegar otak atau mencegah gegar otak berbohong. Tolong kutip saya tentang itu.”

—D AVE H ALSTEAD,

Direktur Teknis Pusat Penelitian Dampak Selatan

Kejadian kritis ini disiapkan oleh penulis dan dimaksudkan untuk digunakan sebagai dasar untuk diskusi kelas. Itu pandangan yang disajikan di sini adalah pandangan penulis berdasarkan penilaian profesional mereka dan tidak mencerminkan pendapat tersebut pandangan Society for Case Research. Nama-nama individu, perusahaan, dan lokasinya telah disamarkan pertahanan anonimitas. Hak Cipta © 2012 oleh Society for Case Research dan penulis. Tidak ada bagian dari pekerjaan ini yang dapat dilakukan direproduksi atau digunakan dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari Society for Case Research.

BAGIAN C

Tanggung jawab sosial perusahaan

Halaman 423

KASUS 5 Peringatan Dini atau Rasa Aman Palsu?

Ilmu Olahraga Pertempuran, LLC

Chris Circo dan rekan-rekannya mendirikan Battle Sports Science pada 2009. Berkantor pusat di Omaha, Nebraska, perusahaan itu dibangun dengan fokus pada “meningkatkan keselamatan bagi para atlet” (perusahaan situs web). Secara khusus, perusahaan ingin melindungi atlet muda yang mungkin menderita gegar otak. Kondisi yang sulit dipahami dan berpotensi fatal, gegar otak datang bersama wilayah itu olahraga kontak. Dalam sepak bola Amerika, humor ruang ganti tradisional mencerca kejenakaan dari pemain yang bingung, yang, setelah sukses besar, berkeliaran ke kerumunan yang salah. Tapi Circo, yang menderita lima gegar otak sebagai atlet muda dan hari ini menggunakan obat anti-kejang tion, bahkan dianggap gegar otak yang disebut “ringan” tidak ada masalah tertawa. Banyak kasus

cussion itu tragis, seperti kasus Nathan Stiles. Stiles, pemain sepak bola berusia 17 tahun dari Spring Hill, Kansas, mengalami pukulan gegar otak dalam pertandingan pada 1 Oktober 2010. Dia pingsan saat pertandingan pada 28 Oktober, dan kemudian mati. Autopsi mengungkapkan perdarahan ulang dari yang tidak terdeteksi

cedera otak (subdural hematoma) (NCCSIR 2012).

Battle Sports Science berusaha untuk mendapatkan perhatian pasar untuk dampaknya yang \$ 149,99 untuk (dagu tali) melalui pengesahan, dan telah meminta sejumlah pemain NFL termasuk Ndamukong Suh, Dexter McCluster, Pierre Thomas, dan Eddie Royal. (McKewon 2011). Itu perusahaan berharap dapat menjual perangkat ke program olahraga (sekolah) serta kepada pemain individu. Selain itu chinstrap Impact Sensing, Battle Sports Science membuat helm (Battle Helmet) dan penjaga mulut (Battle Shield) untuk melindungi pemain baseball di kelelawar (situs web perusahaan). Chris Circo bertanya-tanya apakah dia harus secara agresif menentang penilaian Dave Halstead.

Tim desain Battle Sports Science *telah* mempertimbangkan cedera whiplash, dan percaya itu chinstrap akan dengan andal mendaftarkan "peristiwa rotasi." Dia mungkin juga menantang Halstead langsung. Dave Halstead adalah ahli riset, tetapi tidak memiliki MD atau insinyur perguruan tinggi. kredensial tingkat. Dave Halstead mungkin bukan resensi yang sepenuhnya objektif, mengingat itu dia adalah perancang helm dan penasihat teknis untuk NFL.

Tetapi dalam waktu satu minggu dari cerita NPR, sebuah panel Kongres telah menyatakan keraguan mereka. Peralatan "anti gegar otak", dan Senator Tom Udall (DN.M.) telah meminta Perdagangan Federal Komisi (FTC) untuk menyelidiki klaim perusahaan di pasar ini — termasuk Battle Ilmu olahraga. Sekarang taruhannya bertambah, dan CEO Circo menyadari bahwa dia telah mencapai tonggak penting bagi perusahaan mudanya. Menekan ke depan berarti menentang Dave Halstead dan skeptis teknis lainnya, dan menghadapi pengawasan dari Kongres dan FTC. Mulai saat ini, kegagalan produk kemungkinan besar akan menghancurkan perusahaan mudanya.

Sepak Bola dan Masalah Gegar Otak

Sepak bola adalah olahraga kontak, dan telah lama dikaitkan dengan cedera serius terkait tabrakan. Presiden Theodore Roosevelt meminta penggemar sepak bola awal untuk mengembangkan aturan itu mengurangi cedera ini atau menghadapi pembatasan pemerintah. Namun dalam beberapa tahun terakhir, banyak media olahraga

Para ahli Cine telah mengomentari meningkatnya jumlah dan parahnya cedera gegar otak.

Beberapa juga mencatat bahwa kecepatan dan kekuatan pemain sepakbola telah meningkat secara signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Dan akhirnya, beberapa aspek permainan — termasuk punt kembali dan menyebarkan pelanggaran — meningkatkan kemungkinan kontak berkecimpulan tinggi, serta apa yang disebut "pertahanan-lebih sedikit pemain," atau tabrakan blind spot. Sementara aturan profesional (NFL) dan perguruan tinggi (NCAA) membuat badan baru-baru ini memusatkan perhatian pada pengurangan jumlah dan tingkat keparahan cedera otak traumatis, sejauh ini risiko paling luas ada di tingkat sekolah menengah.

Menurut Federasi Nasional Asosiasi Sekolah Menengah Negeri, sekitar 1,14 juta siswa setiap tahun berpartisipasi dalam sepak bola sekolah menengah. Sekitar 9%, atau setidaknya 140.000 dari para atlet muda ini, menderita gegar otak setiap tahun (Koester 2010). Program latihan untuk pelatih sepakbola sekolah menengah semakin fokus pada pengakuan gegar otak. Tapi

Halaman 424

KASUS 5 Peringatan Dini atau Rasa Aman Palsu?

identifikasi seorang pemain yang berisiko bukanlah hal yang mudah. Menurut Centers for Disease Kontrol (CDC), gejala gegar otak kadang-kadang halus dan atlet sering mengalami gejala yang dialami atau dilaporkan berjam-jam atau bahkan berhari-hari setelah peristiwa concussive (HHS). Pelatih

merasakan tekanan untuk menjaga pemain berbakat di lapangan, dan pemain sering menyembunyikan gejala mereka untuk terus bermain. Beberapa pemain sekolah menengah mengambil isyarat mereka dalam hal ini dari para profesional

pemain nasional:

Baik NFL dan NCAA telah digugat oleh pemain karena cedera gegar otak. Jas itu diajukan terhadap NCAA atas nama mantan defensif Illinois Timur Adrian Arrington, 25, yang mengalami beberapa gegar otak antara 2006 dan 2009. Gugatan Arrington menuduh bahwa

NCAA tidak "mengatur pedoman yang cukup untuk pemain dengan gegar otak" (Hailey). Tambahan, 75 mantan pemain NFL mengajukan gugatan pada tahun 2010 dan menuduh bahwa NFL menyembunyikan bahaya concussions dari pemain sengaja (Fendrich 2010).

Tanggung Jawab Produk dan Indikator Dampak

Beberapa tren baru-baru ini, termasuk litigasi terhadap liga dan universitas sepakbola, menyarankan peran untuk Indikator Dampak Pertempuran Sains Olahraga baik dalam mengurangi cedera concussive dan risiko litigasi untuk organisasi dan sekolah sepakbola. Federasi Nasional Sekolah Menengah (NFHS) telah mengingatkan anggotanya bahwa litigasi terkait gegar otak sedang mengumpulkan momentum, dan semakin menargetkan pelatih dan pejabat sekolah di tingkat sekolah menengah (Koester). Indikator Dampak mengidentifikasi potensi cedera, dan membantu pelatih dan pemain menghindari a tabrakan berikutnya ke otak yang sudah terluka. Lampu pada tali dagu bersinar hijau sampai a pemain dipukul sedemikian rupa sehingga kemungkinan cedera kepala (cahaya kuning) atau kemungkinan (merah) cahaya). Seorang pelatih yang melihat lampu kuning atau merah mungkin akan mengesampingkan pemain yang cedera. Dari

Dalam perspektif ini, bisa dikatakan bahwa promosi agresif dari Indikator Dampak harus tingkatkan keamanan di antara para pemain. Kemudian lagi, bagaimana jika skeptisme Halstead ditempatkan dengan baik? Bagaimana produk tersebut miliki dilakukan dalam ribuan pertemuan kompleks dan berkecepatan tinggi yang terjadi pada sepakbola bidang di seluruh Amerika Serikat? Lebih banyak pengujian dan peluncuran yang lebih lambat mungkin menurunkan beberapa risiko, tetapi itu juga akan memberikan saingan waktu untuk menyalin tali dagu dan mengalahkan Battle Science ke pasar. Satu hal yang pasti — perusahaan tidak bisa diam sekarang. Semua publikasi terbaru — bahkan dari kritikus seperti Halstead — telah mendorong perusahaan ke lapangan sehubungan dengan kesimpulan kontroversi sion dalam sepakbola. Jika Circo ragu tentang produknya, sudah waktunya untuk berhadapan mereka sebelum terlambat. Kalau tidak, sudah waktunya untuk mengatur strateginya untuk bergerak maju sementara mengelola risiko yang kuat dan kemungkinan kontroversi.

REFERENSI DAN BACAAN YANG DISARANKAN

- Battle Sports Science, LLC, situs web perusahaan.
Fendrich, Howard (20 Oktober 2010). Saga gegar otak NFL pindah ke fase baru: Litigasi. *Associated Press*.
Hailey, Jim (16 September 2010). NCAA bernama di kelas-gugatan aksi gegar otak. *USA Today*.
Koester, Michael, MD, (Juli 2010). Gegar otak NFHS Aturan — Apa yang perlu diketahui Asosiasi Negara. *Bengkel presentasi kepada NFHS Sports Medicine Advisory Komite*.
McKewon, Sam (14 Oktober 2011). Mantan dukungan Husker Suh perangkat keamanan. *Omaha World-Herald*.
Transkrip Wawancara NPR (5 Oktober 2011). Bisakah mulut itu penjaga benar-benar mencegah gegar otak?
(NCCSIR) Pusat Nasional untuk Cedera Olahraga Bencana Situs web penelitian.
(HHS) Departemen Kesehatan dan Layanan Kemanusiaan AS, Pusat Pengendalian dan Pencegahan Penyakit (Juni, 2010). Kepala: Gegar otak dalam olahraga sekolah menengah.

Halaman 425

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 426

Latar belakang perusahaan

Sistem A123 didirikan pada tahun 2001 oleh Dr. Yet-Ming Chiang, Dr. Bart Riley, dan Ric Fulop menggunakan teknologi nanofosfat eksklusif yang dibangun di atas skala nano baru

terial awalnya dikembangkan di Massachusetts Institute of Technology. ¹ Pada 2005, A123 mengubah bisnisnya dengan mengembangkan ion-ion lithium baru yang bertenaga tinggi dan lebih cepat sistem baterai menggunakan teknologi nanofosfat. Baterai lithium-ion adalah teknologi canggih teknologi yang memiliki salah satu rasio energi-ke-berat terbaik di pasar dan memiliki yang lambat kehilangan muatan saat tidak digunakan. Pada tahun 2005, bisnis utama A123 adalah pasar komersial untuk baterainya. Black and Decker Corporation menggunakan baterai lithium-ion ini dalam Dewalt dan merek VPX alat-alat listrik. Baterai lithium-ion memberi pengguna peningkatan level daya dan runtime, dengan berat yang sama atau kurang dari alat-alat listrik yang dijalin dgn tali tradisional. ² Pada tahun 2006, A123 Systems diberikan kontrak pengembangan \$ 15 juta dari Amerika States Advanced Battery Consortium (USABC) bekerja sama dengan Departemen AS Energi (DOE). Kontrak ini untuk pengembangan teknologi nanofosfatnya untuk kendaraan listrik hibrida. A123 Systems kemudian bermitra dengan General Electric dan Ballard Layanan Daya untuk mengembangkan modul baterai tegangan tinggi untuk digunakan dalam energi-bebas emisi, bus transit yang efisien. Baterai baru ini lebih kecil dari paket baterai yang ada saat ini

425

BAGIAN D

Masalah Internasional dalam Manajemen Strategis

KASUS 6

Sistem A123: A Baru Sistem Baterai Lithium-Ion untuk Mobil Listrik dan Hibrida

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Greg Keller, Ben Davis, Jason Brooks, Felix Lim, dan Will Hoffman untuk penelitian mereka dan kontribusi untuk kasus ini. Dicetak ulang atas izin Dr. Alan N. Hoffman, Departemen Manajemen, Bentley Universitas, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452, AS.

Halaman 427

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida tersedia untuk penggunaan komersial tugas berat. ³ Salah satu perusahaan yang menggunakan baterai baru ini adalah Daimler Bus Amerika Utara dalam bus hybrid diesel-listrik Orion VII. Orion VII dianggap sukses besar dan melewati 3000 unit tanda penjualan pada tahun 2009, yang dianggap ered kesuksesan besar untuk A123 dan kendaraan listrik hibrida pada umumnya. ⁴ Kombinasi kekuatan eksternal seperti kenaikan harga minyak dan keinginan untuk mengkonsumsi ers menjadi lebih hijau telah meningkatkan permintaan kendaraan hybrid di pasar konsumen. Di 2007, A123 mengambil langkah signifikan menuju pengembangan bisnis kendaraan listrik hibridnya. A123 menandatangani kemitraan dengan Cobasys untuk memperkenalkan baterai lithium-ion ke dalam otomotif pasar. ⁵ A123 juga menandatangani perjanjian dengan GM untuk menggunakan baterai mereka di Saturn Vue Program pengembangan Plug-in Hybrid ⁶ dan untuk bersama-sama mengembangkan baterai lithium-ion untuk Chevrolet Volt. ⁷ Pada 2008, A123 Systems menjalin kemitraan dengan General Electric dan Norwegia pabrikan mobil Think Global untuk mengembangkan dan memasok baterai lithium-ion untuk produk baru Think

SUV crossover listrik.⁸ Portofolio otomotif A123 mencakup hubungan dengan global utama perusahaan otomotif seperti BMW, Chrysler, Renault / Better Place, dan Delphi / Shanghai Korporasi Industri Otomotif untuk model kendaraan penumpang; dan Daimler, Magna Steyr, dan Sistem BAE untuk kendaraan transportasi tugas berat.⁹ Perusahaan patungan ini, kemitraan, dan aliansi strategis telah memperkuat posisi A123 di pasar transportasi.

Sistem A123 juga ada di pasar jaringan listrik. A123 mengembangkan baterai lithium-ion sistem bernama Smart Grid Stabilization System (SGSS), yang membantu mengelola pembangkit listrik fluktuasi permintaan yang lebih murah dan lebih responsif daripada metode tradisional.

SGSS dapat merespons perubahan kebutuhan daya dalam milidetik untuk memastikan pembangkit listrik beroperasi berjalan secara efisien dan menghasilkan lebih sedikit polusi sambil mengoptimalkan output daya mereka.

A123 Systems saat ini merancang, mengembangkan, memproduksi, dan menjual lithium yang dapat diisi ulang. baterai ion dan sistem baterai untuk transportasi, jaringan listrik, dan pasar komersial.

Sementara mereka masih terlibat dalam ketiga bisnis, A123 Systems telah berevolusi selama masa lalu empat tahun. Membandingkan total pendapatan produk dari tahun 2007, 2008, dan 2009, konsumen pasar telah turun dari 93%, menjadi 76%, menjadi 26%, sementara pasar transportasi telah naik dari 7%, menjadi 19%, menjadi 59%, dan pasar jaringan listrik telah tumbuh dari 0%, menjadi 5%, menjadi 15%. A123 bergereser dari pasar konsumen karena sekarang telah matang dan berfokus pada pasar transportasi dan jaringan listrik yang memiliki potensi pertumbuhan yang jauh lebih besar. Tren ini berlanjut hingga 2010.

Pada 24 September 2009, A123 Systems mengumumkan IPO-nya di NASDAQ global pasar dengan harga \$ 13,50 per saham. Sahamnya mencapai tinggi \$ 23,46, tetapi sekarang adil di bawah \$ 5,00. A123 juga menerima hibah \$ 249 juta dari DOE dan pajak \$ 100 juta kredit dari negara bagian Michigan untuk membantu membangun pabrik di Livonia. Tanaman ini akan dibuka pada 13 September 2010 dan akan memungkinkan A123 untuk memenuhi permintaan yang berkembang dari

baterai dan sistem baterai.¹⁰

Fokus perusahaan pada inovasi dan menarik karyawan berpendidikan tinggi telah memungkinkan untuk tetap menjadi yang terdepan dalam industri yang sedang berkembang ini. Usaha patungan A123, kemitraan, dan aliansi strategis telah memperkuat posisi mereka dalam transportasi dan jaringan listrik pasar.

Visi Sistem A123 adalah untuk menggabungkan portofolio produk yang menggunakan nanofos teknologi phate dengan hubungan mitra strategis untuk mengatasi generasi berikutnya solusi penyimpanan energi di transportasi, layanan jaringan listrik, dan pasar konsumen.¹¹

Tujuan mereka adalah menggunakan nanoteknologi untuk menciptakan baterai generasi berikutnya.¹² Dunia adalah berfokus pada cara untuk menghilangkan ketergantungannya pada bahan bakar fosil dan A123 percaya mereka akan membantu

tujuan ini menjadi kenyataan.

Arah Strategis

Halaman 428

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

Tujuan Sistem A123 adalah untuk memanfaatkan keahlian ilmu material mereka, baterai dan keahlian teknik sistem baterai, dan teknologi proses manufaktur untuk menyediakan solusi baterai canggih.

Pesaing A123

A123 Systems memiliki pesaing yang berbeda di masing-masing dari tiga kelompok produknya. Dalam industri transportasi, pesaingnya adalah Panasonic, LiMotive (Bosch dan Samsung), Perusahaan Penyedia Energi Otomotif, Solusi Daya Canggih Johnson Controls-Saft, Toshiba, Kokam (Dow Chemical), Hitachi, Ltd., LG, GS Yuasa, Sony, Lithium Energy Jepang, EnerDel Inc., Valence dan MES-DEA SA Dalam industri jaringan listrik, para pesaingnya adalah Saft, Altairnano, Insulator NGK Ltd, Energi Prudent, Beacon Power Corp. Di konsumen pasar, para pesaingnya adalah Panasonic, Sony, Samsung, LG, Valence, dan E-One Moli Energy Corp.¹³ A123 Systems menghadapi persaingan ketat untuk semua lini produknya. Jika ada yang lebih besar

pesaing akan bergabung melalui akuisisi atau pengambilalihan, ini bisa mengubah tive landscape dan buat A123 sangat sulit untuk bersaing.

Hambatan untuk masuk dalam bisnis baterai lithium-ion tinggi. Penghalang terbesar adalah pengetahuan hak milik diperlukan untuk mengembangkan dan memproduksi jenis teknologi ini. Setiap perusahaan dalam industri ini telah melindungi kekayaan intelektual dan proses manufaktur mereka dengan paten, merek dagang, dan menjaga pengetahuan mereka sebagai rahasia dagang.¹⁴ Hambatan lain untuk entri adalah pengakuan dan visibilitas merek, skala ekonomis dalam manufaktur, dan akses untuk mitra strategis dan jaringan distribusi.¹⁵ Sementara hambatan untuk masuk tinggi sekarang, itu adalah mungkin bagi teknologi baru untuk datang dan mengubah seluruh industri.

Sistem A123 sangat tergantung pada produsen transportasi dan jaringan listrik. viders. Ada beberapa solusi baterai lithium-ion untuk produk mereka dan jika A123 tidak memenuhi permintaan mereka, mereka dapat beralih ke penyedia lain. Ada juga jumlah terbatas pelanggan yang membuat sebagian besar pendapatan A123, dan kehilangan salah satunya pelanggan bisa melumpuhkan bisnis mereka.¹⁶

Program Pemerintah

Meskipun baterai lithium-ion telah ada di pasar barang-barang konsumen sejak awal 1990-an, industri yang terkait dengan pasar transportasi, yang A123 beristirahat banyak harapan masa depannya, dalam banyak hal masih dalam tahap embrio, dan produk masih berat dan tidak praktis. Misalnya, paket baterai lithium-ion yang digunakan di Chevy Volt panjangnya enam kaki, sembilan inci dan beratnya hampir 400 pound menurut Larry Burns, a mantan wakil presiden bidang penelitian dan pengembangan di GM.¹⁷

Mungkin faktor eksternal paling berpengaruh yang saat ini dan akan terus berlanjut mempengaruhi A123. Sistem dan rekan-rekan industrinya akan menjadi dukungan yang diterima perusahaan-perusahaan ini

dari program pemerintah dalam bentuk hibah, pinjaman, dan insentif. Dalam kasus A123, menjadi karena mereka belum menjadi perusahaan yang menguntungkan, yang harga pokok penjualannya secara historis melebihi harga jual produk mereka sejak 2007, perusahaan ini, tanpa berlebihan, hampir sepenuhnya bergantung pada dana pemerintah untuk mengoperasikan bisnis mereka. A123 berharap untuk berpartisipasi

di Program Pemerintah AS yang merangsang investasi di bidang baterai domestik. Ini niat adalah salah satu strategi inti mereka yang diperlukan untuk sukses. Jelas, perusahaan itu tidak malu-malu ketika datang untuk mengisyaratkan ketergantungan besar mereka pada peluang politik. Ada cukup beberapa program pemerintah federal dan negara bagian di mana A123 telah memilih untuk menjadi bagian dari: American Recovery and Reinvestment Act (ARRA): *Ketika Presiden Obama berkuasa lebih awal 2009, salah satu undang-undang pertama yang didorong melalui bantuan seorang Demokrat*

Halaman 429

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida Kongres adalah ARRA, yang dimaksudkan sebagai stimulus untuk ekonomi AS jauh di tengah pergolakan yang menyakitkan resesi dan mungkin di ambang depresi yang lebih menyakitkan. Salah satu programnya dalam paket stimulus yang hampir \$ 800 miliar adalah \$ 2 miliar dalam bentuk hibah dari Departemen Keuangan Energi untuk membantu mempromosikan pengembangan baterai canggih dan komponen penggerak listrik. A123 Systems dapat menegosiasikan perjanjian dengan DOE dalam jumlah \$ 249.100.000 hibah untuk mendanai pembangunan pabrik baterai baru yang akan berbasis di Michigan. Ketentuan dalam Perjanjian menyatakan bahwa perusahaan harus mengeluarkan satu dolar untuk setiap empat dolar yang diterimanya, dan pada akhir tahun fiskal 2009, A123 telah menerima \$ 6,1 juta dari DOE Battery Prakarsa.

Kendaraan Teknologi Lanjutan Program Pinjaman Manufaktur (ATVM): *Mirip dengan ARRA* paket stimulus, DOE juga memiliki Program ATVM, yang memungkinkan A123 untuk meminjam empat dolar untuk setiap satu dolar yang dihabiskan. Namun, tidak seperti Battery Initiative, dana dari program ini berada dalam bentuk pinjaman yang harus dibayar kembali sebagai ganti hibah. Di bawah Program ATVM, A123 akan dapat meminjam hingga \$ 233 juta untuk juga membantu mendanai ekspansi manufaktur mereka. Hibah dan Insentif Negara Bagian Michigan: *Pada bulan Maret 2009, perusahaan menerima a* Hibah \$ 10 juta dari negara bagian Michigan, di mana \$ 2,2 juta telah dihabiskan sebagai Desember 2009 untuk membantu pembangunan fasilitas manufaktur baru di Livonia, Michigan. Sebagai ganti sisa dana hibah, perusahaan diharapkan untuk memenuhi tonggak dinegosiasikan ditetapkan oleh negara. Tidak terkait dengan hibah \$ 10 juta, negara juga pro-

Aed vided A123 dengan hibah \$ 2 juta pada Desember 2009 sebagai bagian dari program stabilisasi smart grid dimaksudkan untuk membantu meningkatkan sumber daya yang terbarukan untuk memberi daya pada pabrik baru di Livonia. Itu Kota Livonia juga menyumbang dengan membebaskan perusahaan dari pajak properti pribadi terjadi dalam batas kota hingga Desember 2023. Sebagai gantinya, perusahaan harus berinvestasi pada setidaknya \$ 24 juta dalam properti pribadi dan menciptakan 350 pekerjaan baru di distrik ini. Terakhir, A123 adalah mencari manfaat pajak yang lebih potensial dari negara dengan menempatkan fasilitas mereka di salah satu "Zona Renaissance" yang ditunjuk. "

Otoritas Pertumbuhan Ekonomi Michigan (MEGA): Ada sejumlah kredit pajak dan pinjaman yang ditawarkan di bawah program ini di mana A123 mengambil bagian. Di bawah Teknologi Tinggi Kredit, A123 memenuhi syarat untuk kredit pajak 15 tahun senilai hingga \$ 25,3 juta yang tergantung berdasarkan jumlah pekerjaan yang dapat dibuat perusahaan di negara bagian Michigan. Di bawah Pabrikan Sel Kredit facturing, perusahaan memenuhi syarat untuk kredit 50% pada pengeluaran modal mereka hingga \$ 100 juta. Akhirnya, negara bagian Michigan telah menawarkan perusahaan \$ 4 juta pinjaman, yang mana benar-benar dimaafkan jika mereka menciptakan 350 pekerjaan penuh waktu pada Agustus 2012.

Selain hibah, pinjaman, dan insentif lainnya yang ditawarkan oleh federal, negara bagian, dan pemerintah daerah, ada faktor lain dalam lanskap politik dan hukum yang menawarkan lainnya peluang ke A123 dan industri. Pertama dan terpenting, sebagai kesadaran lingkungan lipatan dan pemerintah di dunia barat terus mendesak populasi negara mereka untuk mengurangi ketergantungan pada minyak asing, wajar jika peraturan harus mengikuti. Di 2010, Presiden Obama baru-baru ini mengumumkan standar federal baru untuk semua mobil penumpang AS dan truk ringan rata-rata 35,5 mil per galon pada 2016. Banyak pakar industri memperkirakan hal itu pada tahun 2020, hampir 50% dari semua kendaraan AS akan menggunakan beberapa bentuk teknologi baterai untuk bertemu

standar regulasi Ekonomi Bahan Bakar Rata-Rata Perusahaan (CAFE) baru. Selain itu, rabat program antara \$ 2500 dan \$ 7500 ditawarkan langsung kepada konsumen di bawah Februari Paket stimulus 2009 yang dimaksudkan untuk memikat mereka untuk membeli kendaraan listrik plug-in. Jelas, peningkatan dalam standar peraturan dan program rabat langsung ke konsumen mewakili peluang berbeda untuk A123 Systems dan rekan-rekan industrinya.

Selain banyaknya peluang yang ada, dengan saham yang begitu besar dari Masa depan perusahaan terkait dengan program yang diprakarsai oleh pemerintah, dapat disimpulkan bahwa, legal dan iklim politik juga menawarkan ancaman bagi perusahaan dan industri. Meskipun tampaknya ada tidak kekurangan insentif yang ditawarkan dalam iklim politik saat ini, masih harus dilihat bagaimana caranya Kongres baru, berkuasa pada Januari 2011 dan dengan mata kritis pada negara melonjaknya defisit, akan terus mendukung pendanaan untuk program-program ini atau membiarkannya mengering. Ini memang dapat secara signifikan mempengaruhi kelangsungan jangka panjang Sistem A123. Bahkan setelahnya

Halaman 430

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

pertanyaan tajam diajukan tentang prospek belanja modal perusahaan terbaru panggilan pendapatan pada bulan November 2010, David Vieau, CEO, dan Michael Rubino, CFO keluar, memberikan jawaban yang umumnya tidak jelas mengenai bagaimana mereka bermaksud untuk mendanai operasi perusahaan melampaui 2012 jika semua dana mereka saat ini menjadi habis. Selain itu, mereka juga tidak bisa untuk memberikan visibilitas pendapatan apa pun ke tahun 2011 dan selanjutnya, cukup dengan menyatakan bahwa "akan banyak bergantung pada peningkatan pelanggan [mereka]" untuk meningkatkan produksi kendaraan listrik. Jika perusahaan itu tidak dapat menambah dana yang diterima dari pemerintah dengan keuntungan aktual dari penjualan baterai, maka ketidakpastian iklim politik dapat menimbulkan ancaman besar bagi perusahaan.¹⁸ Sedemikian industri yang sangat teknis yang membutuhkan tingkat tinggi keahlian dalam penelitian dan pembangunan, ancaman besar terakhir yang signifikan terhadap mata pencarian A123 terletak pada perlindungan kekayaan intelektualnya, khususnya dalam teknologi nanofosfat eksklusif yang digunakannya untuk memproduksi dan mengemas baterai lithium-ion-nya. Sebagian besar dari kesuksesan perusahaan akan tergantung pada kemampuannya untuk melindungi paten dan merek dagangnya sementara pada saat yang sama tidak melanggar-pada perusahaan lain. Perusahaan saat ini memiliki atau melisensikan 19 paten di Amerika Negara bagian dan pada saat penulisan ini sedang dalam proses mengajukan 77 lebih. Di luar negeri

pasar, mereka memiliki atau melisensikan 29 paten dan telah mengajukan 151 yang sedang menunggu keputusan.¹⁹ Hasil dari paten yang saat ini dalam proses aplikasi dapat membantu menyediakan A123 dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan di masa depan jika diberikan, atau dihilangkan dengan cepat potensi keuntungan seperti itu jika ditolak. Selanjutnya, segala tuntutan hukum yang diajukan atas nama atau terhadap perusahaan sehubungan dengan teknologi paten dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk melakukan bisnis.

Mereka saat ini terlibat dalam dua tuntutan hukum dengan Hydro-Quebec tentang paten berlisensi telah diterima dari University of Texas. Baik Hydro-Quebec dan UT menuduh bahwa beberapa teknologi elektroda yang A123 gunakan dalam baterainya melanggar hak paten mereka. Sebagai tanggapan, A123 telah mengajukan banding dan gugatannya sedang berlangsung. Pada panggilan pendapat November 2010, the

manajer senior di A123 telah menyatakan bahwa diskusi penyelesaian terkait dengan kasus ini berlanjut sepanjang kuartal ketiga, tetapi tidak ada resolusi yang terlihat dan lebih banyak aktivitas pengadilan harus diambil pada bulan Desember 2010.

Tren Sosial dan Demografis

Bertentangan dengan apa yang diyakini oleh beberapa orang skeptis yang tetap teguh, ada bukti signifikan bahwa perubahan iklim di seluruh dunia yang dihasilkan dari efek gas rumah kaca adalah masalah nyata itu membutuhkan solusi nyata. Salah satu solusi itu menyerukan pengurangan penggunaan bahan bakar fosil seperti batubara dan minyak, dan Sistem A123, dengan sistem baterai canggih lithium-ion, adalah dibuat untuk membantu memecahkan masalah itu. Kesempatan ada untuk A123 untuk memanfaatkan meningkatnya kesadaran akan masalah lingkungan, karena konsumen mulai bergeser dari ponsel dengan mesin bensin konvensional. Perusahaan percaya itu sebagai teknologi keahlian untuk membuat baterai canggih menjadi matang, itu akan terus menurunkan produksi biaya, yang kemudian dapat diteruskan ke pelanggan dalam bentuk yang layak secara ekonomi alternatif untuk kendaraan bertenaga bensin. Begitu konsumen mulai menyadari ekonomi manfaat baterai lithium-ion seiring dengan manfaat lingkungan, itu akan menciptakan peluang besar bagi A123 dan industrinya sebagai adopsi hibrida dan listrik plug-in kendaraan meningkat secara dramatis. Untuk mengambil satu langkah lebih jauh, perusahaan lebih lanjut percaya itu meningkatnya adopsi hibrida dan kendaraan listrik plug-in hanya akan membantu menciptakan yang positif umpan balik dalam bentuk efek jaringan yang menguntungkan penciptaan generasi mendatang teknologi tery. Seperti disebutkan sebelumnya di bagian politik / hukum, pemerintah juga melakukan bagiannya dengan standar peraturan yang lebih ketat, seperti CAFE, dan dengan mendorong konsumen untuk membeli mobil hibrida dan listrik melalui penggunaan kredit pajak.

Peluang lain untuk Sistem A123 yang dihasilkan dari pergerakan lingkungan hingga mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil terletak di pasar layanan jaringan listrik, yang dihasilkan

Halaman 431

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

Pendapatan \$ 6 juta untuk perusahaan dalam kuartal fiskal terbaru. Karena permintaan akan energi terbarukan sumber energi seperti tenaga angin dan matahari meningkat, perusahaan percaya bahwa sistem baterai yang canggih dapat memenuhi kebutuhan untuk memperlancar kinerja dan keandalan sumber daya ini menggunakan teknologi smart grid. Karena intermittency dari matahari dan angin sumber daya, teknologi baterai dapat membantu menyimpan daya cadangan untuk membantu melengkapi jaringan selama

Pada saat pabrik menghasilkan energi berlebih atau permintaan pelanggan rendah. Juga, baterai kemudian dapat memanfaatkan sumber daya cadangan saat pabrik tidak menghasilkan energi atau selama masa penggunaan listrik puncak. Pada panggilan pendapat terbaru mereka di Novem-Pada tahun 2010, para pemimpin senior perusahaan telah menetapkan target untuk layanan jaringan listrik sekitar 30% dari seluruh bisnis mereka di masa depan, meskipun mereka tidak menargetkan tanggal tertentu. Peluang yang kurang dikenal untuk Sistem A123 adalah untuk memanfaatkan tren menuju peningkatan kesadaran lingkungan. Saat ini, banyak produk pengganti lithium-ion baterai termasuk teknologi baterai tradisional yang melibatkan logam beracun seperti nikel dan memimpin. Akibatnya, banyak baterai berbasis nikel dan timah tidak dapat dibuang melalui baterai biasa berarti dan hampir pasti tidak dapat didaur ulang karena sifatnya yang berbahaya bagi manusia lain

dan lingkungan. Di sisi lain, A123 menggembarkan baterai lithium-ion menggunakan nanophos-teknologi phate sebagai alternatif yang jauh lebih bersih daripada baterai tradisional karena tidak gunakan logam beracun seperti nikel, timah, atau mangan. Selain itu, baterai mereka juga bisa dipasang untuk keperluan lain atau bagian - bagiannya dapat dibuang dan didaur ulang menjadi bahan lain di akhir masa manfaatnya.

Meskipun banyak tren sosial / demografis yang terjadi di lingkungan makro mewakili peluang untuk A123, perusahaan menyoroti satu ancaman potensial yang bisa terjadi Mempengaruhi bisnisnya jika terjadi. Padahal tren harga gas sudah menuju ke atas sejak awal dekade ini, ada risiko kecil bahwa harga bensin bisa menolak untuk jangka waktu yang lama. Jika harga bensin turun dan tetap rendah, itu dapat berdampak pada permintaan hibrida dan mobil listrik plug-in, oleh karena itu ing permintaan baterai perusahaan. Meskipun layak disebutkan, kemungkinan risiko ini sebenarnya terjadi tampaknya rendah, terutama ketika meningkatnya permintaan minyak dan gas di Indonesia negara-negara berkembang seperti Cina dan India dipertimbangkan.

Teknologi A123

A123 saat ini memiliki tiga versi baterai lithium-ion yang menggunakan teknologi nanofosfat dalam produksi volume tinggi untuk digunakan dalam layanan konsumen, transportasi, dan jaringan listrik pasar; Namun, itu sudah bekerja pada prototipe generasi berikutnya yang populer Baterai AHR32113, serta jajaran baterai prismatic, atau bentuk datar yang sepenuhnya baru untuk digunakan dalam berbagai konfigurasi kendaraan listrik yang berbeda pada beberapa jalur perakitan. Oleh mencurahkan sumber daya untuk pengembangan produksi volume rendah dari generasi berikutnya produk sementara secara bersamaan manufaktur massal produk yang sudah ada, perusahaan dapat pastikan untuk tetap berada di garis depan kurva inovasi dan memastikan bahwa itu akan dapat dikapitalisasi dengan cepat pada setiap inovasi di masa depan dalam teknologi nanofosfat generasi mendatang. Bahkan, itu pengabdian perusahaan pada inovasi adalah inti dari filosofi strategis intinya. Ancaman terbesar A123 adalah potensi munculnya teknologi yang lebih baik dan lebih murah dan lebih efisien daripada baterai lithium-ion berbasis teknologi nanofosfat. Dibawah-berdiri, perusahaan ini sangat baru, dalam industri yang baru saja mulai muncul, bahwa kemungkinan besar tidak dapat mencurahkan lebih banyak waktu dan energi di luar produknya sendiri. Namun, perusahaan menyadari bahwa pada titik mana pun, teknologi yang lebih baik dapat menyentainya membuat baterai, dan karenanya seluruh lini produk A123, usang. Sementara teknologi ini juga dalam tahap perkembangan embrio mereka, perusahaan harus tetap mengawasi atas setiap terobosan di bidang tersebut. Teknologi ini termasuk sumber energi seperti ultra

Halaman 432

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

kapasitor, yang juga menyimpan energi dan menghasilkan daya tinggi meskipun pada kepadatan energi yang tidak mencukupi, dan sel bahan bakar, yang menghasilkan energi melalui konsumsi bahan bakar, seperti hidrogen.

Peluang dan Ancaman Global

Contoh peluang global yang paling jelas dan mencolok di mana A123 diekspos adalah pertumbuhan eksplosif dalam penggunaan mobil di pasar negara berkembang seperti Cina dan Taiwan India. Perusahaan telah memposisikan dirinya dengan baik secara global dengan bersekutu secara erat dengan internasional produsen mobil seperti BMW, Renault, dan perusahaan patungan terbarunya, SAIC Motor Perusahaan, yang berbasis di Cina. Ke depan, perjanjian usaha patungan dengan SAIC adalah salah satu yang paling penting, jika bukan yang paling penting, sumber permintaan dan penetrasi Pasar Cina untuk A123. Sebagai bagian dari perjanjian 20 tahun, perusahaan telah setuju untuk vest \$ 4,7 juta sebagai imbalan untuk 49% saham di modal dalam usaha patungan, di mana manajemen Kontrol akan dibagi secara merata. A123 akan bertanggung jawab untuk memasok kemitraan dengan baterai yang cukup untuk memenuhi rencana produksi sembari memberikan lisensi teknologi, di bawah syarat dan ketentuan yang berlaku, dengan imbalan biaya dan royalti. Akhirnya, SAIC dan A123

menegaskan komitmen mereka satu sama lain dengan menyetujui untuk tidak membentuk usaha patungan lainnya atau bisnis baru lainnya di Tiongkok yang akan bersaing dengan usaha patungan mereka. Untuk-kemitraan ini hanyalah salah satu contoh dari banyak peluang global bahwa Sistem A123 dapat memanfaatkan untuk keuntungan mereka, yang merupakan konsep bahwa para pemimpin senior di perusahaan mengenali dengan jelas. Dalam panggilan pendapatan kuartal terbaru mereka pada November 2010, David Vieau, CEO perusahaan, memperjelas bahwa kemitraan mereka dan ence di Cina akan menjadi kunci ke depan dan bahwa mereka sudah dalam proses pengiriman prototipe pertama untuk produsen peralatan asli Tiongkok kedua, dengan harapan itu itu akan menghasilkan kesepakatan di masa depan. Pejabat senior perusahaan lainnya, Jason Forcier, anticip menyatakan bahwa produksi tahunan kendaraan listrik Cina dapat mencapai satu juta pada tahun 2020. Karena hampir semua fasilitas manufaktur mereka berlokasi di China dengan pengecualian dari pabrik Michigan yang belum selesai dibangun, perusahaan tersebut memiliki keuntungan dalam hal itu terletak dekat dengan pelanggan Cina potensial mereka. Oleh karena itu, bukan hanya pabrikan mereka Biaya turing tetap rendah, tetapi biaya transportasi untuk anak perusahaan mereka di Asia, A123 Systems Hong Kong Limited, juga bisa tetap rendah. Terakhir, pemerintah Cina juga membuka peluang bagi perusahaan seperti A123, karena mereka sudah mulai menawarkan insentif langsung ke konsumen yang membeli kendaraan listrik, seperti halnya pemerintah Amerika Serikat telah dilakukan.

Meskipun penetrasi ke pasar negara berkembang seperti Cina bisa sangat menguntungkan untuk A123 di masa depan, keputusan untuk menjadi perusahaan multinasional tidak datang tanpa potensi jebakan. Perusahaan bahkan telah dengan jelas menunjukkan hal ini, sebagaimana mereka memiliki seluruh bagian dalam laporan 10-K mereka untuk tahun fiskal yang berakhir 2009 yang didedikasikan untuk risiko yang terkait dengan melakukan bisnis di Cina dan Korea. Karena A123 sangat tinggi industri teknis yang masih bisa dibilang dalam tahap embrioniknya, salah satu yang paling penting Unsur penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan adalah perlindungan intelektualnya Properti. Jika perusahaan tidak dapat melindungi kekayaan intelektualnya di pasar luar negeri karena kurangnya hukum proteksionis atau sebaliknya, maka itu dapat membuka pintu bagi pesaing untuk masuk segmen pasar dengan sistem baterai canggih yang hampir serupa. Di China khususnya, legal Sistem ini diketahui relatif lemah terhadap yang ada di negara lain, dan dengan berbagi sistemnya lisensi eksklusif dengan SAIC dan perusahaan Cina lainnya yang berpotensi, A123 membuka sendiri ancaman semacam itu adalah kemitraan untuk memburuk dan kekayaan intelektual mereka berpose. Faktanya, pemalsuan dan pembajakan datang dengan harga yang mahal, merugikan bisnis Amerika (per 2007) naik \$ 200 miliar setiap tahun.²⁰ Perusahaan akan berada dalam posisi yang buruk untuk mempertahankan dan menegakkan hak kekayaan intelektualnya di negara ini. Selain itu, miskin hukum

Halaman 433

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida sistem, secara umum, melampaui ruang lingkup kekayaan intelektual yang adil. Apakah perusahaan itu pernah untuk masuk ke litigasi apa pun di Tiongkok, ia menyadari bahwa mungkin sulit untuk mendapatkan penyelesaian yang cepat.

tion, penilaian, atau penghargaan yang dikeluarkan oleh pengadilan di negara tersebut. Hampir semua kemampuan manufakturnya berbasis di Cina dan apa pun yang merugikan Mempengaruhi Tiongkok juga dapat secara signifikan memengaruhi bisnis A123 secara negatif dalam sejumlah cara.

Ancaman pertama terletak pada iklim makroekonomi dan politik Tiongkok. Meskipun sensus adalah bahwa ekonomi Cina diperkirakan akan terus tumbuh dengan kecepatan yang cepat, dan Pemerintah telah menjadi semakin kapitalistik selama 20 tahun terakhir, tidak ada jaminan bahwa tren ini akan berlanjut dalam waktu dekat dan jangka panjang. Misalnya kalau ekonomi harus jatuh secara tiba-tiba, itu dapat mempengaruhi permintaan konsumen untuk kendaraan listrik dan dengan demikian mempengaruhi permintaan baterai lithium-ion perusahaan. Eksposur A123 tidak hanya untuk risiko pasar umum tetapi juga risiko spesifik perusahaan juga. Karena banyak dari perusahaan filosofi strategis adalah untuk memanfaatkan manfaat usaha patungan di luar negeri, mereka juga

mengekspos diri mereka terhadap risiko pasangan mereka. Oleh karena itu, beberapa mata pencaharian masa depan perusahaan terkait dengan nasib perusahaan lain dengan siapa mereka bersekutu. Misalnya, jika Pabrikan mobil Cina, SAIC, akan membuat keputusan bisnis yang buruk di bisnis utamanya. Jika itu merugikan perusahaan, itu juga akan merusak usaha patungannya dengan A123, dan sebagai hasilnya, mendatangkan kerusakan residual pada bisnis utama A123.

Pemerintah Cina juga memainkan peran utama dalam semua bisnis yang beroperasi di dalamnya berbasaran, dan A123 tidak terkecuali. Seperti disebutkan sebelumnya, pemerintah telah menjadi semakin kapitalistik dalam beberapa tahun terakhir, namun mereka masih memberikan pengaruh yang luar biasa atas ekonomi Tiongkok melalui regulasi dan kepemilikan negara. Tidak ada jaminan bahwa pemerintah China akan terus mendukung ekspansi perusahaan asing dalam perbatasannya, dan jika mereka melihat A123 atau bisnis asing lainnya dalam industri ini sebagai ancaman bagi perusahaan domestik mereka, mereka mungkin hanya memberlakukan peraturan baru atau meningkatkan hambatan perdagangan melalui tarif ekspor untuk membuat A123 kurang kompetitif di Cina. Tindakan seperti ini oleh pemerintah jelas akan menciptakan keunggulan kompetitif negatif bahwa perusahaan perlu diatasi. Selain itu, sebagai perusahaan AS, ekonomi dan hubungan politik antara Amerika Serikat dan Cina adalah faktor utama yang harus ada dipantau oleh A123. Saat ini, Tiongkok tidak mengapungkan mata uangnya terhadap mata uang negara lain. mencoba, alih-alih memilih untuk memanipulasi mata uangnya agar tetap rendah secara artifisial dibandingkan dengan negara seperti Amerika Serikat. Karena A123 menikmati status hubungan perdagangan normal sehubungan dengan jumlah operasi Cina mereka yang signifikan, mereka dapat menikmati manfaat dari mengekspornya Produk buatan China tanpa perlu membayar bea masuk ke Amerika Serikat. Ini di samping peningkatan daya beli yang mereka nikmati dari bahan baku dan barang dibeli di Cina. Namun, tekanan telah diberikan pada Cina baru-baru ini oleh negara-negara G20 untuk melayang mata uangnya, karena banyak yang melihatnya sebagai sumber surplus perdagangan China yang tumbuh itu berikan itu dengan keunggulan kompetitif yang tidak adil. Suatu hari, tekanan itu bisa mencapai titik di mana Amerika Serikat memperkenalkan undang-undang pembalasan, seperti pengenalan impor tarif, yang dapat mempengaruhi bisnis A123 secara negatif.

Keuangan A123

A123 telah melihat peningkatan pendapatan absolut dari \$ 41,3 juta pada tahun 2007 menjadi \$ 91 juta melalui Desember 2010. Namun, jika kita melihat data penjualan triwulanan sejak Desember 2007, kita lihat penjualan relatif datar, dengan beberapa kuartal menunjukkan sedikit kenaikan dan lainnya menunjukkan sedikit kerugian. Perbedaan antara data tahunan dan triwulanan ini disebabkan oleh pendapatan yang dilaporkan hanya untuk kuartal Desember 2007 di tahun itu dan tidak ada pendapatan yang dilaporkan di bulan Maret 2008 seperempat tahun itu. Melihat pada Lampiran A dan B, tren pendapatan tahunan dan triwulanan menjadi jelas.

Halaman 434

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

A123 belum mencatat kuartal yang menguntungkan, yang sebagian besar karena biaya barang dijual, penjualan dan pemasaran, R&D, dan pengeluaran modal. Daerah-daerah perusahaan telah terlihat tingkat yang sangat tinggi selama beberapa tahun terakhir karena investasi manajemen di perusahaan infrastruktur. Setelah manajemen dapat menyelesaikan tingkat fasilitas produksi yang diinginkan dan personel, pendapatan kemudian harus dapat mulai menutupi biaya tetap dan variabel mereka, sehingga menggerakkan perusahaan ke arah laba positif. Pendapatan Operasional mirip dengan laba bersih karena tidak menghasilkan angka positif jauh. Pengeluaran SG&A yang tinggi adalah alasan utama mengapa jumlah ini terus meningkat pada tingkat negatif. Personil dan penelitian dan pengembangan telah menjadi biaya yang signifikan bagi perusahaan tujuan menuju pertumbuhan. Melihat pada Lampiran A kita dapat melihat bahwa Pendapatan Operasional melebihi beberapa tahun terakhir ini mirip dengan pertumbuhan negatif laba bersih dan telah menurun tajam sejauh ini sampai 2010. Pendapatan kuartal ke kuartal yang datar belum memberi perusahaan cukup kapabilitas

ital untuk mendanai operasinya saat ini. Ini membawa kita langsung ke bagian keuangan berikutnya secara tunai dan utang jangka panjang, di mana A123 harus mencari modal untuk melanjutkan tingkat operasinya saat ini. Sejak awal, posisi kas A123 relatif kuat terhadap posisi total asetnya.

Melihat Lampiran C, kami melihat posisi kas mereka meningkat dari sekitar \$ 100 juta pada tahun Juni 2009 menjadi sekitar \$ 500 juta hingga September 2009. Banyak dari peningkatan besar ini bisa dikaitkan dengan \$ 400 juta yang diperolehnya melalui IPO pada September 2009. Perusahaan juga dianugerahi hibah \$ 249 juta dari American Recovery Reinvestment Act dan telah sejauh ini ditagih sekitar \$ 53 juta dari uang ini.²¹ Setelah September 2009, Lampiran C menunjukkan kami tren yang mengkhawatirkan untuk cadangan kas perusahaan.

Jelas bahwa A123 sangat bergantung pada penerimaan modal dalam jumlah besar investor apakah mereka pemodal ventura, IPO, atau bagian dari pemerintah. Sama seperti dengan banyak perusahaan teknologi, persyaratan modal awal A123 adalah signifikan. Manajemen dicenderung memiliki seluruh proses produksi; suatu proses yang mencakup pembangunan atau penyewaan jutaan kaki persegi ruang produksi dan modal besar. A123 dilaporkan posisi tunai untuk kuartal yang berakhir pada 30 September 2010, dan \$ 301 juta. Bahkan dengan hibah pemerintah dan insentif pajak, cadangan kas telah menjadi sumber pendanaan yang signifikan untuk perusahaan. Mengingat perusahaan masih muda, sulit untuk menentukan tingkat kas yang mungkin cukup untuk mereka, tetapi manajemen perlu memonitor investasi dan operasi mereka kebutuhan biaya karena cadangan kas akhirnya dapat mengering sebagai sumber modal. Mengelola-Tampaknya tidak peduli dengan tingkat kas perusahaan yang datang pada tahun 2012. Sisi positifnya memanfaatkan posisi kas mereka untuk investasi dan kebutuhan pertumbuhan aset adalah apa yang telah dilakukan perusahaan mampu mempertahankan tingkat utang mereka. Saat ini mereka memiliki lebih dari \$ 6 juta dalam hutang jangka panjang, yang sejalan dengan sejarah pinjaman jangka pendek mereka. Hutang jangka panjang tertinggi yang mereka miliki dilakukan adalah \$ 10,5 juta pada Juni 2009. Jika manajemen terus meningkatkan fasilitas produksi di luar 2012, menerbitkan utang atau mengambil pinjaman dapat menjadi sumber pendanaan untuk A123. Persediaan dan piutang telah meningkat sejak awal, tetapi Lampiran D menunjukkannya pada tingkat yang sebanding dengan penjualan. Namun, kuartal terbaru, berakhir September 2010, menunjukkan lonjakan di kedua akun dari kuartal yang berakhir Maret 2010, yang mengkhawatirkan. Manajemen harus terus memantau persediaan dan piutang di Indonesia untuk menjaga mereka sejalan atau lebih rendah dari pertumbuhan penjualan.

Area Kekhawatiran untuk A123

Tren selama dua kuartal terakhir bisa terbukti menjadi masalah jangka pendek jika pendapatan tidak mulai mengambil. A123 saat ini rentan terhadap peningkatan persediaan karena model bisnis mereka, yang terlihat untuk mengembangkan perjanjian, hubungan, dan kemitraan yang membutuhkan jumlah produk yang besar ties dan siklus hidup produk yang panjang. Jika jadwal produksi atau input pelanggan memerlukan-Setelah perubahan, peningkatan inventaris dan piutang A123 bisa terjadi.²²

Halaman 435

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida
Manajemen bekerja untuk membangun kapasitas produksi yang diharapkan akan memungkinkan mereka untuk memenuhi pesanan pelanggan secara fleksibel dan tepat waktu. Jika infrastruktur produksi A123 dibangun ke tingkat yang mereka cari, ini tentu bisa membuktikan keunggulan kompetitif dibandingkan yang lain produsen baterai lithium-ion yang tidak memiliki kemampuan manufaktur yang serupa.

Pemasaran

A123 mempekerjakan tim penjualan yang berpengalaman dengan sebagian besar individu memiliki mantan sales engineering perience dan pengalaman khusus sektor. Perusahaan menjual produknya terutama melalui penjualan langsung dari staf penjualan kecil mereka yang berjumlah 24. Staf mereka terdiri dari individu-individu yang kuat

pengetahuan kerja dari produk mereka. Sebagian besar memiliki latar belakang teknik dalam energi bidang penyimpanan sehingga mereka dapat berbicara dengan klien potensial dan kebutuhan mereka di tingkat mereka. Staf

dibagi antara transportasi dan desain dan pengembangan sel, dan kedua kelompok bekerja erat bersama. Perusahaan sering menggunakan hubungan kuatnya dengan distributor untuk menutup transaksi. Lebih dari satu dekade terakhir ditambah, Amerika Serikat telah merasakan sentimen kuat dalam mengurangi tidak hanya kebutuhannya akan minyak asing, tetapi untuk bahan bakar fosil secara umum. Dalam jangka waktu yang sama, Amerika

Negara telah melihat dorongan besar ke arah pengembangan dan adopsi energi bersih skala besar.

Tujuan manajemen A123 dan potensi "hijau" manfaat dari produk baterai mereka telah memungkinkan mereka untuk mengembangkan hubungan pemerintah yang kuat. Pada hari pertama untuk pabrik manufaktur Livonia, Michigan, Presiden Obama menelepon untuk memberi selamat baik Gubernur Michigan maupun A123. Seperti kita ketahui, perusahaan dianugerahi a

Hibah \$ 249 juta dolar untuk pabrik ini dan pengembangan lebih lanjut dari basis produknya.

Hubungan yang kuat ini juga mengarah pada pembentukan The Government Solutions Group dalam A123, yang didedikasikan untuk mengembangkan produk dan solusi berbasis ion-lithium spesifik tions untuk berbagai bidang Pemerintah, seperti Departemen Pertahanan. Ini kuat

Hubungan memberi A123 sumber pendanaan yang signifikan dan dapat terbukti vital bagi mereka kesuksesan jangka panjang.

Sebagai bagian dari strategi manajemen secara keseluruhan, perusahaan berupaya untuk menjual produknya ke ceruk dan pelanggan yang menciptakan keunggulan kompetitif.²³ Produk A123 sangat penting untuk keberhasilan pasar dan pelanggan ini dan karenanya harga premium dapat dihasilkan. Jika A123 dapat membuktikan sebagai pemimpin industri dalam pasar-pasar ini dan terus memberikan Dengan produk-produk berkualitas, pendapatan harus tumbuh sesuai.

Cara utama lain A123 memasarkan produk mereka adalah melalui kemitraan dengan yang sudah mapan perusahaan penyimpanan energi di luar negeri. Contohnya adalah kemitraan antara A123 dan IHI, a Perusahaan Jepang dalam sektor energi yang dapat berbelanja produk A123 di sekitar pasar baru.

Dengan cara ini, A123 dapat mengambil manfaat dari posisi yang sudah dimiliki IHI di Jepang untuk memasarkan lebih banyak

secara efektif. Mereka percaya bahwa jenis kemitraan internasional ini akan mengarah pada ekonomi biaya skala. Dalam hubungannya dengan menumbuhkan tenaga penjualan, manajemen menjaga perusahaan sangat aktif melalui berbagai pameran dagang dan konferensi industri. Tidak hanya menunjukkan dan konferensi membantu memajukan teknologi baterai lithium-ion, tetapi mereka juga membantu memperkuat A123 sebagai

pemimpin dalam industri ini. Pameran dagang dan konferensi ini biasanya melibatkan peserta seperti itu sebagai mitra bisnis, investor strategis, analis industri, dan yang paling penting, pelanggan.

Produk termasuk lima baterai dan sistem baterai yang berlaku untuk arus pasar yang mereka targetkan. Pasar-pasar ini termasuk transportasi, daya portabel, stabilisasi jaringan, dan pemerintah. Mereka memiliki hubungan yang sukses dengan DeWalt dan Black & Decker di industri tenaga portabel, tetapi menjadi kurang bergantung pada industri ini karena mereka percaya itu sudah matang dan tidak akan menghasilkan tingkat pendapatan yang tinggi. Perjanjian dan lisensi material telah memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan unit daya portabel yang terikat pada produk tertentu seperti dengan jajaran alat-alat listrik 18W Nano dari DeWalt.²⁴ Banyak pemasaran mereka sedang dialihkan untuk adopsi kendaraan listrik karena mereka berharap pertumbuhan akan meningkat.

Halaman 436

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

Siklus penjualan, yang meliputi fase pengembangan, kualifikasi, dan produksi komersial, bisa lama untuk beberapa produk, seperti baterai untuk industri otomotif. Di akhir tahun 2009, manajemen memperkirakan bahwa tinjauan teknologi membutuhkan 3 hingga 9 bulan, pengembangan 12 hingga 18 bulan,

dan total waktu dari pengenalan pelanggan awal ke produksi komersial bisa tiga hingga lima tahun untuk baterai khusus untuk industri otomotif.²⁵ Meskipun A123 mungkin memiliki teknologi produk unggulan, siklus penjualan yang panjang ini bisa sangat mahal bagi A123 jika kompetitor mampu

untuk menyediakan produk yang cukup dengan kecepatan yang jauh lebih cepat. Kami melihat kisah serupa dengan Intel dan chip yang dihasilkannya. Sementara kualitas chip mereka dibandingkan dengan pesaingnya siap untuk diperdebatkan, mereka mampu memberikan jumlah yang signifikan kepada pelanggan secara cepat. Ini sudah terbukti menjadi keunggulan kompetitif besar untuk Intel dan mudah-mudahan akan sama untuk A123. Tantangan lain yang mereka hadapi adalah bahwa pasar untuk solusi baterai dalam transportasi adalah a pasar baru dan berkembang. Ini membuatnya sulit untuk memprediksi waktu permintaan pasar. Mereka mungkin mencapai kesepakatan, tetapi jika pelanggan mereka menunda pesanan mereka karena keterlambatan dalam produksi mereka Untuk itu, mereka memiliki persediaan berlebih (yang merupakan kasus yang mereka hadapi di 2010). ²⁶ A123 saat ini mempekerjakan tim penjualan kecil yang terdiri dari 20 orang penjualan dan 4 bulan. keting individu. Meskipun tim penjualan saat ini mungkin cukup, itu akan menjadi sulit untuk mengelola basis pelanggan yang meningkat dengan pertumbuhan yang diharapkan oleh perusahaan dan bisa menjadi masalah potensial dalam waktu dekat.

Penelitian dan Pengembangan

Teknologi nanofosfat yang secara khusus dilisensikan kepada mereka oleh MIT, sejauh ini merupakan perusahaan kekuatan terbesar dalam R&D. Teknologi ini memungkinkan tim manajemen dan teknik A123 untuk membawa sumber baterai portabel canggih ke pasar dalam berbagai produk. Ini juga membantu menarik bakat teknik terbaik ke tim R&D perusahaan dengan memberi mereka kesempatan bekerja dengan teknologi canggih seperti itu. Licensi juga memungkinkan A123 untuk menambah jumlahnya aplikasi yang tersedia untuk produk-produknya dan perusahaan mencari untuk meningkatkan pelanggan spesifikasi untuk aplikasi ini.

Yet-Ming Chiang, salah satu pendiri A123 Systems dan anggota manajemen tim, adalah profesor penuh di MIT di mana ia membantu merancang teknologi nanofosfat yang digunakan di baterai perusahaan. Memiliki hubungan dekat dengan MIT telah memberikan kesempatan kepada A123 untuk menerima lisensi untuk menggunakan teknologi ini.

Seperti yang kita ketahui dari analisis keuangan perusahaan, biaya R&D telah meningkat beberapa tahun terakhir. Meskipun teknologi R & D dan nanofosfat merupakan hal mendasar bagi A123 bisnis, manajemen perlu menjaga biaya yang terkait dengan pertumbuhan bagian bisnis ini sejalan dengan profitabilitas jangka panjang. Jika biaya ini tidak mulai berkurang sebagai persen dari pendapatan, maka manajemen perlu mengevaluasi kembali belanja modal yang terkait dengan litbang.

Kekayaan intelektual, teknologi hak milik, dan lisensi cenderung menjadi usang.

Meskipun A123 adalah satu-satunya perusahaan yang berlisensi untuk menggunakan teknologi nanofosfat yang dikembangkan di MIT, pesaing industri dapat mengembangkan teknologi yang lebih baik, menawarkan harga yang lebih rendah, atau lebih cepat ke pasar dengan baterai atau sumber daya yang memenuhi kebutuhan pasar saat ini. Meskipun nano Teknologi fosfat tampaknya lebih unggul dari teknologi lithium-ion lainnya, tidak ada gunanya jika A123 tidak dapat menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan spesifik kepada pelanggannya secara tepat waktu.

Operasi

Integrasi vertikal dan arsitektur sistem baterai prismatic yang dapat diskalakan memungkinkan A123 untuk beradaptasi untuk kebutuhan mitra dan pelanggan di seluruh proses produksi baterai. Vertikal integrasi dan sistem baterai yang dapat diskalakan memberi A123 kemampuan untuk merespons pasar dan pelanggan kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih cepat dan lebih fleksibel.

melindungi ilmu material dan kekayaan intelektual. Selain bahan baku, A123 juga tidak harus bergantung pada pemasok atau mitra luar untuk input yang dapat menyebabkan keduanya berkurang kualitas dan penundaan, yang tidak diinginkan A123 dalam model bisnis mereka. Bisnis ini Strategi memang membutuhkan sejumlah besar aset tetap, yang meningkatkan kebutuhan modal telah kita lihat.

Secara logistik, memiliki fasilitas pabrik milik perusahaan besar di Michigan bisa terbukti sangat bermanfaat bukan hanya bagi mereka, tetapi juga bagi industri otomotif AS. Asumsi Sistem A123 teknologi baterai mampu menyalakan kendaraan listrik (EV) dan hibrida kendaraan listrik (HEV), logistik bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi A123. Jika kontrasepsi perjanjian sebenarnya antara A123 dan pembuat mobil AS berjalan, perusahaan bisa melihat peningkatan pemanfaatan tanaman Livonia mereka.

A123 Systems memiliki strategi untuk mengendalikan sebanyak mungkin proses produksi. Dalam melakukan itu, mereka harus memiliki operasi yang memadai di bidang-bidang seperti penelitian, desain, pengembangan, manufaktur, dan penjualan agar berhasil mendapatkan produk mereka dari bahan baku untuk baterai jadi.

Bagian terbesar dari operasi mereka adalah manufaktur yang terkait dengan produksi baterai. Pada tanggal 31 Desember 2009, A123 memiliki sekitar 700.000 kaki persegi manufaktur kemampuan, 600.000 di antaranya berada di luar Amerika Serikat. Sebagian besar dari ini 600.000 kaki persegi terletak di Cina dan Korea, yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari yang lebih rendah biaya produksi, tetapi juga dapat meningkatkan biaya transportasi mereka. Meskipun mereka dapat mengambil manfaat dari pengurangan biaya dari pabrik manufaktur internasional, mereka juga mengambil banyak risiko seandainya ada masalah yang muncul di luar kendali mereka terkait dengan fasilitas ini. Ini pada dasarnya adalah kelemahan besar bagi mereka karena itu membuat kemampuan manufaktur hanya bergantung pada dua tanaman utama. Namun manajemen telah mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kelemahan ini. Seperti yang kita lihat

peluang ekonomi dan politik, lebih banyak penelitian dan pembuatan kaki persegi sedang dibangun atau disewa di dalam negeri di tempat-tempat seperti Livonia, Michigan.

Bangunan fasilitas pabrik di Amerika Serikat akan menyediakan bagi perusahaan kekuatan logistik untuk pasar baterai domestik, tetapi saat ini tampaknya menjadi n juga karena ketergantungan pada pemerintah federal, negara bagian, dan lokal untuk menyediakan insentif moneter untuk melakukannya. Tanpa bantuan keuangan ini, sistem A123 mungkin tidak memiliki dana yang diperlukan untuk membangun fasilitas tersebut dan perlu melihat cadangan kas atau lainnya sumber pendanaan yang dapat menurunkan nilai perusahaan.

A123 saat ini tidak memiliki keberadaan manufaktur di Eropa, di mana bagian dari mereka tenaga penjualan langsung didasarkan. Dalam jangka panjang, ini bisa terbukti menjadi kerugian bagi perusahaan harus meningkatkan pasar dan basis pelanggan di Eropa. Meskipun produksi-Biaya tion lebih rendah di fasilitas manufaktur Cina dan Korea mereka, membangun atau menyewakan a fasilitas manufaktur atau fasilitas di Eropa dapat membuktikan untuk melayani mereka sebaik mereka pelanggan. Negara-negara Eropa juga dapat menawarkan insentif atau hibah pajak yang signifikan untuk A123, seperti hibah dan insentif yang saat ini mereka terima untuk Livonia, Michigan, fasilitas.

Dengan porsi signifikan dari kemampuan manufaktur aktif A123 yang berlokasi di Cina dan Korea, perusahaan menghadapi sejumlah ancaman operasional tambahan terkait hal ini negara tertentu. Risiko-risiko ini termasuk, tetapi tidak terbatas pada, regulasi politik yang tidak menguntungkan, kondisi ekonomi, tenaga kerja, dan pajak.²⁷ Risiko tambahan ini dapat menyebabkan harga bahan baku lebih tinggi, perubahan kondisi karyawan, kesulitan dalam melindungi kekayaan intelektual, penegakan masalah perjanjian atau kemitraan, dan keterlambatan dalam operasi keseluruhan. Ketergantungan pada fasilitas di Cina dan Korea sebagai sumber utama operasi dapat berbahaya bagi perusahaan sebagai keseluruhan jika salah satu dari risiko tambahan ini terwujud. A123 telah mengambil langkah untuk mengurangi

Tantangan Menghadapi Sistem A123

Keberhasilan A123 Systems di masa depan dalam bukan jaminan. Perusahaan menghadapi tiga tantangan serius. Lenges, mengingat bahwa permintaan masa depan mobil listrik tidak pasti. Sangat penting bahwa A123 tidak kehabisan uang tunai sebelum permintaan untuk mobil listrik berakselerasi.

Tiga tantangan yang dihadapi A123 adalah:

- 1. Menipis cadangan kas:** Sampai pendapatan mulai mengambil secara signifikan dan memenuhi pertumbuhan yang diharapkan perusahaan, kebutuhan modal akan terus membebani perusahaan, seperti kita telah melihat dari sejarah singkat mereka tentang peningkatan biaya dan arus kas negatif.
- 2. Pendekatan sentris-produk:** A123 memfokuskan seluruh filosofi strategisnya, dan bertumpu pada mata pencahariannya, kekayaan produknya, sebagai lawan untuk mengambil pandangan yang lebih luas tentang bagaimana produk itu dapat memenuhi kebutuhan energi pelanggan melalui lebih dari sekedar baterai. Memiliki lingkup yang didefinisikan secara sempit adalah jalur berbahaya, terutama karena berpotensi hanya mengambil satu maju dalam teknologi baterai atau sel bahan bakar untuk membuat produknya usang.
- 3. Waktu pemesanan dan kompetisi di luar negeri:** Karena kenyataan bahwa sudah lama dinanti Pasar mobil listrik belum sepenuhnya tiba berarti A123 sulit untuk menentukan waktu secara akurat tuntutan masa depan. Ini membuat sangat sulit bagi A123 untuk mengelola persediaan dan produksinya, yang telah meninggalkan mereka dengan persediaan besar, mahal di tangan dan dengan sedikit permintaan saat ini. Ketika Anda juga mempertimbangkan fakta bahwa negara-negara seperti Korea dan China memproduksi sebanding solusi baterai dengan biaya lebih rendah, daya cengkeram yang mereka miliki dalam industri ini dalam bahaya.

\$ 30,0
\$ 20,0
\$ 10,0
\$ 0,0
\$ -10,0
\$ -20,0
\$ -30,0
\$ -40,0
\$ -50,0
10-J
un-08
30-Sep-08
31-Des-08
10-J
un-09
30-Sep-09
31-Des-09
31-Mar-10
30-J
un-10
30-Sep-10
Pendapatan
Batas pemasukan
Pendapatan operasional
31-Mar-09

Lampiran A: Pendapatan, Pendapatan Bersih, dan Pendapatan Operasional Kuartalan

SUMBER: Laporan Penghasilan Triwulan Sistem A123 2007–2010: FACTSET (CompuStat Amerika Utara).

ketergantungan operasional pada fasilitas di Cina dan Korea, tetapi sebagai strategi jangka panjang mereka harus terus melakukan diversifikasi lokasi fasilitas manufaktur mereka.

Halaman 439

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

Lampiran B: Pendapatan, Pendapatan Bersih, dan Pendapatan Operasional Tahunan

\$ 100,0
\$ 80,0
\$ 60,0
\$ 40,0
\$ 20,0
\$ 0,0
\$ -20,0
\$ -40,0
\$ -60,0

\$ -80,0
\$ -100,0
31-Des-07
31-Des-08
31-Des-09
Pendapatan
Batas pemasukan

SUMBER: Laporan Penghasilan Tahunan A123 Systems 2007, 2009: FACTSET (CompuStat Amerika Utara).

Lampiran C: Uang Tunai dan Hutang Jangka Panjang

600.0
500.0
400.0
300.0
200.0
100.0
0,0
30 – Jun – 09
30 – Sep – 09
31 – Mar – 10
31 – Des – 09
30 – Jun – 10
30 – Sep – 10
Tunai
LT Dept

SUMBER: Neraca Kuartalan Sistem A123 2007-2010: FACTSET (CompuStat Amerika Utara).

Halaman 440

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

Lampiran D: Persediaan dan Piutang Dagang

SUMBER: Neraca Kuartalan Sistem A123 2007-2010: FACTSET (CompuStat Amerika Utara).

45.0
40.0
35.0
25.0
30.0
15.0
20.0
5.0
10.0
0,0
30-Jun-09
30-Sep-09
31-Mar-10
31-Des-09
30-Jun-10
30-Sep-10
Persediaan
Piutang
Pendapatan

Halaman 441

Sistem CASE 6 A123: Sistem Baterai Lithium-Ion Baru untuk Mobil Listrik dan Hibrida

BIBLIOGRAFI

A123 Systems Memperkenalkan Generasi Baru Lithium-Ion Battery - siaran pers A123. 5 November 2005. <http://www.evworld.com/news.cfm?newsid=10016>
Situs web A123. www.a123systems.com
Situs web A123. www.a123systems.com/about-us-management-team.htm
Situs web A123. ir.a123systems.com/directors.cfm
A123 Sistem untuk Mengembangkan Modul Baterai Tegangan Tinggi untuk Bus Hibrida Sel Bahan Bakar Ringan - siaran pers A123.
26 Oktober 2006. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=403113>

3.000 Bus Hibrid: Bus Daimler Mencapai Amerika Utara Tonggak Penjualan - Siaran Pers Daimler. 7 September 2009. <http://green.autoblog.com/2009/09/08/daimler-buses-na-tops-3-000-hybrid-bus-order/>

Cobasys dan A123Systems Mengumumkan Kemitraan untuk Berkembang Sistem Baterai Kendaraan Listrik Hibrida Lithium-Ion - A123 Siaran Pers. 3 Januari 2007. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=403112>

GM akan Menggunakan Baterai A123 untuk Saturn Vue Plug-In Hybrid Program Pengembangan - Siaran Pers A123. 4 Januari 2007. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=403111>

Sistem GM dan A123 untuk Mengembangkan Batere Lithium-Ion secara Bersama tery Cell untuk Chevrolet Volt - Siaran Pers A123. 9 Agustus 2007. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=403105>

A123 Systems Menandatangani Kontrak Produksi untuk Think Electric Kendaraan - Siaran Pers A123. 5 Maret 2008. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=403100>

Chrysler LLC Membentuk Aliansi Strategis dengan A123Systems untuk Lineup Kendaraan Listrik ENVI - Siaran Pers A123. 6 April 2009. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=403093>

A123 Systems Menciptakan Grup Bisnis Baru yang Berfokus Solusi Khusus untuk Pasar yang Berfokus pada Pelanggan - A123 Siaran Pers. 13 November 2009. <http://ir.a123systems.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=424122>

A123 Systems Membuka Otomotif Lithium-Ion Terbesar Pabrik Pembuatan Baterai di Amerika Utara - A123 Jumpa pers. 13 September 2010. <http://ir.a123systems.com/dirlisetail.cfm?ReleaseID=506787>

"Kendaraan Listrik Tidak Semudah 123," *Fortune* (2010): Accessed 12-5-2010, <http://tech.fortune.com/2010/11/15/kendaraan-listrik-tidak-semudah-a123/>

CATATAN

1. <http://www.a123systems.com/a123/company>.
2. Siaran Pers A123 - A123Systems Memperkenalkan Generasi Baru Baterai ion lithium.
3. Siaran Pers A123 - Sistem A123 untuk Mengembangkan Tegangan Tinggi Modul Baterai untuk Sel Bahan Bakar Ringan.
4. Siaran Pers Daimler - 3.000 Bus Hibrid: Bus Daimler Amerika Utara Mencapai Tonggak Penjualan.
5. Siaran Pers A123 - Pengumuman Sistem Cobasys dan A123 Kemitraan untuk Mengembangkan Kendaraan Listrik Hibrida Lithium-Ion Sistem Baterai.
6. Siaran Pers A123 - GM untuk Menggunakan Baterai A123 untuk Saturnus Vue Program Pengembangan Hibrida Plug-In.
7. Siaran Pers A123 - Sistem GM dan A123 untuk Berkembang Bersama Sel Baterai Lithium-Ion untuk Chevrolet Volt.
8. Siaran Pers A123 - A123 Sistem Menandatangani Kontrak Produksi untuk Think Electric Vehicle.
9. Siaran Pers A123 - A123 Systems Menciptakan Bisnis Baru Grup Berfokus pada Solusi Khusus untuk Pelanggan-Pasar Terfokus.
10. Siaran Pers A123 - Sistem A123 Membuka Lithium- Terbesar Pabrik Otomotif Baterai Ion Otomotif di Amerika Utara.
11. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 1.
12. Situs web perusahaan.
13. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 23.
14. A123 Systems 10K Report - Halaman 10-11.
15. A123 Systems 10K Report - Halaman 4, 15-17, 23.
16. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 30.
17. Wright, Lawrence. "Bisakah Bolivia menjadi Arab Saudi? era mobil listrik?" *The New Yorker*. 22 Maret 2010.
18. <http://ir.a123systems.com/events.cfm> - Penghasilan Triwulan ke-3 Hubungi, November 2010.
19. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 24.

20. Plafker, Ted. *Berbisnis di Cina: Bagaimana Cara Mendapatkan Untung di Pazar Tumbuh Tercepat di Dunia*. 2007. Halaman 72.
21. <http://www.recovery.gov/Transparency/RecipientReported-Data / halaman / RecipientProjectSummary508.aspx? AwardIdSur = 75286 & AwardType = Hibah>.
22. [http://tech.fortune.cnn.com/2010/11/15/electric-kendaran-tidak-semudah-a123 /](http://tech.fortune.cnn.com/2010/11/15/electric-kendaran-tidak-semudah-a123/).
23. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 11.
24. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 13.
25. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 20.
26. "Kendaraan Listrik Tidak Semudah 123," *Fortune* (2010): Diakses 5 Desember 2010: [http://tech.fortune.cnn.com/2010/11/15/kendaraan-listrik-tidak-semudah-a123 /](http://tech.fortune.cnn.com/2010/11/15/kendaraan-listrik-tidak-semudah-a123/).
27. Laporan A123 Systems 10K - Halaman 46.

Halaman 442

GUAJILOTE (PRONOUNCED WA 4 HEE 4 LOW 4 TAY) COOPERATIVO HUTAN HUTAN ADALAH KEHUTANAN koperasi yang beroperasi di Chaparral, sebuah desa kecil yang terletak di zona penyangga La Taman Nasional Muralla di provinsi Olancho, Honduras. Olancho adalah salah satu dari 18 Honduras provinsi dan terletak di pedalaman, berbatasan dengan Nikaragua. Koperasi adalah salah satu hasil dari gerakan yang relatif baru di antara lembaga donor internasional yang mempromosikan keberlanjutan pengembangan ekonomi yang mampu dari sumber daya alam negara-negara berkembang.¹ Koperasi di Honduras mirip dengan koperasi di Amerika Serikat: Itu adalah perusahaan bersama dimiliki dan dioperasikan oleh anggota yang menggunakan fasilitas dan layanannya. Guajilote didirikan pada tahun 1991 sebagai komponen dari USAID (Badan Amerika Serikat untuk Pembangunan Internasional) proyek. Proyek ini berusaha mengembangkan La Muralla Taman Nasional sebagai model administrasi dan sosial ekonomi yang COHDEFOR (menjalankan layanan pengembangan kehutanan) dapat mentransfer ke taman nasional Honduras lainnya. Guajilote Cooperativo Forestal diberi hak untuk mengeksplorasi jatuh secara alami (tidak ditebang) pohon mahoni di zona penyangga La Muralla. Sejauh ini, itu adalah satu-satunya usaha di Honduras dengan hak ini. Zona penyangga adalah area yang ditunjuk dalam batas-batas taman tetapi di luar zona terlindung intinya. Orang-orang diizinkan untuk hidup dan terlibat dalam ekonomi berkelanjutan kegiatan dalam zona penyangga ini. Pada tahun 1998, Guajilote menghadapi beberapa masalah dan kekhawatiran penting yang tidak dapat memengaruhi hanya pertumbuhannya di masa depan tetapi juga kelangsungan hidupnya. Untuk satu hal, jumlah kayu mahoni adalah terbatas dan semakin terancam oleh kebakaran hutan, pembalakan liar, dan tebang-dan-membakar pertanian. Jika jumlah total pohon mahoni terus menurun, berdagang kayunya dapat dibatasi secara internasional. Untuk yang lain, koperasi tidak punya cara untuk mengangkutnya kayu ke pasar dan karenanya terpaksa menerima harga rendah untuk kayunya dari satu-satunya distributor di daerah. Apa yang bisa dilakukan untuk menjamin kelangsungan hidup koperasi?

441

KASUS 7

Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

Nathan Nebbe dan J. David Hunger

Kasus ini disiapkan oleh Nathan Nebbe dan Profesor J. David Hunger dari Iowa State University. Hak Cipta © 1999 dan 2005 oleh Nathan Nebbe dan J. David Hunger. Kasus ini diedit untuk SMBP -9, 10, 11, 12, 13 dan Edisi ke-14. Dipersiapkan untuk Masyarakat untuk Penelitian Kasus dan diterbitkan dalam *Kemajuan Tahunan dalam Kasus Bisnis* 1999.

KASUS 7 Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

Operasi

Kegiatan kerja Guajilote termasuk tiga operasi menggunakan teknologi yang sangat sederhana. Pertama, anggota mencari area untuk menemukan pohon tumbang yang tepat. Ini, dengan sendirinya, bisa sangat sulit karena pohon mahoni secara alami langka. Pohon-pohon ini ditemukan pada ketinggian hingga 1800 meter (5400 kaki) dan biasanya ditemukan sendiri atau dalam kelompok kecil tidak lebih dari empat hingga delapan pohon per hektar (2,2 hektar).²

Menemukan mahoni yang jatuh di zona penyangga La Muralla terhambat karena daerah itu medan curam dan terkadang berbahaya. (*La Muralla* berarti "dinding batu curam" dalam bahasa Spanyol.) Pekerjaan itu dipengaruhi oleh cuaca. Misalnya, lebih banyak pohon tumbang tersedia selama musim hujan karena badai dan kelembaban tanah yang lebih tinggi — yang mengarah ke pencabutan pohon. Kedua, koperasi mendirikan gergaji tangan sementara sedekat mungkin dengan yang jatuh pohon. Karena medan yang curam, seringkali sulit untuk menemukan lokasi yang cocok untuk beroperasi penggergajian tangan. Setelah lokasi kerja yang cocok ditemukan, para pria menggunakan gergaji potong silang yang besar

untuk membongkar pohon menjadi berbagai komponen. Proses pembongkaran itu lama dan proses sulit yang bisa memakan waktu berminggu-minggu untuk pohon yang sangat besar. Lama waktu yang dibutuhkan

untuk memproses pohon tergantung pada ukuran pohon itu — pohon mahoni yang sudah matang bisa menjadi raksasa. Pohon

Dengan demikian ukurannya mempengaruhi berapa banyak pohon yang dapat diproses oleh Guajilote dalam setahun.

Ketiga, setelah pohon dibongkar, kayunya dibawa dari hutan kombinasi bagal dan kekuatan manusia atau melayang di sungai atau sungai. Bahkan jika aliran kebetulan berada di dekat pohon tumbang, biasanya hanya dapat digunakan selama musim hujan. Itu kayu kemudian dijual ke distributor yang, pada gilirannya, mengangutnya melalui truk ke kota untuk dijual untuk pembuat furnitur untuk mendapatkan keuntungan.

Izin Guajilote untuk menggunakan mahoni yang jatuh awalnya diberikan pada tahun 1991 selama 10 tahun periode oleh COHDEFOR. Izin itu hanya ditulis, dan menyatakan bahwa jika Guajilote dibatasi itu sendiri untuk mahoni yang jatuh, pembaruan izinnya harus diberikan secara otomatis. Administrator dari kantor COHDEFOR daerah mengindikasikan bahwa jika keadaan tetap seperti itu, Guajilote seharusnya tidak memiliki masalah dalam memperoleh pembaruan pada tahun 2001. Mengingat sifat orang Honduras

politik, bagaimanapun, tidak ada yang bisa sepenuhnya dijamin.

Pada tahun 1998, mahoni Guajilote masih dijual sebagai komoditas. Koperasi melakukannya dengan sangat baik sedikit untuk menambah nilai pada produknya. Meski demikian, penipisan pohon mahoni terus berlanjut di seluruh dunia berarti bahwa kayu yang tersisa harus meningkat nilainya seiring waktu.

Manajemen dan Sumber Daya Manusia

Santos Munguia, 29 tahun, telah menjadi pemimpin Guajilote sejak 1995. Meskipun Munguia pernah hanya pendidikan sekolah dasar, dia energik dan cerdas dan telah terbukti sangat politisi yang terampil. Selain mengarahkan Guajilote, Munguia juga menanami sebidang tanah kecil dan mengangkat beberapa ekor sapi. Dia juga terlibat dalam politik lokal.

Munguia bergabung dengan koperasi pada tahun 1994. Meskipun dia bukan anggota Guajilote anggota asli, ia dengan cepat menjadi pemimpin de facto pada tahun 1995 ketika ia menegosiasikan kembali yang lebih baik

harga jual kayu koperasi.

Sebelum Munguia bergabung dengan koperasi, Guajilote telah menerima antara 3 dan 4 lempiras (\$ 0,37, atau 11 lempiras ke dolar) per kaki mahoni potong dari satu-satunya dispenyumbang, Juan Suazo. Tidak ada distributor lain yang tersedia di lokasi terpencil ini. Itu

distributor mengangkut kayu ke Tegucigalpa atau San Pedro Sula dan menjualnya seharga 16 hingga 18 lempiras per kaki. Percaya bahwa Suazo mengambil keuntungan dari koperasi, Munguia merundingkan kenaikan harga menjadi 7 hingga 8 lempiras per kaki (\$ 0,60 hingga \$ 0,62 per kaki di 15 Juli 1998, nilai tukar) dengan memberikan tekanan politik pada Suazo. Distributor setuju untuk kenaikan harga hanya setelah penyelidikan polisi telah diluncurkan untuk menyelidiki itu

Halaman 444

KASUS 7 Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

urusan bisnis. (Rumor beredar bahwa Suazo mengangkut dan menjual kayu yang ditebang secara ilegal mahoni dengan mencampurnya dengan yang dibeli dari Guajilote.)

Munguia: El Caudillo

Setelah berhasil melakukan negosiasi ulang dengan distributor koperasi, Munguia dengan cepat menjadi caudillo kelompok (orang kuat). Caudillo adalah politik dan sosial Amerika Latin lembaga. Caudillo adalah pemasok patronase (biasanya laki-laki). Semua keputusan diambil melalui dia dan biasanya dibuat olehnya. Caudillo sering dihormati, ditakuti, dan dibenci saat yang sama karena kekuatan yang dia miliki. Munguia dipandang oleh banyak orang di daerah tersebut sebagai Caudillo yang sedang naik karena kepemimpinannya di Guajilote.

Guajilote tidak beroperasi secara demokratis. Munguia membuat semua keputusan—terkadang dengan masukan dari komandan dan keponakannya yang kedua, Miguel Flores Munguia—and menangani semua masalah keuangan Guajilote. Anggota Guajilote tampaknya tidak memiliki masalah dengan gaya manajemen ini. Pendapat yang berlaku tampaknya bahwa Guajilote adalah jauh lebih baik dengan Munguia menjalankan pertunjukan sendiri daripada dengan lebih banyak keterlibatan oleh anggota Seorang pria menempatkan pandangan para anggota dengan sangat ringkas: "Santos, dia menyelamatkan kita (dari Suazo, dari COHDEFOR, dari diri kita sendiri)."

Struktur organisasi Guajilote menekankan pentingnya Munguia. Dia sendirian di Hotel teratas dalam perannya sebagai pengambil keputusan. Jika, di masa depan, Munguia menjadi lebih terlibat dalam politik dan usaha lain yang bisa membawanya keluar dari Chaparral (mungkin untuk jangka waktu yang lama), dia akan melakukannya sangat mungkin terpaksa menghabiskan lebih sedikit waktu dengan operasi Guajilote. Kepemimpinan Munguia memiliki telah menjadi kunci penting untuk jatuh tempo Guajilote baik sebagai kelompok kerja dan sebagai bisnis. Pada tahun 1998, tampaknya tidak ada orang lain di dalam koperasi yang bisa menggantikan Munguia.

Anggota Guajilote

Ketika didirikan, koperasi ini terdiri dari 15 anggota. Anggota awalnya dipilih untuk koperasi oleh karyawan USAID dan COHDEFOR. Jumlah karyawan tetap stabil dari waktu ke waktu. Sejak pendiri koperasi, tiga anggota asli telah berhenti; empat orang lainnya diizinkan untuk bergabung. Meskipun tidak ada alasan khusus yang diberikan anggota pergi, itu tampaknya karena perbedaan kepribadian, masalah keluarga, atau perbedaan pendapat. Tidak ada uang yang dibayarkan kepada mereka ketika mereka meninggalkan koperasi. Di 1998, ada 16 anggota di koperasi.

Tidak ada anggota Guajilote yang memiliki pendidikan di luar sekolah dasar. Banyak anggota tidak memiliki sekolah sama sekali dan buta huruf. Secara keseluruhan, kelompok ini tahu sedikit tentang praktik bisnis atau kets.

Keberadaan Guajilote memiliki dampak penting pada anggotanya. Seorang anggota menyatakan bahwa sebelum dia bergabung dengan Guajilote, dia beruntung telah membuat 2.000 lempiras dalam setahun, sedangkan dia sekarang menghasilkan sekitar 1000 hingga 1500 dalam satu bulan sebagai anggota koperasi. Dia menyatakan bahwa kelima anaknya berada di sekolah, sesuatu yang tidak mampu dia dapatkan sebelumnya. Sebelum bergabung dengan koperasi, ia telah terlibat dalam pertanian subsisten dan kegiatan lain yang membawa sedikit uang dan makanan. Dia mengatakan bahwa anak-anaknya memiliki

sebelumnya diminta untuk bekerja segera setelah mereka mampu. Sebagai petani sederhana, ia sering harus melakukannya meninggalkan keluarganya untuk mencari pekerjaan, kebanyakan pekerjaan pertanian migran, untuk membantu keluarganya bertahan hidup. Karena Guajilote, keluarganya sekarang sudah cukup makan, dan dia bisa pulang bersama keluarganya. Ini adalah cerita umum di antara anggota Guajilote. Peningkatan umum di kualitas hidup anggotanya juga tampaknya telah memperkuat anggota koperasi. ikatan pribadi satu sama lain.

Halaman 445

KASUS 7 Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

Situasi keuangan

Tidak ada catatan keuangan publik formal yang tersedia. Sebagai ketua koperasi, Munguia menyimpan catatan informal. Pendapatan Guajilote 1997 sekitar 288.000 lempiras (US \$ 22.153). (Pendapatan untuk tahun 1996 tidak tersedia.) Guajilote memproses sekitar 36.000 kaki kayu selama tahun 1997. Sangat sedikit dari uang itu ditahan untuk peningkatan modal pembelian karena kebutuhan material operasi yang sederhana. Pengeluaran modal untuk tahun 1997 termasuk bagai plus bahan yang dibutuhkan untuk memelihara gergaji silang yang besar milik Guajilote. Setiap 16 anggota Guajilote dibayar rata-rata sekitar 1.500 lempiras (US \$ 113) per bulan pada tahun 1997 dan 1.300 lempiras (US \$ 100) per bulan pada tahun 1996. Pembayaran 1998 per bulan serupa dengan pembayaran tahun 1997, menurut anggota Guajilote. Uang dulu dibayarkan kepada anggota berdasarkan partisipasi mereka dalam operasi Guajilote. Ada dugaan, di antara beberapa pekerja, bahwa Munguia dan penanggung jawab keduanya adalah membayar diri mereka lebih dari yang diterima anggota lain. Ketika Munguia ditanya apakah dia menerima upah yang lebih tinggi daripada yang lain karena posisi administratifnya di grup, dia menjawab bahwa semuanya didistribusikan secara merata. Seorang karyawan COHDEFOR mengindikasikan, namun, Munguia telah membeli rumah di La Union — kota terbesar di daerah itu. Bahwa orang menduga, berdasarkan bukti ini, bahwa Munguia kemungkinan menerima lebih banyak dari kooperatif daripada anggota lainnya.

Masalah yang Menghadapi Koperasi

Ukuran dan potensi pertumbuhan Guajilote dibatasi oleh jumlah mahoni yang bisa menghasilkan dalam setahun. Mahoni cukup langka di hutan, dan Guajilote secara hukum dibatasi untuk pohon tumbang. Apalagi dengan kesulitan menemukan, mengolah dengan tangan, dan kemudian bergerak. Ketika kayu keluar dari hutan, Guajilote lebih jauh dibatasi dalam jumlah kayu yang bisa dihasilkan menangani.

Kurangnya transportasi adalah masalah utama bagi Guajilote. Koperasi itu dulu tidak dapat mengamankan modal yang dibutuhkan untuk membeli truk sendiri; pinjaman melalui sumber yang sah sangat ketat di Honduras dan perusahaan seperti Guajilote biasanya tidak memiliki akses ke saluran kredit. Meskipun harga yang diterima koperasi untuk kayunya telah membaik, namun para lelaki masih berpikir bahwa distributor, Juan Suazo, tidak membayar mereka apa kayu itu bernilai. Dikatakan bahwa ketika permintaan tinggi untuk kayu mahoni, koperasi menyerah sebanyak 10 lempiras per kaki dalam penjualan ke Suazo. Guajilote bisa saja menggandakan putarannya. muncul jika entah bagaimana bisa mengangkut kayunya ke pusat-pusat pasar utama Honduras dan menjualnya tanpa penggunaan distributor. Pusat pasar terdekat adalah Tegucigalpa — tiga hingga empat jam dari Chaparral di jalan gunung yang berbahaya, sering basah kuyup.

Kemungkinan

Beberapa anggota Guajilote bertanya-tanya apakah koperasi dapat melakukan lebih baik secara finansial dengan melewatkkan distributor sepenuhnya. Mungkin saja beberapa toko khusus (rantai dan independen) dan katalog di seluruh dunia mungkin tertarik untuk menjual berkualitas tinggi furnitur mahoni (yaitu, dada atau kursi) yang diproduksi secara ramah lingkungan cara. Sayangnya, Guajilote tidak memiliki tukang kayu atau pembuat furnitur yang sangat terampil keanggotaan. Namun, ada beberapa kota di Honduras dengan furnitur yang sangat terampil

pembuat yang bekerja berdasarkan kontrak.

Seorang warga negara AS dengan bisnis ekspor furnitur di Honduras bekerja dengan sejumlah orang pembuat furnitur independen pada kontrak untuk membuat kursi hias miniatur. Eksportir ini

Halaman 446

KASUS 7 Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

Ulasan situasi Guajilote dan menyimpulkan bahwa koperasi mungkin dapat membuat dan memasarkan furnitur dengan sangat menguntungkan — bahkan jika harus melalui eksportir untuk menemukan yang cocok

pasar. Setelah mempelajari operasi Guajilote, ia memperkirakan bahwa Guajilote mungkin bisa untuk lebih dari tiga kali lipat pendapatannya. Untuk melakukan ini, bagaimanapun, eksportir merasakan bahwa Guajilote

harus mengatasi masalah dengan transportasi dan meningkatkan kompetensi administratifnya tence. Guajilote perlu memanfaatkan bakat anggotanya lebih banyak jika ingin memperluas bakatnya ruang lingkup operasional. Itu harus membeli truk dan menyewa pengemudi untuk mengangkut kayu jalan gunung berbahaya. Peran administrator akan menjadi jauh lebih menuntut, sehingga memaksa Munguia untuk mendeklasikan beberapa kewenangan kepada orang lain dalam koperasi.

Kekhawatiran

Terlepas dari membaiknya pandangan Guajilote, ada banyak kekhawatiran yang dapat mempengaruhi masa depan koperasi. Kekhawatiran serius adalah ancaman deforestasi melalui kebakaran, ilegal penebangan (yaitu, perburuan mahoni serta tebang habis), dan pertanian tebang-bakar.

Kebakaran kecil biasanya dilakukan untuk menyiapkan tanah untuk ditanam dan membantu membersihkan area baru penanaman. Seringkali kebakaran ini tidak diawasi dengan baik atau terbakar di luar kendali orang-orang memulainya. Karena kekeringan 1998, jumlah kebakaran hutan di luar kendali jauh lebih besar dari biasanya. Tampaknya ada konsensus di antara orang Honduras pada tahun 1998 akan menjadi salah satu tahun terburuk untuk kebakaran hutan. Mahoni dan hutan gugur tropis adalah tidak tahan api. Api tidak hanya membunuh pohon mahoni dewasa dan muda, tetapi mereka juga menghancurkan benih mereka.³ Karena itu Mahoni dapat dengan cepat dihilangkan dari suatu situs. Setiap tahun, Guajilote kehilangan lebih banyak area dari mana mahoni bisa diambil.

Lebih buruk lagi, banyak orang Honduras mempertimbangkan daerah di sekitar La Muralla Taman Nasional menjadi perbatasan terbuka untuk pemukiman oleh campesinos tak bertanah (petani petani). Dalam melaikan diri dari kemiskinan dan penggurunan, orang-orang bermigrasi ke provinsi Olancho pada umumnya

angka.⁴ Mereka tidak hanya menebang hutan untuk ditanami, tetapi mereka juga menebang kayu untuk bahan bakar dan untuk digunakan dalam membangun rumah mereka. Sebagian besar pemukiman baru sedang dibangun di habitat tumbuh mahoni terbaik.

Kekhawatiran lain adalah bahwa potensi pembatasan oleh CITIES (pertemuan internasional perdagangan tentang spesies yang terancam punah). Meskipun perdagangan kayu mahoni masih diizinkan, namun demikian

seharusnya dipantau dengan sangat cermat. Jika populasi 12 spesies mahoni berlanjut Sebelum berkurang, mungkin saja mahoni akan diberikan perlindungan yang lebih besar lagi kerangka kerja CITIES. Ini dapat mencakup pembatasan yang bahkan lebih ketat pada perdagangan kayu mahoni atau bahkan dapat menghasilkan larangan langsung yang serupa dengan larangan perdagangan gading di seluruh dunia.

CATATAN

1. K. Norsworthy, *Inside Honduras* (Albuquerque, NM: Inter-

Hemispheric Education Resource, 1993), hlm. 133–138.

2. H. Lamprecht, *Silvikultur di Tropis* (Hamburg, Jerman: Verlag, 1989), hlm. 245–246.

3. Ibid.

4. K. Norsworthy, *Inside Honduras*, hlm. 133–138.

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Google memulai dengan sebuah misi: untuk menciptakan mesin pencari terbaik untuk membantu pengguna menjinakkan yang nakal dan repositori informasi yang tumbuh secara eksponensial adalah Internet. Dan sebagian besar akan setuju bahwa ketika kata "Google" menjadi kata kerja, misi itu sebagian besar tercapai.¹

Aku T sudah hampir ENAM TAHUN SEJAK GOOGLE L S PERHATIAN 4 meraih umum perdana penawaran dan, meskipun secara keseluruhan kelemahan pasar saham, Google tetap kuat. Meskipun saham bergerak dengan pasar secara umum, perusahaan kembali secara signifikan lebih tinggi mengembalikan kepada pemegang sahamnya daripada S&P 500 (**Tampilan 1**). Pendiri Sergey Brin dan Larry Page telah menciptakan sebuah kerajaan besar di mana mereka sekarang menghadapi tantangan untuk melanjutkan pertumbuhan dan inovasi. Tantangan-tantangan ini akan membawa mereka melalui dekade kedua milenium baru.

447

KASUS 8

Google Inc. (2010) MASA DEPAN MESIN PENCARI INTERNET

Patricia A. Ryan

Universitas Negeri Colorado

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Patricia A. Ryan dari Colorado State University dengan bantuan penelitian dari Ryan A. Neff. Hak Cipta © 2010 oleh Patricia A. Ryan. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Kasus ini diberi tahu untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-14. Dicetak ulang hanya dengan izin untuk edisi ke 14 dari *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* (termasuk versi internasional dan elektronik dari buku). Publikasi lain apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media) atau penjualan (segala bentuk kemitraan-mengirim) ke penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta kecuali Patricia A. Ryan telah memberikan tambahan tertulis izin cetak ulang.

BAGIAN E

Masalah Umum dalam Manajemen Strategis
Industri Satu — Perusahaan Internet

Latar belakang²

Google didirikan di sebuah garasi pada tahun 1998 oleh Larry Page dan Sergey Brin, dua perusahaan Stanford. mahasiswa pascasarjana ilmu komputer, berdasarkan ide yang dihasilkan pada tahun 1995. Nama *Google* adalah dipilih sebagai permainan di *googol*, istilah matematika untuk nomor satu diikuti oleh seratus nol. Diperkirakan istilah itu menarik bagi para pendiri karena berkaitan dengan misi mereka untuk mengatur Web yang tumbuh secara eksponensial. Didirikan pada \$ 100.000 dari Sun Microsystems, Brin dan Page sedang dalam perjalanan untuk menciptakan raksasa mesin internet. Google segera mendapat perhatian dari sektor Internet untuk menjadi mesin pencari yang lebih baik daripada pesaingnya, termasuk Yahoo!

CASE 8 Google Inc. (2010)

Pada tahun 2000, Google beroperasi dalam 15 bahasa dan mendapatkan pengakuan internasional untuk itu Layanan pencarian web. Toolbar Google pertama kali dirilis pada akhir 2000. Ketua saat ini

Dewan Eric Ericid bergabung dengan Google dalam kapasitas itu pada Maret 2001. Pada 2002, Google merilis Adwords, yang merupakan sistem penetapan biaya per klik untuk iklan baru. Pada bulan Agustus 2004, Google go public dengan 19.605.042 saham dengan harga pembukaan \$ 83 per saham. **Pameran 1** melacak pertumbuhan stok Google hingga lebih dari \$ 600 per saham pada akhirnya tahun 2009. Gmail, pesan instan dan layanan email gratis, dirilis pada 2006, hanya beberapa bulan sebelum mengumumkan akuisisi YouTube.

DoubleClick diakuisisi pada tahun 2008. Pada tahun 2009, Google Documents diperkenalkan. Itu memungkinkan pengguna untuk mengunggah semua jenis file, termasuk file ZIP, agar dapat bekerja dengan file-file tersebut secara online. Itu

perusahaan pindah ke pendidikan publik, dimulai di Oregon dengan Google Apps for Education. Mengenai transformasi teknologi dalam pendidikan, Jeff Keltner, seorang manajer senior di Google yang bekerja dengan lembaga pendidikan untuk meningkatkan penggunaan teknologi Google dalam pendidikan tinggi, berkomentar, "Kami tidak tahu seperti apa ruang kelas di masa depan. Kami ingin bekerja dengan sekolah dalam evolusi berkelanjutan untuk menemukan seperti apa bentuknya." Penggunaan Google Documents dan Google Spreadsheets dalam proyek tim memberikan peluang untuk peningkatan aplikasi teknologi di ruang kelas dengan cara yang dilakukan para profesor bisnis belum memiliki kesempatan untuk mendaftar di masa lalu. Keltner menyatakan bahwa dia tidak melihat yang terbesar

tantangan sebagai berbasis teknologi, tetapi berbasis budaya, dalam profesor sekolah bisnis itu harus mau dan mampu menerima kegagalan sebagai bagian dari proses. Dia yang paling percaya pengadopsi teknologi Google yang berhasil adalah mereka yang telah memeluk kemauan untuk melakukannya gagal untuk menuju ke tingkat kesuksesan yang lebih tinggi.

Pada 2010, Google dipandang sebagai pemimpin global dalam teknologi yang berfokus pada cara orang dia memperoleh informasi. Hanya dengan pertumbuhan dan pengembangan produk dan aplikasi, perusahaan punya memiliki salah satu pengakuan merek terkuat di dunia. Ada tiga kelompok utama dilayani oleh Google: (1) Pengguna, (2) Pengiklan, dan (3) Anggota Jaringan Google dan Konten Lainnya Penyedia. Pengguna memperoleh kemampuan untuk menemukan informasi dengan cepat dan mudah di Internet. Iklan-

tisers menyediakan 97% pendapatan untuk Google dan memperoleh iklan online dan offline yang hemat biaya untuk mencapai target pasar mereka sebagaimana ditentukan sebagian oleh riwayat klik Internet. Akhirnya, Jaringan Google

Anggota memperoleh akses ke AdSense, yang memungkinkan untuk beberapa kontak konsumen dan pendapatan-berbagi di antara perusahaan. Daftar lengkap produk dan aplikasi disajikan dalam **Tampilan 2**.

200%
150%
100%
50%
0%
-50%
-100%
10/11/2004
Tanggal
12/13/2004
2/14/2005
4/18/2005
6/20/2005
8/22/2005
10/24/2005
12/27/2005
2/27/2006
5/1/2006
7/3/2006
9/5/2006
11/6/2006
1/8/2007
3/12/2007
5/14/2007
7/16/2007
9/17/2007
11/19/2007
11/22/2008
3/24/2008
5/27/2008
7/28/2008
9/29/2008
12/1/2008
2/2/2009
4/6/2009
6/8/2009
8/10/2009
10/12/2009

12/14/2009
2/16/2010
4/19/2010
6/21/2010
2010/08/23

PAMERAN 1

Pengembalian Kumulatif pada
Google (garis merah) vs.
S&P 500 (garis biru)
(2004-2010)

Halaman 450

CASE 8 Google Inc. (2010)

GOOGLE.COM — MESIN PENCARIAN DAN PERSONALISASI

gambar-gambar Google
buku Google
beasiswa Google
berita Google
Google Finance
Google Videos
Pencarian Blog Google
Pencarian iGoogle dan Personalisasi
Pencarian Produk Google
Google Merchant Search
Google Custom Search
Google Trends
Pencarian Musik Google
Alat Webmaster Google

APLIKASI

Google Documents
Kalender Google
Gmail
Grup Google
pembaca Google
Orkut
Blogger
Situs Google
Youtube

KLIEN

Google Toolbar
Google Chrome
Google Chrome OS
Google Pack
Picasa
Google Desktop

GOOGLE GEO — MAPS, EARTH, DAN LOKAL

Google Local Search
Google Maps
Panoramio
Google Earth
Google SketchUp

MOBILE ANDROID DAN GOOGLE

Google Mobile
Pencarian Mobile
Aplikasi Seluler
Iklan Seluler

CHECKOUT GOOGLE GOOGLE LABS

PAMERAN 2

Produk dan layanan
2010: Google Inc.

Manajemen dan Dewan Direksi

Pada tahun 2002, Google mempekerjakan mantan eksekutif Sun Microsystems Eric Schmidt untuk mengambil peran itu sebagai Ketua dan, kemudian pada tahun yang sama, CEO. Salah satu pendiri, Sergey Brin dan Larry Page anggota aktif Dewan Direksi. Anggota Tim Eksekutif dan Dewan Direksi tercantum dalam **Tampilan 3**.

Misi

Misi Google adalah mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses secara universal dan bermanfaat. Manajemen percaya bahwa yang paling efektif, dan pada akhirnya yang paling menguntungkan, cara untuk mencapai misi perusahaan adalah mengutamakan kebutuhan pengguna. Mereka menemukan yang menawarkan pengalaman pengguna yang berkualitas tinggi menyebabkan peningkatan lalu lintas dan dari mulut ke mulut yang kuat promosi. "Mesin pencari yang sempurna akan mengerti apa yang Anda maksud dan berikan kembali persis apa yang Anda inginkan," jelas salah satu pendiri Larry Page.⁴ Pernyataan misi lengkap disediakan dalam **Tampilan 4**.

Halaman 451

CASE 8 Google Inc. (2010)

A. TIM EKSEKUTIF

Eric Schmidt, 54, Ketua Dewan dan CEO, bergabung dengan Google pada tahun 2001 dan membantu menumbuhkan perusahaan dari Silicon Valley startup ke perusahaan global. Sebelum bergabung dengan Google, Schmidt adalah Chief Technology Officer di Sun Microsystems dan Presiden Perusahaan Teknologi Sun.

Sergey Brin, 36, salah seorang pendiri, menjabat sebagai anggota dewan direksi sejak awal Google pada September 1998 dan sebagai Presiden Teknologi sejak Juli 2001. Dari September 1998 hingga Juli 2001, Sergey menjabat sebagai Presiden. Sergey memegang gelar Master dalam ilmu komputer dari Stanford University dan gelar Bachelor of Science dengan penghargaan tinggi dalam matematika dan ilmu komputer dari University of Maryland di College Park.

Larry Page, 37, salah seorang pendiri, telah menjabat sebagai anggota dewan direksi sejak awal Google pada September 1998 dan sebagai Presiden Produk sejak Juli 2001. Larry menjabat sebagai Chief Executive Officer sejak September 1998 hingga Juli 2001 dan sebagai Chief Financial Officer dari September 1998 hingga Juli 2002. Larry meraih gelar Master di Australia ilmu komputer dari Stanford University dan gelar Bachelor of Science dalam bidang teknik, dengan konsentrasi di bidang teknik komputer, dari University of Michigan.

Nikesh Arora, 41, telah menjabat sebagai Presiden, Operasi Penjualan Global dan Pengembangan Bisnis, sejak April 2009. Sebelumnya itu, Nikesh bekerja di Deutsche Telekom, Putnam Investments, dan Fidelity Investments.

David C. Drummond, 46, menjabat sebagai Wakil Presiden Senior Pengembangan Perusahaan sejak Januari 2006 dan sebagai Kepala Petugas Hukum sejak Desember 2006. Sebelum bergabung dengan Google, David menjabat sebagai Kepala Staf Keuangan SmartForce, sebuah perusahaan aplikasi perangkat lunak pendidikan.

Patrick Pichette, 47, menjabat sebagai Chief Financial Officer dan Wakil Presiden Senior sejak Agustus 2008. Sebelum bergabung Google, Patrick menjabat sebagai President – Operations untuk Bell Canada, sebuah perusahaan telekomunikasi.

Jonathan J. Rosenberg, 48, menjabat sebagai Wakil Presiden Senior Manajemen Produk sejak Januari 2006. Sebelum bergabung dengan Google, Jonathan menjabat sebagai Wakil Presiden Perangkat Lunak untuk palmOne, penyedia komputer genggam dan solusi komunikasi, dan memegang berbagai posisi eksekutif di Excite @ Home, sebuah perusahaan media Internet.

Shona L. Brown, 43, menjabat sebagai Wakil Presiden Senior Operasi Bisnis sejak Januari 2006. Sebelum bergabung Google, Shona berada di McKinsey & Company, sebuah perusahaan konsultan manajemen, di mana ia menjadi mitra di Kantor Los Angeles sejak Desember 2000.

Alan Eustace, 53, menjabat sebagai Wakil Presiden Senior bidang Teknik dan Penelitian sejak Januari 2006. Sebelumnya, ia menjabat sebagai Wakil Presiden Teknik sejak Juli 2002. Sebelum bergabung dengan Google, Alan berada di Hewlett-Packard, penyedia produk teknologi, perangkat lunak, dan layanan.

B. DEWAN DIREKSI

Eric Schmidt, 54, menjabat sebagai Ketua Dewan dari 2001 hingga 2004 dan dari 2007 hingga sekarang, serta Ketua Pejabat Eksekutif dan anggota dewan sejak tahun 2001.

Sergey Brin, 36, adalah salah seorang pendiri dan Presiden Teknologi. Dia melayani sebagai anggota dewan sejak didirikan pada tahun 1998.

Larry Page, 37, adalah salah seorang pendiri dan Presiden Produk. Dia melayani sebagai anggota dewan sejak didirikan pada tahun 1998.

L. John Doerr, 58, menjabat sebagai anggota dewan sejak 1999. Dia telah menjadi Mitra Umum firma modal ventura Kleiner Perkins Caufield sejak Agustus 1980.

John L. Hennessy, 57, menjabat sebagai Direktur Independen Pimpinan sejak 2007. Dia melayani di dewan sejak 2004. Dia telah Presiden Universitas Stanford sejak tahun 2000 dan sebelumnya menjabat sebagai Dekan Fakultas Teknik Stanford dan Ketua Departemen Ilmu Komputer Stanford.

Ann Mather, 49, menjabat sebagai anggota dewan sejak tahun 2005. Ia juga menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif dan Kepala Keuangan

Petugas Pixar dari 1999 hingga 2004 dan memegang berbagai posisi eksekutif di Village Roadshow Pictures and Walt Perusahaan Disney.

Paul S. Otellini, 59, menjabat sebagai anggota dewan sejak 2004. Sejak itu ia telah menjadi CEO dan Presiden Intel Corporation 2005 dan sebelumnya menjabat di berbagai posisi eksekutif Intel.

K. Ram Shriram, 52, menjabat sebagai anggota dewan sejak tahun 1998. Dia telah menjadi Managing Partner dari Sherpalo Ventures, seorang angel investasi perusahaan, sejak tahun 2000. Dia sebelumnya menjabat sebagai Wakil Presiden Pengembangan Bisnis di Amazon.com. *Shirley M. Tilghman*, 63, menjabat sebagai anggota dewan sejak 2005. Dia telah menjadi Presiden Universitas Princeton sejak itu 2001. Sebelumnya dia menjabat sebagai Profesor Biokimia dan Direktur Pendiri multidisiplin Princeton Lewis-Sigler Institute for Integrative Genomics.

PAMERAN 3

Tim Eksekutif dan Dewan Direksi: Google Inc.

SUMBER: *Google Forms 10-K dan 14-A (2009)*.

Halaman 452

CASE 8 Google Inc. (2010)

Masalah dan Faktor Risiko Menghadapi Google di tahun 2010 s Kompetisi

Misi Google adalah mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses secara universal dan berguna. Manajemen percaya bahwa cara yang paling efektif, dan pada akhirnya yang paling menguntungkan mencapai misi mereka adalah mengutamakan kebutuhan pengguna. Mereka menemukan bahwa menawarkan pengalaman pengguna yang berkualitas menyebabkan peningkatan lalu lintas dan promosi dari mulut ke mulut yang kuat. Dedikasi untuk mengutamakan pengguna tercermin dalam tiga komitmen utama:

Google akan melakukan yang terbaik untuk memberikan hasil pencarian yang paling relevan dan bermanfaat, tergantung pada insentif keuangan. Hasil pencarinya akan objektif, dan perusahaan tidak menerima pembayaran untuk peringkat atau penyertaan hasil pencarian.

Google akan melakukan yang terbaik untuk menyediakan iklan yang paling relevan dan bermanfaat. Advertisements seharusnya tidak menjadi gangguan yang mengganggu. Jika ada elemen pada halaman hasil pencarian dipengaruhi dengan pembayaran kepada manajemen, itu akan menjelaskan kepada pengguna kami.

Google tidak akan berhenti bekerja untuk meningkatkan pengalaman pengguna, teknologi pencarinya, dan bidang penting lain dari organisasi informasi.

Manajemen percaya bahwa fokus pengguna mereka adalah fondasi dari kesuksesan mereka hingga saat ini. Mereka juga percaya bahwa fokus ini sangat penting untuk penciptaan nilai jangka panjang. Manajemen menyatakan mereka tidak bermaksud untuk mengompromikan fokus pengguna mereka untuk keuntungan ekonomi jangka pendek.

PAMERAN 4

Pernyataan Misi:
Google Inc.

Menurut manajemen puncak, industri Google ditandai oleh perubahan dan verging, serta teknologi baru dan mengganggu. Google menghadapi persaingan yang berat di setiap aspek bisnisnya, terutama dari perusahaan yang berusaha menghubungkan orang informasi di Web dan berikan mereka iklan yang relevan. Google menghadapi hal yang signifikan persaingan langsung dan tidak langsung dari:

▪ Mesin pencari tradisional, seperti Yahoo! Inc. dan Bing dari Microsoft Corporation.

Meskipun Yahoo! adalah mesin pencari pertama yang mendapatkan penerimaan luas, ia kehilangan dominasinya Posisi baru Google ketika Google memperkenalkan teknologi mesin pencari yang unggul.

Upaya Microsoft yang gagal untuk membeli Yahoo! pada tahun 2008 menyebabkan pengenalan Bing, miliknya sendiri

mesin pencari, pada 2010. Kekuatan pemasaran Microsoft bisa menjadikan Bing pesaing yang serius Ke google.

▪ Mesin pencari vertikal dan situs e-commerce, seperti WebMD (untuk pertanyaan kesehatan), Kayak (kueri perjalanan), Monster.com (kueri pekerjaan), dan Amazon.com dan eBay (perdagangan).

Google bersaing dengan situs-situs ini karena mereka, seperti Google, sedang berusaha menarik pengguna ke situs web mereka untuk mencari informasi produk atau layanan, dan beberapa pengguna dapat menavigasi langsung ke situs-situs tersebut daripada pergi melalui Google.

▪ Jaringan sosial, seperti Facebook, Yelp, atau Twitter.

Beberapa pengguna mulai lebih bergantung pada jejaring sosial untuk referensi produk atau layanan, daripada mencari informasi melalui mesin pencari tradisional.

- **Bentuk iklan lainnya.** Google berkompetisi melawan bentuk iklan tradisional, semacam itu seperti televisi, radio, koran, majalah, papan iklan, dan halaman kuning, untuk dolar iklan.
- **Aplikasi seluler.** Seiring berkembangnya ekosistem aplikasi seluler, para pengguna pun semakin mengakses e-commerce dan situs lain melalui perusahaan-perusahaan itu sendiri aplikasi seluler, alih-alih melalui mesin pencari.

SUMBER: *Google Form 2009 10-K, dimodifikasi oleh penulis kasus*.

Halaman 453

CASE 8 Google Inc. (2010)

▪ **Penyedia produk dan layanan online.** Google menyediakan sejumlah produk daring saluran dan layanan, termasuk Gmail, YouTube, dan Google Documents, yang bersaing secara langsung dengan perusahaan baru dan mapan yang menawarkan komunikasi, informasi, dan layanan tainment terintegrasi ke dalam produk atau properti media mereka. Google berkompetisi untuk menarik dan mempertahankan pengguna dari produk pencarian dan komunikasinya dan jasa. Sebagian besar produk dan layanan yang ditawarkan kepada pengguna adalah gratis, jadi Google tidak pete pada harga. Sebaliknya, perusahaan bersaing dalam bidang ini berdasarkan relevansi dan kegunaan dari hasil pencarian dan fitur, ketersediaan, dan kemudahan penggunaan produk Google dan layanan. Pengguna Google maupun pengiklannya tidak dikunci ke Google. Untuk pengguna, lainnya mesin pencari secara harfiah satu klik saja, dan tidak ada biaya untuk mengganti pencarian mesin. Pengiklan Google biasanya diiklankan di banyak tempat, baik online maupun offline. Perusahaan bersaing untuk menarik dan mempertahankan penyedia konten (anggota Jaringan Google, sebagai serta penyedia konten lainnya yang untuknya perusahaan mendistribusikan atau melisensikan konten) ily berdasarkan ukuran dan kualitas basis pengiklan Google. Kemampuan Google untuk membantu ini mitra menghasilkan pendapatan dari iklan dan ketentuan perjanjian. Sejak 97% dari Pendapatan Google dihasilkan dari iklan, ini menempatkan perusahaan dalam posisi yang ketat jika ada kontrak iklan yang ingin dibubarkan atau dikurangi pertumbuhannya. Namun, Google dulu bergantung pada pengakuan merek yang kuat dan identitas mereknya.⁶

Masalah Hukum dan Peraturan

Google tunduk pada peningkatan pengawasan peraturan yang mungkin berdampak negatif terhadap bisnis. Ini adalah peningkatan risiko dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan ekspansi perusahaan. Sana mungkin masalah regulasi terkait dengan potensi kekuatan monopolistik karena industri menghadapi keduanya pertumbuhan dengan ekspansi dan konsolidasi.

Masalah hukum menjadi perhatian yang berkembang bagi Google. Banyak undang-undang yang berlaku saat ini diberlakukan sebelum zaman Internet dan dengan demikian tidak dapat mempertimbangkan bisnis praktik dan implikasi dari Internet dan teknologi komputer. Masalah pertanggungjawaban, seperti hukum terkait dengan tanggung jawab layanan online, tetap tidak pasti dan dengan demikian merupakan risiko hukum bagi Google.

Digital Millennium Copyright Act berisi ketentuan yang terbatas, tetapi tidak menghilangkan, tanggung jawab Google untuk mendaftar atau menautkan ke situs web pihak ketiga yang termasuk materi

juga yang melanggar hak cipta atau hak-hak lainnya, selama perusahaan mematuhi undang-undang tersebut. persyaratan utama dari tindakan tersebut. Berbagai undang-undang AS dan internasional membatasi distribusi materi yang dianggap berbahaya bagi anak-anak dan memberlakukan batasan tambahan pada kemampuan layanan online untuk mengumpulkan informasi dari anak di bawah umur. Selanjutnya, di bidang perlindungan data, banyak negara bagian telah mengeluarkan undang-undang yang wajibkan pemberitahuan kepada pengguna saat ada pelanggaran keamanan

data pribadi. Salah satu contoh adalah Undang-Undang Praktik Informasi California.⁷

Risiko Internasional

Pendapatan internasional Google meningkat setiap tahun, dan berjumlah 51% dari perusahaan pendapatan pada tahun 2008. Lebih dari setengah lalu lintas pengguna pada tahun 2009 adalah internasional. Ada yang meningkat

tantangan dengan operasi internasional yang termasuk, tetapi tidak terbatas pada, geografis, perbedaan bahasa, dan budaya di antara negara-negara. Negara-negara memiliki praktik akuntansi yang berbeda

tices, dan risiko kredit umumnya lebih besar untuk transaksi internasional. Selanjutnya, risiko tingkat perubahan, potensi konsekuensi pajak negatif, kontrol valuta asing, dan budaya hambatan yang terkait dengan pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya lebih banyak terjadi transaksi internasional. Undang-undang privasi dan sensor pemerintah sering bervariasi di setiap negara.

Halaman 454

CASE 8 Google Inc. (2010)

Tekanan pemerintah membuat Google menyensor konten Web-nya di banyak lokasi. Untuk Misalnya, adalah ilegal untuk menerbitkan materi di Jerman, Perancis, dan Polandia yang menolak Bencana. Google kemudian menggunakan filter untuk menyaring materi tersebut. Di Turki, video yang diejek "Bahasa Turki" difilter oleh Google untuk situs web *Google.com.tr*-nya. Karena China dibatasi Konten internet dan pidato politik, Google harus setuju untuk menyensor beberapa pencarian Internetnya hasil untuk membangun situs web *Google.com.cn* pada tahun 2006. Manajemen Google membuat keputusan buruk pada awal 2010 untuk memindahkan situs web China-nya dari China.cn di mana ia sebelumnya berada

di bawah tekanan sensor berat ke situsnya di Hong Kong (*Google.hk*) yang tidak difilter. Menurut manajemen, jelas ada manfaat dari transaksi internasional yang terjadi pada umum melebihi biaya.⁸

Masalah Keamanan Internet

Keamanan Internet adalah masalah yang mengganggu industri, karena pelanggaran keamanan akan berpotensi berbahaya bagi Google. Perangkat lunak yang canggih sudah bisa melacak aktivitas Internet pengguna sementara mereka berbelanja barang dan jasa di Web. Peretas yang terampil dari seluruh dunia sekarang dapat memasuki situs web yang dianggap "aman" untuk mendapatkan catatan pengguna dan kartu kredit. pembentukan. Pencurian identitas menjadi masalah besar bagi masyarakat umum. Keamanan/ masalah privasi cenderung menjadi lebih penting karena jumlah data dan aplikasi tions tersedia di Internet meningkat.

Pertumbuhan Pendapatan dan Keberlanjutan

Google telah mengalami pertumbuhan pendapatan yang luar biasa dalam enam tahun terakhir sebagaimana dibuktikan oleh laporan keuangannya. Lihat **Pameran 5** dan **6** untuk neraca, dan laporan laba rugi untuk 2004–2009. Manajemen Google mengakui bahwa tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan akan segera terjadi menurun karena kompetisi langsung dan tidak langsung yang lebih kuat, kematangan berkembang dari pasar periklanan baris, dan ukuran perusahaan yang semakin besar. Ini bisa menekan operasi Menambah margin dan laba di masa depan, sehingga menurunkan arus kas bebas yang tersedia bagi investor. Manajemen Google mengakui bahwa margin laba di masa depan dapat diperketat lebih lanjut dengan lebih rendah margin keuntungan dari pendapatan yang diterima dari anggota Jaringan Google. Selanjutnya, sejak 97% pendapatan berasal dari iklan, setiap penyumbatan iklan online akan memiliki negatif berpengaruh pada laba operasi.

Kekayaan intelektual

Google, YouTube, DoubleClick, DART, AdSense, AdWords, Gmail, I'm Feeling Lucky, PageRank, Blogger, orkut, Picassa, SketchUp, dan Postini adalah merek dagang terdaftar di Amerika Serikat. Google juga memiliki merek dagang yang tidak terdaftar, seperti Blog * Spot, Jaiku, Android, Aliansi Handset Terbuka, OpenSocial, Panoramio, dan Knol. Versi pertama PageRank teknologi diciptakan sementara pendiri Google menghadiri Universitas Stanford — dengan demikian, Stanford memiliki paten untuk PageRank yang akan berakhir pada 2017. Meskipun Google memiliki lisensi abadi untuk paten ini, lisensi itu akan menjadi non-eksklusif pada akhir 2011. Google harus menangkis ancaman terhadap merek dagang dan rahasia mereka. Terutama, perusahaan berjalan risiko nama *Google* menjadi umum digunakan oleh publik untuk menggambarkan "pencarian" Internet. Google sebenarnya dapat kehilangan merek dagangnya pada nama, karena itu akan menjadi bagian dari domain publik. Rahasia dagang juga merupakan sesuatu yang dipertahankan Google, sebagai kebocoran internal akan mengurangi nilai rahasia ini.

CASE 8 Google Inc. (2010)

Tahun Berakhir 31 Desember**2004****2005****2006****2007****2008****2009****Aktiva**

Aset lancar

Uang tunai dan uang tunai

setara

\$ 426.873

\$ 3,877,174

\$ 3,544.671

\$ 6.081.593

\$ 8.656.672 \$ 10.197.588

Surat berharga

1.705.424

4.157.073

7.699.243

8.137.020

7.189.099

14.287.187

Piutang

311.836

687.976

1.322.340

2.162.521

2.642.192

3.178.471

Pajak penghasilan tangguhan, bersih

19.463

49.341

29.713

68,538

286.105

644.406

Piutang pajak penghasilan

70.509

0

0

145.253

0

23.244

Bagi hasil prabayar,
pengeluaran, dan aset lainnya

159.360

229.507

443.880

694.213

1.404.114

836.062

Total aset saat ini

2,693,465

9,001,071

13.039.847

17.289.138

20.178.182

29.166.958

Bagi hasil prabayar,
pengeluaran, dan lainnya

aset, tidak lancar

35.493
31,310
114.455
168.530
433.846
416.119

Pajak penghasilan tangguhan,
bersih, tidak lancar
11.590
0
0
33.219
0

262.611
Tidak dapat dijual
efek ekuitas

0
0
1.031.850
1.059.694

85.160
128.977

Properti dan
peralatan, bersih

378.916
961.749
2.395.239
4.039.261

5.233.843

4.844.610

Aset tidak berwujud, bersih

71.069
82.783
346.841
446.596
996.690
774.938

Niat Baik

122.818
194.900
1.545.119
2.299.368

4.839.854

4,902,565

Total aset

\$ 3,313,351
\$ 10.271.813

\$ 18.473.351 \$ 25.335.806

\$ 31.767.575 \$ 40.496.778

Kewajiban dan ekuitas pemegang saham

Kewajiban lancar

Akun hutang
\$ 32.672
\$ 115,575
\$ 211,169
\$ 282.106
\$ 178,004
\$ 215.867

Kompensasi yang masih harus dibayar
dan manfaat

82.631
198.788
351.671
588.390
811.643
982.482

Biaya masih harus dibayar dan kewajiban lancar lainnya
64.111
114.377
266.247
465.032
480.263
570.080
Bagian pendapatan yang masih harus dibayar
122.544
215.771
370.364
522.001
532.547
693.958
Pendapatan tangguhan
36.508
73.099
105.136
178.073
218.084
285.080
Hutang pajak penghasilan, bersih
0
27.774
0
0
81.549
0
Bagian saat ini
sewa peralatan
1,902
0
0
0
0
0
Total kewajiban lancar
340.368
745.384
1.304.587
2.035.602
2.302.090
2,747,467
Pendapatan ditangguhan, jangka panjang
7,443
10,468
20.006
30.249
29.818
41.618
Kewajiban untuk opsi saham
dilakukan lebih awal, jangka panjang
5,982
2.083
40.421
0
890.115
1,392,468
Pajak penghasilan tangguhan, bersih
1
35,419
0
478.372
12.515
0

Kewajiban jangka panjang lainnya
30.502
59.502
68.497
101.904
294.175
311.001
Komitmen dan
kemungkinan
Ekuitas pemegang saham
Saham preferen yang dapat dikonversi,
Nilai nominal \$ 0,001, 100.000
PAMERAN 5
Neraca: Google Inc. (Jumlah dolar dalam jutaan)

Halaman 456

CASE 8 Google Inc. (2010)

kemungkinan
Ekuitas pemegang saham
Saham preferen yang dapat dikonversi,
Nilai nominal \$ 0,001, 100.000
saham resmi; tidak ada pembagian
diterbitkan dan beredar
0
0
0
0
0

Kelas A dan Kelas B
saham biasa, \$ 0,001 par
nilai: 9,00,000 saham

267
293
309
313
315
318

Tambahan modal disetor

2.582.352
7.477.792
11.882.906
13.241.221
14.450.338
15.816.738

Berbasis saham ditangguhkan
kompenasasi
(249,470)
(119.015)

0
0
0

Akumulasi lainnya
pendapatan komprehensif
5,436
4,019
23.311
113.373
226.579
105.090

Pendapatan yang disimpan
590.471

2.055.868
5.133.314
9.333.772
13.561.630
20.082.078
Total ekuitas pemegang saham
2.929.056
9.418.957
17.039.840
22.689.679
28.238.862
36.004.224
Jumlah kewajiban dan
ekuitas pemegang saham
\$ 3.313.351
\$ 10.271.813
\$ 18.473.351 \$ 25.335.806
\$ 31.767.575 \$ 40.496.778

PAMERAN 5
(Lanjutan)

PAMERAN 6
Laporan Penghasilan: Google Inc. (Jumlah dolar dalam jutaan)
SUMBER: *Google Form 10-K (2009)*.

Tahun Berakhir 31 Desember

2004
2005
2006
2007
2008
2009

Pendapatan
\$ 3.189.223 \$ 6.138.560 \$ 10.604.917 \$ 16.593.986 \$ 21.795.550 \$ 23.650.563

Biaya dan pengeluaran
Biaya pendapatan
1.468.967
2.577.088
4.225.027
6.649.085
8.621.506
8.844.115

Penelitian dan Pengembangan
395.164
599.510
1.228.589
2.119.985
2.793.192
2.843.027

Penjualan dan pemasaran
295.749
468.152
849.518
1.461.266
1.946.244
1.983.941

Umum dan administrasi
188.151
386.532
751.787
1.279.250
1.802.639
1.667.294

Kontribusi untuk Google Foundation
0
90.000
0
0

0	
0	
Bagian penyelesaian yang tidak berulang perselisihan dengan Yahoo	
201.000	
0	
0	
0	
0	
Total biaya dan pengeluaran	
2.549.031	
4.121.282	
7.054.921 11.509.586 15.163.581	
15.338.377	
Penghasilan dari operasi	
640.192	
2.017.278	
3.549.996	
5.084.400	
6.631.969	
8.312.186	
Penghasilan bunga dan lainnya, bersih	
10.042	
124.399	
461.044	
589.580	
316.384	
69.003	
Penurunan nilai investasi ekuitas	
0	
0	
0	
0 (1.094.757)	
0	
Laba sebelum pajak penghasilan	
650.234	
2.141.677	
4.011.040	
5.673.980	
5.853.596	
8.381.189	
Penyisihan pajak penghasilan	
251.115	
676.280	
933.594	
1.470.260	
1.626.738	
1.860.741	
Batas pemasukan	
\$ 399.119 \$ 1.465.397	
\$ 3.077.446 \$ 4.203.720 \$ 4.226.858	
\$ 6.520.448	
Laba bersih per saham Kelas A	
dan saham biasa Kelas B	
Dasar	
\$ 2,07	
\$ 5,31	
\$ 10,21	
\$ 13,53	
\$ 13,46	
\$ 20,62	
Diciptakan	
1,46	
5,02	
9,94	

13.29
13.31
20.41
Saham beredar (mil)
267
293
309
313
315
318
Harga saham akhir tahun
\$ 192,79
\$ 414,86
\$ 460,48
\$ 691,48
\$ 307,65
\$ 619,98

SUMBER: *Google Form 10-K (2009)*.

Halaman 457

CASE 8 Google Inc. (2010)

Selain itu, klaim hak kekayaan intelektual mahal untuk dipertahankan dalam sistem hukum. Litigasi menantang hak IP perusahaan dalam industri teknologi sering, dan ketika Google memperluas bisnisnya, ia mengalami lebih banyak klaim terhadapnya. Perusahaan telah mengajukan pelanggaran merek dagang terhadap Google, biasanya karena iklan. Perusahaan juga telah mengajukan klaim terhadap Google atas pelanggaran hak cipta pada fitur-fiturnya dari situs web dan produk-produknya. Contohnya termasuk penyelesaian tindakan kelas dengan Penulis Persekutuan dan Asosiasi Penerbit Amerika, yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Selain itu, beberapa produk Google telah diserang karena pelanggaran paten, yang karenanya Google dapat diminta membayar ganti rugi atau biaya lisensi. Permukiman pelanggaran paten akan menyebabkan biaya lebih tinggi dan mencegah kemampuan Google untuk menghasilkan layanan tertentu atau produk, yang menyebabkan hilangnya laba.

Teknologi Alternatif

Setiap hari, lebih banyak orang menggunakan perangkat selain komputer pribadi untuk mengaksesnya Internet. Jika pengguna perangkat ini tidak banyak mengadopsi versi teknologi pencarian Web Google-teknologi, produk, atau sistem operasi yang dikembangkan untuk perangkat ini, bisa jadi bisnis terpengaruh. Perangkat alternatif ini dapat membuatnya bermasalah untuk menggunakan layanan video oleh Google, dan membuatnya menantang bagi perusahaan untuk menghasilkan produk yang menangkap imajinasi dan loyalitas pelanggan.

Masalah Teknologi Informasi

Google rentan terhadap ancaman dari kunjungan palsu atau tidak valid ke iklan yang ditampilkan, dan telah harus mengembalikan biaya yang dikenakan untuk iklan karena klik palsu. Jika Google gagal mendeteksi penipuan klik atau klik tidak sah lainnya, itu bisa kehilangan kepercayaan pengiklan, yang akan melakukannya merusak citra dan kelangsungan hidup perusahaan.

Selain itu, gangguan atau kegagalan teknologi informasi dan komunikasi sistem yang digunakan perusahaan dapat merusak kemampuannya untuk secara efektif menyediakan produk dan layanan, merusak reputasi yang dipertahankan Google untuk dipertahankan, serta merusak pendapatan operasinya. Sistem IT-nya terkena gangguan dari berbagai sumber, seperti bencana alam, kegagalan infrastruktur, dan peretas komputer. Walaupun manajemen memiliki rencana darurat untuk banyak dari situasi ini, rencana semacam itu tidak dapat mencakup setiap kemungkinan. Spammer indeks dapat merusak integritas layanan Web Google dengan memalsukan pengguna upaya pencarian. Ini dapat merusak reputasi perusahaan dan membuat pengguna menjadi tidak puas dengan produk dan layanan Google, yang menyebabkan penurunan kunjungan situs web. Ini dapat menghasilkan pendapatan iklan yang lebih rendah dari mitra Jaringan Google-nya. Google mengandalkan sangat besar pada anggota ini untuk sebagian besar pendapatannya, dan kedua belah pihak diuntungkan

dari hubungan mereka satu sama lain. Hilangnya karyawan ini dapat mempengaruhi bisnis.

Masa depan bisnis bergantung pada akses Internet yang berkelanjutan dan tanpa hambatan untuk perusahaan dan penggunaanya. Penyedia akses Internet mungkin dapat memblokir, menurunkan, atau membebankan biaya untuk akses ke produk dan layanan Google tertentu, yang dapat menyebabkan tambahan biaya dan hilangnya pengguna dan pengiklan.

Ketika Google menyebarluaskan operasinya di seluruh dunia, semakin banyak piutang yang diperoleh dalam mata uang asing. Jika nilai tukar mata uang menjadi tidak menguntungkan, maka perusahaan dapat kehilangan sebagian pendapatan dalam dolar AS. Meskipun banyak perusahaan multinasional ransum menggunakan strategi lindung nilai untuk menurunkan atau meniadakan risiko melakukan bisnis di luar negeri, Google

memiliki pengalaman terbatas dengan banyak strategi keuangan ini. Strategi lindung nilai juga dimiliki biaya tinggi, mengurangi keseluruhan profitabilitas perusahaan.

Halaman 458

CASE 8 Google Inc. (2010)

Budaya dan Karyawan

Seperti banyak perusahaan teknologi yang sukses, Google memberi karyawannya sebuah open dan budaya kolaboratif di mana ide dipertukarkan dan produk baru dan ide aplikasi dikembangkan. Manajemen Google berupaya untuk transparan dalam pekerjaan mereka, membuat yakin bahwa karyawan tahu tentang pengumuman perusahaan dan produk atau aplikasi baru pengembangan sebelum publik. Perusahaan menggunakan teknologi dan proses standar untuk menyampaikan informasi. Misalnya, blog "Pembicaraan Teknologi" dan pertemuan "TGIF" mingguan digunakan untuk menyampaikan informasi dan berkomunikasi dengan karyawan.

Pada 31 Desember 2009, Google memiliki 19.835 karyawan, yang terdiri dari 7.443 dalam penelitian dan pengembangan, 7.338 dalam penjualan dan pemasaran, 2.941 secara umum dan administrasi, dan 2.113 dalam operasi. Mengingat bahwa Google mengandalkan pekerja yang sangat terampil, keberhasilannya yang berkelanjutan adalah

sangat terkait dengan kemampuannya untuk mempertahankan dan menumbuhkan kumpulan bakat yang kuat. Setelah saat ini

Setelah berakhir, mungkin menjadi lebih sulit untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang terampil dan berbakat.⁹

Google mengalami pertumbuhan yang cepat dan kuat dengan kepuasan karyawan yang kuat. Company bekerja untuk mendapatkan tenaga kerja yang beragam secara global dengan perspektif berbeda di mana karyawan dihargai untuk kinerja. Google secara historis bekerja keras untuk mempertahankan budaya inovasi dan kinerja perusahaan yang menyelaraskan kepentingan korporasi dengan karyawan. Bonus tunai \$ 1.000 perusahaan dan kenaikan 10% dibayarkan kepada semua karyawan pada tahun 2010 adalah contoh sejauh mana perusahaan bertindak untuk mempertahankan talenta terbaik. Ini penting karena harga saham Google telah turun 4,7% pada tahun 2010. Menurut Paul Kedrosky, seorang pemodal ventura, "Dulu orang baik-baik saja mengambil uang Google dan saham, karena mereka percaya itu akan menghargai dengan cepat. Sekarang tidak semenarik itu."¹⁰ Perusahaan menganggap pendiri dan Brin sebagai sumber daya utama perusahaan, bahkan meskipun mereka menghabiskan \$ 15 juta untuk pesawat jet Qantas Boeing 767 pada tahun 2006 untuk digunakan sebagai pesawat perusahaan didaftarkan oleh Bloomberg Businessweek sebagai contoh "eksekutif kelebihan."¹¹

Ketika perusahaan terus tumbuh, manajemen akan ditantang untuk menemukan yang baru dan cara inovatif untuk mempertahankan budaya perusahaan yang kuat.

Musiman

Meskipun ada beberapa efek musiman pada bisnis Google, umumnya tidak signifikan tidak seperti di toko ritel, yang memperoleh banyak pendapatan mereka di kuartal terakhir kalender tahun. Dalam kasus Google, secara umum terjadi peningkatan bisnis pada kuartal terakhir tahun kalender, sebagaimana diwakili oleh permintaan komersial. Demikian juga, bulan-bulan musim panas cenderung menjadi waktu paling lambat tahun ini. Sementara musiman mungkin menjadi masalah bagi bisnis Google

dan pendapatan, umumnya tidak dianggap oleh manajemen sebagai masalah utama.

Masa Depan Google

Google sejauh ini berkembang pesat di industri mesin pencari Internet, dengan nama yang sama banyak, identik dengan "pencarian Internet." Hingga kini, pertumbuhan telah kuat, menunjukkan masa depan yang cerah. Google tampaknya siap memanfaatkan apa yang ditawarkan masa depan dalam teknologi baru dengan menciptakan produk baru. Untuk terus melakukan ini, itu perlu pertahankan pikiran terbaik dan tercerdas. Misalnya, salah satu konsep baru Google adalah buatan perangkat lunak intelijen untuk digunakan dalam mobil yang dapat mendorong diri mereka sendiri.¹² Perusahaan harga saham telah naik sangat tinggi di masa lalu, tetapi beberapa analis sekarang merasa bahwa Google jatuh tempo sebagai perusahaan dan nilai sahamnya mulai naik.¹³

Halaman 459

CASE 8 Google Inc. (2010)

Ketika Google terus tumbuh, ia terus membeli perusahaan lain, seperti miliknya akuisisi YouTube, DoubleClick, dan Postini.¹⁴ Namun demikian, pertumbuhan melalui akuisisi mungkin belum tentu mengarah pada peningkatan pertumbuhan pendapatan atau laba. Misalnya, YouTube adalah akuisisi \$ 1,6 miliar 2006 yang, pada 2010, belum menghasilkan pendapatan tambahan yang signifikan untuk Google, terlepas dari potensi pertumbuhannya.

Ada beberapa indikasi bahwa akuisisi mungkin menjadi semakin sulit strategi di masa depan. Pada 2010, Google gagal dalam upaya untuk membeli Groupon, sebuah websitus yang berspesialisasi dalam promosi belanja lokal. Google menawarkan \$ 6 miliar untuk Groupon hampir dua kali lipat dari yang dibayarkan untuk DoubleClick pada tahun 2008. Penolakan Groupon terhadap penawaran tersebut

mencerminkan rasa takut yang umum bagi para pengusaha Web bahwa usaha kecil mereka mungkin hilang di dalam Google sangat luas. Misalnya, beberapa startup lain, seperti Yelp, yang juga telah dituntut oleh Google telah memilih untuk tetap milik pribadi.¹⁵

Manajemen puncak Google perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini dan lainnya untuk merencanakan secara strategis. Masalah hukum kemungkinan akan berlanjut, seperti dugaan bahwa Google menggunakan Wi-Fi jaringan untuk mengambil informasi pribadi. Manajemen Google telah pindah dengan cepat dengan tindakan korektif dan tanggapan serupa di masa mendatang terhadap tantangan hukum akan menjadi penting.¹⁶ The masa depan komputasi mobile adalah area yang terbuka dan belum dipetakan.¹⁷

Semua pertimbangan ini dan lainnya relevan sebagai CEO Schmidt dan tim eksekutifnya merenungkan dekade kedua milenium baru dan membahas strategi masa depan Google.

REFERENSI

- Byron Acohido, Kathy Chu, dan Calum MacLeod, "Google Clash Highlight Bagaimana China Melakukan Bisnis: Asing Perusahaan Melompat Melalui Lingkaran China untuk Tahun," *USA Today* (25 Januari 2010), hlm. 1b – 2b.
- Associated Press, "China Mengatakan Pertikaian dengan Google, Tidak AS," *St. Petersburg Times* (2010, 22 Januari), hlm. 4b – 5b.
- Tricia Bisoux, "Adopsi Pertama," *BizEd* (November / Desember, 2010), hlm. 20–26.
- Peter Burrows, "Apple vs Google: Bagaimana Pertempuran Antara Superstar Silicon Valley akan Membentuk Masa Depan Komputasi Seluler," *Bloomberg Businessweek* (25 Januari, 2010), hlm. 28–34.
- Simon Dumenco, "Bisakah Kita Memercayai Google untuk Menghindari Kronis AOL-isme?" *Usia Iklan*, http://adage.com/print?article_id=48584 (26 Februari 2006).
- Bruce Einhorn, "Google dan Cina: Kemenangan untuk Kebebasan — dan Strategi," *Bloomberg Businessweek* (25 Januari 2010), hal. 35.
- "Eksklusif: Bagaimana Algoritma Google Mengatur Web," http://www.wired.com/magazine/2010/02/ff_google_algorithm/ (8 November 2010).
- "Pertanyaan yang Sering Diajukan — Hubungan Investor — Google," <http://investor.google.com/corporate/faq.html> (November

18, 2010).

Steven Goldberg, "Tech Titans Are Cheap," *Kiplinger Personal Finance* (28 September 2010).

Formulir Google 10-K untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009, diajukan dengan SEC.

Formulir Google 10-Q untuk kuartal ketiga berakhir pada 30 September, 2010, diajukan ke SEC.

"Google: Saatnya Mengambil Untung? S&P Downgrade untuk Penilaian," <http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2010/11/08> (8 November 2010).

"Google Mengambil Info Pribadi dari Jaringan Wi-Fi," <http://finance.yahoo.com/news/Google-grabs-personal-info-apf-2162289993.html> (8 November 2010).

"Google Akan Mengakuisisi YouTube dengan Stock \$ 1,65 Miliar," http://www.google.com/intl/id/press/pressrel/google_youtube.html (8 November 2010).

"Tim Manajemen — Informasi Perusahaan Google," <http://www.google.com/corporate/execs.html> (18 November 2010).

"Mobil Mengemudi Sendiri: Google Menguji Buatan-Perangkat Lunak Intelijen di Mobil di California," *St. Petersburg Times* (10 Oktober 2010), hlm. 1a.

"Filosofi Kami — Informasi Perusahaan Google," <http://www.google.com/corporate/tenthings.html> (18 November 2010).

Halaman 460

CASE 8 Google Inc. (2010)

CATATAN

1. Trish Bisoux, "Adopsi Pertama," *BizEd* (November / Desember 2010), hlm. 20.
2. Sebagian besar bagian ini dikembangkan dari <http://www.google.com/tentang/perusahaan/sejarah/> (2 September 2013).
3. Trish Bisoux, "Adopsi Pertama," hlm. 22.
4. <http://www.google.com/corporate.tenthings.html> (15 Oktober, 2010).
5. Sebagian besar informasi ini berasal dari Google 10-K, 2009, diajukan SEC.
6. Google Form 10-K, 2009, diajukan ke SEC.
7. Paragraf ini diparafrasekan dari Google Formulir 19-K, 2009, diajukan ke SEC.
8. Peter Burrows, "Apple vs Google: Bagaimana Pertempuran Antara Para Superstar Silicon Valley akan Membentuk Masa Depan Perusahaan Ponsel menempatkan," *Bloomberg Businessweek*, http://www.businessweek.com/majalah/konten/10_04/b41640284834.htm?chan=majalah+channel_top+cerita; (2 September 2013), hlm. 28–34; dan Lawrence Carrel, "Apple, Google, dan Microsoft: Beli atau Hindari?" *Kiplinger Personal Finance*, <http://www.kiplinger.com/artikel/investasi/T052-C008-S001-apple-google-and-microsoft-buy-or-avoid.html> (2 September 2013).
9. Google Form 10-K, 2009, diajukan ke SEC.
10. Brad Stone dan Douglas MacMillan, "\$ 6 Miliar \$ Groupon," *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208006060501.htm (13–19 Desember 2010).
11. "Satu Abad Kelebihan Eksekutif," *Bloomberg Businessweek* (13–19 Desember 2010), hlm. 99.
12. "Mobil Mengemudi Sendiri: Google Menguji Buatan-Intel-Perangkat Lunak ligence di Mobil di California," *St. Petersburg Times* (10 Oktober 2010), hlm. 1a.
13. "Google: Saatnya Mengambil Untung? S&P Downgrade untuk Penilaian," <http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2010/11/08> (8 November 2010); dan Lawrence Carrel, "Apple, Google, dan Microsoft: Beli atau Hindari?"
14. "Google akan Mengakuisisi YouTube dengan Stock \$ 1,65 Miliar," http://www.google.com/intl/id/press/pressrel/google_youtube.html (8 November 2010).
15. Brad Stone dan Douglas MacMillan, "\$ 6 Miliar Groupon

Snub, "hlm. 6–7.

16. "Google Mengambil Info Pribadi dari Jaringan Wi-Fi," <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=126837748> (2 September 2013).

17. Peter Burrows, "Apple vs Google: Bagaimana Pertempuran Antara Para Superstar Silicon Valley akan Membentuk Masa Depan Bergerak Komputasi."

Halaman 461

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 462

Gambaran

Didirikan oleh Jeff Bezos, raksasa online Amazon.com, Inc. (Amazon), didirikan di negara bagian Washington pada Juli 1994, dan menjual buku pertamanya pada Juli 1995. Pada bulan Mei 1997, Amazon (AMZN) menyelesaikan penawaran umum perdana dan saham biasa terdaftar di NASDAQ Global Select Market. Amazon dengan cepat tumbuh dari toko buku baris ke pengecer online terbesar di dunia, sangat memperluas produknya dan penawaran layanan melalui serangkaian akuisisi, aliansi, kemitraan, dan eksklusivitas perjanjian. Tujuan keuangan Amazon adalah untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan jangka panjang profitabilitas. Untuk mencapai tujuan ini, Amazon mempertahankan budaya lean yang berfokus pada peningkatan pendapatan operasinya melalui pendapatan yang terus meningkat dan pengelolaan yang efisien modal kerjanya dan pengeluaran modal, sambil mengelola dengan ketat biaya operasional.

Nama "Amazon" adalah penggugah bagi pendiri Jeff Bezos tentang visinya tentang Amazon sebagai a Fenomena alam yang sangat besar, seperti sungai terpanjang di dunia. Dia membayangkan perusahaan untuk jadilah pasar online terbesar di dunia suatu hari nanti.

Pada 2008, Amazon telah menjadi merek global, dengan situs web di Kanada, Inggris, Jerman, Prancis, Cina, dan Jepang, dengan pemenuhan pesanan di lebih dari 200 negara. Operasinya diorganisasikan ke dalam dua segmen utama: Amerika Utara dan Operasi Internasional, yang tumbuh hingga mencakup Italia pada 2010 dan Spanyol pada 2011. Pada 2012, Amazon mempekerjakan lebih dari

56.200 orang di seluruh dunia bekerja di kantor perusahaan di Seattle, dan dalam pengembangan perangkat lunak opment, pemenuhan pesanan, dan pusat layanan pelanggan di Amerika Utara, Amerika Latin, Eropa, dan Asia.

461

KASUS 9

Amazon.com, Inc.

RITEL RITELING KE TINGGI [TECH PLAYER?]

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Para penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Barbara Gottfried, Jodi Germann, Lauren-Ashley Higson, Faith Naymie, Faina Shakarova, Jamal Ait Hammou, Muntasir Alam, Shaheen Dholakia, Xinxin Zhu, dan Will Hoffman untuk penelitian mereka dan kontribusi untuk kasus ini.

Silakan kirim semua korespondensi ke: Dr. Alan N. Hoffman, Departemen Manajemen, Universitas Bentley, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452-4705, suara (781) 891-2287, ahoffman@bentley.edu. Dicetak atas izin Alan N. Hoffman.

KASUS 9 Amazon.com, Inc.

Tata Kelola Perusahaan Amazon

Jeff Bezos adalah Ketua Dewan dan CEO Amazon dan memiliki 19,4% dari perusahaan. Amazon memiliki tiga komite dewan yang dua di antaranya standar: komitmen audit tee dan komite pemerintahan. Komite ketiga, Pengembangan Kepemimpinan dan Komite Kompensasi, tidak biasa. Sebagian besar perusahaan publik memiliki komite kompensasi; namun, tidak lazim dimiliki komite kompensasi pengembangan kepemimpinan sebagai bagian dari mandatnya. Pengembangan Kepemimpinan dan Komunikasi Komite Pensiu “memantau dan secara berkala menilai kesinambungan kemampuan manajemen agement, termasuk rencana suksesi untuk pejabat eksekutif.”

Dewan Amazon tidak dihuni oleh CEO atau pensiunan CEO. Ini termasuk beberapa usaha kapitalis, sejumlah eksekutif tingkat senior dari berbagai industri, seorang ilmuwan terkemuka, dan perwakilan dari sektor nirlaba.

Dewan Amazon telah melayani bersama untuk waktu yang lama. Ini menyiratkan pemahaman yang lebih dalam perusahaan dan meningkatkan keakraban dan bahkan persahabatan di antara kelompok. Ini cenderung untuk mencegah pemikiran dan obyektivitas independen.

Semua itu adalah bukti lebih lanjut bahwa Jeff Bezos adalah CEO yang kuat dan menjalankan perusahaan.

Operasi Ritel / Situs Web Unggul Amazon

Ketika orang menjadi lebih nyaman berbelanja online, Amazon mengembangkan situs webnya keuntungan dari peningkatan lalu lintas internet dan untuk melayani pelanggannya secara paling efektif.² aula-tanda-tanda daya tarik Amazon adalah kemudahan penggunaan; hasil pencarian yang cepat dan akurat; seleksi, harga, dan kenyamanan; lingkungan transaksi yang dapat dipercaya; layanan pelanggan tepat waktu; dan cepat, pemenuhan yang dapat diandalkan³ — semuanya dimungkinkan oleh teknologi canggih yang didorong perusahaan karyawannya berkembang untuk melayani pelanggan dengan lebih baik. Situs, yang menawarkan sejumlah besar produk yang dijual baik oleh dirinya sendiri maupun oleh pihak ketiga, dirancang khusus untuk menciptakan pengalaman berbelanja yang membantu pelanggan menemukan produk baru dan menjadikannya efisien, keputusan pembelian berdasarkan informasi.

Kunci keberhasilan Amazon adalah peningkatan situs web yang berkelanjutan. Sebagian besar Pekerjaan teknologi yang dilakukan untuk Amazon didedikasikan untuk mengidentifikasi masalah, berkembang solusi, dan meningkatkan pengalaman online pelanggan. Jacob Lepley, dalam bukunya "Amazon Strategi Pemasaran: Laporkan Satu, "catat itu," ketika Anda mengunjungi Amazon. . . Anda bisa menggunakan untuk menemukan barang apa saja di pasaran dengan harga yang sangat murah. Amazon berhasil sangat sederhana bagi pelanggan untuk membeli barang-barang dengan satu klik mouse. . . Kapan Anda memiliki semua yang Anda butuhkan, Anda hanya melakukan satu pembayaran dan pesanan Anda diproses.⁴

Sistem sederhana ini sama apakah pelanggan membeli langsung dari Amazon atau dari salah satu rekanannya.

Mengejar kesempurnaan, Amazon agresif dalam menganalisis lalu lintas situs web dan modifikasinya. sekering situs web sesuai. Amazon sangat unggul dalam pelacakan pelanggan, pengumpulan data dari setiap kunjungan ke situs webnya. Memanfaatkan informasi, Amazon kemudian mengarahkan pengguna ke produk yang diduga mereka mungkin tertarik karena item tersebut terkait dengan produk yang sebelumnya mereka cari atau beli oleh pelanggan Amazon lain mencari produk serupa.

Rekomendasi juga disesuaikan berdasarkan informasi yang diberikan pelanggan tentang diri mereka dan minat mereka, dan peringkat mereka sebelum dibeli. Amazon juga dikumpulkan data tentang mereka yang belum pernah mengunjungi situs webnya, tetapi yang telah menerima hadiah dari mereka yang telah menggunakan situs ini.

Salah satu fitur paling khas Amazon adalah komunitas yang dibuat berdasarkan peringkat / ulasan yang diberikan oleh individu pribadi untuk membantu orang lain membuat lebih banyak informasi yang diinformasikan

mengejar keputusan. Siapa pun dapat memberikan ulasan naratif dan memberi peringkat produk pada skala dari 1–5 bintang, dan / atau mengomentari ulasan orang lain. Individu juga bisa membuat sendiri "Jadi, Anda Ingin . . ." Panduan dan daftar "Listmania" berdasarkan pada penawaran produk Amazon-ings dan mempostingnya atau mengirimnya ke teman dan keluarga. Untuk merampingkan penelitian pelanggan, Amazon juga menggabungkan berbagai versi produk (mis., DVD, VHS, disk Blu-ray) menjadi satu produk yang tersedia untuk komentar yang menyederhanakan komentar dan pengguna aksesibilitas.⁵

Untuk lebih lanjut menargetkan pelanggan potensial, Amazon terlibat dalam pemasaran izin, memperoleh izin untuk mengirim email kepada pelanggan mengenai promosi produksi spesifik berdasarkan sebelumnya pembelian dengan asumsi bahwa email yang ditargetkan lebih mungkin dibaca daripada selimut surel. Strategi ini sangat dihargai oleh pelanggan Amazon, yang selanjutnya berkontribusi Keberhasilan Amazon.

Selain itu, Amazon membeli iklan bayar per klik di mesin pencari tersebut sebagai Google untuk mengarahkan pelanggan ke situs webnya. Iklan muncul di sebelah kiri sisi hasil daftar pencarian, dan Amazon membayar biaya untuk setiap pengunjung yang mengklik tautan bersponsor.

Pada saat yang sama, "Iklan TV dan papan iklan kira-kira sepuluh kali kurang efektif bila dibandingkan dengan pemasaran langsung atau online ketika menyangkut akuisisi pelanggan biaya"⁶, Amazon mengurangi pemasaran offline-nya. Strateginya sederhana: sebagai pelanggan berbelanja online, pemasaran online adalah kuncinya. Namun, pada 2010, Amazon memprakarsai yang kecil kampanye iklan televisi untuk meningkatkan kesadaran merek.

Akhirnya, untuk melengkapi layanan pelanggannya, Amazon mempercepat pengiriman dengan lokasi strategis Pusat pemenuhannya dekat bandara⁷ tempat sewa juga lebih murah, memberi Amazon keunggulan dua sisi kecepatan dan biaya rendah dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya di Amerika Menyatakan, Inggris, Jerman, dan Jepang, Amazon menawarkan pelanggan ke Amazon Unggul kenyamanan tambahan pengiriman ekspres gratis. Gratis hari berikutnya Amazon Prime livery disayangi untuk pelanggan Amazon, sekali lagi berkontribusi pada loyalitas pelanggan itu kunci kesuksesan Amazon. Amazon Prime dikenakan biaya \$ 79 setiap tahun untuk bergabung dan termasuk akses gratis

ke Amazon Instant Video. Tujuan utama perusahaan adalah untuk menawarkan harga rendah, kenyamanan, dan berbagai pilihan barang dagangan, strategi yang dikupas, namun luas jangkauannya yang membuat Amazon sangat sukses.

Penawaran Produk yang Beragam

Amazon mendiversifikasi portofolio produknya jauh dari sekadar menawarkan buku, yang pada gilirannya memungkinkannya untuk mendiversifikasi bauran pelanggannya. Pada 2007, Amazon berhasil meluncurkan Kindle, e-book reader \$ 79, yang menawarkan pengguna lebih dari satu juta buku dengan harga terjangkau dan surat kabar mudah diakses di perangkat genggamnya. Pesaing Apple, Inc., lalu memperkenalkan iPad, komputer tablet pertama, pada Januari 2010, memicu pengembangan lebih lanjut e-reader seluler. Penjualan e-book lepas landas segera, meningkat lebih dari 100%, sesuai ke Asosiasi Penerbit Amerika. Bersemangat untuk bersaing di pasar yang dulu

Diposisikan secara unik, Amazon dengan cepat mengembangkan tablet murahnya sendiri, Kindle Fire, sebuah Tablet berbasis Android dengan layar sentuh warna dihargai \$ 199, lebih dari \$ 300 lebih rendah dari iPad, mengorbankan margin keuntungan untuk mencari volume penjualan dan keuntungan pangsa pasar. Lain raksasa teknologi seperti RIMM dan HP tidak dapat bersaing dengan iPad. Hanya Sony Nook, Amazon Kindle dan Kindle Fire, dan tablet Samsung Galaxy dan Seri 7 menantang 60% pangsa pasar Apple yang konsisten. Namun, pada akhirnya, Amazon sangat besar pertumbuhan tidak hanya berasal dari penjualan perangkat keras Kindle dan pertumbuhan penjualan e-book,

oleh perangkat seluler.

Pada 2010, 43% penjualan bersih Amazon berasal dari media, termasuk buku, musik, DVD / produk video, langganan majalah, unduhan digital, dan permainan video. Lebih dari setengah dari semua penjualan Amazon berasal dari komputer, perangkat seluler termasuk Kindle, Kindle Fire, dan Kindle Touch, dan elektronik lainnya, serta barang dagangan umum dari rumah dan Persediaan den untuk bahan makanan, pakaian, perhiasan, produk kesehatan dan kecantikan, olahraga dan outdoor peralatan, peralatan, dan pasokan mobil dan industri.

Amazon juga menawarkan kartu kreditnya sendiri, suatu bentuk co-branding yang menguntungkan semua pihak: Amazon, perusahaan kartu kredit (Chase Bank), dan konsumen. Amazon diuntungkan karena itu menerima uang dari perusahaan kartu kredit baik langsung dari pembelian Amazon dan secara tidak langsung dari biaya yang dihasilkan dari pembelian non-Amazon. Selain itu, Amazon diperoleh dari loyalitas perusahaan yang dihasilkan dengan memiliki kartu kredit sendiri yang dilihat konsumen dan digunakan setiap hari. Perusahaan kartu kredit memperoleh visibilitas tinggi dari Amazon, meningkat basis pelanggan potensial dan transaksinya. Dan konsumen mendapatkan kredit untuk layanan hadiah sertifikat dengan setiap penggunaan kartu.

Kemitraan

Amazon meningkatkan keahliannya dalam melakukan pemesanan dan pemenuhan pesanan secara online dan dikembangkan

kemitraan dengan banyak pengecer yang situs webnya di-host dan dikelola, termasuk (saat ini) cepat atau di masa lalu) Target, Sears Kanada, Toko Bebe, Timex Corporation, dan Marks & Spencer. Amazon menawarkan layanan yang sebanding dengan yang ditawarkan kepada pelanggan sendiri situs web, dengan demikian membebaskan pengecer untuk fokus pada aspek non-situs web, non-teknologi operasi mereka.⁸

Selain itu, Amazon Marketplace mengizinkan pengecer independen dan penjual pihak ketiga untuk menjual produk mereka di Amazon dengan menempatkan tautan di situs web mereka ke Amazon.com atau ke produk Amazon spesifik. Amazon "bukan penjual rekor dalam transaksi ini, tetapi alih-alih dapatkan [ed] biaya tetap, biaya bagi hasil, biaya aktivitas per unit, atau kombinasi daripadanya."⁹ Menautkan ke Amazon menciptakan visibilitas untuk pengecer dan penjual individual ini, menambah nilai ke situs web mereka, meningkatkan penjualan mereka, dan memungkinkan mereka untuk mengambil keuntungan

kenyamanan Amazon dan pengiriman cepat. Penjual mengirim produk mereka ke Amazon gudang atau pusat pemenuhan, tempat perusahaan menyimpannya dengan biaya tertentu, dan ketika memesan ditempatkan, mengirimkan produk atas nama penjual. Bentuk pasar afiliasi-Hampir tidak ada biaya untuk Amazon. Afiliasi menggunakan tautan teks langsung yang mengarah langsung ke halaman produk dan mereka juga menawarkan berbagai spanduk dinamis yang fitur berbeda konten.

Layanan web

Sebagai pemain teknologi utama, Amazon mengembangkan sejumlah layanan web, termasuk e-commerce, basis data, pembayaran dan penagihan, lalu lintas web, dan komputasi. Layanan web ini disediakan akses ke infrastruktur teknologi yang dapat digunakan pengembang untuk mengaktifkan berbagai jenis bisnis virtual. Layanan web (banyak yang gratis) menciptakan yang dapat diandalkan, terukur, dan platform komputasi murah yang merevolusi keberadaan online bisnis kecil kebutuhan. Misalnya, program Pemenuhan e-commerce Amazon Oleh Amazon (FBA) diizinkan pedagang untuk mengarahkan inventaris ke pusat pemenuhan Amazon; setelah produk dibeli, Amazon dikemas dan dikirim. Ini membebaskan pedagang dari proses pemesanan yang rumit

memungkinkan mereka mengendalikan inventaris mereka. Layanan Web Pemenuhan Amazon (FWS) ditambahkan untuk program FBA. FWS memungkinkan pengecer menanamkan kemampuan FBA langsung ke situs mereka sendiri,

sangat meningkatkan kemampuan bisnis mereka.

Pada 2012, Amazon mengumumkan solusi penyimpanan cloud (Amazon Glacier) dari Amazon

Layanan Web (AWS), solusi berbiaya rendah untuk pengarsipan data, cadangan, dan jangka panjang lainnya proyek penyimpanan di mana data tidak sering diakses dapat disimpan untuk referensi di masa mendatang. Perusahaan seringkali mengeluarkan biaya yang signifikan untuk pengarsipan data untuk mengantisipasi pertumbuhan

permintaan cadangan, yang menyebabkan kapasitas yang kurang dimanfaatkan dan membuang-buang uang. Dengan amazon

Glacier, perusahaan mampu menjaga biaya sesuai dengan penggunaan aktual, sehingga para manajer bisa tahu persis biaya sistem penyimpanan mereka setiap saat. Dengan Gletser Amazon, Amazon terus mendominasi ruang penyimpanan dingin, yang pertama kali menjadi terkenal di Indonesia 2009, di tengah-tengah pesaing seperti Rackspace (RAX) dan Microsoft (MSFT) menawarkan mereka solusi sendiri.

Pada 2012, Amazon Web Services adalah aspek penting dari basis laba Amazon, dan Amazon adalah salah satu pemain utama di pasar e-commerce ritel yang berkembang pesat. Melihat potensi pertumbuhan yang sangat besar, Amazon membuat keputusan untuk memperluas Amazon Web Services (AWS)

internasional dan banyak berinvestasi dalam infrastruktur teknologi untuk mendukung pertumbuhan yang cepat dalam AWS. Meskipun investasi di e-commerce mengancam akan menekan margin jangka pendeknya pertumbuhan, Amazon diharapkan untuk mendapatkan keuntungan dalam jangka panjang, mengingat potensi pertumbuhan yang signifikan

di dalam negeri dan, terlebih lagi, dalam e-commerce internasional.

Akuisisi Amazon atas Zappos, Quidsi, Hidup Sosial, dan Lovefilm

Pada 22 Juli 2009, Amazon mengakuisisi Zappos, pengecer sepatu dan pakaian online, untuk \$ 1,2 miliar. Pada saat itu, Zappos melaporkan lebih dari \$ 1 miliar dalam penjualan tahunan tanpa ada pemasaran atau periklanan. Menurut pendiri Tony Hsieh, rahasia kesuksesan Zappos adalah layanan pelanggan yang unggul, dari jaminan pengembalian 365 hari ke tur perusahaan dengan yang menenangkan pengunjung, menjemput mereka di bandara, kemudian mengembalikan mereka ke bandara kemudian. Karyawan Zappos juga diperlakukan dengan sangat baik, membuatnya mendapat tempat di puncak daftar "perusahaan terbaik untuk bekerja." Tony Hsieh merasa bahwa Amazon adalah mitra yang sempurna untuk mendorong pertumbuhan penjualan Zappo ke depan.

Pada 8 November 2010, Amazon mengumumkan akuisisi Quidsi, perusahaan induk Diapers.com, situs khusus perawatan bayi online, dan Soap.com, situs online untuk setiap hari hal penting. Amazon membayar \$ 500 juta dalam bentuk tunai, dan mengasumsikan \$ 45 juta dalam bentuk utang dan kewajiban lainnya ligations. Seperti yang dijelaskan Jeff Bezos, "Akuisisi ini menyatukan dua perusahaan berkomitmen untuk memberikan harga yang tinggi dan pengiriman cepat kepada orang tua, membuat salah satu tugas

menjadi orang tua sedikit lebih mudah dan lebih murah." ¹²

Pada 2 Desember 2010, Amazon mengumumkan telah menginvestasikan \$ 175 juta di Groupon pesaing LivingSocial, sebuah situs yang penelitiannya yang terbaru menawarkan pengguna akses langsung ke restoran, toko, aktivitas, dan layanan terpanas di area tertentu, sekaligus menghemat 50% hingga 70% melalui penawaran situs khusus.

Pada 20 Januari 2011, Amazon mengakuisisi Lovefilm seharga £ 200 juta, 1,6 juta-Layanan persewaan DVD berbasis web Eropa yang kuat berbasis pelanggan yang berbasis di London. Lovefilm punya mengikuti model bisnis Netflix, menawarkan persewaan DVD tak terbatas melalui pos untuk bulanan biaya berlangganan sebesar £ 9,99, tetapi berencana untuk menantang Netflix dan memperluas bisnis media digitalnya dengan memasuki bisnis berlangganan streaming langsung.

Pesaing

Persaingan sengit bagi Amazon di semua lini, mulai dari katalog dan rumah pesanan hingga toko ritel dari toko buku, musik, dan video hingga pengecer elektronik, perlengkapan rumah ings, onderdil mobil, dan barang olahraga. Amazon Kindle bersaing dengan iPad Apple, di antaranya banyak pesaing yang lebih rendah. Dan pesaing Amazon di sektor jasa termasuk yang lain penyedia layanan e-commerce dan Web. Perusahaan menghadapi persaingan langsung dari perusahaan perusahaan seperti eBay, Apple, Barnes & Noble, Overstock.com, MediaBay, Priceline.com, PCMall.com, dan RedEnvelope.com. Amazon harus bersaing dengan perusahaan yang merilis produk atau layanan mereka sendiri, situs yang menjual atau mendistribusikan konten digital seperti iTunes dan Netflix, dan perusahaan media seperti *The New York Times*. Banyak dari Pesaing pany memiliki sumber daya yang lebih besar (eBay), sejarah yang lebih panjang (Barnes & Noble), lebih banyak pelanggan (Apple), atau pengakuan merek yang lebih besar (iTunes).

Perusahaan yang menawarkan ancaman paling langsung ke Amazon adalah eBay dan Metro AG. Pierre Omidyar mendirikan eBay pada tahun 1995, sebuah situs web yang menghubungkan pembeli dan penjual individu,

termasuk usaha kecil untuk membeli dan menjual apa saja. Pada 2010, total nilai barang dijual di eBay adalah \$ 62 miliar, menjadikannya pasar online terbesar di dunia, melayani 39 pasar dengan lebih dari 97 juta pengguna aktif di seluruh dunia.¹⁰ eBay dan Amazon berlangganan dengan strategi pertumbuhan serupa: masing-masing mengakuisisi spektrum perusahaan yang luas. Lebih dari 15 tahun

dari 1995–2010 eBay mengakuisisi PayPal, Shopping.com, StubHub, dan Bill Me Later, yang telah membawa efisiensi e-commerce baru ke eBay.

Metro AG, yang berkantor pusat di Dusseldorf, Jerman, salah satu internasional terkemuka di dunia perusahaan ritel dan grosir nasional, dibentuk melalui penggabungan perusahaan ritel Asko Deutsche Kaufhaus AG, Kaufhof Holding AG, dan Deutsche SB-Kauf AG. Pada tahun 2010, nilai total barang yang dijual oleh Metro AG adalah € 67 miliar.¹¹ Melayani 33 negara, Metro AG menawarkan berbagai produk dan layanan komprehensif yang dirancang untuk memenuhi spesifik kebutuhan belanja pelanggan pribadi dan profesional. Metro AG, seperti Amazon, fokus pada orientasi pelanggan, efisiensi, keberlanjutan, dan inovasi.

Amazon harus waspada, menegosiasikan persyaratan yang lebih menguntungkan dari pemasok, mengadopsi penetapan harga yang lebih agresif dan mencurahkan lebih banyak sumber daya untuk teknologi, infrastruktur, pemenuhan, dan pemasaran. Untuk mempertahankan daya saing, Amazon juga memperkuat keunggulannya dengan masuk ke dalam aliansi dengan bisnis lain (yaitu, Amazon Marketplace). Namun demikian, petisi dari pemain global dan domestik terus mengancam akan mengikis yang diinginkan Amazon pangsa pasar. Namun, di seluruh industri tempat ia bersaing, Amazon berjuang keras mempertahankan keunggulannya berdasarkan prinsip intinya yaitu “seleksi, harga, ketersediaan, kenyamanan, pembentukan, penemuan, pengenalan merek, layanan yang dipersonalisasi, aksesibilitas, layanan pelanggan, keandalan, kecepatan pemenuhan, kemudahan penggunaan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi yang berubah, juga sebagai . . . pengalaman dan kepercayaan pelanggan secara keseluruhan.”¹²

Kemasan Bebas Frustrasi

Agar tetap terkini, Amazon mengambil inisiatif untuk mengurangi jejak karbonnya dengan mengimplementasikan a Program “Kemasan Bebas Frustrasi”. Kemasan Bebas Frustrasi Dapat Didaur Ulang datang tanpa bahan kemasan berlebih seperti penutup plastik keras atau lilitan kawat dan dirancang untuk dibuka dengan tangan tanpa gunting atau pisau. Amazon kemudian melangkah lebih jauh dan bekerja dengan produsen asli untuk mengemas produk di Frustration Free Packaging segera jalur perakitan, lebih lanjut mengurangi penggunaan plastik dan kertas. Unit dikirim yang digunakan Frustration Free Packaging telah meningkat sangat pesat, dari 1,3 juta pada 2009 menjadi 4,0 juta pada tahun 2010¹³. Amazon juga menggunakan perangkat lunak untuk menentukan ukuran kotak yang tepat untuk produk apa pun itu perusahaan dikirim, mencapai pengurangan dramatis dalam jumlah paket yang dikirim secara berlebihan kotak berukuran dan secara signifikan mengurangi limbah.

KASUS 9 Amazon.com, Inc.

Gambar 1A

Laporan laba rugi

Mata Uang Laporan Penghasilan dalam Rupiah**(Jutaan Dolar AS) per:****31 Des 2008****31 Desember 2009****31 Desember 2010****31 Des 2011**

Pendapatan

19.166.0

24.509.0

34.204.0

48.077.0

Total Pendapatan**19.166.0****24.509.0****34.204.0****48.077.0**

Harga pokok penjualan

14.896.0

18.978.0

26.561.0

37.288.0

Laba kotor**4,270.0****5.531.0****7,643.0****10,789.0**

Penjualan, Umum, & Admin

Biaya, Total

2,419.0

3,060.0

4,397.0

6.864.0

Biaya R&D

1.033.0

1,240.0

1,734.0

2,909.0

Beban Operasional Lainnya

29.0

51.0

106.0

154.0

Beban Operasional Lainnya, Total**3,481.0****4,351.0****6.237.0****9,927.0****Pendapatan operasional****789.0****1,180.0****1,406.0****862.0**

Beban bunga

-71.0

-34.0

-39.0

-65.0

Pendapatan Bunga dan Investasi

83.0
37.0
51.0
61.0
Beban Bunga Bersih
12.0
3.0
12.0
-4.0
Penghasilan (Kerugian) atas Investasi Ekuitas
-9.0
-6.0
7.0
-12.0
Keuntungan (Kerugian) Penukaran Mata Uang
23.0
26.0
75.0
64.0
Penghasilan (Beban) Non Operasional Lainnya
22.0
-1.0
3.0
8.0
Ebt, Tidak Termasuk Barang Tidak Biasa
837.0
1,202.0
1,503.0
918.0
Keuntungan (Kerugian) dari Penjualan Investasi
2.0
4.0
1.0
4.0
Keuntungan (Kerugian) atas Penjualan Aset
53.0
-
-
-
Item Tidak Biasa Lainnya, Total
-
-51.0
-
-
Penyelesaian Hukum
-
-51.0
-
-
Ebt, Termasuk Item Tidak Biasa
892.0
1,155.0
1,504.0
922.0
Beban Pajak Penghasilan
247.0
253.0
352.0
291.0
Penghasilan dari Operasi Berkelanjutan
645.0
902.0
1,152.0
631.0
Batas pemasukan
645.0

902.0
1,152.0
631.0
Penghasilan Bersih Menjadi Biasa Termasuk Ekstra
Item
645.0
902.0
1,152.0
631.0
Penghasilan Bersih untuk Biasa Tidak Termasuk Ekstra
Item
645.0
902.0
1,152.0
631.0

Laporkan Masalah Data

Operasi Keuangan

Penjualan Amazon berlipat dua dari 2009 hingga 2011, tumbuh dari \$ 24.509 juta (2009) menjadi \$ 48.077 juta (2011) (lihat **Pameran 1a** dan **1b**), pertumbuhan yang disebabkan terutama oleh investasi peningkatan penjualan elektronik dan barang umum lainnya, dan adopsi yang baru pembaruan standar akuntansi, penurunan harga (termasuk penawaran pengiriman gratis), meningkat ketersediaan persediaan stok, dan dampak dari akuisisi Zappos pada tahun 2009.¹⁴ Penghasilan bersih tahunan Amazon untuk tahun 2009, 2010, dan 2011 adalah \$ 902 juta, \$ 1.152 juta, dan \$ 645 juta masing-masing. Peningkatan yang signifikan dari 2009 hingga 2010 sebagian besar disebabkan untuk pertumbuhan penjualan bersih yang agresif dan sebagian besar pengeluaran dan investasinya sedang diperbaiki.

Manajemen menjelaskan bahwa laba bersih turun dari 2010 ke 2011 sebagai akibat dari: (1) penjualan Perangkat keras Kindle dengan harga pasar sedikit di bawah biaya pembuatan; (2) peningkatan pengeluaran pada infrastruktur teknologi; dan (3) peningkatan biaya penggajian.

Halaman 469

KASUS 9 Amazon.com, Inc.

Gambar 1b

Neraca keuangan

Neraca Mata Uang dalam Rupiah

Jutaan Dolar AS pada:

31 Des 2008

31 Desember 2009

31 Desember 2010

31 Des 2011

Aktiva

Kas dan Setara

2,769.0

3,444.0

3,777.0

5,269.0

Investasi jangka pendek

958.0

2,922.0

4,985.0

4,307.0

Total Uang Tunai dan Investasi Jangka Pendek

3,727.0

6,366.0

8,762.0

9,576.0

Piutang	
827.0	
988.0	
1,587.0	
2,571.0	
Total Piutang	
827.0	
988.0	
1,587.0	
2,571.0	
Inventaris	
1,399.0	
2,171.0	
3,202.0	
4,992.0	
Aktiva Pajak Tangguhan, Lancar	
204.0	
272.0	
196.0	
351.0	
Total aset saat ini	
6,157.0	
9,797.0	
13,747.0	
17,490.0	
Pabrik dan Peralatan Bruto	
1,078.0	
1,517.0	
2,769.0	
5,143.0	
Akumulasi penyusutan	
-396.0	
-418.0	
-587.0	
-1,075.0	
Aktiva Tetap Bersih	
682.0	
1.099.0	
2,182.0	
4,068.0	
Niat Baik	
438.0	
1,234.0	
1,349.0	
1,955.0	
Aset Pajak Tangguhan, Jangka Panjang	
145.0	
18.0	
22.0	
28.0	
Berwujud lainnya	
332.0	
758.0	
795.0	
996.0	
Aset Jangka Panjang Lainnya	
560.0	
907.0	
702.0	
741.0	
Total aset	
8,314.0	
13.813.0	
18.797,0	
25.278.0	
Kewajiban dan Ekuitas	

Akun hutang
3,594.0
5,605.0
8,051.0
11,145.0
Biaya masih harus dibayar
632.0
901.0
1,357.0
2,106.0
Porsi Jangka Panjang Saat Ini
Hutang / Sewa Modal
59.0

-

-

395.0
Bagian Modal Saat Ini
Kewajiban Sewa

-

-

395.0
Pendapatan Diterima Dimuka, Saat Ini
461.0
858.0
964.0
1,250.0

Total Kewajiban Lancar

4,746.0
7,364.0
10,372.0
14,896.0

Hutang jangka panjang
409.0
109.0
184.0
255.0
Sewa Modal
124.0
143.0
457.0
1,160.0
Kewajiban Tidak Lancar Lainnya
363.0
940.0
920.0
1,210.0

Total Kewajiban

5,642.0
8,556.0
11,933.0
17,521.0

Saham biasa
4.0
5.0
5.0
5.0

Tambahan Modal Disetor
4,121.0
5,736.0
6,325.0
6,990.0

Pendapatan yang disimpan
-730.0
172.0
1,324.0
1,955.0
Saham Treasury
-600.0
-600.0
-600.0
-877.0
Penghasilan Komprehensif dan Lainnya
-123.0
-56.0
-190.0
-316.0
Total Ekuitas Umum
2,672.0
5,257.0
6.864.0
7,757.0
Total Ekuitas
2,672.0
5,257.0
6.864.0
7,757.0
Total Kewajiban dan Ekuitas
8,314.0
13.813.0
18.797,0
25.278.0

Laporkan Masalah Data

Halaman 470

KASUS 9 Amazon.com, Inc.

Amazon berkembang sangat cepat menjadi pemain utama di pasar ritel online, namun tantangan tetap:

1. Sejak awal, Amazon tidak diharuskan untuk mengumpulkan pajak penjualan negara bagian atau lokal atau menggunakan, pengecualian yang dijunjung tinggi oleh Mahkamah Agung AS. Namun, pada tahun 2012, negara mulai sider menggantikan keputusan Mahkamah Agung.¹⁵ "Jika negara bagian yang menang, Amazon akan dipaksa untuk mengumpulkan pajak penjualan dan penggunaan, menciptakan beban administrasi untuk itu, dan menempatkannya pada kerugian kompetitif jika kewajiban serupa tidak dikenakan pada semua pesaing daringnya, berpotensi menurunkan penjualannya di masa mendatang."¹⁶ Massachusetts dan lainnya negara dimotivasi keduanya oleh keinginan (untuk memanfaatkan sumber pendapatan baru untuk mereka anggaran negara dan untuk melindungi pengecer lokal).

Pada 2012, ada laporan bahwa Amazon membuat kesepakatan untuk memungut pajak penjualan di 50 negara bagian, sehingga mereka dapat membuka gudang di dekat pusat-pusat populasi dan menyediakan pengiriman pada hari yang sama

ery, perubahan besar dalam model bisnisnya yang akan meningkatkan persaingan dengan kotak besar toko-toko seperti Best Buy dan Target serta pengecer lokal. Namun, tidak ada jaminan antees dari profitabilitas pengiriman hari yang sama, mengingat gudang tambahan dan pengiriman biaya.

2. Dengan tren sosial baru "membeli lokal," Amazon menghadapi ancaman beberapa orang biasa konsumen lebih memilih untuk membeli dari toko lokal mereka daripada dari pengecer online.¹⁷

3. Amazon selalu harus bergulat dengan ancaman preferensi pelanggan untuk kepuasan instan kation, keinginan pelanggan untuk mendapatkan produk segera di toko, daripada menunggu beberapa hari untuk produk yang akan dikirim kepada mereka.

4. Pelanggaran keamanan dari pihak luar yang berusaha mendapatkan akses ke informasi atau datanya

adalah ancaman berkelanjutan bagi Amazon.¹⁸ Pada 2012, Amazon memiliki sistem dan proses di tempat yang dirancang untuk melawan upaya tersebut; Namun, kegagalan untuk mempertahankan ini sistem atau proses dapat merusak operasi perusahaan.

5. Karena semakin banyak produk media yang dijual dalam format digital, fisika Amazon relatif murah gudang ical dan kemampuan distribusi tidak lagi menyediakan daya saing yang sama keuntungan. Selain itu, Amazon merasa bahwa pengiriman gratis di seluruh dunia dan Amazon Prime adalah alat pemasaran yang efektif di seluruh dunia, dan dimaksudkan untuk menawarkannya tanpa batas waktu, namun itu mulai menderita dari melonjaknya biaya pengiriman memotong keuntungan. Di kuartal ketiga 2011, biaya pengiriman Amazon menghasilkan \$ 360 juta dalam pendapatan, yang dikerdilkan oleh \$ 918 juta dalam biaya pengiriman.

6. Amazon harus bersaing dengan menyerap kerugian dari usaha yang gagal seperti miliknya Mesin pencari A9, Pelelangan Amazon, dan Unbox, video-on-demand asli Amazon layanan.

7. Karyawan baru-baru ini dari Microsoft, Robert Williams, mantan manajer program senior, dan Brandon Watson, kepala pengembangan Windows Phone diminta spekulasi itu Amazon sedang mengembangkan smartphone, mungkin perangkat bermerek Kindle. Bloomberg melaporkan bahwa Amazon telah melakukan kesepakatan manufaktur dengan Foxconn, perusahaan Taiwan yang kontroversial yang bertanggung jawab untuk merakit iPhone dan Apple Perangkat Google Android. Amazon belum mengomentari laporan tersebut. Sebuah smartphone akan memberi Amazon perangkat seluler lain untuk dijual, tetapi beberapa analis merasakannya tidak masuk akal bagi Amazon untuk masuk ke dalam smartphone yang sudah penuh sesak arena. "Karena tablet condong lebih berat ke konsumsi media daripada smartphone, mereka sangat cocok untuk platform perdagangan dan media Amazon," kata Baird & Co. analis Colin Sebastian, dalam sebuah catatan penelitian. "Sebaliknya, smartphone membutuhkan spesialisasi

Tantangan untuk Amazon

Halaman 471

KASUS 9 Amazon.com, Inc.

aplikasi asli (mis. peta, suara, pencarian, email) yang akan mahal untuk Amazon direplikasi. "Sebastian juga mencatat bahwa perangkat keras adalah bisnis dengan margin rendah. Amazon Kindle Fire dijual seharga \$ 199, harga yang diyakini beberapa analis di bawah biaya, menyarankan- ing Amazon berharap Kindle Fire akan lebih dari membayar sendiri dengan meningkatkan penjualan e-book dan konten digital lainnya. Dengan demikian, pada 2012 Amazon telah membuktikan dirinya sebagai ritel raksasa, namun seperti halnya perusahaan yang bersemangat, menghadapi tantangan terus-menerus, khususnya ing pertanyaan menyeruput tentang apakah akan mengeluarkan uang untuk mengembangkan produk media seperti Kindle Smartphone, atau tetap dengan kekuatannya sebagai pengecer online, mungkin mendapatkan lebih banyak kepemilikan seperti Zappos, dan mendorong pengiriman pada hari yang sama menambah biaya untuk bersaing dengan pengecer online lainnya, dan dengan toko kotak besar juga. Pada 2012, Amazon berada di persimpangan jalan. Perlu memutuskan apakah harus berinvestasi di infrastruktur struktur untuk pengiriman hari yang sama, dan mengambil pengecer lokal, atau berinvestasi dalam teknologi tinggi dan bersaing di level yang lebih dalam dengan Sony, Apple, dan Samsung.

REFERENSI

- Alexa.com. Amazon.com. 2011. <http://www.alexa.com/siteinfo/amazon.com>
Amazon.com. Laporan Tahunan 2005. April 2006.
Amazon.com. Laporan Tahunan 2007. April 2008.
Amazon.com. Laporan Tahunan 2008. April 2009.
Amazon.com. Laporan Tahunan 2009. April 2010.
Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. April 2011.
Amazon.com. Tata Kelola Perusahaan 2011: Pesan untuk Pemilik saham. 2011. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-govHighlights>
Amazon.com. Prinsip Kepemimpinan Amazon. 2011. <http://www.amazon.com/Values-Careers-Homepage/b?ie=UTF>

F8 & simpul = 239365011

Amazon.com. Lokasi 2011. <http://www.amazon.com/>

Lokasi-Karier / b? Yaitu = UTF8 & node = 239366011

Amazon.com. Kemasan Bebas Frusturasi Bersertifikat Amazon

Faq. (2011). <http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200285450>

Amazon.com. Rapat Tahunan Pemegang Saham Amazon Präsentation (10Q). Juni 2011. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-presentasi>

Amazon.com. Q3 2011 Amazon.com Inc Earnings Conference Panggilan. Seattle, WA, AS. 2011

Amazon.com. Fakta Perusahaan. 2011. Desember 2011. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-factsheet>

FAQ Amazon.com. 2011. Desember 2011. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-faq>

Amazon.com. Black Friday Terbaik untuk Keluarga Kindle: Penjualan Kindle Meningkat 4X Dari Tahun Terakhir. November 2011.

Amazon.com. Hasil Kuartalan. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportquarter>

Amazon.com. Pengiriman dan pengantar. 2011. http://www.amazon.com/gp/help/pelanggan/display.html?ref=hp_468520_tracking?nodeId=468530

Ante, S. Di Amazon, Pemasaran untuk Dummies. September 2009. http://www.businessweek.com/magazine/content/09_39/b4148053513145.htm

Bange, V. Keamanan Online: Masalah Hukum. Halaman 10. Media Baru Usia. Januari 2007.

Bezos, Perusahaan yang Paling Berpusat pada Pelanggan J. Earth: Differen-tiating dengan Teknologi. MIT, Pewawancara. November 2002. <http://mitworld.mit.edu/video/1>

Bofah, Kofi. Apa Arti Risiko Valuta Asing?

eHow Money. http://www.ehow.com/about_6612492_arti-asing-pertukaran-risiko_.html

Chaffey, D. Studi Kasus Amazon.com. http://www.davechaffey.com/E-commerce-Internet-pemasaran-studi-kasus/Studi_kasus_Amazon/

CrunchBase.com. Amazon. November 2010. <http://www.crunchbase.com/perusahaan/amazon>

Davidson, Paul. Konsumen Mengangkat Ekonomi Terakhir AS.

USATODAY.com. Gannett Co. Inc., 27 Oktober 2011. <http://www.usatoday.com/money/economy/story/2011-10-27/gdp-q3/50951374/1>

eBay Siapa Kami. 2011. 10 Desember 2011. <http://www.ebayinc.com/siapa>

Elgin, B. Pencarian Bintang Crafty Google. Di Depan. September 2005.

Komisi Perdagangan Federal. Tentang kami. 17 Juni 2010. <http://www.ftc.gov/ftc/about.shtm>

Hijau, Steve. Gugatan File Karyawan terhadap Amazon.com. Desember 2009. <http://www.lasvegassun.com/news/2009/dec/01/karyawan-file-gugatan-terhadap-amazoncom-seeks-cla/>

Spektrum SDM. Profil Mitra CAHRS: Amazon.com. Nov – Des 2009. <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/hrSpectrum/HR-Profile-Amazon.html>

Jeffries Group, Inc. Amazon.com: Menjalani ST Pain untuk LT Keuntungan. 2011

Kucera, D. Laba Amazon Turun Setelah Produk Baru Meningkat Biaya; Bagikan Tumble. Oktober 2011. <http://www.bloomberg.com/news/2011-10-25/amazon-profit-plunges-after-new-products-kenaikan-biaya-saham-tumble.html>

Layout, J. Bagaimana Amazon Bekerja. Diperoleh dari How Stuff Bekerja <http://money.howstuffworks.com/amazon3.htm>

Legislatif.gov.uk. Undang-Undang Perlindungan Data 1998. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/29/content>

KASUS 9 Amazon.com, Inc.

Rencana pemasaran. Strategi Pemasaran Amazon.com. <http://www.marketingplan.net/amazon-com-marketing-strategi/>
Martinez, J. Amazon.com Penjualan Bersih, Biaya Pemasaran Naik. Juli 2011. <http://www.dmnews.com/amazoncom-net-penjualan-pemasaran-biaya-up/artikel/208437/>
Grup Metro. Strategi perusahaan. 2011. <http://www.metrogroup.de/internet/situs/metrogroup/node/10781/Len/index.html>
Alat Pikiran. Analisis PEST — Pelatihan Pemecahan Masalah dari MindTools.com. Pelatihan Manajemen, Pelatihan Kepemimpinan dan Pelatihan Karir. Mind Tools Ltd. 12 Des 2011. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm
Penelitian Ekuitas Morningstar. Amazon Diposisikan Unik untuk Tetap Mengganggu Angkatan ke saluran ritel tradisional nel untuk tahun-tahun mendatang. Penelitian Ekuitas Morningstar. 2011
Penelitian Ekuitas Morningstar. Laporan Saham Amazon.com Inc. 2011
Penelitian Ekuitas Morningstar. Amazon Kindle Fire Siap Menjadi Kekuatan Disruptive di Digital. 2011
Kantor Perdagangan yang Adil. Kantor Perdagangan yang Adil. Web. 12 Desember 2011. <http://www.oft.gov.uk/>
Rao, Leena. Amazon telah Membuka 15 Pusat Pemenuhan di Indonesia 2011. Juli 2011. <http://techcrunch.com/2011/07/26/amazon-telah-membuka-15-pemenuhan-pusat-dalam-2011-akan-membangun-beberapa-lebih-pada-akhir-tahun/>
Simmonds, Paul. Rencana Strategis Amazon. Scribd. Web. 12 Desember 2011. [#](http://www.scribd.com/doc/24854038/Amazon-Strategic-Plan)
Standard & Poor's Capital IQ. Produk Amazon.com Inc.
Steinberg, B. Untuk Amazon, Fokus pada Push Membantu Baru Penjualan Lama. Usia Iklan. November 2011. <http://adage.com/article/special-report-marketer-alist/marketing-a-list-amazon/230825/>
Intisari Rantai Pasokan. Berita Logistik: Amazon.com di Hot Corner setelah Laporan of Sweltering DC's. 2011, "Urgently"
Membeli Air Conditioners \$ 2,4 Juta. September 2011. <http://www.scdigest.com/ontarget/11-09-26-1.php?cid=4995>
Tozzi, John. Untuk Mengalahkan Resesi, Hindia Meluncurkan Beli-Lokal Dorong. Minggu Bisnis. Bloomberg LP, Februari 2009. http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2009/sb20090226_752622.htm
Wikipedia, ensiklopedia gratis. Great Firewall dari Cina. 12 Desember 2011. http://en.wikipedia.org/wiki/Golden_Shield_Project
Yahoo.com. Harga Historis Amazon.com. 2011. <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=AMZN+Historical+Prices>
Yarow, J. Inilah Berapa Banyak Pengunjung Unik yang Layak. Januari 2011. http://articles.businessinsider.com/2011-01-05/tech/30039682_1_facebook-visitor-social-networking

CATATAN

1. Chaffey, D. Studi Kasus Amazon.com. <http://www.davechaffey.com/E-commerce-Internet-pemasaran-studi-kasus/>
Studi kasus Amazon /
2. Alat Pikiran. Analisis PEST - Pelatihan Pemecahan Masalah dari MindTools.com. Pelatihan Manajemen, Pelatihan Kepemimpinan dan Pelatihan Karir. Mind Tools Ltd. 12 Desember 2011. http://www.mindtools.com/halaman/artikel/newTMC_09.htm
3. Chaffey, D. Studi Kasus Amazon.com. <http://www.davechaffey.com/E-commerce-Internet-pemasaran-studi-kasus/>
Studi kasus Amazon /
4. Rencana Pemasaran. Strategi Pemasaran Amazon.com. <http://www.marketingplan.net/amazon-com-marketing-strategies/>
5. Layton, J. Bagaimana Amazon Bekerja. Diperoleh dari How Stuff

- Bekerja <http://money.howstuffworks.com/amazon3>
6. Rencana Pemasaran. Strategi Pemasaran Amazon.com. <http://www.marketingplan.net/amazon-com-marketing-strategies/>
 7. Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. April 2011.
 8. Rencana Pemasaran. Strategi Pemasaran Amazon.com. <http://www.marketingplan.net/amazon-com-marketing-strategies/>
 9. Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. April 2011.
 10. eBay Siapa Kami. 2011. 10 Desember 2011 <http://www.ebayinc.com/siapa>
 11. Grup Metro. Strategi Perusahaan. 2011. <http://www.metrogroup.de/internet/situs/metrogroup/node/10781/Len/index.html>
 12. AMAZON.COM, INC., FORMULIR 10-K, Untuk Tahun Anggaran Berakhir 31 Desember 2006, halaman 6. <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312507034081/d10k.htm>
 13. Amazon.com. Rapat Tahunan Pemegang Saham Amazon Präsentation (10Q). Juni 2011. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-presentations>
 14. Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. April 2011.
 15. Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. Halaman 13–14. April 2011.
 16. Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. Halaman 14. April 2011.
 17. Tozzi, John. Untuk Mengalahkan Resesi, Hindia Meluncurkan Beli-Lokal Dorong. *Minggu Bisnis Bloomberg*. Bloomberg LP, Februari 2009. http://www.businessweek.com/smallbiz/content/feb2009/sb20090226_752622.htm
 18. Amazon.com. Laporan Tahunan 2010. Halaman 15. April 2011.

Halaman 473

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 474

Dibangun di atas premis untuk membuat pemilihan cincin pertunangan menjadi lebih sederhana, Blue Nile, Inc. (sebelumnya dikenal sebagai Internet Diamonds, Inc.) telah berkembang menjadi peritel berlian online terbesar cincin pertunangan. Tidak seperti pengecer perhiasan tradisional, Blue Nile beroperasi sepenuhnya bebas di depan toko, tanpa layanan konsultasi langsung. Bisnis melakukan semua penjualan online atau melalui telepon dan penjualan mencakup keterlibatan (70%) dan non-keterlibatan (30%) kategori. 1 Blue Nile berfokus pada penyempurnaan pengalaman belanja daringnya oleh memberikan bimbingan dan pendidikan yang bermanfaat, perhiasan luar biasa, dengan harga bersaing. Visi Blue Nile adalah untuk mendidik basis pelanggannya sehingga pelanggan dapat membuat keputusan berdasarkan informasi, percaya diri, tidak peduli apa acara yang mereka rayakan. 2 Ia ingin membuatnya seluruh proses pembelian berlian mudah dan bebas repot. 3 Selain itu, bagian penting dari Visi Blue Nile, seperti yang dikatakan CEO Diane Irvine dalam webinar baru-baru ini dengan Kaihan Krippendorf, adalah bagi perusahaan untuk dilihat sebagai cara "pintar" untuk membeli berlian, sambil menghemat 20% –40% lebih banyak daripada satu di toko perhiasan khas. Blue Nile bekerja untuk menjadi "Tiffany untuk generasi berikutnya." 4

473

KASUS 10

Blue Nile, Inc.

"TERJEBAK DI TENGAH" DIAMOND

PASAR CINTA KETERLIBATAN

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Abdullah Al-Hadlaq, Rashid Alhamer, Chris Harbert, Sarah Martin, Adnan Rawji, dan Will Hoffman untuk penelitian mereka. Silakan kirim semua korespondensi ke Dr. Alan N. Hoffman, Departemen Kelola

ment, Universitas Bentley, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452; ahoffman@bentley.edu. Dicetak dengan izin dari

Alan N. Hoffman.

Latar belakang perusahaan

Blue Nile dimulai di Seattle, Washington, pada tahun 1999, ketika Mark Vadon, pendiri perusahaan

pany, memutuskan untuk bertindak atas ketidakpuasannya dan teman-temannya dengan pengalaman mereka dalam

pencarian-

untuk cincin pertunangan. Alhasil, untuk mengatasi kekhawatiran mereka, ia menciptakan perusahaan itu

menawarkan edukasi, bimbingan, kualitas, dan nilai kepada pelanggan, yang memungkinkan pelanggan untuk

berbelanja

kepercayaan.⁵

Blue Nile mengoperasikan bisnisnya melalui tiga situs webnya: www.bluenile.com, www.bluenile.co.uk, dan www.bluenile.ca. Pelanggan dari Inggris dan semua negara anggota

Uni Eropa dilayani oleh anak perusahaan Blue Nile, Blue Nile Worldwide, melalui

Halaman 475

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

Situs web UK. Pelanggan Kanada dilayani melalui situs web Kanada, dan pelanggan AS, bersama dengan 14 negara tambahan di seluruh dunia, diarahkan ke situs web utama. Tambahan, Blue Nile memiliki anak perusahaan lain di Dublin, Irlandia, bernama Blue Nile Jewelry, Ltd, yang bertindak sebagai pusat layanan dan pemenuhan pelanggan.

Selanjutnya, dalam rangka meningkatkan dan memfasilitasi proses pembelian untuk melayani kedua lokal dan permintaan luar negeri, Blue Nile telah memberi pelanggan pilihan untuk membeli produk mereka di 22 mata uang asing, serta dalam dolar AS.⁶ Pada awal 2010, perusahaan

telah menawarkan penjualan kepada pelanggan di lebih dari 40 negara di seluruh dunia.⁷

Tidak dibangun sebagai perusahaan perhiasan bata-dan-mortir tradisional, Blue Nile menggunakan situs web untuk memamerkan penawaran perhiasan terbaiknya, termasuk berlian, emas, batu permata, nomor, dan perak sterling, serta cincin, anting-anting, lontong, cincin kawin, gelang, leher-tali, dan arloji. Cara revolusioner dan inovatif Blue Nile dalam merestrukturisasi industri standar tidak hanya berhenti dengan kurangnya kehadiran fisik. Perusahaan menawarkan "Berlian

Cari" alat yang memungkinkan pelanggan memeriksa seluruh direktori berlian mereka untuk memilih yang tepat satu dalam hitungan detik. Ini juga menawarkan alat "Bangun Sendiri" yang populer yang membantu pelanggan

ize perhiasan berlian mereka sendiri dan kemudian melihatnya di komputer sebelum menjalankan pesanan.

Selain itu, Blue Nile menawarkan opsi pembayaran kepada pelanggan, asuransi untuk perhiasan, 30 hari kebijakan pengembalian dan pengiriman gratis.⁸

Penjualan berlian mewakili mayoritas bisnis dan pendapatan Blue Nile. Berlian, yang disertifikasi untuk kualitas tinggi oleh "laboratorium penilaian berlian independen,"⁹ berbeda tiated berdasarkan "bentuk, potongan, warna, kejelasan dan berat karat."¹⁰ Blue Nile menggunakan just-in-time sistem pemesanan dari pemasoknya, yang dimulai setelah pembelian berlian dilakukan

situs web, menghilangkan beban dan biaya menyimpan barang-barang mahal di inventaris.

Namun, perusahaan tetap menyimpan cincin, anting, dan lontong persediaan yang digunakan sebagai a dasar untuk melampirkan berlian, agar dapat menyesuaikan perhiasan berlian kepada pelanggan

Persyaratan. Agar berhasil dalam industri ini, Blue Nile mempertahankan hubungan yang kuat dengan lebih dari 40 pemasok.

Setelah IPO pada tahun 2004, saham Blue Nile diperdagangkan di NASDAQ (ticker NILE). Company telah dianugerahi Circle of Excellence Platinum Award, yang digunakan pelanggan untuk peringkat perusahaan online terbaik dalam layanan pelanggan, oleh Bizrate.com sejak tahun 2002. Menjadi satu-satunya

perhiasan yang diakui untuk keunggulan ini adalah bukti nyata untuk bisnis yang solid Blue Nile.¹¹

Arah Strategis

Blue Nile berkecimpung dalam bisnis menawarkan "berlian berkualitas tinggi dan perhiasan berkualitas tinggi di luar biasa

harga." ¹² Ini adalah perusahaan publik, membuat tujuan bisnis utamanya untuk mencapai pengembalian setinggi mungkin bagi pemegang sahamnya. Untuk melakukan ini, Blue Nile berfokus pada yang berikut:

1. Menyebabkan gangguan pada industri berlian dengan menciptakan "dilema bertanduk dua." ke Kaihan Krippendorff, Blue Nile telah dapat secara efektif menempatkan para pesaingnya dalam posisi di mana jika mereka mencoba untuk bersaing dengan Blue Nile secara langsung, mereka kompromi suatu bidang

bisnis mereka sendiri (satu ujung tanduk), dan jika mereka tidak memilih untuk bersaing dengan Blue Nil, mereka perlahan-lahan kehilangan pangsa pasar dan posisi kompetitif (ujung lain dari tanduk). Keputusan Blue Nile untuk menawarkan berlian berkualitas tinggi meskipun beroperasi dalam lingkungan online di mana ia dapat dengan mudah memposisikan dirinya murni sebagai "penekan" menjadi kunci untuk menciptakan dilema ini. Pesaing dengan lokasi bata-dan-mortir kemudian Sisa untuk memutuskan apakah mereka harus menjual produk mereka secara online dengan biaya lebih rendah daripada pelanggan

akan menemukan di toko untuk bersaing (mengetahui bahwa ini dapat berdampak negatif pada

Halaman 476

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

lokasi bata-dan-mortir) atau tidak saling berhadapan dengan Blue Nile online. ¹³ Dilema ini membantu Blue Nile mempertahankan posisinya yang kuat sebagai peritel perhiasan online terbesar.

2. Ingat konsumen dan jalin hubungan dengan pelanggan selama masa yang sangat mendesak. waktu yang penting dalam hidup mereka. Gagasan untuk Blue Nile lahir saat berbelanja tidak menyenangkan pengalaman. Perusahaan tetap fokus untuk menyempurnakan pengalaman pengguna dengan berinvestasi dalam alat dan sumber daya pendidikan online dalam situs webnya untuk membantu pelanggan membuat pendidikan keputusan yang sudah ditentukan. ¹⁴ Karena pelanggan Blue Nile tidak dapat melihat berlian secara langsung sebelum pembelian, itu memberi mereka laporan penilaian berlian mereka dari dua grader berlian independen (GIA atau AGSL) dan kebijakan pengembalian 30 hari.

3. Menangkap pangsa pasar dan muncul setelah resesi dalam posisi kompetitif yang kuat. Beberapa pesaing telah mundur selama resesi dengan menutup lokasi, sementara yang lain telah menutup pintu mereka bersama-sama. ¹⁵ Blue Nile telah berinvestasi di situs webnya dan bekerja untuk secara agresif meningkatkan pangsa pasarnya. ¹⁶

Industri Perhiasan

Diperkirakan bahwa penjualan perhiasan AS 2010 selesai pada US \$ 49,3 miliar untuk tahun ini, a Pertumbuhan 2,6% dibandingkan 2009. ¹⁷ Menurut First Research.com, industri perhiasan ritel AS Coba dianggap terfragmentasi, karena "50 rantai perhiasan top menghasilkan kurang dari setengahnya (total) pendapatan" dan ada 28.800 toko khusus yang menghasilkan sekitar US \$ 30 miliar pada tahun pendapatan. Perhiasan berlian dan berlian lepas berjumlah sekitar 45% dari total perhiasan penjualan toko. ¹⁸

Melihat lebih dekat pada industri ini mengungkapkan bahwa 17,2% dari total penjualan perhiasan AS terjadi pengecer non-toko. Meski begitu, lokasi ritel terus menjadi sumber utama perhiasan penjualan, akuntansi untuk 50% dari total penjualan perhiasan AS pada tahun 2009 meskipun penjualan menurun oleh

7,8% antara 2007 dan 2009. ¹⁹

Menurut Compete.com, Blue Nile mengendalikan 4,3% ²⁰ penjualan perhiasan Internet, dan pada 2009 Blue Nile memiliki sekitar 4% dari bisnis cincin pertunangan di Amerika Serikat, ²¹ di antaranya 50% dari pasar perhiasan keterlibatan online Amerika. ²²

Pesaing Blue Nile

Banyak pesaing Blue Nile termasuk berbagai outlet ritel yang berbeda seperti department store, rantai toko perhiasan utama, toko perhiasan milik sendiri, pengecer online, katalog

penjahit, pengecer belanja televisi, superstor diskon, dan, terakhir, klub grosir. Banyak perhiasan lokal memiliki hubungan baik dengan pelanggan mereka di komunitas yang lebih kecil, yang berpose tantangan bagi Blue Nile untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Pengecer online termasuk Amazon, Overstock.com, dan Bidz.com, yang terkenal dengan diskonnya, sehingga menciptakan persaingan menjijikkan untuk Blue Nile. Sebagian besar perusahaan besar yang berspesialisasi dalam perhiasan memiliki kehadiran online juga, seperti Zales, Signet, Tiffany, dan Helzberg.

DeBeers

DeBeers, yang memiliki 40% dari pasokan berlian dunia,²³ sedang membangun keberadaannya secara online sebagai penasihat terpercaya, seperti yang dilakukan Blue Nile. Setelah mengunjungi situs web DeBeers, jelas itu Pendekatan konsultatif Blue Nile online telah membuat kesan pada DeBeers, sebagai situs web memiliki bagian "Saran" di bawah cincin Bridal dan bagian "Seni Perhiasan Berlian" mendidik dan berfungsi sebagai sumber kepercayaan kualitas.

Halaman 477

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

Tiffany & Co.

Tiffany & Co., salah satu nama merek mewah paling terkenal, mendapat pemasukan pada 2010 di US \$ 2,9 miliar, dibandingkan dengan Blue Nile US \$ 302 juta.²⁴ Tiffany & Co. terus berdiri keluar di sektor perhiasan dengan membuka toko di perkotaan Amerika dan telah terbukti sukses karena banyak konsumen bersedia membayar ekstra untuk nama merek terkenal. Tiffany juga menawarkan layanan luar biasa di tokonya melalui informasi produk. Terakhir, memiliki perhiasan dari Tiffany's — dan menerima kotak biru yang ikonik — memiliki wibawa prestise, biru itu sendiri Nil tidak bisa ditiru.²⁵ Terlepas dari nilai yang terkait dengan nama Tiffany, karena bentuknya yang ramping model bisnis, pengembalian modal Blue Nile adalah tiga hingga empat kali lebih baik daripada Tiffany.²⁶ Banyak pesaing kuat Blue Nile membutuhkan bisnis untuk bersaing melalui entiation, dan Blue Nile mendapatkan keuntungan dari pesaingnya melalui operasinya yang unik struktur ating. Strategi, saluran distribusi, dan rantai pasokannya membantu menjaga Blue Nile masuk pasar karena juga menciptakan hambatan untuk masuk. Beberapa keunggulan kompetitif termasuk kemitraan dengan Bill Me Later dan kontrak langsungnya dengan pemasok berlian utama. Biru Nile bermitra dengan Bill Me Later²⁷ untuk menawarkan pembiayaan untuk perhiasan dan perhiasan berlian. mengejar. Blue Nile juga memiliki kontrak langsung dengan pemasok berlian utama, yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan menjual batu online dengan harga lebih murah daripada lokasi batu-dan-mortir karena itu memiliki biaya overhead yang lebih rendah dan lebih sedikit intersepsi distribusi.

Perhiasan Guild

Sulit untuk menemukan pesaing yang dapat dibandingkan secara langsung dengan Blue Nile karena cara unik di mana bisnis beroperasi. Sementara Guild Jewellers belum tentu bersatu memaksa Blue Nile untuk merespons, CEO Blue Nile Diane Irvine mempertimbangkan Guild Jewellers menjadi pesaing utama perusahaan karena Persekutuan memiliki hubungan lokal dengan potensi pelanggan yang sulit dibangun Blue Nile secara online.²⁸

Hambatan untuk Masuk / Imitasi

Hambatan untuk masuk dalam industri perhiasan tinggi karena yang berikut ini diperlukan: modal, hubungan pemasok yang kuat, dan reputasi. Berkenaan dengan modal, toko perhiasan tradisional harus mendanai lokasi bata-dan-mortir mereka, inventaris di tempat, dan menyimpan tenaga kerja. Hubungan pemasok dengan pemotong berlian dan distributor juga penting, dan seperti yang terlihat dengan Blue Nile, mereka dapat sangat mempengaruhi profitabilitas pengecer yang diberikan. Akhirnya, karena biaya yang terkait dengan pembelian perhiasan, "tiket rata-rata" Blue Nile adalah US \$ 2.000.²⁹ Ini membantu Blue Nile menjadi karena pelanggan mencari sumber tepercaya dengan reputasi yang kuat.

Berkenaan dengan imitasi, Blue Nile memanfaatkan beberapa sistem dan layanan unik sulit untuk ditiru oleh pesaing. Pertama, fungsionalitas "bangun milik Anda" Blue Nile online membedakannya dari pesaing dengan memungkinkan pelanggan untuk secara pribadi menciptakan ideal mereka

cincin berlian, anting-anting, liontin, beberapa cincin batu, dan / atau beberapa liontin batu. Itu konsumen juga memiliki akses ke fungsi pencarian interaktif, yang merujuk pada informasi Tory 50.000 berlian, termasuk berlian tanda tangan yang dipilih dan dipotong dengan tangan presisi ekstrim.³⁰

Kedua, Blue Nile memiliki tim layanan pelanggan sendiri untuk konsultan berlian dan perhiasan yang menawarkan saran dan membantu pelanggan dengan pembelian mereka. Pelanggan interaktif online ini pendekatan layanan pelanggan menciptakan penghalang untuk masuk sebagai platform teknologi informasi untuk fungsi-fungsi ini kompleks.

Halaman 478

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

Terakhir, Blue Nile juga menawarkan berlian berwarna eksklusif, termasuk berlian langka itu merah dan merah muda.³¹ Ini memiliki jajaran produk yang lebih beragam daripada para pesaingnya karena itu tidak harus memiliki persediaan.

Ancaman pendaatang baru selalu menjadi perhatian, tetapi Blue Nile telah berhasil karenanya jauh di depan pendaatang baru dan telah menetapkan reputasi sebagai kualitas, terkemuka layanan online.

Salah satu sumber daya terpenting untuk perhiasan adalah berlian, dan dengan milik DeBeers Di 40% pasokan perhiasan dunia, berlian dianggap langka dan unik. Besar pemasok berlian seperti DeBeers tidak sekuat dulu — DeBeers pada satu waktu waktu terjual 80% dari berlian dunia³² — tetapi keberadaan mereka masih terasa. Selain itu, berlian umumnya diperoleh di wilayah yang secara politis tidak stabil di dunia, seperti Afrika, dan perusahaan harus mewaspadai risiko mendapatkan berlian konflik. Perdagangan berlian rumit dengan Berkenaan dengan politik dan masalah hukum, karena mayoritas tambang berlian ada di terbelakang negara, di mana korupsi lazim dan supremasi hukum tidak mudah ditegakkan. Banyak tambang berlian terletak di negara-negara Afrika seperti Botswana, yang saat ini memproduksi 27% dari pasokan berlian global.³³ Namun, inisiatif global terbaru, termasuk Clean Diamond Trade Act of 2003, dan Skema Sertifikasi Proses Kimberly tahun 2002, miliki membuat dampak signifikan terhadap kekerasan dan perdagangan ilegal dalam dekade terakhir.³⁴ Kurangnya stabilitas hukum dan politik di banyak negara sumber berlian mewakili mengirim ancaman ke Blue Nile dan industri secara keseluruhan. Dengan perubahan kepemimpinan yang tidak stabil dan kekuatan, ancaman terhadap rantai pasokan global dari komoditas berharga mungkin, dan mungkin bahkan mungkin terjadi. Pengambilalihan tambang berlian oleh kelompok-kelompok milisi, klaim pemerintah domain terkemuka, penyelundupan berlian, dan negosiasi kontrak usang dengan asing pemerintah semua memiliki dampak merusak potensial pada industri perhiasan. Akhirnya, diberikan Meningkat penilaian emas dalam beberapa tahun terakhir, bahan perhiasan ini menjadi lebih sulit diperoleh.

Tren Sosial dan Demografis

Ada sejumlah tren sosial dan demografis yang menawarkan peluang bagi Blue Nile.

Pertama, usia rata-rata pengantin baru pertama kali meningkat di Amerika Serikat, saat ini^{28,335} untuk pria dan 26³⁶ untuk wanita.

Sebuah analisis USA HARI INI dari angka-angka Sensus menunjukkan bahwa hanya 23,5% pria dan 31,5% pria wanita usia 20-29 menikah pada tahun 2006. (Analisis tidak termasuk mereka yang menikah tetapi dipisahkan.) Baik jumlah dan persentase mereka yang berusia 20-an turun dari 2000, ketika 31,5% laki-laki dan 39,5% perempuan menikah.³⁷

Usia menikah yang lebih tinggi cenderung diterjemahkan ke dalam daya belanja yang lebih besar untuk yang berhubungan dengan pernikahan item, seperti cincin pertunangan.

Selanjutnya, orang saat ini lebih mudah menerima teknologi dan aplikasi genggam. Ini teknologi saat bepergian adalah peluang bagi Blue Nile untuk menjangkau pelanggan yang sibuk yang tidak punya waktu untuk mampir ke toko perhiasan untuk meneliti pilihan produk mereka dan melakukan pembelian. Situs dan aplikasi seluler memungkinkan pelanggan dengan Smartphone melakukan pembelian sendiri jadwal, tanpa mengikuti jadwal bata-dan-mortir. Seiring bertambahnya generasi ini dan orang-orang Agar merasa nyaman dengan teknologi, Blue Nile akan memiliki lebih banyak segmen untuk dilayani dan

jangkauan yang lebih luas. Dengan pembelian online menjadi lebih dari norma budaya, dengan kurang terkait stigma negatif, dan karena persentase populasi global yang lebih tinggi memperoleh akses yang dapat diandalkan Internet, Blue Nile siap memanfaatkan strategi Web-only-nya.

Akhirnya, dengan peristiwa bersejarah seperti pernikahan Pangeran William dan Kate Middleton mendominasi media, Blue Nile dan pengecer perhiasan lainnya menuai manfaat dari getah Kate cincin phire ditampilkan dan / atau disebutkan di tempat media yang tak terhitung jumlahnya di seluruh dunia.

Halaman 479

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

Perhiasan tidak bisa merencanakan aksi publisitas yang besar, dan sekarang memiliki peluang untuk naik ombak sebentar.

Satu ancaman sosial yang dihadapi Blue Nile terkait dengan masalah penipuan Internet dan keamanan online dalam lingkungan hari ini. Harga pembelian yang relatif tinggi untuk perhiasan berkualitas meningkatkan risiko yang dirasakan bagi konsumen yang melakukan pembelian online.

Ancaman lain adalah bahwa dengan setiap generasi baru, tradisi (seperti pembelian dan pemberian) cincin pertunangan) berisiko menjadi ketinggalan zaman atau ketinggalan zaman. Sedangkan memberi perhiasan adalah

sangat mengakar dalam banyak budaya di seluruh dunia, ada kemungkinan bahwa pelanggan potensial masuk Generasi Y dan kemudian dapat merasakan nilai yang lebih rendah dalam tradisi pemberian ini.

Peluang Global

Blue Nile ingin melakukan ekspansi internasional karena melihat potensi besar di pasar global - tempat. Saat ini, penjualan non-AS mewakili 13% dari total penjualan di Blue Nile.³⁸ Blue Nile penjualan internasional terus tumbuh. Angka terbaru menunjukkan bahwa pada 2010, penjualan angka tumbuh 30,4% dibandingkan tahun sebelumnya.³⁹ Ini adalah prioritas tinggi untuk menumbuhkan internasional

awalnya di Blue Nile. Penting bagi mereka untuk memantau tingkat pembelian online secara global, dan memperluas ke negara-negara yang sesuai.

Salah satu ancaman global utama bagi Blue Nile adalah kurangnya adopsi pembelian online. Banyak negara-negara belum maju ke kebiasaan konsumen Amerika. Negara maju terkoneksi terus mengadopsi ini karena mereka menyadari efisiensi, efektivitas, dan kenyamanan keseluruhan dalam volved. Kurangnya kepercayaan konsumen untuk pembelian online bernilai tinggi dapat terus mengikuti Blue Nile saat melakukan ekspansi internasional hingga telah membangun reputasi di setiap negara asing operasi, yang dapat menunda pengembalian investasi untuk program ekspansi internasional.

Banyak konsumen di negara berkembang tidak memiliki akses yang dapat diandalkan ke Internet. Biru Nile saat ini tidak memiliki cara untuk memanfaatkan daya beli dari para calon pelanggan ini. Mengirim sejumlah besar uang dan menerima barang-barang berharga ketika mereka membersihkan bea cukai adalah risiko banyak

orang tidak mau mengambil, mengetahui konsekuensinya. Banyak negara di dunia memiliki insiden korupsi yang lebih tinggi, dan dengan demikian orang tidak dapat memastikan bahwa produk tersebut akan mencapai pelanggan dengan aman.

Keuangan Blue Nile

Penjualan Bersih telah kuat setiap tahun untuk Blue Nile sejak 2006, kecuali pada 2008 ketika krisis keuangan berdampak pada kinerja perusahaan, seperti terlihat dalam **Tampilan 1**. Penjualan telah meningkat US \$ 81,3 juta sejak 2006, meningkat 32%. Pertumbuhan paling besar pada tahun 2007 (26,9%) karena peningkatan besar dalam permintaan untuk produk berlian dan perhiasan yang dipesan melalui situs web. Penjualan internasional berkontribusi signifikan terhadap lonjakan permintaan pada 2007, dengan meningkat 104,8%, terutama karena penawaran produk baru dan kemampuan Inggris dan Inggris Pelanggan Kanada membeli dalam mata uang lokal mereka.⁴⁰ Penjualan menurun 7,5% pada 2008, terutama karena ekonomi yang lesu, yang berdampak negatif pada popularitas barang mewah barang, dan kenaikan harga berlian di seluruh dunia.⁴¹ Pada 2009, penjualan sedikit naik dengan peningkatan 2,3%, sebagian besar disebabkan oleh peningkatan 20% pada Q4 tahun ke tahun. Peningkatan Q4 dikaitkan dengan peningkatan penjualan internasional, yang mewakili 1,9% dari total 2,3%

pertumbuhan, sebagai hasil dari peningkatan situs web baru dan kemampuan untuk membeli di 22 lainnya mata uang asing.⁴²

Pada tahun 2010, penjualan kembali ke pertumbuhan dua digit dengan peningkatan 10,2%. Keduanya penjualan AS dan penjualan internasional tumbuh secara signifikan dengan masing-masing 7,7% dan 30,4%, terutama disebabkan ke ekonomi yang membaik, yang menyebabkan peningkatan belanja konsumen. Peningkatan pemasaran

Halaman 480

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

\$ 200.000,00
\$ 0
\$ 250.000,00
\$ 300.000,00
\$ 350.000,00
\$ 400.000,00
2006
2007
2008
2009
2010
Dalam ribuan
Penjualan bersih
Tahun
2006
2007
2008
2009
2010
Penjualan bersih

\$ 251.587,00
\$ 319.264,00
\$ 295.329,00
\$ 302.134,00
\$ 332.889,00

Pertumbuhan

26,90%
17,50%
2,30%
10,18%

PAMERAN 1

Penjualan Nil Biru
2006-2010
(Dalam Ribuan)

fokus, pengakuan merek yang lebih baik, dan nilai tukar mata uang asing yang menguntungkan terhadap dolar AS berkontribusi pada penjualan kuat di Q4, yang mencapai rekor sepanjang masa US \$ 114,8 juta.⁴³ Namun, meskipun angka Q1, Q2, dan Q4 terus bertambah setiap tahunnya untuk acara-acara seperti Hari Valentine, Hari Ibu, Natal, dan Tahun Baru, Q3 terus berlanjut menyajikan tantangan karena kurangnya liburan atau acara khusus.

Tingkat pendapatan bersih dari 2006 hingga 2010 mengikuti kinerja penjualan bersih, tetapi ternyata lebih parah seperti yang terlihat pada **Tampilan 2** dan **3**. Laba bersih meningkat sebesar 33,64% pada tahun 2007, 10,06% pada tahun 2007

2009, dan 10,48% pada 2010, tetapi menurun -33,39% pada 2008. Tidak termasuk penurunan pendapatan selama krisis keuangan, angka-angka pendapatan bersih dianggap sehat untuk a perusahaan yang dimulai 12 tahun yang lalu.

Laba kotor telah tumbuh serupa dengan penjualan bersih dari 2006-2010, seperti yang dapat dilihat pada **Tampilan 4**.

Namun, perbedaan yang paling jelas adalah pada tahun 2009, ketika itu melampaui pertumbuhan penjualan bersih dengan meningkat 8,91%. Pertumbuhan ini merupakan hasil dari penghematan biaya yang dicapai sehubungan dengan sumber dan menjual produk, yang meningkatkan margin laba kotor dari 20,2% menjadi 21,6%, seperti yang bisa terjadi

terlihat di **Tampilan 4**. Marjin laba kotor Blue Nile yang meningkat adalah pertanda baik bagi perusahaan karena ini menunjukkan manajemen keuangan yang ketat dan penekanan pada garis bawah. Blue Nile tidak memiliki hutang jangka panjang. Perusahaan hanya memiliki kewajiban sewa yang harus dibayar setiap tahun. Kewajiban sewa menurun dari AS \$ 880.000 pada tahun 2007 menjadi AS \$ 748.000 pada tahun 2010.⁴⁴ The rasio hutang terhadap modal jangka panjang adalah nol secara efektif sebagai hasilnya, dan bahkan jika kita termasuk kewajiban sewa, minimal, dengan nilai 0,01, artinya ekuitas dapat menutupi kewajiban utang yang tersisa. Uang tunai di perusahaan sebagian besar dihasilkan melalui operasi yang sedang berlangsung. Peningkatan kas dari tahun 2009 adalah hasil dari peningkatan hutang usaha dan manfaat pajak yang diterima dari pelaksanaan opsi saham. Kegiatan investasi juga meningkatkan jumlah uang tunai dengan berakhirnya tanggal jatuh tempo investasi jangka pendek. Selain itu, sedikit peningkatan bisa terjadi dikaitkan dengan aktivitas pendanaan yang berasal dari laba pelaksanaan opsi saham.⁴⁵

Penjualan bersih tahunan nil biru

CATATAN: Semua data dalam Pameran 1–6 berasal dari Laporan Tahunan Blue Nile 2010.

Halaman 481

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
0,0%
-10,00%
-20,00%
-30,00%
-40,00%
2007

Persentase Perubahan

2008
2009
2010

Penjualan bersih
Batas pemasukan

Pertumbuhan

2007
2008
2009
2010

Penjualan bersih

26,90%
-7,50%
2,30%
10,18%

Batas pemasukan

33,64%
-33,39%
10,06%
10,48%
\$ 0
\$ 2.000,00
\$ 4.000,00
\$ 6.000,00
\$ 8.000,00
\$ 10.000,00
\$ 12.000,00
\$ 14.000,00
\$ 16.000,00
\$ 18.000,00
\$ 20.000,00
2006
2007
2008
2009
2010

Dalam ribuan
Batas pemasukan

Tahun

2006

2007

2008

2009

2010

Batas pemasukan

\$ 13,064.00

\$ 17,459.00

\$ 11,630.00

\$ 12,800,00

\$ 14,142.00

Pertumbuhan

33,64%

33,39%

10,06%

10,48%

PAMERAN 2

Blue Nile Net

Penghasilan 2006-2010

(Dalam Ribuan)

PAMERAN 3

Penjualan Nil Biru

vs Penghasilan Bersih

(Perubahan Persentase)

Penghasilan bersih tahunan

Penjualan bersih vs laba bersih

Halaman 482

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

Pada 2011, Blue Nile hanya memiliki uang tunai US \$ 79 juta. Pada 2008, perusahaan membeli kembali 1,6 juta lembar saham (US \$ 66,5 juta) untuk meningkatkan kepercayaan konsumen pada saham dan karena tim manajemen Blue Nile percaya stok itu dinilai terlalu rendah.

Blue Nile mengakuisisi sebagian besar inventarisnya berdasarkan just-in-time. Apalagi itu perusahaan berhasil menumbuhkan uang tunai karena penggunaannya minimal, seperti meningkatkan situs web serta fasilitas dan gudang penyimpanannya.⁴⁶

24%

21%

18%

15%

12%

9%

6%

3%

0%

2006

Persentase Perubahan

2007

2008

2010

2009

Marjin laba kotor

Batas operasi

Tahun

2006

2007

2008

2009

2010

Marjin laba kotor

20,2%

20,4%

20,3%
21,6%
21,6%
Batas operasi
6,600%
7,00%
5,400%
6,400%
6,400%

PAMERAN 4

Marjin laba kotor
dan Operasi
Batas

Pemasaran

Kekuatan pemasaran Blue Nile mencakup penggunaan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Ia dedikasinya untuk membuat proses pembelian berlian semudah dan semudah mungkin, dan kemampuannya untuk merebut pangsa pasar terlepas dari resesi.

Pertama, sehubungan dengan penggunaan teknologinya, Blue Nile telah berinvestasi dalam memperkenalkan dan menyempurnakan teknologi online yang meningkatkan pengalaman pelanggannya. Misalnya si Biru Nile App, yang diluncurkan pada bulan September 2010, memberikan pelanggan akses instan ke aplikasi Nile inventaris 70.000 berlian dan memungkinkan pelanggan untuk menyesuaikan berlian atau berlian tertentu permata dengan pengaturan yang ideal "sambil berdiri di konter saigan."⁴⁷

Pada 2010, Blue Nile mengembangkan dan meluncurkan situs seluler sendiri yang melayani pelanggan ingin berbelanja menggunakan perangkat seluler iPhone, iPod touch, dan Android mereka. Blue Nile melaporkan bahwa lebih dari 20% pembelanja menggunakan situs seluler.

Akhirnya, Blue Nile telah melakukan pekerjaan yang sangat baik untuk membuat situs webnya edukatif, mudah navigasi, dan penasihat tepercaya untuk pembeli berlian potensial. Perusahaan sepenuhnya vamped situs webnya pada tahun 2009 untuk memasukkan gambar yang lebih besar, fungsi zoom yang lebih baik, dan

Halaman 483

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

fitur penyaringan produk yang ditingkatkan.⁴⁸ Situs ini juga menggunakan alat pencarian interaktif yang sedikit pengecer online lain dapat mencocokkan.⁴⁹ Komponen Build Your Own Ring dari situs ini adalah mantan tremely mudah digunakan, dan menyenangkan. Blue Nile menyediakan panduan langkah demi langkah pada komponen-komponen cincin

bahwa pembeli dapat mempersonalisasikan, dan berdasarkan mengisi berbagai spesifikasi mengenai bentuk, warna, kualitas, dan ukuran, itu membangun cincin ideal tepat di depan mata pelanggan.

Selanjutnya, kekuatan pemasaran lain untuk Blue Nile adalah kemampuannya untuk mengasah hambatan yang mungkin menghalangi pelanggan untuk melakukan pembelian perhiasan secara online, dan kemudian menyediakannya

jaminan terhadap hambatan itu. Kebijakan seperti berikut ini semuanya berfungsi untuk membangun kepercayaan pengalaman pembelian online, yang bekerja untuk Blue Nile:

- Jaminan uang kembali 30 hari.⁵⁰
- Pesanan dikirimkan sepenuhnya diasuransikan kepada pelanggan.
- Laporan penilaian disediakan untuk semua berlian bersertifikasi, serta penilaian profesional untuk perhiasan berlian, batu permata, dan mutiara lebih dari \$ 1.000.⁵¹

Akhirnya, terlepas dari lingkungan ekonomi yang berusaha, Blue Nile telah mampu merebut pasar bagikan sementara banyak penjual perhiasan lainnya harus menutup pintu mereka. Menurut CEO Diane Irvine, perusahaan melihat pertumbuhan penjualan AS 23% dari tahun ke tahun pada bulan November dan Desember

tahun 2009, sementara pesaingnya berkisar dari peningkatan 12% hingga penurunan 12% dalam waktu yang sama-bingkai.⁵² Dalam mencoba masa ekonomi, pelanggan telah menghargai harga pengurangan 20% –40% yang ditemukan

di Blue Nile dibandingkan dengan pengecer bata-dan-mortir.

Meskipun Blue Nile telah melakukan pekerjaan yang baik untuk mengantisipasi dan melayani hambatan itu

ada dalam membeli sepotong perhiasan mahal secara online, faktanya masih tetap bahwa Blue Nile beroperasi tanpa lokasi etalase. Ini berarti bahwa pelanggan tidak dapat menyentuh dan secara fisik periksa perhiasan mereka sebelum melakukan pembelian. Beberapa anggota yang berpikiran tradisional pasar perhiasan tidak nyaman dengan batasan ini dan tidak akan mempertimbangkan Blue Nile alternatif yang layak. Juga lebih sulit untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dengan jangka panjang seorang pelanggan ketika transaksi tidak memiliki pengalaman tatap muka yang ditemukan di brick-and-mortar toko. Bisnis Blue Nile sepenuhnya bergantung pada transaksi online atau telepon itu tergantung pada periode penyesuaian yang harus dilalui konsumen agar merasa nyaman pengalaman pembelian ini.

Membangun kelemahan ini adalah fakta bahwa lalu lintas online dan kunjungan situs Blue Nile miliki telah menurun. Menurut data 2010 dari Compete.com, Blue Nile melihat jumlahnya pengunjung situs unik berkurang dari tahun ke tahun dalam mayoritas bulan, sementara salah satu yang utama Pesaingnya, Tiffany, melihat peningkatan lalu lintas online-nya. Demikian pula, Compete.com melaporkan itu ketika melihat tren pengunjung unik Blue Nile antara 2007 dan 2009, perusahaan telah melihat penurunan 36% pengunjung unik.⁵³

Operasi dan Logistik

Blue Nile bertujuan untuk menawarkan berbagai macam produk perhiasan jadi dan sebagian dapat disesuaikan untuk pembeli online, terbuat dari bahan yang berasal dari sumber etis, melalui pengalaman yang nyaman dan tidak repot-repot. Perusahaan berupaya memanfaatkan kekuatan sumbernya untuk menawarkan perhiasan eksklusif untuk dikecualikan bersaing dan mempertahankan harga jual yang tinggi, sambil memaksimalkan keuntungan melalui implementasi-Taktik taktik produksi tepat waktu untuk meminimalkan biaya persediaan. Blue Nile menggunakan strategi manufaktur yang fleksibel dalam operasinya. Perusahaan banyak mengiklankan kemampuan bagi orang-orang untuk menyesuaikan produk yang mereka inginkan—"Bangun Sendiri Ring" adalah contoh bagaimana Blue Nile memungkinkan pelanggan untuk memilih berlian dan pertunangan

Halaman 484

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

pengaturan dering, dan dapatkan produk yang unik.⁵⁴ Blue Nile juga menawarkan jenis penyesuaian yang serupa untuk anting-anting, liontin, dan barang perhiasan lainnya.

Di satu sisi, tampaknya seolah-olah perusahaan akan memanfaatkan "pekerjaan yang terputus-putus pendekatan berbelanja. Namun, sementara perusahaan menawarkan kustomisasi penuh melalui khusus layanan pesanan, layanan "kustomisasi" pada dasarnya memungkinkan pembeli online untuk memilih dari daftar perhiasan dan pengaturan yang telah ditentukan. Perhiasan terdaftar dalam database Blue Nile (main-bekerja sama dengan penyedia sumbernya), dan bahan-bahannya dibuat secara massal gaya produksi untuk meminimalkan biaya.⁵⁵

Menggunakan metode yang sama, Blue Nile membuat kedua barang jadi (produk yang tidak dapat disesuaikan untuk penjualan langsung melalui Web) dan barang jadi yang diarahkan pelanggan. Dengan menggunakan yang sama

rantai pasokan dan metode, Blue Nile mampu mencapai perputaran cepat "disesuaikan" produk, menambah nilai pada penawaran layanan.⁵⁶

Blue Nile bermitra dengan FedEx untuk pengiriman dan pengembalian semua produknya. Oleh mempertahankan satu kemitraan operator, perusahaan mampu mencapai skala ekonomis dalam pengiriman melakukan ping pengeluaran, dan juga memanfaatkan kemampuan pengiriman internasional FedEx (operator lain, seperti UPS, atau USPS, lebih terbatas dalam penawaran pengiriman internasional mereka). Juga, dengan bermitra dengan FedEx, Blue Nile dapat mengambil keuntungan dari FedEx yang terbaik di kelasnya fungsi pelacakan pengiriman, yang mengurangi kekhawatiran pelanggan potensial tentang mahal pembelian online "hilang lewat pos."⁵⁷

Meskipun sebagian besar pendapatan untuk Blue Nile berasal dari penjualan berlian, itu biasanya Cally tidak menerima berlian ke dalam inventaris sampai pesanan dilakukan, mengikuti just-in-strategi pembuatan waktu. Sebaliknya, Blue Nile bermitra dengan sumber berliannya, banyak mereka dalam perjanjian eksklusif, untuk memberikan catatan terbaru dari inventarisasi berlian yang tersedia.

Ketika seorang pelanggan melakukan pemesanan untuk berlian tertentu, Blue Nile sebaliknya memesan berlian fied dari pemasoknya, menerima batu, menghabiskan barang, masuk ke dalam produk inventaris, dan mengirimkannya kepada pelanggan.⁵⁸ Secara finansial, ini menempatkan perusahaan pada posisi yang kuat, karena tidak harus dipertahankan inventaris tinggi membawa biaya untuk berlian, yang dapat bernilai beberapa ratus hingga masing-masing beberapa ribu dolar. Perusahaan sebenarnya menghasilkan arus kas positif dari pendekatan-hampir 30-45 hari, tergantung pada kontraknya dengan pemasok tertentu.⁵⁹ Sementara bermitra dengan mitra distribusi tunggal memang menyediakan ekonomi dan logistik manfaat bagi perusahaan, itu juga menempatkan Blue Nile pada tingkat risiko tertentu. Meskipun FedEx telah Belum mengalami pemogokan oleh karyawannya, saingannya UPS menghadapi situasi ini beberapa tahun yang lalu.⁶⁰ Jika situasi yang sama terjadi dengan FedEx, Blue Nile mungkin sulit ditekan untuk mengembangkan saluran distribusi baru, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Selain itu, ada juga risiko yang terkait dengan persediaan tepat waktu Blue Nile pendekatan. Pertama, pendekatan ini mensyaratkan bahwa Blue Nile membangun dan memelihara hubungan langsung dan tingkat jalur visibilitas ke persediaan berlian pemasoknya. Karena banyak dari pemasok berliannya berada di daerah yang kurang berkembang di dunia, ini bukan prestasi yang tidak signifikan.⁶¹ Kedua, karena berlian sebenarnya tidak dimiliki Blue Nile pada saat itu pelanggan memesan, ada kemungkinan bahwa semua jenis gangguan geopolitik (bencana alam, kekacauan pemerintah, dll.) dapat mengganggu aliran produk pelanggan, dan mengharuskan tindak lanjut layanan pelanggan berikutnya dan penggantian produk potensial. Terlepas dari risiko ini, keberhasilan Blue Nile dalam membangun perjanjian sumber eksklusif dengan pemasok dan pemotong berlian telah menghasilkan manfaat yang signifikan, dan merupakan salah satu sumber daya saing keuntungan bagi organisasi. Dengan bernegosiasi langsung dengan pemasok dan pemotong berlian, Daripada beroperasi melalui grosir, Blue Nile mampu mengurangi pengadaan berliannya biaya lebih dari 20%, dibandingkan dengan pengecer berlian lainnya.⁶² Karena itu dapat menawarkan

Halaman 485

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

Sumber Daya Manusia dan Etika

Blue Nile mempekerjakan 193 pekerja penuh waktu, dengan 26 posisi penuh waktu ini terdaftar di tingkat eksekutif (lihat **Pameran 5** dan **6**).⁶⁴ Perusahaan mempertahankan testimonial karyawan pada situs web sebagai bagian dari bagian karirnya, dengan beberapa komentar dari karyawan yang telah dengan organisasi selama 10 tahun atau lebih.⁶⁵ Namun, ketika mencari contoh Biru Kepuasan karyawan Nile di luar situs web perusahaan sendiri, gambarnya tidak semarak. Keluhan yang paling umum berkaitan dengan pengembangan dan retensi karyawan. Tidak diverifikasi laporan hiper-kontrol oleh manajemen senior, bukannya pemberdayaan dan distribusi tanggung jawab kepada staf manajerial, jika benar, dapat berdampak signifikan pada kemampuan Blue Nile untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, dan sebagai hasilnya, menumbuhkan bisnisnya.⁶⁶ Sementara perusahaan telah membuat lompatan yang signifikan dibandingkan dengan pengecer perhiasan lainnya, keduanya bata-dan-mortir dan berbasis Internet, jika perusahaan berfokus secara eksklusif pada teknologi, dan bukan pada pengembangan bakat manusia, ia memiliki sedikit peluang untuk melanjutkan tren pertumbuhannya baru-baru ini. Sementara Blue Nile memiliki bagian penting dari situs webnya yang ditujukan untuk kebijakan di sekitarnya sumber etis dari berlian dan bahan lainnya, perusahaan tidak merinci apapun kebijakannya terkait penanganan karyawannya sendiri. Tidak ada pernyataan tentang keragaman karyawan, lingkungan budaya, atau program pelatihan / peningkatan karyawan. Meskipun terdaftar sembilan manajer senior yang terdaftar di bagian hubungan investor perusahaan situs web, tidak satu dari sembilan yang terlibat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.⁶⁷ Ketidakhadiran ini, diambil dengan kata-kata perusahaan dari laporan perusahaannya, melukiskan gambaran yang menunjukkan perhatian pada aset manusia terbatas di Blue Nile, Inc.

Terjebak di tengah-tengah

Beroperasi di segmen ceruk, Blue Nile "terjebak di tengah" pertunjangan berlian pasar cincin. Ini bukan di ujung atas pasar perhiasan dengan orang-orang seperti Tiffany & Co atau DeBeers. Ini bukan di ujung bawah pasar, dengan orang-orang seperti Amazon atau Overstock.com. Blue Nile telah menemukan pasar pertumbuhan yang kuat dengan menyediakan perhiasan berkualitas tinggi di harga diskon. Sayangnya, ketika perusahaan semakin menumbuhkan pangsa pasarnya, perusahaan Petitor di ujung atas dan ujung bawah akan terlihat masuk ke ceruk tengah Blue Nil saat ini mendominasi. Tiffany & Co. dan DeBeers sudah mulai menanamkan pada mereka garis kehadiran dengan aspek-aspek pendekatan Blue Nile. Amazon dan Overstock.com cenderung melihat untuk menambahkan perhiasan dengan harga lebih tinggi ke penawaran mereka, sebagai penerimaan pasar yang luas untuk pembelian perhiasan online meningkat. Michael Porter menyatakan bahwa tengah adalah tempat terburuk. Itu Tantangan bagi Blue Nile adalah bagaimana naik tangga dan menjadi berlian "kelas atas" pengecer — bukan tugas yang mudah bagi pengecer "online". harga lebih rendah dari kompetitornya, sementara secara bersamaan mencapai margin keuntungan yang lebih tinggi produknya. Kontrak eksklusif Blue Nile memang menawarkan peluang perusahaan untuk menjadi "satu-satunya sumber" untuk potongan berlian tertentu atau warna langka, meskipun banyak pengecer berlian juga mengikuti tren ini, dan masing-masing pengecer besar tampaknya memiliki berlian "eksklusif" sendiri. ⁶³

Halaman 486

PAMERAN 5

Manajemen Top

Harvey Kanter, Kepala Eksekutif, Presiden dan Direktur

Harvey Kanter, telah menjabat sebagai chief executive officer, presiden dan direktur kami sejak 30 Maret 2012. Dia menjabat sebagai chief executive officer dan presiden Moosejaw Mountaineering and Backcountry Travel, Inc., multi-channel terkemuka pengecer pakaian dan perlengkapan luar ruang premium, Januari 2009 hingga Maret 2012. Dari April 2003 hingga Juni 2008, Kanter bertugas

dalam berbagai posisi eksekutif di Michaels Stores, Inc. ("Michaels"), pengecer khusus seni dan kerajinan, yang terbaru menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif dan Direktur Pelaksana dari Maret 2006 hingga Juni 2008. Sementara di Michaels, Kanter juga menjabat sebagai Presiden Aaron Brothers, Inc., sebuah divisi dari Michaels, dari April 2003 hingga Maret 2006. Dari Oktober 1995 hingga Maret 2003, Kanter bertugas di berbagai posisi manajemen di Eddie Bauer, Inc. ("Eddie Bauer"), premium pengecer luar ruangan, termasuk melayani sebagai Wakil Presiden dan Direktur Utama Eddie Bauer Home, sebuah divisi dari Eddie Bauer. Sebelum Eddie Bauer, Kanter memegang posisi di beberapa pengecer lain, termasuk Sears Roebuck Company, multi-line pengecer, dan Broadway Stores, Inc. (dikenal sebagai, Department Store Carter Hawley Hale), sebuah department store. Kanter memegang

gelar MBA dari Babson College dan gelar BS dari Arizona State University.

Vijay Talwar, Manajer Umum dan Presiden Internasional

Vijay Talwar telah menjabat sebagai Manajer Umum dan Presiden Internasional kami sejak 30 Maret 2012. Ia menjabat sebagai kepala sementara kami

pejabat eksekutif dari November 2011 hingga Maret 2012. Dia menjabat sebagai wakil presiden senior dan manajer umum Internasional kami

dari Agustus 2010 hingga November 2011. Dari November 2010 hingga Agustus 2011, ia juga menjabat sebagai kepala keuangan sementara kami

petugas. Dari November 2008 hingga Agustus 2010, Mr. Talwar menjabat sebagai chief executive officer dari William J. Clinton Foundation

India, sebuah organisasi nonpemerintah global 501 © (3) didirikan untuk menyediakan program perawatan kesehatan dan keberlanjutan di seluruh India

dan Asia Selatan. Dari Februari 2008 hingga September 2008, Mr. Talwar menjabat sebagai chief operating officer EL Rothschild LLC, sebuah usaha yang dirancang untuk membawa merek-merek mewah internasional ke India. Dari April 2007 hingga Januari 2008, Mr. Talwar menjabat sebagai

chief operating officer untuk wilayah Eropa Tengah, Timur Tengah dan Afrika di Nike, Inc., seorang perancang, pemasar dan distributor PT

sepatu, pakaian, peralatan, dan aksesoris atletik otentik di seluruh dunia. Dari Juni 2004 hingga April 2007, Mr. Talwar menjabat sebagai direktur senior strategi dan keuangan di divisi Pakaian Global Nike. Dari Desember 2003 hingga Juni 2004, Mr. Talwar menjabat sebagai

direktur strategi di divisi Pakaian Global Nike, dan dari April 2002 hingga Desember 2003, ia menjabat sebagai manajer kelompok perencanaan strategis global di Nike. Sebelum ke Nike, Mr. Talwar adalah seorang konsultan di Bain & Company, seorang konsultan manajemen

perusahaan; manajer proyek khusus dan auditor internal senior di Perusahaan Kellogg, produsen makanan cereal dan makanan ringan;

dan konsultan pajak senior dan asisten audit di Deloitte & Touche, sebuah perusahaan akuntansi. Pak Talwar meraih gelar MBA dari University of Chicago, Magister Akuntansi dari Miami University dan BA di bidang Akuntansi dari University of Findlay.

David Binder, Kepala Petugas Keuangan

David Binder telah menjabat sebagai Chief Financial Officer kami sejak Agustus 2011. Mr. Binder bergabung dengan Blue Nile dari Infospace,

Inc., sebuah perusahaan pencarian dan e-commerce online, di mana ia menjabat sebagai Chief Financial Officer dan Treasurer sejak itu Januari 2008. Dari Oktober 2004 hingga Desember 2007, Binder adalah Wakil Presiden Keuangan di Infospace. Dari November 2001 hingga Oktober 2004, Binder adalah Direktur Senior Pengembangan Bisnis di Drugstore.com, Inc., toko obat online. Sebelum ke Apotek, Binder menjabat sebagai Direktur Perencanaan dan Analisis Keuangan di Edge2net Inc., penyedia telekomunikasi VOIP; Direktur Keuangan di HomeGrocer.com, Inc., pengecer e-commerce; dan Direktur Perencanaan, Strategi dan Analisis Persaingan, di AT&T Wireless, bisnis telekomunikasi nirkabel.

Bapak Binder memegang gelar master di bidang Ekonomi dan Keuangan dan gelar BA di bidang Ekonomi dari Universitas Brandeis.

Dwight Gaston, Wakil Presiden Senior

Dwight Gaston telah menjabat sebagai Wakil Presiden Senior Blue Nile sejak September 2005. Dari Juli 2003 hingga Maret 2005, Bpk. Gaston menjabat sebagai Wakil Presiden Operasi, dan dari Mei 1999 hingga Juli 2003, Bp. Gaston menjabat sebagai Sarang Biru Nil

Direktur Operasi Pemenuhan. Dari Juni 1992 hingga Juni 1995 dan dari Agustus 1997 hingga Mei 1999, Mr. Gaston adalah seorang konsultan dengan Bain & Company, sebuah perusahaan konsultan manajemen. Mr. Gaston memegang gelar BA dalam bidang Ekonomi dari Beras

Universitas dan MBA dari Universitas Harvard.

Terri Maupin, Kepala Staf Akuntansi

Terri Maupin telah menjabat sebagai Chief Accounting Officer Blue Nile sejak Agustus 2011. Dari Juli 2004 hingga Agustus 2011, Maupin menjabat sebagai Wakil Presiden bidang Keuangan dan Pengendali, dan dari Oktober 2004 hingga Januari 2010 telah menjabat sebagai Sekretaris Perusahaan. Dari September 2003 hingga Juli 2004, Maupin menjabat sebagai Pengendali Blue Nile. Mulai Februari 2001 hingga September 2003, Ms. Maupin menjabat sebagai Wakil Presiden Staf Keuangan dan Pengendali di Alaska Air Group, Inc. Dari September 1994 hingga Agustus 1997, Maupin menjabat sebagai Manajer Pelaporan Keuangan dan sejak September 1997 hingga Januari 2001 sebagai Direktur Pelaporan Keuangan untuk Nordstrom, Inc., sebuah perusahaan ritel khusus mode. Dari Oktober 1993 hingga September 1994, Maupin menjabat sebagai Pengendali di Coastal Transportation Inc., transportasi laut perusahaan. Dari Januari 1987 hingga Oktober 1993, Ms. Maupin melayani dalam berbagai kapasitas, yang terbaru sebagai manajer audit,

dengan Coopers dan Lybrand LLP, sebuah perusahaan akuntansi. Maupin memegang gelar BA dalam bidang Akuntansi dari Washington Barat

Universitas dan Sertifikat CPA-Tidak Aktif dari Negara Bagian Washington.

485

(lanjutan)

Halaman 487

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

PAMERAN 5

(Lanjutan)

Lauren Neiswender, Penasihat Umum dan Sekretaris Perusahaan

Lauren Neiswender telah menjabat sebagai Penasihat Umum Perusahaan sejak Oktober 2004 dan telah menjabat sebagai Perusahaan Sekretaris Perusahaan sejak Februari 2010. Sebelum Blue Nile, Ms. Neiswender adalah seorang pengacara di Wilson Sonsini Goodrich &

Rosati, PC. Ms. Neiswender memegang gelar BA dalam Ilmu Politik dari Emory University dan JD dari University of Virginia.

Jon Sainsbury, Wakil Presiden Pemasaran

Jon Sainsbury telah menjabat sebagai Wakil Presiden Pemasaran Blue Nile sejak Juni 2008. Dari Januari 2007 hingga Juni 2008, Mr. Sainsbury menjabat sebagai Direktur Pemasaran Blue Nile dan dari September 2006 hingga Januari 2007, ia menjabat sebagai Blue Manajer Pemasaran Senior Nile. Dari Maret 2006 hingga September 2006, Mr. Sainsbury menjabat sebagai Pencarian Blue Nile Manajer Pemasaran dan dari Oktober 2004 hingga Maret 2006, ia menjabat sebagai Manajer Program Internasional Blue Nile.

Dari September 2002 hingga Oktober 2004, Mr. Sainsbury menjabat sebagai Senior Marketing Analyst Blue Nile. Sebelum Blue Nile, Tn. Sainsbury adalah konsultan rekanan di Bain & Company, sebuah perusahaan konsultan manajemen. Tn. Sainsbury memegang BA dalam Fisika dari Pomona College.

PAMERAN 6

Jajaran direktur

Mark Vadon, Ketua Dewan

Mark Vadon ikut mendirikan Blue Nile dan telah menjabat sebagai Ketua Dewan sejak awal. Dari Februari 2008 hingga Agustus 2011, Mr. Vadon menjabat sebagai Ketua Eksekutif. Sebelum Februari 2008, ia menjabat sebagai Chief Executive Officer dari Jakarta

didirikan dan menjabat sebagai Presiden sejak awal hingga Februari 2007. Dari Desember 1992 hingga Maret 1999, Mr. Vadon menjadi seorang konsultan untuk Bain & Company, sebuah perusahaan konsultan manajemen. Mr. Vadon memegang gelar BA dalam Studi Sosial dari Harvard

Universitas dan MBA dari Universitas Stanford.

Harvey Kanter, Direktur

Harvey Kanter, telah menjabat sebagai chief executive officer, presiden dan direktur kami sejak 30 Maret 2012. Dia menjabat sebagai chief executive officer dan presiden Moosejaw Mountaineering and Backcountry Travel, Inc., multi-channel terkemuka pengecer pakaian dan perlengkapan luar ruang premium, Januari 2009 hingga Maret 2012. Dari April 2003 hingga Juni 2008, Kanter bertugas

dalam berbagai posisi eksekutif di Michaels Stores, Inc. ("Michaels"), pengecer khusus seni dan kerajinan, yang terbaru menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif dan Direktur Pelaksana dari Maret 2006 hingga Juni 2008. Sementara di Michaels, Kanter juga menjabat sebagai Presiden Aaron Brothers, Inc., sebuah divisi dari Michaels, dari April 2003 hingga Maret 2006. Dari Oktober 1995 hingga Maret 2003, Kanter bertugas di berbagai posisi manajemen di Eddie Bauer, Inc. ("Eddie Bauer"), premium pengecer luar ruangan, termasuk melayani sebagai Wakil Presiden dan Direktur Utama Eddie Bauer Home, sebuah divisi dari Eddie Bauer. Sebelum Eddie Bauer, Kanter memegang posisi di beberapa pengecer lain, termasuk Sears Roebuck Company, multi-line pengecer, dan Broadway Stores, Inc. (dikenal sebagai, Department Store Carter Hawley Hale), sebuah department store. Kanter memegang

gelar MBA dari Babson College dan gelar BS dari Arizona State University.

Mary Alice Taylor, Direktur

Mary Alice Taylor telah menjabat sebagai direktur sejak Maret 2000. Ms. Taylor adalah eksekutif bisnis independen. Dia memegang penugasan sementara sebagai Chairman dan Chief Executive Officer Webvan Group, Inc., sebuah perusahaan e-commerce, dari Juli 2001 hingga Desember 2001. Sebelum itu, ia menjabat sebagai Ketua dan Kepala Eksekutif HomeGrocer.com, sebuah perusahaan e-commerce, dari September 1999 hingga dia menyelesaikan penjualan perusahaan ke Webvan Group, Inc. pada Oktober 2000. Dari Januari 1997 hingga September 1999, Ms. Taylor menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif Perusahaan Seluruh Dunia Operasi dan Teknologi untuk Citigroup, Inc., sebuah organisasi jasa keuangan. Ms. Taylor juga menjabat sebagai Wakil Senior Presiden Federal Express Corporation, perusahaan jasa pengiriman, dari September 1991 hingga Desember 1996.

Taylor memegang gelar BS di bidang Keuangan dari Mississippi State University. Ms. Taylor juga menjabat sebagai Dewan Direksi PT Allstate Corporation, sebuah perusahaan asuransi.

Halaman 488

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

PAMERAN 6

(Lanjutan)

Eric Carlborg, Direktur

Eric Carlborg telah menjabat sebagai direktur sejak Februari 2005. Sejak Juni 2010, Mr. Carlborg telah bertindak sebagai investasi profesional di August Capital, sebuah perusahaan investasi. Dari April 2006 hingga Mei 2010, Mr. Carlborg adalah mitra di Continental Investors LLC, sebuah perusahaan investasi. Dari September 2005 hingga Maret 2006, Mr. Carlborg menjabat sebagai Ketua Petugas Keuangan dari Provid Commerce, Inc., sebuah perusahaan e-commerce. Dari Juli 2001 hingga Oktober 2004, Mr. Carlborg adalah

Direktur Pelaksana Investment Banking dengan Merrill Lynch & Co., yang berfokus pada teknologi dan sektor keuangan. Sebelum masa jabatannya di Merrill Lynch, Mr. Carlborg menjabat di berbagai posisi keuangan eksekutif, termasuk Kepala Keuangan Officer di Authorize.net, Inc. dan Chief Strategy Officer di Go2Net, Inc., penyedia produk dan layanan Internet. Tn. Carlborg juga sebelumnya menjabat sebagai Chief Financial Officer untuk Einstein / Noah Bagel Corp. Selain itu, Tn. Carlborg sebelumnya menjabat sebagai anggota Dewan Direksi Big Lots, Inc., peritel Fortune 500. Mr. Carlborg memegang MBA dari University of Chicago dan BA dari University of Illinois.

Leslie Lane, Direktur Independen Utama

Leslie Lane, usia 44, telah menjabat sebagai direktur sejak Desember 2008. Mr. Lane telah menjabat sebagai Mitra Operasi di Altamont Capital Partners, sebuah perusahaan modal ventura, sejak Mei 2011. Ia menjabat sebagai Wakil Presiden dan Direktur Utama PT Nike Foundation di Nike, Inc., perancang, pemasar, dan distributor alas kaki atletik asli, pakaian, peralatan, dan aksesoris, dari Juni 2010 hingga April 2011. Dari Oktober 2006 hingga Juni 2010, ia menjabat sebagai Wakil Presiden dan General Manager Global Running for Nike, Inc. Dari Maret 2004 hingga Oktober 2006, ia menjabat sebagai Direktur Nike Keuangan Alas Kaki Global dan Perencanaan Strategis dan, dari Maret 2003 hingga Maret 2004, ia menjabat sebagai Direktur Nike Entitas Anak. Dari 1998 hingga 2002, Lane memegang berbagai posisi di Roll International Corporation, sebuah perusahaan holding swasta, termasuk melayani sebagai Chief Operating Officer PomWifcent LLC, Chief Financial Officer Paramount Citrus, dan Wakil Presiden Strategi Roll International Corporation. Dari 1990 hingga 1998, Lane adalah seorang konsultan di Bain & Perusahaan. Ia meraih gelar MA dalam bidang Kimia dari Universitas Oxford dan MBA dari Universitas Harvard.

Michael Potter, Direktur

Michael Potter telah menjabat sebagai direktur sejak Oktober 2007. Bapak Potter menjabat sebagai Ketua dan Chief Executive Officer di Big Lots, Inc., pengecer Fortune 500, dari Juni 2000 hingga Juni 2005. Sebelum menjabat sebagai Chief Executive Officer, Bpk. Potter bertugas dalam berbagai kapasitas di Big Lots, termasuk peran Chief Financial Officer. Sebelum Banyak Besar, Pak Potter memegang berbagai posisi di The Limited, Inc., May Department Store, dan Meier & Frank, semua perusahaan ritel. Pak Potter saat ini melayani di Dewan Direksi Coldwater Creek, Inc., peritel saluran tiga pakaian, hadiah, dan aksesori wanita, serta Newegg, Inc., pengecer khusus online yang berspesialisasi dalam produk teknologi tinggi. Tn. Potter meraih gelar MBA dari Capital

Universitas di Ohio dan gelar BS di bidang Keuangan dan Manajemen dari University of Oregon.

Steve Scheid, Direktur

Steve Scheid telah menjabat sebagai direktur sejak Oktober 2007. Bapak Scheid saat ini menjabat sebagai Ketua Dewan Janus Capital Group, Inc. ("Janus"). Dari April 2004 hingga Desember 2005, Mr. Scheid menjabat sebagai Chief Executive Officer dan Ketua Dewan Janus. Scheid bergabung dengan Dewan Janus pada bulan Desember 2002 dan diangkat sebagai Ketua pada Januari 2004. Scheid menjabat sebagai Wakil Ketua The Charles Schwab Corporation dan Presiden grup ritel Schwab dari tahun 2000 hingga 2002. Sebelum itu, Mr. Scheid mengepalai kelompok produk dan jasa keuangan Schwab dan merupakan perusahaan Chief Financial Officer dari 1996 hingga 1999. Dari 2001 hingga 2002, Mr Scheid bertugas di Dewan Penasihat Federal, yang memberikan pengawasan kepada Dewan Cadangan Federal di Washington, DC Mr. Scheid memegang gelar BS dari Negara Bagian Michigan Universitas.

Chris Bruzzo, Direktur

Chris Bruzzo telah menjabat sebagai direktur sejak Juli 2011. Mr. Bruzzo telah menjabat sebagai Wakil Presiden Senior dan Kepala Pemasaran

Petugas untuk Seattle's Best Coffee, anak perusahaan Starbucks Corporation, pengecer kopi spesial, sejak Juli 2011. Dari Juni 2008 hingga Juli 2011, ia menjabat sebagai Wakil Presiden Periklanan Global & Pemasaran Digital di Starbucks Corporation. Dari Januari 2007 hingga Januari 2008, Mr. Bruzzo menjabat sebagai Wakil Presiden Strategi Digital di Starbucks Corporation dan dari Januari 2008 hingga Mei 2008 ia menjabat sebagai Chief Technology Officer dan Chief Information Officer sementara di PT Starbucks Corporation. Dari Juli 2006 hingga Oktober 2006, Mr. Bruzzo menjabat sebagai Wakil Presiden bidang Pemasaran dan Publik Hubungan di Amazon.com, Inc., pengecer online. Dari Juli 2003 hingga Februari 2006, Mr. Bruzzo bertugas di berbagai peran di Amazon.com, Inc., termasuk Wakil Presiden Komunikasi Strategis, Konten dan Inisiatif. Sebelum ke Amazon.com, Inc., Mr. Bruzzo adalah Asisten Wakil Presiden di Regence Blue Shield. Bapak Bruzzo memegang gelar BA dalam Studi Politik dari Perguruan Tinggi Whitworth.

Halaman 489

KASUS 10 Blue Nile, Inc.

CATATAN

1. Blue Nile, Inc. Datamonitor. www.datamonitor.com. September 10, 2010.
2. <http://www.bluenile.com/blue-nile-keuntungan>
3. <http://www.bluenile.com/about-blue-nile>
4. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile
5. <http://www.bluenile.com/blue-nile-history>
6. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=NILE.O>
7. Ibid.
8. <http://www.bluenile.com/blue-nile-history>
9. <http://www.bluenile.com/about-blue-nile>
10. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=NILE.O>
11. <http://www.bluenile.com/about-blue-nile>
12. <http://www.bluenile.com/blue-nile-keuntungan>
13. Krippendorff, Kaihan. "Menciptakan Dilema Dua Tanduk." *Company.com Cepat*. 8 September 2010.
14. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile
15. Blue Nile, Inc. Datamonitor. www.datamonitor.com. 10 September 2010
16. MacMillan, Douglas. "Bagaimana Empat CEO Rookie Menangani Resesi Hebat." *Bloomberg Businessweek*. 18 Februari 2010.
17. Mintel. Diakses 8 Mei 2011. http://academic.mintel.com/sinatra/oxygen_academic/search_results/show&/display/id=482738/display/id=540585#hit1.
18. Profil Industri Ritel Perhiasan. *Research.com Pertama*. Februari 14, 2011
19. Mintel. Diakses 8 Mei 2011. http://academic.mintel.com/sinatra/oxygen_academic/search_results/show&/display/id=482738/display/id=540590#hit1
20. DeFotis, Dimitra. "Tidak Ada Berlian di Kasar." *Barron*. 15 Februari 2010.
21. Plourd, Kate. "Saya Suka Bisnis Inovatif, Mengganggu." *CFO Majalah*. 1 Februari 2009.
22. Blue Nile, Inc. Datamonitor. www.datamonitor.com. 10 September 2010
23. Profil Industri Eceran Perhiasan. *Research.com Pertama*. Februari 14, 2011

24. DeFotis, Dimitra. "Tidak Ada Berlian di Kasar." *Barron*. 15 Februari 2010.
25. <https://collab.itc.virginia.edu/access/content/group/dff17973-f012-465d-9c73-a05fa4456644> / Penelitian / Memo / MII% 20 Memo / Arsip / Pendek / S% 20-NILE_2.pdf
26. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile
27. http://www.bluenile.com/services_channel.jsp
28. http://www.kaihan.net/vpw_login.php?img=blue-nile
29. "Wawancara CEO Blue Nile." CEO Wire. 29 November 2010. <http://ezp.bentley.edu/login?url=http://search.proquest.com/?url=http://search.proquest.com/docview/814841480?accountid=8576>
30. <http://www.bluenile.com/why-choose-blue-nile>
31. http://www.bluenile.com/diamonds/fancy-color-diamonds?kata_kunci_search_value=berlian+berwarna+
32. Levine, Joshua. "Tambang Indah." *The New York Times*. 17 April 2011.
33. (2008), DIAMONDS: Proses Kimberley Efektif. *Afrika Rencari Buletin: Seri Ekonomi, Finansial dan Teknis*, 44: 17640A – 17641A.
34. http://www.kimberleyprocess.com/background/index_en.html
35. [http://factfinder.census.gov/servlet/GRTTable?bm=y&-geo_id=D&_box_head_nbr=R1205&ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&_lang=en&_redoLog=false&-format=D&mt_name=ACS_2009_1YR_G00_R1204_US30](http://factfinder.census.gov/servlet/GRTTable?bm=y&-geo_id=01000US&_box_head_nbr=R1204&-ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&_redoLog=false&-mt_name=ACS_2005_EST_G00_R1204_US30&-format=US-30)
36. http://factfinder.census.gov/servlet/GRTTable?bm=y&-geo_id=D&_box_head_nbr=R1205&ds_name=ACS_2009_1YR_G00_&_lang=en&_redoLog=false&-format=D&mt_name=ACS_2009_1YR_G00_R1204_US30
37. DeBarros, Anthony and Jayson, Sharon. "Dewasa Muda Tertunda-Pernikahan; Data Menunjukkan Lonjakan 'Drama' di Single Twenty-sesatu." *USA Today*. 12 September 2007.
38. Laporan Tahunan Blue Nile 2010. Hal 27.
39. Laporan Tahunan Blue Nile 2010. Hal 27.
40. Laporan tahunan 2008. Hal 31.
41. Ibid. Hal 30.
42. Laporan tahunan 2010. Hal 31.
43. Ibid. Hal 30.
44. Laporan tahunan 2010. Hal 33.
45. Ibid. Hal 32.
46. Ibid. Hal 33.
47. Birchall, Jonathan. "Aplikasi Smartphone: Kompetisi Diatur ke Intensifikasi untuk Pengecer Online." *FT.com*. 13 Nov 2010.
48. Byron Acohido dan Edward C. Baig. "Nil Biru Mendapat Yang Baru Lihat." *USA Today*. 2 September 2009.
49. Blue Nile, Inc. Datamonitor. www.datamonitor.com. September 10, 2010.
50. Ibid.
51. "Nil Biru Membongkar Promosi Cyber Monday." *Informasi Berita Teknologi setiap minggu*. 8 Desember 2009.
52. DeFotis, Dimitra. "Tidak Ada Berlian di Kasar." *Barron*. Februari 15, 2010.
53. DeFotis, Dimitra. "Tidak Ada Berlian di Kasar." *Barron*. 15 Februari 2010.
54. <http://www.bluenile.com/build-your-own-diamond-ring?track=head>
55. <http://www.glassdoor.com/Reviews/Blue-Nile-Reviews-E11944.htm>
56. <http://www.glassdoor.com/Reviews/Blue-Nile-Reviews-E11944.htm>
57. <http://www.fedex.com/us/track/index.html>
58. <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=NILE.O>
59. <http://seekingalpha.com/article/11593-the-bull-and-bear-case-for-blue-nile-nile>
60. <http://www.businessweek.com/smallbiz/news/date/9811/e981119.htm>
61. <http://seekingalpha.com/article/11593-the-bull-dan-kasus-beruang-untuk-nil-biru-nil>

62. <http://seekingalpha.com/article/11593-the-bull-dan-kasus-beruang-untuk-nil-biru-nil>
63. http://www.diamondsnews.com/hearts_on_fire.htm
64. http://www.hoovers.com/company/Blue_Nile_Inc/rffxhx-1.html
65. http://www.bluenile.com/employee_testimonials.jsp
66. <http://www.glassdoor.com/Reviews/Blue-Nile-Reviews-E11944.htm>
67. <http://investor.bluenile.com/management.cfm>

Halaman 490

Andrew Mason duduk di kantornya di Chicago, Illinois, memikirkan kota itu. Kehidupan dewasanya mulai di sana — dia lulus dari Northwestern pada tahun 2003. Bisnisnya tidak berasal dari sana lama setelah itu - Groupon mulai sebagai layanan diskon lokal Chicago dan menjadi global Fenomena yang tampaknya semalam. Mason tahu bahwa Groupon adalah ide bagus. Itu perusahaan adalah yang pertama dari jenisnya dan mengubah cara konsumen menghabiskan, berbelanja, dan berpikir tentang diskon. Tetapi bagaimana mungkin Groupon, yang berbasis pada inovasi semacam itu dan memiliki pengalaman

Apakah pertumbuhan yang luar biasa seperti itu, berada dalam posisi yang berbahaya? Gelombang persaingan telah membengkak, termasuk orang-orang seperti raksasa teknologi dan umum dan niche setiap hari penawaran layanan, semua mereplikasi model bisnis Groupon. Bagaimana Groupon bisa bersaing terhadap perusahaan besar dan sumber daya ekspansif mereka? Apakah konsumen dan pedagang mitra berduyun-duyun ke layanan lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka? Mason khawatir tentang lintasan menurun dari harga saham Groupon sejak publik awal perusahaan persembahan. Tahun 2012 juga membawa pengawasan tambahan terhadap Groupon dari SEC sebagai gelar sial CEO Terburuk tahun 2012 untuk Mason.¹ Dia memikirkan rentetan persaingan yang dihadapi perusahaannya dan pertanyaan terkait tentang keberlanjutan bisnisnya model ness. Groupon adalah bintang yang tumbuh dari akarnya di Illinois, tetapi sekarang ada masalah skala global. Mason memandang ke luar jendelanya ke atas kota tempat semuanya dimulai, nostalgia untuk a waktu ketika bisnis lebih mudah dan bertanya-tanya apa yang harus dilakukan.

489

KASUS 11

Groupon, Inc.

DEAL SETIAP HARI ATAU KEBERHASILAN TERAKHIR?

Nick Falcone, Eric Halbruner, Ellie A. Fogarty, dan Joyce Vincelette

Sejarah

Pada tahun 2006, tiga tahun setelah lulus dari Universitas Northwestern dengan gelar di bidang Musik, Andrew Mason menjadi frustrasi ketika mencoba membatalkan kontrak ponsel. Dia pikir tentang kemungkinan sekelompok besar orang dalam keadaan yang sama dan berpikir "jika [dia dan mereka] dipersatukan dalam beberapa cara, [mereka] dapat meningkatkan kekuatan kolektif [mereka]."² Dia mulai mengembangkan

ping platform Web berdasarkan prinsip "titik kritis" (angka di mana ide atau sebab mencapai massa kritis, dipopulerkan oleh Malcolm Gladwell) yang akan memanfaatkan sosial media untuk mengatur aksi kolektif.³ Perusahaan yang ia ciptakan bernama ThePoint dan dirancang untuk menjadi alat untuk mengumpulkan uang untuk berbagai alasan. "Titik kritis" untuk

BAGIAN E

KASUS 11 Groupon, Inc.

penyebab tertentu, yang akan ditetapkan oleh penggalangan dana, adalah sejumlah uang atau tanda tangan diperlukan agar rencana menjadi aktif.⁴ Pengguna dapat menyumbang dengan risiko minimal karena kartu kredit tidak dikenakan biaya kecuali dan sampai ambang batas dipenuhi dan penyebabnya "berujung". Tetapi ThePoint tidak memiliki fokus yang diperlukan untuk bertahan hidup sendiri. "Masalah besar. . ." Mason berkata, "apakah ini ide besar dan abstrak ini. Anda dapat menggunakan platform ini untuk melakukan apa saja

memblokir perusahaan multinasional untuk mendapat potongan 20% dari langganan *The Economist* . . . kita diperlukan untuk memilih satu aplikasi dari ide abstrak yang lebih besar dan melaksanakannya dengan sangat, sangat baik."⁵ The

layanan terlalu luas untuk mencapai kesuksesan, tetapi elemen titik kritis memiliki potensi nyata. Mason menemukan "satu aplikasi" -nya dalam kampanye paling efektif di The Point — itu yang memberi sekelompok daya beli konsumen.⁶ Dia mulai merekrut pedagang untuk menawarkan diperhitungkan dalam transaksi online yang berpusat pada prinsip titik kritis. Dalam kesepakatan yang berujung (kapan

cukup banyak kupon yang dibeli), konsumen menghemat uang dan pedagang diuntungkan baik penjualan berskala besar dan paparan pasar. Konsep ini berkembang menjadi usaha yang sama sekali baru: a layanan daily deal yang mengandalkan kekuatan kelompok. Groupon — namanya adalah kombinasi dari kata-kata "grup" dan "kupon" —mulai kesepakatan pertama pada Oktober 2008: Beli dua pizza dengan harga satu dari Motel Bar, yang terletak di lantai pertama Chicago Groupon markas besar.⁷

Dari sana, perusahaan tumbuh pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam enam bulan, Groupon par-

meletakkan 5000-an orang daftar e-mail Chicago ke dalam operasi penawaran harian di Boston, New York, dan Washington, DC. Nilai estimasi Groupon adalah lebih dari US \$ 1 miliar setelah hanya 16 bulan dalam bisnis, menjadi situs web tercepat kedua untuk mencapai tonggak pencapaian tersebut (yang dicapai YouTube tanda dalam 12 bulan).⁸ Pada 2010, Groupon melayani lebih dari 150 pasar di Utara

Amerika, 100 pasar di Eropa, Asia, dan Amerika Selatan, dan membanggakan 35 juta negara.

pengguna yang terganggu. *Majalah*,⁹ *Forbes* menyatakan Groupon sebagai "perusahaan yang paling cepat berkembang"¹⁰

pada Agustus 2010 dan Groupon menolak tawaran akuisisi US \$ 6 miliar dari raksasa teknologi Google pada bulan Desember di tahun yang sama.¹¹

Pada November 2011, perusahaan mengumpulkan US \$ 700 juta dalam penawaran umum perdana, the IPO terbesar oleh perusahaan Internet Amerika Serikat sejak Google US \$ 1,7 miliar pada 2004.¹²

Tetapi pertumbuhan yang terlihat pada masa bayi perusahaan telah sebagian besar sulit dipahami sejak IPO-nya. Dalam

10 bulan berikutnya, saham Groupon turun 84% dari US \$ 26,11 menjadi ditutup pada US \$ 4,15 pada 31 Agustus 2012.

Model bisnis

Groupon menggambarkan dirinya sebagai "pasar perdagangan lokal yang menghubungkan pedagang dengan konsumen.

meringkas dengan menawarkan barang dan jasa dengan harga diskon."¹³ Perusahaan melihat peluang dalam membawa dunia perdagangan lokal bata-dan-mortir ke Internet, yang katanya menciptakan cara baru bagi mitra pedagang lokal untuk menarik pelanggan.¹⁴ "Janji Groupon" adalah inti dari filosofi layanan pelanggan perusahaan:

Kami percaya diri dalam bisnis yang kami tampilkan di Groupon dan mendukungnya dengan Groupon Janji. Jika pengalaman menggunakan Groupon Anda membuat Anda kecewa, kami akan memperbaikinya atau kembali pembelian Anda. Sederhana seperti itu.¹⁵

Groupon mengikuti proses khusus dalam berurusan dengan konsumen dan pedagang untuk mempertahankannya

janji. Perusahaan menggunakan teknologinya dan skala untuk menargetkan kesepakatan yang relevan berdasarkan pada preferensi pelanggan individual.¹⁶ Penawaran disebarluaskan terutama melalui email; konsumen menulis ke milis Groupon, memilih lokasi mereka, dan dikirim informasi tentang penawaran masuk daerah mereka. Aplikasi dan situs web seluler Groupon dibuat untuk mendistribusikan penawaran hingga saat ini dan pelanggan potensial berdasarkan kedekatan dengan mitra dagang sponsor.¹⁷ Pelanggan membeli kupon online, yang menjadi aktif hanya ketika kesepakatan mencapai yang ditentukan sebelumnya jumlah pembelian kritis. Kupon memiliki tanggal kadaluwarsa.

Halaman 492

KASUS 11 Groupon, Inc.

Pedagang yang ingin bermitra dengan Groupon dan menampilkan produk atau layanan mereka dalam kesepakatan diperiksa oleh perusahaan. Hanya satu dari delapan pelamar yang diterima. Pedagang pemenang harus menerima pujian di situs ulasan seperti Yelp, CitySearch, dan TripAdvisor, dan mereka Penawaran Groupon harus menawarkan diskon besar dari harga normal dan tidak sama dengan promosi lain yang secara teratur ditawarkan oleh vendor.¹⁸ Seorang mitra pedagang menandatangani kontrak itu menetapkan persentase pendapatan yang akan dikumpulkan Groupon dari suatu kesepakatan (biasanya 50%) dan jumlah kupon yang harus dibeli untuk kesepakatan untuk "memberi tip" dan untuk diskon untuk menjadi aktif. Groupon segera mengumpulkan pendapatan dari transaksi dan melakukan pembayaran untuk pedagang selama periode 60 hari.¹⁹ Pedagang tidak sepenuhnya nyaman dengan model umum, sekarang digunakan oleh kesepakatan lain penyedia, mengutip diskon besar yang diperlukan dan tingkat pengulangan yang rendah dari pelanggan sebagai dua mereka kekhawatiran terbesar.²⁰ Dua puluh tiga persen responden dari survei pedagang pada penawaran harian perusahaan mengatakan bahwa diskon adalah perhatian terbesar mereka, tetapi 45% mengatakan mereka memperoleh lebih banyak pelanggan karena menawarkan promosi.²¹ Delapan puluh persen puas dengan kesepakatan harian perusahaan. Kepuasan dan retensi pedagang sangat penting untuk strategi kesuksesan Groupon.

Misi dan Strategi

CEO Andrew Mason menjelaskan visinya untuk Groupon dalam Surat 2011 untuk Pemegang Saham. Di atas bahu model bisnisnya, ia menulis, Groupon sedang bersiap untuk menciptakan kembali ekosistem perdagangan lokal bernilai miliaran dolar. "Hari ini, Groupon adalah alat pemasaran yang menghubungkan konsumen dan pedagang. Besok, kami bertujuan untuk bergerak ke atas dan melayani sebagai entri titik untuk transaksi lokal. "Misi Groupon, menurut Mason, adalah" menjadi sistem operasi untuk perdagangan lokal."²²

Tujuan Groupon adalah menjadi bagian penting dari perdagangan lokal sehari-hari konsumen dan pedagang. Elemen-elemen kunci dari strateginya termasuk yang berikut:²³

- **Menumbuhkan basis pelanggan dan pelanggan.** Groupon melakukan investasi besar untuk diakuisisi pelanggan melalui inisiatif pemasaran online, seperti pemasaran mesin pencari, mainkan iklan, program rujukan, dan pemasaran afiliasi. Selain itu, Groupon basis pelanggan meningkat dari mulut ke mulut. Perusahaan bermaksud untuk terus berinvestasi dalam memperoleh pelanggan; namun, ia terus menggeser upayanya menuju konversi sub-wilayah. juru tulis menjadi pelanggan yang membeli Groupons. Investasi Groupon dalam pertumbuhan basis pelanggannya dan mencapai tingkat pelanggan optimal secara langsung terkait dengan luasnya dan lokasi mitra dagangnya. Dengan demikian, sementara jumlah total juru tulis adalah metrik kunci untuk mengukur perkembangan Groupon dalam jangka panjang, benar bukan metrik operasional utama dengan cara yang sama seperti basis pelanggan aktif.

- **Menambah jumlah mitra dagang.** Groupon memperluas sejumlah cara di dimana konsumen dapat menemukan kesepakatan melalui pasarnya. Perusahaan membuat sinyal investasi penting dalam tenaga penjualannya, yang membangun hubungan mitra dagang dan keahlian lokal. Upaya retensi mitra pedagang difokuskan pada penyediaan pedagang Mitra dengan pengalaman positif dengan menawarkan penempatan yang ditargetkan dari penawaran mereka ke Internet basis pelanggan, layanan pelanggan berkualitas tinggi, dan alat untuk mengelola penawaran lebih efektif

secara aktif. Groupon secara rutin meminta umpan balik dari mitra dagang untuk memastikannya tujuan dipenuhi dan mereka puas dengan layanannya. Berdasarkan umpan balik ini, Groupon percaya bahwa mitra pedagang mempertimbangkan keuntungan langsung kesepakatan, potensi pendapatan yang dihasilkan oleh pelanggan tetap, dan peningkatan kesadaran merek untuk mitra pedagang dan aliran pendapatan yang dihasilkan yang mungkin dihasilkan oleh kesadaran merek makan dari waktu ke waktu. Beberapa mitra pedagang memandang transaksi sebagai biaya pemasaran dan kekuatan Bersedia menawarkan penawaran dengan sedikit atau tanpa keuntungan langsung dalam upaya untuk mendapatkan masa depan pelanggan dan peningkatan kesadaran merek.

Halaman 493

KASUS 11 Groupon, Inc.

■ **Posisi Groupon untuk mendapat manfaat dari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi konsumen tingkah laku.** Groupon percaya bahwa seiring kemajuan teknologi terus berlanjut, khususnya dengan

proliferasi Smartphone dan komputer tablet yang terjangkau, cara-cara yang pelanggan dan mitra dagang lokal yang berinteraksi akan berubah secara signifikan. Sebagai contoh, pada bulan Desember 2011, seperempat dari semua pembelian di segmen Amerika Utara dilakukan melalui perangkat seluler. Groupon percaya bahwa itu adalah posisi yang baik untuk mendapat manfaat dari, dan untuk mengemudi, perubahan ini. Perusahaan terus berinvestasi dalam teknologi, termasuk melalui akuisisi.

■ **Tingkatkan jumlah dan ragam produk melalui inovasi.** Groupon diluncurkan berbagai produk baru di tahun 2011 dan berencana untuk terus meluncurkan produk baru ke meningkatkan jumlah pelanggan dan mitra dagang yang melakukan transaksi bisnis melalui pasar Ketika pasar perdagangan lokal tumbuh, Groupon percaya bahwa konsumen akan menggunakan Groupon tidak hanya sebagai alat penemuan untuk mitra pedagang lokal, tetapi juga sebagai titik koneksi yang berkelanjutan ke pedagang favorit mereka.

■ **Perluas dengan akuisisi dan kemitraan pengembangan bisnis.** Secara historis, aset inti yang diperoleh Groupon dari akuisisi adalah tim manajemen lokal dan kecil basis pelanggan dan mitra dagang, yang oleh karenanya perusahaan menerapkan keahliannya, sumber daya, dan merek untuk meningkatkan skala bisnis. Baru-baru ini, fokus Groupon bergeser ke mengakuisisi bisnis dengan teknologi dan bakat teknologi yang dapat membantu mengembangkan bisnisnya bisnis. Selain akuisisi, Groupon mengadakan perjanjian dengan pihak lokal untuk memperluas kehadiran internasionalnya. Groupon mengadakan program afiliasi dengan perusahaan seperti eBay, Microsoft, Yahoo, dan Zynga, yang memungkinkan mitra ini menampilkan, mempromosikan, dan mendistribusikan penawaran Groupon kepada pengguna mereka dengan imbalan bagian pendapatan yang dihasilkan transaksi.

Tata kelola perusahaan

Pedoman Perilaku Global Grup dan Pedoman Tata Kelola Perusahaan diadopsi di Indonesia musim gugur 2011. Dokumen-dokumen ini, dan piagam untuk Audit, Kompensasi, dan Nominating & Governance Committee, dapat ditemukan di situs web perusahaan di <http://investor.groupon.com/governance.cfm>.

Jajaran direktur.²⁴

Biografi kedelapan anggota Dewan adalah sebagai berikut:

Eric Lefkofsky, 42, adalah salah satu pendiri dan Ketua Eksekutif Groupon. Ia juga seorang pendiri dan direktur beberapa perusahaan, termasuk InnerWorkings, Inc., penyedia global terkelola solusi cetak dan promosi; Echo Global Logistics, Inc., sebuah perusahaan yang didukung teknologi perusahaan outsourcing pelabuhan dan logistik; MediaBank, LLC, penyedia terkemuka terintegrasi teknologi pengadaan media; dan LightBank, dana ventura yang berfokus pada membantu gangguan-bisnis teknologi. Eric melayani di dewan direksi Children's Memorial Rumah Sakit dan dewan pengawas Teater Steppenwolf, Institut Seni Chicago, dan Museum Seni Kontemporer. Eric juga seorang profesor di Universitas dari Chicago Booth School of Business. Dia memegang gelar sarjana dari Universitas Indonesia

Michigan dan Juris Doctor dari University of Michigan Law School.

Peter Barris, 59, bergabung dengan New Enterprise Associates (NEA) pada tahun 1992 dan telah menjabat sebagai Managing

Mitra Umum sejak 1999. Sejak bergabung dengan NEA, Peter telah memimpin investasi di lebih dari 20 perusahaan teknologi yang telah menyelesaikan penawaran umum atau merger yang sukses.

Ini termasuk perusahaan perintis industri seperti Amisys, CareerBuilder, InnerWorkings, Tandem Netral, UUNET, dan Vonage. Sebelum bergabung dengan NEA, Peter adalah Presiden dan

Halaman 494

KASUS 11 Groupon, Inc.

Chief Operating Officer Legent Corporation (LGNT) dan Wakil Presiden Senior PT Divisi Perangkat Lunak Sistem dari UCCEL Corporation (UCE). Kedua perusahaan akhirnya diperoleh pada penilaian yang memecahkan rekor waktu mereka. Sebelumnya, Peter menghabiskan hampir dekade di General Electric Company dalam berbagai posisi manajemen, termasuk Wakil Presiden dan Manajer Umum di Layanan Informasi GE. Minat luar termasuk melayani pada Dewan Pengawas Universitas Northwestern dan Dewan Sekolah Dartmouth Tuck di Pengawas. Peter sebelumnya bertugas di Komite Eksekutif Dewan Nasional Venture Capital Association dan juga anggota pendiri Venture Philanthropy Partners, sebuah organisasi filantropis di Washington, DC, area. Ia memiliki gelar BS di bidang Listrik Rekayasa dari Northwestern dan gelar MBA dari Dartmouth. Pak Barris adalah ketua Komite Kompensasi dan anggota Komite Nominasi dan Pemerintahan.

Mellody Hobson, 42, adalah presiden Ariel Investments, manajemen uang yang berbasis di Chicago klien institusi yang melayani klien dan investor individu; dia juga menjabat sebagai ketua dewan pengawas untuk reksa dana tanpa beban Ariel. Di luar pekerjaannya di Ariel, Mellody telah menjadi suara yang diakui secara nasional tentang literasi keuangan dan pendidikan investor. Secara khusus, dia adalah kontributor keuangan reguler di *Good Morning America*, Tured ahli keuangan konsumen pada program radio Tom Joyner's *Money Mondays*, dan a kolumnis reguler untuk *Black Enterprise*. Mellody adalah direktur tiga perusahaan publik: DreamWorks Animation SKG, Inc., Estée Lauder Companies Inc., dan Starbucks Perusahaan. Selain itu, ia bertugas di dewan berbagai organisasi sipil termasuk- The Field Museum, The Chicago Public Education Fund, dan Sundance Institute.

Mellody adalah lulusan dari Universitas Princeton di mana ia menerima gelar AB dari Universitas Sekolah Umum dan Internasional Woodrow Wilson. Dia adalah anggota dari keduanya Komite Kompensasi dan Komite Nominasi dan Tata Kelola.

Brad Keywell, 42, adalah pendiri MediaBank LLC, Echo Global Logistics, Inc., Groupon Inc., Starbelly, dan beberapa perusahaan lain. Dia telah melayani di Dewan sejak Groupon permulaan. Dia berada di Dewan Zell-Lurie Entrepreneurship Institute di Universitas dari Michigan, Big Communications, Warrior Productions, dan University of Michigan Yayasan Hillel. Dia sebelumnya di Dewan Columbia College, serta Komite Penasihat Direktur Sekolah Bisnis Graduate University of Chicago tors 'College. Tuan Keywell adalah anggota Komite Kompensasi dan ketua Komite Nominasi dan Tata Kelola.

Ted Leonsis, 55, adalah Wakil Ketua Emeritus dari AOL LLC dengan pengalaman lebih dari satu dekade dalam layanan Internet global dan media di AOL, di mana ia juga menjabat sebagai Wakil Ketua dan Presiden beberapa unit bisnis. Selain karyanya di AOL, Leonsis adalah mayoritas pemilik Washington Capitals National Hockey League dan National Women's Washington Mystics dari Asosiasi Bola Basket. Dia juga produser "Nanking," sebuah dokumenter film yang membuat pemutaran perdana di Festival Film Sundance 2007. Pak Leonsis adalah ketua Komite Audit dan anggota Komite Kompensasi.

Andrew Mason, 31, adalah pendiri Groupon dan telah menjabat sebagai Kepala Eksekutif sejak didirikan pada November 2008. Sebelum mendirikan Groupon dan ThePoint, Andrew bekerja sebagai pengembang perangkat lunak dengan Innerworkings, Inc. Andrew menerimanya Sarjana Seni Musik dari Universitas Northwestern.

Daniel Henry, 62, telah menjadi Chief Financial Officer di American Express Company sejak saat itu

Oktober 2007. Henry bertanggung jawab untuk memimpin keuangan Perusahaan American Express organisasi dan mewakili American Express kepada investor, kreditur, dan lembaga pemeringkat cies. Dia juga menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif dan Kepala Staf Keuangan AS Layanan Konsumen, Usaha Kecil dan Pedagang dan bergabung dengan American Express sebagai Comptroller pada tahun 1990. Sebelum bergabung dengan American Express, Henry adalah mitra dengan Ernst & Muda. Bapak Henry adalah anggota Komite Audit.

Halaman 495

KASUS 11 Groupon, Inc.

Robert Bass, 62, menjabat sebagai Wakil Ketua Deloitte LLP dari 2006 hingga Juni 2012, dan adalah mitra di Deloitte dari tahun 1982 hingga Juni 2012. Mr. Bass berspesialisasi dalam e-commerce, merger dan akuisisi, dan pengajuan SEC. Di Deloitte, Mr. Bass bertanggung jawab untuk semua layanan yang diberikan kepada Forstmann Little dan perusahaan portofolionya dan merupakan mitra penasihat untuk Blackstone, DIRECTV, McKesson, IMG, dan CSC. Dia juga sebelumnya menjadi mitra penasihat untuk priceline.com, RR Donnelley, Pemrosesan Data Otomatis, Komunitas Sistem Kesehatan, dan Anggaran Avis. Dia adalah anggota dari American Institute of Certified Akuntan Publik dan Perhimpunan Publik Bersertifikat New York dan Connecticut Akuntan. Mr. Bass adalah anggota Komite Audit.

Daniel Henry dan Robert Bass bergabung dengan Dewan pada 26 April dan 19 Juni 2012, masing-masing secara aktif, dalam upaya membawa lebih banyak keahlian akuntansi dan keuangan ke Dewan. Tuan Henry menggantikan Howard Schultz, CEO Starbucks. Mr. Bass menggantikan Kevin Efrusy, seorang mitra di the firma modal ventura Accel Partners.²⁵

Manajemen Top.²⁶

Sketsa biografi untuk tim manajemen puncak Groupon adalah sebagai berikut:

Andrew D. Mason, 31, adalah salah satu pendiri Groupon dan telah menjabat sebagai Kepala Eksekutif Petugas dan direktur sejak awal. Pada 2007, Mr. Mason bersama-sama mendirikan ThePoint, a Platform web yang memungkinkan pengguna untuk mempromosikan tindakan kolektif untuk mendukung sosial, pendidikan penyebab nasional, dan sipil, dari mana Groupon berevolusi. Sebelum mendirikan ThePoint, Tn. Mason bekerja sebagai programmer komputer dengan InnerWorkings, Inc. Tn. Mason menerima gelar Sarjana Seni dari Universitas Northwestern. Tuan Mason membawa ke Naik perspektif dan pengalaman sebagai salah satu pendiri Groupon dan sebagai Ketua Eksekutif tive Officer. Tuan Mason terpilih sebagai anggota Dewan berdasarkan hak suara yang diberikan mantan pemegang saham biasa Groupon dan saham preferen di bawah Groupon perjanjian pemungutan suara, yang diakhiri karena penawaran umum perdana perusahaan.

Jason E. Child, 43, telah menjabat sebagai Chief Financial Officer sejak Desember 2010. Sejak Maret 1999 hingga Desember 2010, Mr. Child memegang beberapa posisi di Amazon.com, Inc., termasuk Wakil Presiden Keuangan, Internasional dari April 2007 hingga Desember 2010, Wakil Presiden Keuangan, Asia dari Juli 2006 hingga Juli 2007, Direktur Keuangan, Amazon Jerman dari April 2004 hingga Juli 2006, Direktur Hubungan Investor dari April 2003 hingga April April 2004, Direktur Keuangan, Perangkat Lunak Aplikasi Seluruh Dunia dari November 2001 hingga April 2003, Direktur Keuangan, Pemasaran dan Pengembangan Bisnis dari November 2000 hingga November 2001, dan Pengendali Global dari Oktober 1999 hingga November 2000. Sebelum bergabung dengan Amazon.com, Tn. Child menghabiskan lebih dari tujuh tahun sebagai CPA dan a konsultan manajer di Arthur Andersen. Bpk. Child menerima gelar Bachelor of Arts dari Universitas Foster School of Business di University of Washington.

Joseph M. Del Preto II, 36, telah menjabat sebagai Chief Accounting Officer sejak April 2011. Dari Januari 2011 hingga April 2011, Mr. Del Preto menjabat sebagai Pengendali Global Groupon. Sebelumnya untuk bergabung dengan Groupon, Bapak Del Preto menjabat sebagai Pengendali dan Wakil Presiden, Keuangan PT Echo Global Logistics, Inc. dari April 2009 hingga Desember 2010. Dari Januari 2006 hingga Maret 2009, Mr. Del Preto menjabat sebagai Pengendali InnerWorkings, Inc. Mr. Del Preto memulai karirnya di PricewaterhouseCoopers LLP. Bapak Del Preto menerima gelar Sarjana dari Gelar sains dari Indiana University.

Jason D. Harinstein, 36, telah menjabat sebagai Senior Vice President-Corporate Development sejak Maret 2011. Dari Juni 2005 hingga Februari 2011, Mr. Harinstein melayani di beberapa kapasitas di Google, Inc., termasuk yang terbaru sebagai Direktur Pengembangan Perusahaan. Dari Juli 2003 hingga Juni 2005, Mr. Harinstein bekerja sebagai Equity Research Analyst Sosialisasi di Deutsche Bank Securities, Inc. di mana ia meliput iklan Internet, online

Halaman 496

KASUS 11 Groupon, Inc.

perusahaan pencarian, eCommerce, dan video game. Sebelumnya, Mr. Harinstein menjabat sebagai konsultan strategi di iXL, Inc. (sekarang bagian dari Razorfish) dari Juni 1999 hingga Juni 2001, dan di Andersen Consulting Strategic Services (sekarang Accenture) dari September 1997 hingga Juni 1999. Mr. Harinstein menerima gelar Sarjana Seni Ekonomi dari North-Universitas barat dan gelar Master di bidang Administrasi Bisnis dari Universitas Chicago.

Jeffrey Holden, 43, telah menjabat sebagai Wakil Presiden Senior-Manajemen Produk sejak April 2011. Pada tahun 2006, Bpk. Holden mendirikan Pelago, Inc. dan menjabat sebagai Kepala Eksekutif Petugas sampai Groupon mengakuisisi Pelago pada April 2011. Sebelum ikut mendirikan Pelago, Mr. Holden memegang beberapa posisi di Amazon.com, Inc., termasuk Wakil Presiden Senior, Worldwide Discovery, dari Maret 2005 hingga Januari 2006, Wakil Presiden Senior, Aplikasi Konsumen, dari April 2004 hingga Maret 2005, Wakil Presiden, Konsumen Aplikasi, dari April 2002 hingga April 2004, dan Direktur, Merchandising Otomatis dan Penemuan dari Februari 2000 hingga April 2002. Mr. Holden bergabung dengan Amazon.com pada bulan Mei 1997 sebagai Direktur, Sistem Optimalisasi Rantai Suplai. Mr. Holden menerima gelar Sarjana gelar Sains dan Magister Sains di bidang Ilmu Komputer dari Universitas Illinois di Urbana-Champaign.

David R. Schellhase, 48, telah melayani sebagai Penasihat Umum sejak Juni 2011. Dari Maret 2010 hingga Mei 2011, Mr. Schellhase menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif, Hukum tenaga penjualan. com, inc. Dari Desember 2004 hingga Maret 2010, Mr. Schellhase menjabat sebagai Wakil Senior Presiden dan Penasihat Umum salesforce.com, dan dia menjabat sebagai Wakil Presiden dan Penasihat Umum salesforce.com dari Juli 2002 hingga Desember 2004. Dari Desember 2000 hingga Juni 2002, Mr. Schellhase adalah seorang konsultan hukum independen dan menulis a risalah berjudul Buku Pedoman Departemen Hukum Perusahaan. Sebelumnya, ia menjabat sebagai Jenderal Counsel di Linuxcare, Inc., The Vantine Corporation dan Premenos Technology Corp. Mr. Schellhase menerima gelar Sarjana Seni dari Universitas Columbia dan Doktor Juris dari Universitas Cornell.

Brian J. Schipper, 51, telah menjabat sebagai Wakil Presiden Senior - Sumber Daya Manusia sejak Juni 2011. Dari Oktober 2006 hingga Mei 2011, Mr. Schipper menjabat sebagai Wakil Presiden Senior dan Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Cisco Systems, Inc. Dari November 2003 hingga 2008 Oktober 2006, Bapak Schipper menjabat sebagai Wakil Presiden Korporat, Sumber Daya Manusia dari Microsoft Corporation. Dari Februari 2002 hingga Maret 2003, Mr. Schipper adalah Mitra dan Kepala Sumber Daya Manusia dan Administrasi untuk Manajemen Modal Andor LLC Dari Maret 2000 hingga Februari 2002, Mr. Schipper menjabat sebagai Wakil Presiden Senior Sumber Daya Manusia dan Administrasi di DoubleClick, Inc. Sebelum bergabung dengan Double-Klik, Mr. Schipper menjabat sebagai Wakil Presiden, Sumber Daya Manusia di PepsiCo, Inc. dari Mei 1995 hingga Maret 2000. Sebelum bergabung dengan PepsiCo, Mr. Schipper bekerja di Compaq Computer Corporation, di mana ia menjadi kepala global kompensasi dan tunjangan dan kepala Sumber Daya Manusia untuk Amerika Utara. Mr. Schipper menerima gelar Sarjana dari Hope College dan gelar Master di bidang Administrasi Bisnis dari Michigan State Universitas.

Brian K. Totty, 45, Ph.D., menjabat sebagai Wakil Presiden Senior — Teknik dan Operasi sejak November 2010. Dr. Totty adalah Chief Executive Officer Ludic Labs, Inc., usaha startup yang mengembangkan kelas baru aplikasi perangkat lunak mulai Januari 2006 hingga November 2007. Kami mengakuisisi Ludic Labs pada November 2010. Dr. Totty juga adalah salah satu pendiri dan Wakil Presiden Senior untuk Penelitian dan Pengembangan Inktomi

Perusahaan dari Februari 1996 hingga Agustus 2002. Dr. Totty menerima gelar Ph.D. dalam komputer ilmu dari University of Illinois di Urbana-Champaign, Master of Public Administrasi dari Sekolah Kennedy di Harvard dan gelar Bachelor of Science dari Institut Teknologi Massachusetts.

Halaman 497

KASUS 11 Groupon, Inc.

Operasi Groupon dibagi menjadi Amerika Utara (Amerika Serikat dan Kanada) dan Internasional.

Operasi

Salah satu tren yang berkontribusi pada pertumbuhan Groupon adalah investasi di pasar internasional.

Pada tahun 2009, operasi perusahaan sepenuhnya berfokus pada Amerika Utara. Namun pada tahun 2010, Groupon mulai mencari pertumbuhan di luar negeri, menargetkan pasar utama di Eropa dan Asia. Sebagai hasilnya, segmen Internasional menyumbang 36% dari total pendapatan pada tahun 2010. Sebagai Groupon terus melihat pertumbuhan pada tahun 2011, segmen tersebut menyumbang 60,6%, seperti yang ditunjukkan pada **Tampilan 1**.

Sementara ekspansi yang cepat dari segmen Internasional ini memberikan kontribusi besar bagi pertumbuhan perusahaan, juga berkontribusi terhadap kerugian bersih tahunannya. Bahkan, manajemen menyatakan

kerugian bersih pada tahun 2011 terutama karena "ekspansi cepat segmen Internasional selama tahun 2008 tahun, yang melibatkan banyak investasi dalam pemasaran dimuka, penjualan dan infrastruktur terkait untuk membangun operasi [nya]" di negara-negara tahap awal.²⁷ Segmen internasional Groupon sering merasakan dampak dari nilai tukar mata uang asing yang tidak menguntungkan.

Untuk menyertai ekspansi ini, Groupon membuat perubahan pada distribusi sumber dayanya, termasuk fasilitas perusahaan dan karyawan. Properti eksekutif utama perusahaan dijelaskan dalam **Tampilan 2**. Fasilitas lain berlokasi di seluruh dunia.

Ukuran dan distribusi geografis tenaga penjualan Groupon dari waktu ke waktu ditunjukkan pada **Pameran 3**. Mengingat ketergantungan dua cabang Groupon pada pelanggan dan pada pedagang, banyak di antaranya adalah bisnis yang sangat kecil, perusahaan mempertahankan hubungan sentuhan tinggi dengan pedagangnya. Selain tim penjualannya, Groupon mempekerjakan perwakilan layanan pelanggan sentatif, staf editorial, perencana pemasaran, penelitian pedagang dan tim layanan, dan "kota perencana" yang membuat jadwal untuk setiap kota Groupon setiap minggu.²⁸

Pertumbuhan tenaga penjualan Groupon mencerminkan operasi internasional yang dimulai pada bulan Mei 2010 dengan akuisisi CityDeal Europe GmbH. CityDeal didirikan oleh Oliver Samwer dan Marc Samwer, yang telah melayani sejak akuisisi sebagai konsultan dan telah terlibat secara intensif dalam pengembangan dan operasi segmen internasional Groupon.²⁹

Tahun Yang Berakhir 31 Desember

2009

% dari total

2010

% dari total

2011

% dari total

(dolar dalam ribuan)

Amerika Utara

\$

14.540

100,0%

\$ 200,412

64,0%

\$ 634,980

39,4%

Internasional

-

-

112.529
36,0%
975.450
60,6%
Pendapatan
\$
14.540
100,0%
\$ 312.941
100,0%
\$ 1,610,430
100,0%
SUMBER: Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 45.

PAMERAN 1

Deskripsi Penggunaan Lokasi Segmen Operasi Cuplikan Persegi

Sewa Kedaluwarsa
Fasilitas kantor perusahaan
550.000
Amerika Utara
Chicago, IL
Dari 2012 hingga 2018
Fasilitas kantor perusahaan
30.000
Internasional
Berlin, Jerman;
Schaffhausen,
Swiss
Dari 2012 hingga 2022

SUMBER: Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 33.

PAMERAN 2

Halaman 498

KASUS 11 Groupon, Inc.

Perjanjian di mana Oliver dan Marc Samwer menyediakan layanan konsultasi ditetapkan masing-masing akan berakhir pada Oktober 2012 dan Oktober 2013.³⁰ Pada bulan Januari 2011, Groupon BV, anak perusahaan, mengadakan usaha patungan bersama dengan Rocket Asia GmbH & Co. KG, sebuah entitas yang dikendalikan oleh Samwers.³¹ Groupon BV menjadi pemilik bagian dari GaoPeng.com, yang mengoperasikan situs pembelian grup yang menawarkan diskon untuk produk

produk dan layanan kepada konsumen individu dan bisnis melalui situs web Internet dan sosial dan media interaktif.³² GaoPeng.com mulai menawarkan penawaran harian di Beijing dan Shanghai pada bulan Maret 2011 dan kemudian mulai menawarkan penawaran harian di kota-kota besar lainnya di Cina.³³ Akuisisi dan usaha patungan semacam itu adalah bagian penting dari strategi pertumbuhan Groupon.

Groupon mengakuisisi delapan perusahaan di 2010, sembilan lainnya di 2011, dan delapan perusahaan tambahan sebagai

Mei 2012.³⁴

Ukuran penjualan memaksa

31 Maret,
2010
30 Juni
2010
30 September
2010
31 Desember
2010
31 Maret,
2011
30 Juni
2011

30 September	
2011	
31 Desember	
2011	
Amerika Utara	
128	
201	
348	
493	
661	
990	
1,004	
1,062	
Internasional	
-	
1,080	
1,224	
2,080	
2,895	
3,860	
3,849	
4,134	
Total	
128	
1,291	
1,572	
2,573	
3,556	
4,850	
4,853	
5,196	

SUMBER: Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 8.

Keuangan

Tampilan 4 dan 5 menunjukkan pernyataan operasi dan konsolidasi konsolidasi Groupon lembar ance untuk tahun fiskal yang berakhir 2008 hingga 2011.

Untuk tahun-tahun yang berakhir pada 2009, 2010, dan 2011, Groupon melaporkan pendapatan US \$ 14,5 juta singa, masing-masing US \$ 312,9 juta, dan US \$ 1,6 miliar.³⁵ Ini mewakili tingkat pertumbuhan pon 380%. Dari 2010 hingga 2011 secara khusus, pendapatan meningkat sebesar US \$ 1,3 miyar. Perusahaan menghubungkan pertumbuhan ini terutama dengan memperluas skala bisnisnya domestik dan internasional melalui akuisisi, serta dengan memasuki pasar baru.

Inisiatif yang berkontribusi pada ekspansi ini termasuk peningkatan pengeluaran pemasaran, serta peningkatan tenaga penjualan perusahaan.³⁶

Meskipun terdapat pertumbuhan pendapatan yang signifikan, pendapatan operasional tetap negatif pada tahun 2011 (lihat Pameran 4). Total biaya operasional mencapai lebih dari US \$ 1,8 miliar pada tahun fiskal 2011, sebuah naik 151,4% dari tahun 2010. Groupon mengaitkan kenaikan ini dengan kenaikan US \$ 216 juta dalam biaya pendapatan karena kenaikan biaya pemrosesan kartu kredit, pengembalian uang, dan biaya gaji editorial. Volume yang lebih tinggi dari transaksi mitra dagang dan pelanggan yang lebih besar basis berkontribusi pada biaya-biaya ini.³⁷

Namun, kenaikan terbesar dalam biaya operasional adalah dalam pemasaran, penjualan ing, umum, dan biaya administrasi. Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009, 2010, dan 2011, perusahaan melaporkan biaya pemasaran sebesar US \$ 5,1 juta, US \$ 290,6 juta, dan US \$ 768,5 juta, masing-masing.³⁸ Dalam laporan tahunannya, Groupon menegaskan bahwa peningkatan tersebut dalam biaya pemasaran telah diperlukan, yang menyatakan bahwa "Sejak awal kami, kami memiliki pertumbuhan yang diprioritaskan, dan investasi dalam inisiatif pemasaran kami telah berkontribusi pada kerugian kami."³⁹

Manajemen memandang investasi dalam pemasaran sebagai biaya yang diperlukan untuk memperoleh pelanggan. Kapan dibandingkan dengan keuntungan yang dihasilkan dari pelanggan ini dari waktu ke waktu, biaya untuk mempertahankan pelanggan

scriber relatif murah, karena interaksi sebagian besar terbatas pada email dan aplikasi seluler

permohonan. Ketika bisnisnya terus tumbuh dan menjadi mapan di lebih banyak pasar, Groupon diharapkan bahwa biaya pemasarannya akan berkurang sebagai persentase dari pendapatan.

GAMBAR 3

Halaman 499

KASUS 11 Groupon, Inc.

Tahun Yang Berakhir 31 Desember

2008

2009

2010

2011

(dolar dalam ribuan, kecuali berbagi data)

Laporan Konsolidasi PT

Data Operasi:

Penghasilan (tagihan kotor \$ 94,

\$ 34.082, \$ 745.348 dan \$ 3.985.501,

masing-masing)

\$ 5

\$ 14,540

\$ 312.941

\$ 1.610.430

Biaya dan pengeluaran:

Biaya pendapatan

88

4.716

42.896

258.879

Pemasaran

163

5,053

290.569

768.472

Jual, umum, dan
administratif

1,386

5,848

196.637

821.002

Terkait akuisisi

-

-

203.183

(4,537)

Total biaya operasional

1,637

15.617

733.285

1,843.816

Kerugian dari operasi

(1,632)

(1,077)

(420.344)

(233.386)

Bunga dan pendapatan lainnya

(beban), bersih	
90	
(16)	
284	
5,973	
Kegiatan investasi metode ekuitas, pajak bersih	
-	
-	
-	
(26.652)	
Kerugian sebelum taksiran penghasilan pajak	
(1,542)	
(1,093)	
(420.060)	
(254.065)	
Penyisihan (manfaat) untuk pajak penghasilan	
-	
248	
(6,674)	
43.697	
Kerugian bersih	
(1,542)	
(1,341)	
(413.386)	
(297.762)	
Dikurangi: Kerugian bersih yang disebabkan oleh mengendalikan kepentingan	
-	
-	
23.746	
18.335	
Kerugian bersih yang diatribusikan kepada Groupon, Inc.	
(1,542)	
(1,341)	
(389.640)	
(279.427)	
Dividen untuk saham preferen	
(277)	
(5.575)	
(1,362)	
Penukaran saham preferen di lebih dari nilai tercatat	
-	
-	
(52.893)	
(34.327)	
Penyesuaian non-tebus	
mengendalikan kepentingan atas penebusan nilai	
-	
-	
(12,425)	
(59.740)	
Distribusi saham yang disukai	
(339)	
-	
-	
-	
Kerugian bersih yang dapat diatribusikan dengan yang umum pemegang saham	
\$ (2,158)	
\$ (6,916)	

\$ (456,320)
\$ (373,494)
Rugi bersih per saham biasa

Dasar
\$ (0,01)
\$ (0,04)
\$ (2,66)
\$ (1,03)
Diencerkan
\$ (0,01)
\$ (0,04)
\$ (2,66)
\$ (1,03)
Jumlah rata-rata tertimbang saham
luar biasa

Dasar
333.476.258
337.208.284
342.698.772
362.261.324
Diencerkan
333.476.258
337.208.284
342.698.772
362.261.324

SUMBER: Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 38.

PAMERAN 4

Groupon, Inc. Laporan Operasi Konsolidasi (Dalam ribuan, kecuali jumlah saham dan per-saham)

Halaman 500

KASUS 11 Groupon, Inc.

31 Desember

2010

2011

Aktiva

Aset lancar:

Kas dan setara kas
\$ 118.833
\$ 1,122,935
Piutang usaha, bersih
42.407
108.747
Biaya dibayar di muka dan aktiva lancar lainnya
12.615
91.645
Total aset saat ini
173.855
1.323.327
Aset tetap, setelah dikurangi
16,490

51.800	
Niat Baik	
132.038	
166.903	
Aset tidak berwujud, bersih	
40.775	
45.667	
Investasi dalam kepentingan ekuitas	
-	
50.604	
Pajak penghasilan tangguhan, tidak lancar	
14.544	
46.104	
Aset tidak lancar lainnya	
3.868	
90.071	
Total aset	
\$ 381.570	
\$ 1,774.476	
Kewajiban dan ekuitas pemegang saham	

Kewajiban lancar:

Akun hutang	
\$ 57.543	
\$ 40.918	
Hutang pedagang yang masih harus dibayar	
162.409	
520.723	
Biaya masih harus dibayar	
98.323	
212.007	
Karena pihak terkait	
13.321	
246	
Pajak penghasilan tangguhan, kini	
17.210	
76.841	
Kewajiban lancar lainnya	
21.613	
144.427	
Total kewajiban lancar	
370.419	
995.162	
Pajak penghasilan tangguhan, tidak lancar	
604	
7.428	
Liabilitas tidak lancar lainnya	
1,017	
70.766	
Total kewajiban	
372.040	
1.073.356	
Komitmen dan kontinjensi (lihat Catatan 8)	

Minat tidak terkendali yang dapat ditebus	
2,983	
1,653	
Ekuitas Groupon, Inc. Pemegang Saham	

Seri D, saham pilihan yang dapat dikonversi, nilai nominal \$.0001, 6.560.174 saham resmi dan diterbitkan, 6.258.297 saham beredar pada tanggal 31 Desember 2010,

dan tidak ada saham yang beredar pada tanggal 31 Desember 2011

1

- Seri F, saham pilihan yang dapat dikonversi, nilai nominal \$.0001, 4.202.658 saham resmi, diterbitkan, dan beredar pada tanggal 31 Desember 2010, dan tidak ada saham luar biasa 31 Desember 2011

1

- Seri G, saham pilihan yang dapat dikonversi, nilai nominal \$.0001, 30.075.690 saham resmi, 14.245.018 saham diterbitkan dan beredar pada tanggal 31 Desember 2010 dan tidak ada saham yang beredar pada tanggal 31 Desember 2011, preferensi likuidasi dari \$ 450.000 pada 31 Desember 2010

1

GAMBAR 5

Groupon, Inc. Neraca Konsolidasi (Dalam ribuan, kecuali jumlah saham dan per-saham) (*lanjutan*)

Halaman 501

KASUS 11 Groupon, Inc.

31 Desember

2010

2011

Voting saham biasa, nilai nominal \$.0001, 1.000.000.000 lembar saham yang dipilih
rized, 422.991.996 saham diterbitkan dan 331.232.520 saham beredar di

31 Desember 2010 dan tidak ada saham yang beredar pada tanggal 31 Desember 2011

4

- Saham biasa Kelas A, nilai nominal \$ 0,0001 per saham, tidak ada saham yang diotorisasi,
diterbitkan, dan beredar pada tanggal 31 Desember 2010; 2.000.000.000 lembar saham
uthorized, 641.745.225 saham diterbitkan dan beredar pada tanggal 31 Desember 2011

- 64

Saham treasuri, dengan biaya perolehan, 93.328.656 saham pada tanggal 31 Desember 2010 dan no
saham beredar pada tanggal 31 Desember 2011
(503.173)

- Tambahan modal disetor

921.122

1,388.253

Piutang pemegang saham
(286)

- Akumulasi defisit

(419.468)

(698.704)

Akumulasi penghasilan komprehensif lain

9,875

12.928

Total Groupon, Inc. Ekuitas Pemegang Saham

8.077

702.541

Kepentingan non pengendali

(1.530)

(3.074)

Total ekuitas

6.547

699.467

Total kewajiban dan ekuitas

\$ 381.570

\$ 1,774,476

SUMBER: Groupon, Inc. 10-K (30 Maret 2012), hlm. 65.

Biaya penjualan yang dilaporkan dalam **Tampilan 4** terdiri dari “komisi penggajian dan penjualan untuk perwakilan penjualan, serta biaya yang terkait dengan mendukung fungsi penjualan seperti teknologi, telekomunikasi, dan perjalanan.”⁴⁰ Untuk tahun 2009, 2010, dan 2011, total penjualan ing, umum, dan biaya administrasi dilaporkan US \$ 5,8 juta, US \$ 196,6 juta, dan US \$ 821,0 juta, masing-masing.⁴¹ Groupon disebabkan kenaikan ini sebagian besar untuk ekspan- yang tenaga penjualan globalnya serta investasi dalam teknologi dan infrastruktur perusahaan mendatang.⁴² Seperti biaya pemasaran, Groupon diharapkan penjualan itu, umum, dan administrasi biaya akan berkurang sebagai persentase dari pendapatan seiring operasinya semakin matang dari waktu ke waktu. Kekhawatiran mendasar mengenai keuangan Groupon adalah bahwa perusahaan menyadari a total rugi bersih dalam pendapatan setiap tahun sejak awal. Untuk tahun 2008 hingga 2011, ini kerugian sebesar US \$ 1,5 juta, US \$ 1,3 juta, US \$ 413,3 juta, dan US \$ 297,7 juta singa, masing-masing.⁴³ Seperti yang ditunjukkan dalam laporan laba ditahan dalam **Tampilan 6**, kerugian ini menyebabkan akumulasi defisit US \$ 698,7 juta pada tahun 2011. Dalam hal ini, manajemen memutuskan bukan untuk membayar dividen, sebagai gantinya berniat “untuk mempertahankan semua penghasilan kami di masa mendatang untuk membiayai operasi dan perluasan bisnis kami.”⁴⁴

Tanggal Laporan

12/31/2011

12/31/2010

12/31/2009

12/31/2008

Laba ditahan sebelumnya (akumulasi defisit)

(419.468)

(29.828)

(2.574)

(1.032)

Dividen saham biasa

-

-

20.338

-

Dividen saham preferen

-

-

5.575

-

Pencabutan dividen

(191)

-

-

Saldo laba (akumulasi defisit)

(698.704)

(419.468)

(29.828)

(2.574)

SUMBER: Mergent Online.

GAMBAR 5

(Lanjutan)

PAMERAN 6

Laporan Laba Rugi Konsolidasian (ribuan)

Halaman 502

KASUS 11 Groupon, Inc.

Tiga Bulan Yang Berakhir 31 Maret

2011

2012

(Disajikan kembali)

Penghasilan (tagihan kotor \$ 668, 174 dan \$ 1.354.800, masing-masing)

\$ 295.523
\$ 559.283
Biaya dan pengeluaran:

Biaya pendapatan
39.765
119.498
Pemasaran
230.085
116.615
Penjualan, umum, dan administrasi
142.821
283.583
Terkait akuisisi
-
(52)
Total biaya operasional
412.671
519.644
(Rugi) penghasilan dari operasi
(117.148)
39.639
Bunga dan penghasilan (beban) lainnya, bersih
1.060
(3.539)
Kegiatan investasi metode ekuitas, bersih dari pajak
(882)
(5.128)
(Rugi) laba sebelum taksiran pajak penghasilan
(116.970)
30.972
Penyisihan (manfaat) untuk pajak penghasilan
(3.079)
34.565
Kerugian bersih:
(113.891)
(3.593)
Dikurangi: Kerugian (penghasilan) bersih yang berasal dari
kepentingan non pengendali
11.223
(880)
Kerugian bersih yang diatribusikan kepada Groupon, Inc.
(102.668)
(4.473)
Penukaran saham preferen lebih dari
membawa nilai
(34.327)
-
Penyesuaian nonkontrol yang dapat ditebus
menarik nilai penebusan
(9.485)
(7.222)
Kerugian bersih yang diatribusikan kepada pemegang saham biasa
\$ (146.480)
\$ (11.695)

Rugi bersih per saham:

Dasar
\$ (0,48)
\$ (0,02)
Diencerkan
\$ (0,48)
\$ (0,02)

Jumlah rata-rata tertimbang saham yang beredar:

Dasar
307.849.412
644.097.375
Diencerkan
307.849.412
644.097.375

SUMBER: Groupon, Inc. 10-Q (15 Mei 2012), hlm. 5.

PAMERAN 7

Groupon, Inc.
Konsol yang Terkondensasi
Pernyataan tanggal
Operasi (Dalam
ribuan, kecuali
berbagi dan
jumlah saham)
(tidak diaudit)

Pada 2012, Groupon terus melihat pertumbuhan luar biasa dalam pendapatan. **Tampilan 7** membandingkan hasil operasi dari kuartal yang berakhir 31 Maret 2012 hingga kuartal yang berakhir 31 Maret, 2011. Untuk kuartal pertama 2012, perusahaan melaporkan pendapatan sebesar US \$ 559,3 juta, dikupas menjadi US \$ 295,5 juta untuk kuartal pertama 2011.⁴⁵ Total biaya operasi terus berlanjut naik pada tahun 2012, meningkat sebesar AS \$ 106,9 juta dari kuartal pertama 2011, mencerminkan signifikan tidak dapat meningkatkan biaya pendapatan dan biaya penjualan. Groupon membuat langkah menuju pemotongan pengeluaran pemasaran pada tahun 2012, melaporkan pengeluaran pemasaran sebesar AS \$ 116,6 juta dibandingkan dengan

US \$ 230,1 juta pada kuartal pertama 2011. Perusahaan mengaitkan pemotongan biaya ini dengan a memperkuat nama merek yang memungkinkannya untuk menjadi lebih mapan di pasar sekitar globe. Pada 31 Maret 2012, Groupon melaporkan 36,8 juta pelanggan aktif, lebih dari dua kali lipat 15,3 juta dilaporkan pada 31 Maret 2011.⁴⁶ Jumlah pendapatan yang Groupon yang diterima per pelanggan tidak meningkat; pendapatan per pelanggan aktif rata-rata adalah

Halaman 503

KASUS 11 Groupon, Inc.
dilaporkan pada US \$ 72,41 pada 31 Maret 2011, dibandingkan dengan US \$ 71,77 pada 31 Maret 2012.⁴⁷ Melainkan daripada menambahkan pendapatan semata-mata dengan mengakuisisi lebih banyak pelanggan, Groupon mencari cara untuk melakukannya tingkatkan jumlah pendapatan yang diterima per pelanggan dari basis yang ada.

“Kita Tidak Mengukur Diri Kita dengan Cara Konvensional”

Investor dan Komisi Sekuritas dan Bursa mulai mempertanyakan manajemen pelaporan keuangan Groupon. Meskipun Groupon mengungkapkan semua data keuangan yang dibutuhkan oleh SEC, manajemen menekankan pentingnya metrik lain yang lebih tidak konvensional. Itu perusahaan, yang mengatakan bahwa itu tidak "mengukur sendiri dengan cara konvensional," ditempatkan lebih pentingnya metrik seperti pendapatan operasi segmen konsolidasi yang disesuaikan, uang tunai gratis aliran, dan tagihan kotor, bukan laba bersih.⁴⁸ Groupon melaporkan kerugian bersih di masing - masing tiga tahun terakhir dan percaya bahwa metrik unik lebih baik mencerminkan kemajuan keuangannya. Groupon mendefinisikan pendapatan operasional segmen yang disesuaikan yang disesuaikan (CSOI) sebagai pendapatan operasional segmen yang lebih padat sebelum biaya akuisisi pelanggan baru dan non-pelanggan tertentu biaya tunai.⁴⁹ Ia meyakini bahwa CSOI yang disesuaikan adalah ukuran penting dari kinerja dari bisnisnya karena CSOI yang disesuaikan tidak termasuk biaya yang manajemen yakini tidak indikasi biaya operasi masa depan. Arus kas bebas didefinisikan sebagai arus kas dari operasi. tions dikurangi oleh "pembelian properti dan peralatan"⁵⁰ dan meskipun ukurannya bisa mengungkapkan, Groupon mengakui bahwa itu adalah ukuran keuangan non-GAAP. Tagihan kotor, metrik hak milik lain, adalah jumlah bruto yang dikumpulkan dari pelanggan untuk Groupons Terjual. Manajemen memandang tagihan kotor sebagai ukuran pertumbuhan, tetapi penggunaannya dalam pendapatan

Pengakuan adalah sumber kontroversi. Pengamat Wall Street berpendapat bahwa penggunaan Groupon langkah-langkah non-GAAP ini hanyalah sebuah strategi untuk menggambarkan keuangannya secara menguntungkan kurangnya profitabilitas.⁵¹

Pada tahun 2011, Groupon harus menyajikan kembali pendapatannya untuk tiga bulan yang berakhir pada tanggal 31 Maret 2011.

“Untuk mengoreksi kesalahan dalam penyajian pendapatannya.”⁵² Groupon secara historis melaporkan itu pendapatan sebagai jumlah kotor yang ditagih ke pelanggannya. Revisi tersebut membutuhkan pendapatan untuk direvisi.

dinyatakan sebagai jumlah bersih terkait dengan biaya pedagang. Kesalahan ini mendorong perusahaan untuk melaporkan “kelemahan material” dalam kontrol internal atas pelaporan keuangan.⁵³ Yang Terkondensasi Pernyataan Operasi yang ditunjukkan dalam **Tampilan 8** untuk tiga bulan yang berakhir pada tanggal 31 Maret 2011, adalah

disajikan kembali untuk menunjukkan jumlah bersih yang dipertahankan perusahaan setelah membayar biaya pedagang. Beberapa

biaya laporan laba rugi lainnya diubah juga agar selaras dengan pelaporan pendapatan secara bersih.

Kemudian, pada 30 Maret 2012, perusahaan mengumumkan bahwa mereka juga harus menyatakan kembali pendapatan untuk kuartal keempat 2011 setelah jumlah pelanggan yang lebih tinggi dari perkiraan pengembalian uang yang diminta.⁵⁴ Ke depan, manajemen berencana untuk meningkatkan kontrol internal untuk pelaporan keuangan. Dengan kesalahan signifikan dan beberapa penyajian kembali keuangan hadir di

**Seperti sebelumnya
dilaporkan (tidak diaudit)**

**Penyajian kembali
pengaturan**

Sebagaimana dinyatakan kembali

Pendapatan

\$ 644.728

(349.205)

\$ 295.523

Biaya pendapatan

\$ 374.728

(334.963)

\$ 39.765

Pemasaran

\$ 208.209

21.876

\$ 230.085

Jual, umum, dan
administratif

\$ 178.939

(36.118)

\$ 142.821

SUMBER: Groupon, Inc. *10-Q* (15 Mei 2012), hlm. 11.

GAMBAR 8

Catatan Groupon, Inc.

untuk kental

Terkonsolidasi

Negara Keuangan-

KASIH untuk

Tiga bulan

Berakhir 31 Maret

2011, Dalam Ribuan

(Tidak diaudit)

keluhan sekuritas, dan enam tuntutan hukum derivatif pemegang saham federal dan dua telah dibawa melawan Groupon dan para direktur dan pejabatnya saat ini dan sebelumnya sejak pernyataan ulang tersebut.

ment.⁵⁵ Penambahan anggota baru Direksi dengan akuntansi dan keuangan keahlian dianggap perlu untuk mendapatkan kembali kepercayaan investor.⁵⁶

Teknologi Informasi

Groupon tidak mengelak tentang pentingnya teknologi bagi operasi dan bisnisnya strategi:

Kami menggunakan teknologi untuk meningkatkan pengalaman yang kami tawarkan kepada pelanggan dan mitra dagang, meningkatkan tingkat di mana pelanggan kami membeli Groupons, dan meningkatkan efisiensi kami operasi bisnis. Komponen strategi kami adalah untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan strategi kami teknologi.⁵⁷

Hampir semua komunikasi perusahaan dengan pelanggan dan mitra dagang elektronik. Penting bagi Groupon untuk mengadopsi sistem informasi yang mau memfasilitasi komunikasi yang efisien dengan pedagang dan pelanggan. Groupon menggunakan com-platform teknologi informasi yang meningkatkan komunikasi sekaligus menyediakan manajemen dan mitra dagang kemampuan untuk melacak kinerja transaksi dan analitik untuk data dan kapasitas demografis. Platfrom termasuk alat operasi bisnis untuk melacak alur kerja ternal; aplikasi dan infrastruktur untuk menyajikan konten dalam skala; dasbor dan alat pelaporan untuk menampilkan metrik operasi dan keuangan untuk transaksi historis dan berkelanjutan; dan sistem penerbitan dan pembelian untuk konsumen.⁵⁸ Groupon menggunakan platform hanya di Amerika Utara pada 2012, tetapi manajemen berencana untuk menggabungkan sistem dengan platform teknologi informasi internasional perusahaan yang lebih tersegmentasi. Sementara ada tidak ada jadwal untuk langkah ini, Groupon melaporkan bahwa mereka berencana untuk “mengaktifkan efisiensi yang lebih besar

efisiensi dan konsistensi di seluruh organisasi globalnya.”⁵⁹

Platform sistem informasi, serta situs web, aplikasi, dan bisnis back-end sistem intelijen dihosting di pusat data di Florida, Texas, California, dan luar negeri di Asia dan Eropa. Untuk tujuan keamanan, Groupon menggunakan antivirus komersial, firewall, dan teknologi patch-manajemen untuk melindungi dan memelihara sistem yang terletak di pusat data. Untuk memastikan keamanan situs webnya serta transaksi pelanggan, Groupon juga berinvestasi dalam alat deteksi pola dan intrusi, serta Secure Socket Layer (SSL) untuk menyediakan enkripsi untuk mentransfer data. Langkah-langkah keamanan ini mudah disesuaikan untuk mengakomodasi tanggal peningkatan jumlah pelanggan.⁶⁰

Pemasaran

Sejak berdirinya perusahaan, pemasaran telah menjadi inti strategi bisnis Groupon. Upaya pemasaran agresif manajemen memicu pendapatan mendekati US \$ 2 miliar dalam tiga tahun keberadaannya. Penggerak pertama dalam industri transaksi harian, Groupon memiliki nomor-satu pangsa pasar di 37 dari 48 negara melayani pada kuartal pertama 2012.⁶¹ Khususnya di Amerika Utara, Groupon memegang 53% pangsa pasar, hingga kuartal kedua 2012.⁶²

Yang penting bagi strategi Groupon adalah menumbuhkan basis pelanggan dan pelanggannya. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, sebagian besar investasinya untuk mendorong pertumbuhan ini adalah melalui pemasaran online inisiatif: pemasaran mesin pencari, menampilkan iklan, program rujukan, dan afiliasi pemasaran.⁶³ Groupon juga dipasarkan ke mitra dagang untuk meningkatkan jumlah dan variasi Kesepakatan itu bisa menawarkan pelanggan. Untuk lebih meningkatkan pertumbuhan mitra pedagang, Groupon memanfaatkan

ping dan kemungkinan besar menggunakan Internet atau aplikasi seluler untuk melakukannya. Menurut Morpace Inc., mayoritas pelanggan Groupon (40,2%) berusia antara 18 dan 34,⁶⁴ dan meskipun wanita secara historis lebih mungkin untuk membeli kupon online, pria dan wanita telah ditemukan hampir sama kemungkinannya untuk menggunakan penawaran Groupon. Seperti halnya semua pengguna kupon, Groupon pengguna memiliki penghasilan lebih tinggi.⁶⁵

Upaya Groupon untuk berpartisipasi dalam iklan televisi nasional selama Super Bowl 2011 secara luas dikritik. Serangkaian iklan dimaksudkan untuk "menipu" layanan publik khas selebriti yang didukung pengumuman wakil jatuh datar dan banyak menemukan iklan menyenggung.⁶⁶ Groupon menjatuhkan iklan dan akhirnya berhenti bekerja dengan biro iklan yang menciptakan tempat.⁶⁷

Investasi Groupon dalam pemasaran sangat besar. Biaya pemasaran sebagian besar variabel, meningkat secara signifikan ketika pendapatan tumbuh. Untuk tahun-tahun yang berakhir 2008 hingga 2011,

biaya pemasaran dilaporkan US \$ 163 ribu, US \$ 5,05 juta, US \$ 290,57 juta, dan US \$ 768,47 juta, masing-masing (lihat **Tampilan 4**).

Distribusi. Distribusi penawaran Groupon sangat bergantung pada teknologi. Kesepakatan itu didistribusikan kepada pelanggan secara langsung melalui email harian, situs web, dan aplikasi seluler, serta melalui jejaring sosial. Dalam upaya menjangkau lebih banyak pelanggan potensial, Groupon juga memanfaatkan berbagai afiliasi online untuk menampilkan dan mempromosikan penawaran di situs web mereka. Itu

"afiliasi online" perusahaan termasuk eBay, Microsoft, Yahoo, dan Zynga.⁶⁸ Kemitraan menurunkan distribusi penawaran harian untuk tidak hanya basis pelanggan Groupon, tetapi juga ke basis pengguna afiliasi. Groupon juga bermitra dengan ribuan afiliasi online kecil itu dapat menyematkan widget Groupon di situs web mereka dan mendapat komisi kapan pun situs mereka pengunjung membeli Groupon melalui tautan.⁶⁹ Manajemen percaya bahwa meningkatkan afiliasi hubungan online dengan cara ini akan memperluas distribusi penawaran Groupon ke yang lebih besar basis pelanggan.

Dalam upaya untuk menarik lebih banyak pelanggan dan untuk memudahkan komunikasi dengan kebiasaan yang ada

Groupon meluncurkan aplikasi seluler pada bulan Maret 2010. Penawaran ditawarkan tanpa tambahan biaya nasional untuk iPhone, Android, BlackBerry, dan sistem operasi Windows mobile. Itu aplikasi memungkinkan konsumen untuk "menelusuri, membeli, mengelola, dan menebus penawaran pada ponsel mereka

perangkat empedu serta akses Groupon Sekarang! Penawaran yang ditawarkan berdasarkan lokasi pengguna ponsel.⁷⁰ Dengan cara ini, aplikasi seluler mempromosikan penawaran langsung berdasarkan pada keinginan dan lokasi pelanggan. Pada tanggal 31 Desember 2011, Aplikasi Groupon telah diunduh lebih dari 26 juta kali.⁷¹

Groupon mulai menargetkan jaringan sosial sebagai saluran distribusi lain yang mungkin. Kesepakatan harian dipublikasikan melalui berbagai jejaring sosial, sementara situs web dan seluler antarmuka aplikasi juga memungkinkan konsumen untuk mendorong pemberitahuan penawaran ke personal mereka jaringan sosial. Groupon mengakui bahwa jejaring sosial belum menjadi bagian materi akuisisi pelanggan.⁷²

Produk. Didirikan secara ketat sebagai layanan transaksi harian, Groupon secara historis tidak menawarkan banyak variasi dalam hal kategori kesepakatan. Namun, ketika operasinya tumbuh, Groupon berusaha untuk transisi "dari menawarkan penawaran hanya melalui email ke memiliki pasar perdagangan lokal di mana pelanggan dapat membeli Groupons untuk berbagai layanan dan produk dari lokal, pedagang nasional dan online."⁷³ Pada 2012, Groupon menawarkan jenis-jenis transaksi berikut:⁷⁴

▪ *Penawaran Harian Pilihan* didistribusikan dengan menargetkan teknologi untuk saat ini dan potensi pelanggan berdasarkan lokasi dan preferensi pribadi. Penawaran harian dikirim ke

pasar nasional.

- Fokus utama Groupon adalah pada transaksi lokal, tetapi perusahaan juga menawarkan kepada *National Penawaran* dari pedagang nasional untuk membangun kesadaran merek dan mendapatkan pelanggan baru di pasar Amerika Utara. Ini menampilkan penawaran dari lebih dari 100 mitra pedagang nasional, termasuk Domino's Pizza, Sony Electronics, dan The Body Shop.
- *Groupon Sekarang!* penawaran dimulai oleh pedagang berdasarkan permintaan dan ditawarkan langsung ke pelanggan melalui perangkat seluler dan situs web Groupon. Kesepakatan ini ditargetkan saat ini dan pelanggan potensial dalam jarak dekat dari pedagang, dan Grou yang dibeli pons biasanya kedaluwarsa dalam beberapa jam setelah peluncuran kesepakatan. Produk ini diluncurkan pada kuartal kedua 2011.
- *Barang Groupon* memungkinkan pelanggan untuk membeli voucher untuk produk langsung dari situs web atau aplikasi seluler. Penawaran ditawarkan untuk berbagai kategori produk, termasuk termasuk elektronik, rumah dan kebun, dan mainan. Produk ini diluncurkan pada bulan September 2011 di pasar Amerika Utara dan Internasional tertentu.
- *Groupon Getaways* adalah penawaran perjalanan yang menampilkan hotel domestik dan internasional, tiket pesawat, dan penawaran paket. Groupon Getaways diluncurkan pada Juli 2011.
- *GrouponLive* adalah kemitraan dengan LiveNation dimana Groupon berfungsi sebagai sumber untuk acara LiveNation dan klien dari bisnis tiket globalnya, Ticketmaster. GrouponLive ditawarkan sebagai bagian dari penawaran harian unggulan dan diluncurkan pada Mei 2011.
- *Groupon Rewards*, layanan gratis untuk mitra dagang yang memungkinkan pelanggan untuk menghasilkan poin imbalan melalui kunjungan berulang yang dapat digunakan untuk membuka penawaran khusus, adalah diluncurkan pada Oktober 2011.

Kompetisi

Groupon menjadi terkenal dalam kondisi ekonomi yang tidak pasti — selama Resesi Hebat dan pemulihannya lambat. Konsumen mulai mengurangi pengeluaran sebagai akibat dari krisis keuangan, dan sebagainya permintaan kupon meningkat. Pada saat yang sama, para pedagang mulai mencari yang baru dan efektif cara yang efektif untuk menarik bisnis. Kombinasi ini dapat menjelaskan mengapa Groupon berutang beberapa pertumbuhannya yang belum pernah terjadi sebelumnya ke lingkungan ekonomi di mana ia dilahirkan, tetapi itu juga menjelaskan serangan terbaru yang dihadapi Groupon.

Ide Andrew Mason untuk menerapkan prinsip titik kritis pada perdagangan dan fasilitas online meningkatkan kekuatan kolektif konsumen adalah Groupon yang inovatif dan mapan sebagai penggerak pertama di segmen penawaran harian. Kemudahan model bisnisnya Namun, direplikasi — bersamaan dengan permintaan diskon yang kuat — memastikan bahwa Groupon bukan satu-satunya perusahaan yang bersaing memperebutkan pangsa pasar. Persaingan Groupon cukup luas; perusahaan bersaing dengan offline tradisional layanan kupon dan diskon, serta surat kabar, majalah, dan media tradisional lainnya perusahaan yang memberikan kupon dan diskon untuk produk dan layanan.⁷⁵ Yang paling intens persaingan terjadi dengan perusahaan yang menggunakan model bisnis daily deals online — untuk apa pun luas dan dengan fokus apa pun. Beberapa pesaing menawarkan penawaran sebagai tambahan untuk mereka bisnis inti, sementara yang lain mengadopsi model bisnis yang mirip dengan Groupon.⁷⁶ Ini termasuk GiltCity, DailyDeals.com, Bloomspot, dan Eversave. Persaingan juga ada di lebih banyak nar perusahaan yang diposisikan secara kasar yang menawarkan layanan lebih fokus pada kategori pedagang tertentu ries atau pasar. Mereka termasuk Kebanggaan Harian, untuk Lesbian, Gay, Biseksual, dan Transgender masyarakat; Jewpon, untuk komunitas Yahudi; Tabungan Hewan Piaraan Saya, untuk pemilik hewan peliharaan; dan Kelompok-Harga, untuk bisnis online, antara lain.

LivingSocial memiliki sekitar 46 juta pelanggan yang tersebar di 25 negara.⁷⁷ perusahaan kategori kesepakatan, agak lebih ekspansif daripada Groupon, termasuk penawaran nasional dan penawaran untuk keluarga, pelarian, dan petualangan.⁷⁸ LivingSocial, sebuah perusahaan swasta yang dihargai pada tahun 2010

US \$ 200 juta, dihargai pada 2011 senilai US \$ 3 miliar setelah putaran investasi yang termasuk dana dari orang-orang seperti Amazon.com.⁷⁹

Amazon mengoperasikan layanan daily-deal-nya sendiri selain hubungannya dengan LivingSocial. AmazonLocal diluncurkan pada pertengahan 2011 dan menawarkan penghematan kepada pelanggan dari bisnis tertentu di mereka

lingkungan dan nasional.⁸⁰ Sekitar waktu yang sama, Google — setelah penawarannya diperoleh Groupon ditolak pada akhir 2010 — mulai menguji layanannya sendiri, Google Offers.⁸¹ Keduanya Google Offers dan AmazonLocal memiliki sumber daya yang luas dan tersedia dari perusahaan mapan mereka dan perusahaan induk yang kaya, dan baik Amazon maupun Google menggambarkan pesaing itu Groupon menyatakan keprihatinannya dalam laporan tahunannya:

Banyak pesaing kami saat ini dan yang potensial memiliki sejarah operasi yang lebih lama, secara signifikan keuangan, teknis, pemasaran, dan sumber daya lainnya yang lebih besar, dan basis pelanggan yang lebih besar daripada kita melakukan. Faktor-faktor ini memungkinkan pesaing kami untuk mendapatkan manfaat dari basis pelanggan mereka yang sudah ada biaya akuisisi yang lebih rendah atau untuk merespons lebih cepat dari yang kami bisa terhadap teknologi baru atau yang sedang berkembang

ges dan perubahan dalam persyaratan pelanggan. Pesaing ini mungkin terlibat dalam yang lebih luas upaya penelitian dan pengembangan, melakukan kampanye pemasaran yang lebih luas dan mengadopsi kebijakan penetapan harga yang lebih agresif, yang memungkinkan mereka untuk membangun basis pelanggan yang lebih besar atau untuk menguangkan basis pelanggan itu lebih efektif daripada kita. Pesaing kami dapat berkembang produk atau layanan yang mirip dengan produk dan layanan kami atau yang mencapai pasar yang lebih besar penerimaan daripada produk dan layanan kami.⁸²

Masalah Hukum⁸³

Peraturan. Groupon tunduk pada berbagai peraturan lintas yurisdiksi di mana ia berada melakukan bisnisnya, termasuk, misalnya, perlindungan konsumen, praktik pemasaran, pajak dan aturan privasi, dan peraturan. Bidang-bidang lain yang menjadi perhatian termasuk regulasi yang terus berkembang

bisnis internet, Undang-Undang Tanggung Jawab dan Pengungkapan Kartu Kredit (CARD) tahun 2009, hadiah sertifikat / kartu, pengungkapan pelanggaran keamanan data pribadi, dan tanggung jawab berdasarkan Digital Millennium Copyright Act (DMCA) untuk menautkan ke situs web pihak ketiga yang menyertakan materi yang melanggar hak cipta atau hak lainnya.⁸⁴ Beberapa pedagang Groupon mengemukakan kekhawatiran di dalamnya

industri mereka sendiri tentang penampilan pemisahan biaya, pembayaran kembali untuk rujukan, dan etika menggunakan Groupon dan penawaran harian lainnya untuk layanan kesehatan dan pembelian alkohol.^{85, 86}

Proses pengadilan. Seperti dijelaskan sebelumnya, Groupon dan direktur serta pejabatnya saat ini dan sebelumnya menghadapi banyak gugatan class action menyusul penyajian kembali laba pada 2012. Groupon juga terlibat dalam, dan berisiko, litigasi terkait gugatan pelanggaran kekayaan intelektual dan gugatan oleh pelanggan (secara individu atau sebagai tindakan kelas) yang menuduh, antara lain, pelanggaran dari Akuntabilitas, Tanggung Jawab, dan Pengungkapan Kartu Kredit dan hukum negara bagian yang mengatur kartu hadiah, kartu nilai tersimpan, dan kupon. Perusahaan percaya bahwa tuntutan hukum tambahan menyatakan bahwa Groupon telah melanggar hukum paten, hak cipta, atau merek dagang akan diajukan terhadapnya.

Mencari Masa Depan

Karena Groupon terus tumbuh selama setahun terakhir, ia melaporkan kerugian bersih hanya US \$ 3,6 juta pada kuartal pertama 2012, dibandingkan dengan US \$ 113.900.000 untuk itu tahun 2011.⁸⁷ Pasar-Pengeluaran mulai terkendali. Jumlah pelanggan dan pedagang terus berlanjut

Pertanyaannya tetap apakah Groupon Andrew Mason bisa melakukannya di masa depan.

CATATAN

1. Herb Greenberg, "CEO Terburuk untuk 2012?" *Market Insider*, CNBC. 12 April 2012. <http://www.cnbc.com/id/47030593> (terakhir mengunjungi 20 Agustus 2012).
2. The Amazing Rise (dan Kejatuhan yang Tak Terelakkan?) Dari Groupon. *MBA online*. <http://www.onlinemba.com/the-amazing-rise-of-groupon/> (terakhir dikunjungi 16 Juli 2012).
3. Ibid.
4. Leah Goldman dan Alyson Shontell, "Groupon: From The Abu dari Startup Mati untuk Perusahaan Miliaran Dolar di 2 Tahun." *Orang Dalam Bisnis*. 4 Juni 2011.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Bari Weiss, "Penjudi \$ 6 Miliar Groupon." *The Wall Street Jurnal*. 20 Desember 2010.
8. The Amazing Rise (dan Kejatuhan yang Tak Terelakkan?) Dari Groupon.
9. Ibid.
10. Christopher Steiner, "Bertemu Perusahaan Berkembang tercepat Pernah." *Forbes* . 30 Agustus 2010.
11. Evelyn M. Rusli dan Jenna Wortham. "Groupon berkata untuk menolak Penawaran Google." *The New York Times , DealBook* . 3 Desember 2010
12. Alistair Barr dan Clare Baldwin. "IPO Groupon Terbesar oleh Perusahaan Web AS sejak Google." *Reuters* . 4 November 2011.
13. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 3.
14. Ibid.
15. Ibid., Hlm. 6.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Christopher Steiner, "Bertemu Perusahaan Berkembang Tercepat Pernah."
19. Sarah E. Needleman dan Shayndi Raice. "Groupon Memegang Uang Tunai Tight." *The Wall Street Journal* . 10 November 2011.
20. Ari Levy. "Groupon Mengalami Kekhawatiran Bahwa Pedagang Mengundurkan Diri dari Daily Deals." *Bloomberg Businessweek*. 3 Januari 2012.
21. Ibid.
22. Andrew Mason. Groupon, Inc. 2011 Surat kepada Pemegang Saham. hal. 1.
23. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 7–8. Bagian ini dikutip langsung dengan pengeditan kecil.
24. Groupon, Inc. Hubungan Investor, <http://investor.groupon.com/directors.cfm>, (terakhir dikunjungi 15 Juli 2012). Bagian ini dikutip langsung dengan pengeditan kecil.
25. Brian Womack, "Groupon Meningkatkan Dewan dengan AmEx's Henry, Bass Deloitte." *Bloomberg Businessweek*. 1 Mei 2012. <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-30/groupon-adds-amex-s-henry-deloitte-s-bass-to-guling-papan-1-.html>.
26. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 14. Bagian ini dikutip langsung dengan pengeditan kecil.
27. Groupon, Inc. *10-Q* (15 Mei 2012), hlm. 40.
28. Groupon, Inc. "Temui Tim, Sumber Daya Pedagang." [Http: // www.grouponworks.com/merchant-resources/meet-the-team](http://www.grouponworks.com/merchant-resources/meet-the-team) (terakhir dikunjungi 25 Agustus 2012).
29. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 21
30. Ibid.
31. Ibid., Hlm. 101.
32. Groupon, Inc. 2012 Proxy Statement (19 Juni 2012), hlm. 13.
33. Ibid.
34. Privco. Groupon Inc. Laporan tentang Groupon dipatuhi oleh Privco. Maret 2012. <http://www.privco.com/private-company/groupon-inc>.
35. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 38.
36. Ibid., Hlm. 45.
37. Ibid., Hlm. 46.
38. Ibid., Hlm. 44.
39. Ibid., Hlm. 8.
40. Ibid., Hlm. 74.
41. Ibid., Hlm. 44.
42. Ibid., Hlm. 48

43. Mergent Inc., *Mergent Online* . <http://www.mergentonline.com>.
44. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 31.
45. Groupon, Inc. *10-Q* (15 Mei 2012), hlm. 5.
46. Ibid., Hlm. 25.
47. Ibid.
48. Groupon, Inc. *S-1* (2 Juni 2011), hlm. 1.
49. Ibid., Hlm. 9.
50. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 41.
51. Marielle Segarra. "Groupon CFO Membela Penggunaan Non-GAAP Tindakan." *CFO.com*, 10 Februari 2012. http://www3.cfo.com/artikel/2012/2/accounting-tax_groupon-cfo-jason-child-membela-non-gaap-metrik.
52. Groupon, Inc. *10-Q* (15 Mei 2012), hlm. 10.
53. Ibid., Hlm. 15.
54. Shayndi Raice dan John Letzing, "Groupon Dipaksa Merevisi Hasil." *The Wall Street Journal*. 2 April 2012.
55. Groupon, Inc. *10-Q* (14 Agustus 2012), hlm. 16.
56. Douglas MacMillan, "Groupon Dikatakan Mencari Para Direktur Baru Setelah Penyajian Kembali." *Bloomberg Businessweek*, 24 April 2012. <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-24/groupon-is-said-to-seek-new-directors-after-revenue-restatement.html>.
57. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 11.
58. Ibid.
59. Ibid.
60. Ibid.
61. Presentasi Investor Groupon, Inc. Juni 2012.
62. Douglas MacMillan, "Groupon Kehilangan Pangsa Pasar sebagai Online Tawaran Harian Turun." *Bloomberg Businessweek*, 15 Agustus 2012. <http://www.businessweek.com/news/2012-08-15/groupon-kehilangan-pangsa-pasar-sebagai-transaksi-harian-online-menurun>.
63. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 8.
64. eMarketer, "Groupon dan Revolusi Kesepakatan Online." *eMarketer*, 7 Juni 2011.
65. Ibid.
66. Philip Caulfield. "Groupon Super Bowl Ad Falls Flat; Membanting untuk Mengolok-olok Konflik Cina-Tibet." *New York Daily Berita*. 7 Februari 2011. http://articles.nydailynews.com/2011-02-07/entertainment/28536983_1_groupon-ceo-andrew-mason-tibetans-ads-and-one.

Halaman 509

KASUS 11 Groupon, Inc.

67. Rupal Parekh. "CEO Groupon: Kami Menempatkan Terlalu Banyak Kepercayaan pada Agensi untuk Iklan Super Bowl." *Usia Iklan* . 21 Maret 2011. <http://adage.com/article/news/groupon-ceo-relied-agency-mangkuk-iklan/149498/>.
68. Groupon, Inc. *10-K* (30 Maret 2012), hlm. 8.
69. Ibid., Hlm. 10.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Ibid.
73. Ibid., Hlm. 9.
74. Ibid. Bagian ini dikutip langsung dengan pengeditan kecil.
75. Ibid., Hlm. 11
76. Ibid.
77. Evelyn M. Rusli. "LivingSocial Sepertinya Menghasilkan \$ 400 Juta." *The New York Times*, *DealBook*. 7 Desember 2011.
78. LivingSocial, halaman rumah. www.LivingSocial.com.
79. Thomas Heath dan Steven Overly. "LivingSocial, Berbasis di DC, Menghasilkan \$ 400 Juta karena Vies bersama Groupon." *The Washington Post*. 5 April 2011.
80. "Tumbuh Cepat: AmazonLocal Merayakan Ulang Tahun Pertama dengan Undian." *The New York Times*. 1 Juni 2012.
81. Miguel Helft. "Google vs. Groupon." *The New York Times*, *Bits Blog*. 1 Juni 2011.

82. Groupon, Inc. 10-K (30 Maret 2012), hlm. 12.
83. Ibid., Hlm. 82.
84. Ibid., Hlm. 12.
85. Kelly Soderlund. "Groupon Gigi, Insentif." *ADA News*, 21 November 2011. <http://www.ada.org/news/6576.aspx>
86. Donna Goodison. "Negara: Groupon, Penekan Daring Tidak Bisa Tawarkan Penawaran Alkohol." *Boston Herald.com*, 14 Maret 2011. http://bostonherald.com/jobfind/news/technology/view/2011_0314massachusetts_groupon_online_discounters_cant_offer_happy_hour_alcohol_deals_state_groupon_online_discounters_cant_offer_alcohol_deals
87. Groupon, Inc. 10-Q (15 Mei 2012), hlm. 5.

Halaman 510

Pada 2011, Netflix adalah layanan penyewaan film online terbesar di dunia. Pelanggannya membayar minta DVD dikirimkan ke rumah mereka melalui surat AS, atau untuk mengakses dan menonton tanpa batas Acara TV dan film mengalir melalui Internet ke TV, perangkat seluler, atau komputernya. Perusahaan ini didirikan oleh Marc Randolph dan Reed Hastings pada Agustus 1997 di Scotts Valley, California, setelah mereka meninggalkan Pure Software. Hastings terinspirasi mulai Netflix setelah ditagih US \$ 40 untuk video yang sudah lewat waktu.¹ Awalnya, Netflix disediakan film seharga US \$ 6 per sewa, tetapi pindah ke tarif berlangganan bulanan pada tahun 1999, menurun model sewa tunggal segera setelah itu. Sejak saat itu, perusahaan membangun reputasinya di Internet model bisnis sewa flat tanpa batas per bulan tanpa biaya keterlambatan, atau pengiriman dan biaya penanganan.

Pada Mei 2002, Netflix go public dengan IPO yang sukses, menjual 5,5 juta saham biasa saham dengan harga IPO US \$ 15 per saham untuk meningkatkan US \$ 82,5 juta. Setelah menimbulkan substansial kerugian selama beberapa tahun pertama operasinya, Netflix menghasilkan untung US \$ 6,5 juta selama 2008 tahun fiskal 2003.² Basis pelanggan perusahaan tumbuh dengan kuat dan mantap dari satu juta di tahun kuartal keempat tahun 2002 menjadi lebih dari 27 juta pada bulan Juli 2012.³

Pada 2012, Netflix memiliki lebih dari 100.000 judul yang didistribusikan melalui lebih dari 50 pusat pengiriman, di suring pelanggan menerima DVD mereka dalam satu hingga dua hari kerja, yang menjadikan Netflix salah satunya usaha dotcom paling sukses dalam dua dekade terakhir.⁴ Perusahaan ini bekerja hampir 4100 orang, 2.200 di antaranya adalah karyawan paruh waktu.⁵ Pada bulan September 2010, Netflix dimulai operasi internasional dengan menawarkan rencana streaming tanpa batas tanpa DVD di Kanada. Di September 2011, Netflix memperluas operasi internasionalnya ke pelanggan di Karibia, Meksiko, dan Amerika Tengah dan Selatan.

Kunci keberhasilan Netflix adalah kebijakan biaya tidak terlambat. Keuntungan Netflix berbanding lurus jumlah hari pelanggan menyimpan DVD. Sebagian besar pelanggan ingin melihat DVD baru rilis sesegera mungkin. Jika Netflix mengenakan biaya keterlambatan, itu harus memiliki banyak salinan rilis baru dan temukan cara untuk tetap menguntungkan. Namun, karena aturan tanpa biaya,

509

KASUS 12

Netflix, Inc.

DEBACLE PENINGKATAN / HARGA PENINGKATAN HARGA 2011

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Para penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Barbara Gottfried, Ashna Dhawan, Emira Ajeti, Neel Bhalaria, Tarun Chugh, dan Will Hoffman atas penelitian dan kontribusi mereka dalam kasus ini. Harap alamat semua korespondensi ke: Dr. Alan N. Hoffman, Dept. Manajemen, Universitas Bentley, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452-4705, suara (781) 891-2287, ahoffman @ bentley.edu. Dicetak atas izin Alan N. Hoffman.

KASUS 12 Netflix, Inc.

permintaan untuk film-film baru tersebar dalam periode waktu tertentu, memastikan sirkulasi yang efisien film.⁶

Pada tanggal 18 September 2011, CEO dan co-founder Netflix, Reed Hastings, mengumumkan hal tersebut Netflix blog bahwa perusahaan memisahkan layanan pengiriman DVD dari aliran online- nya layanan, mengubah nama layanan pengiriman DVD Qwikster sebagai cara untuk membedakannya layanan streaming online, dan membuat situs web baru untuk itu. Tiga minggu kemudian, sebagai tanggapan untuk kemarahan dan kebingungan pelanggan, Hastings membatalkan rebranding layanan pengiriman DVD Qwikster dan mengintegrasikannya kembali ke Netflix. Meski demikian, pada 24 Oktober 2011, hanya lima minggu setelah pemisahan awal, Netflix mengakui bahwa mereka telah kehilangan 800.000 pelanggan dan pelanggan AS. diperkirakan akan kehilangan lebih banyak lagi, terima kasih kepada bencana Qwikster dan kenaikan harga perusahaan

telah memutuskan perlu untuk menutupi biaya konten yang meningkat.⁷

Meskipun mengalami kemunduran ini, Netflix terus percaya bahwa dengan memberikan yang termurah dan terbaik Berlangganan berbayar, streaming film dan acara TV yang bebas iklan masih bisa dengan cepat dan secara menguntungkan memenuhi tujuannya yang dibayangkan untuk menjadi distribusi hiburan terbaik dunia peron.

Streaming Online

Pada akhir 2011, Netflix memiliki 24,4 juta pelanggan, menjadikannya penyedia online terbesar streaming konten di dunia.⁸ Nomor langganan telah tumbuh secara eksponensial, meningkat 250% dari 9,3 juta pada tahun 2008. Pada saat yang sama, Netflix secara proaktif mengakui permintaan tersebut DVD melalui pos telah memuncak, dan pertumbuhan di masa depan adalah streaming online. Dengan 245 juta Pengguna internet di AS, dan 2,2 miliar⁹ di seluruh dunia, Netflix melihat peluang untuk mengembangkannya basis streaming online baik domestik maupun internasional untuk menjadi pemain dunia yang dominan.

Pada 2011, Netflix berekspansi ke Kanada dan Amerika Tengah, dan pada 2012 ke Irlandia dan Britania Raya.¹⁰

Sumber daya yang langka untuk industri video online adalah bandwidth, jumlah data itu dapat dilakukan dari satu titik ke titik lainnya dalam periode waktu tertentu.¹¹ Dengan diperkenalkannya Disk Blu-ray, permintaan untuk gambar yang lebih tinggi dan berkualitas lebih baik dan streaming suara meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan permintaan untuk bandwidth yang lebih tinggi. Pada saat yang sama, internet lebih murah

koneksi dan kecepatan unduh yang lebih cepat membuatnya lebih mudah dan lebih terjangkau bagi pelanggan keuntungan dari layanan yang ditawarkan Netflix dan para pesaingnya. Jika biaya akses Internet adalah meningkat, itu akan secara langsung mempengaruhi penjualan di segmen streaming industri.

Netflix adalah pemimpin dalam pengembangan teknologi streaming, meningkatkan pengeluarannya teknologi dan pengembangan dari US \$ 114 juta (2009) menjadi US \$ 258 juta pada 2011¹² (8% dari pendapatannya),¹³ dan memulai hadiah lima tahun sebesar US \$ 1 juta untuk meningkatkan algoritma yang ada layanan rekomendasi Netflix setidaknya 10%. Karena Netflix sudah berkembang perangkat lunak streaming eksklusif dan pustaka konten yang luas, memiliki permulaan yang baik di online pasar streaming, dan dengan investasi berkelanjutan dalam peningkatan teknologi, diharapkan pertahankan keunggulannya.¹⁴ Namun, meningkatnya persaingan dalam streaming, biaya penggunaan wajar ISP, dan pembajakan adalah beberapa tantangan utama yang dihadapinya.

Pada bulan Maret 2011, Netflix membuat layanannya tersedia untuk konsumen melalui Smart-ponsel, tablet, dan konsol permainan video ketika hanya 35% dari total pasar AS yang menggunakan Smartphone yang mendukung Internet.¹⁵ Dengan demikian, potensi ekspansi untuk Netflix di pasar ini adalah besar. Resesi Hebat tahun 2008–2010 adalah anugerah bagi Netflix ketika orang-orang mengurangi pengeluaran diskresioner bernilai tinggi, sebagai gantinya memilih penawaran Internet "bernilai uang".¹⁶ Namun, dalam surat tahunannya kepada pemegang saham, Netflix mengakui bahwa banyak pelanggannya berada di antara pengguna data tertinggi pada jaringan ISP dan dalam waktu dekat diharapkan itu pengguna seperti itu mungkin terpaksa membayar ekstra untuk penggunaan data mereka, yang bisa menjadi pencegah utama untuk pertumbuhan Netflix karena sebagian besar pelanggannya sangat sensitif terhadap harga.

Demografi

Jumlah pengguna internet di Amerika Serikat telah meningkat dari sekitar 205 juta di 2005 menjadi 245 juta pada 2012.¹⁷ Menurut laporan penelitian oleh penelitian investasi Mintel database, persentase orang yang menggunakan Internet untuk melakukan streaming video telah melonjak dari 5% (2005) hingga 17% (2011), secara signifikan meningkatkan pasar untuk layanan streaming online seperti Netflix. Pada saat yang sama, resesi 2008-2010, dengan tingkat pengangguran yang tinggi dan lambat pertumbuhan ekonomi memiliki dampak signifikan pada kebiasaan belanja konsumen AS. Lebih dan lebih banyak orang memilih untuk melewatkannya malam di bioskop demi sewa film rumah juga untuk menghemat biaya.¹⁸ Pada 2011, demografi 18 hingga 34 tahun yang penting melihat Internet sebagai sumber utama akses ke hiburan. Namun demografis ini, khususnya peka terhadap fluktuasi harga. Ketika Netflix mengubah struktur harganya pada kuartal ketiga tahun 2011, langganan langsung turun 3%. Mintel Research melaporkan bahwa hanya 15% dari kelompok usia di bawah 18–25 tahun pelanggannya siap membayar US \$ 16 / bulan untuk premi konten melalui Netflix. Selain itu, semakin banyak konten gratis melalui Internet — Mega video, misalnya, dengan sekitar 81 juta pengunjung unik dan paparan maksimum di Internet 18–33 demografis menjadi pesaing kuat bagi Netflix, yang semakin membatasi daya penetapan harga Netflix bisa berolahraga.¹⁹

Laporan Mintel juga menemukan bahwa rumah tangga Amerika dengan dua anak atau lebih dan pendapatan rumah tangga US \$ 50.000 atau lebih memiliki sikap yang sangat baik terhadap Netflix;²⁰ Netflix mengembangkan tren ini dengan memotong kesepakatan dengan Disney²¹ yang memberinya akses ke konten secara eksklusif menargetkan anak-anak muda.

Pada saat yang sama Netflix meningkatkan basis pelanggannya di antara anak-anak berusia 18 hingga 34 tahun dan rumah tangga dengan anak-anak kecil, yang keduanya lebih suka streaming, kehilangan tanah dengan kekayaan ent Baby Boomers yang masih lebih suka menyewa DVD melalui Internet. Jadi, Netflix dibutuhkan untuk menyempurnakan strateginya untuk memasukkan demografis yang lebih tua ini karena orang di atas 60 tahun memiliki US \$ 1 triliun dalam pendapatan diskresioner per tahun, dan lebih sedikit tanggung jawab keluarga, menjadikannya target utama demografis untuk memperluas basis pelanggan Netflix.²²

Ketersediaan Internet kecepatan tinggi di rumah dan pergeseran ke TV online dibuat peluang untuk Netflix. Perusahaan mengakui bahwa untuk sepenuhnya memanfaatkan dunia saat ini konvergensi teknologi, diperlukan untuk bersaing pada platform sebanyak mungkin, dan aplikasi yang dibuat untuk Xbox, Wii, PS3, iPad, Apple TV, Windows phone, dan Android. Perusahaan juga berkolaborasi dengan produsen TV untuk mengintegrasikan Netflix langsung ke Internet televisi terbaru.²³

Pesaing Netflix

Keuntungan operasional Netflix yang besar di pasar penyewaan DVD adalah distribusinya secara nasional jaringan, yang mencegah masuknya banyak pesaing potensial. Sementara hanya Netflix menyediakan pengiriman surat dan rental online, dengan pertumbuhan streaming online, Netflix's keuntungan menyusut dan itu menghadapi meningkatnya persaingan dari Blockbuster, Wal-Mart, Amazon, Hulu, dan Redbox.

Pesaing terkuat kali Netflix, **Blockbuster LLC**, didirikan pada tahun 1985, dan bermarkas di McKinney, Texas, pada awalnya menyediakan hiburan film dan gim di rumah melalui lebih dari 5000 toko penyewaan video di seluruh Amerika, Eropa, Asia, dan Australia, dan kemudian dengan menambahkan DVD-by-mail, streaming video sesuai permintaan, dan kios. Model bisnisnya menekankan memberikan akses mudah ke hiburan media di berbagai saluran, mengakui bahwa pelanggan yang sama mungkin memilih cara berbeda untuk mengakses hiburan media-pada malam yang berbeda. Persaingan dari Netflix dan perusahaan penyewaan video lainnya dipaksakan

KASUS 12 Netflix, Inc.

Blockbuster akan mengajukan kebangkrutan pada 23 September 2010, dan pada 6 April 2011, satelit penyedia televisi Dish Network membelinya di pelelangan seharga US \$ 233 juta.²⁴

Redbox Automated Retail, LLC, anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki oleh Coinstar Inc., khusus dalam DVD, Blu-ray, dan rental melalui kios ritel otomatis. Pada Juni 2011, Redbox telah selesai 33.000 kios di lebih dari 27.800 lokasi di seluruh dunia,²⁵ dan sedang mempertimbangkan untuk meluncurkan online

layanan streaming, mungkin semurah US \$ 3,95 per bulan.

Vudu, Inc., yang sebelumnya dikenal sebagai Marquee, Inc., didirikan pada tahun 2004, sebuah media pengiriman konten

perusahaan teknologi yang diakuisisi oleh **Wal-Mart** pada Maret 2010, bekerja dengan memungkinkan pengguna untuk melakukannya

streaming film dan acara TV ke Sony PlayStation3, pemutar Blu-ray, HDTV, komputer, atau teater rumah. VUDU Box dan VUDU XL menyediakan akses ke film dan acara televisi; pengguna juga membutuhkan VUDU Wireless Kit untuk menghubungkan VUDU Box / VUDU XL ke Internet. Berbasis di Santa Clara, California, perusahaan ini adalah layanan film online ketiga paling populer sebaliknya, dengan pangsa pasar 5,3%.²⁶ Vudu tidak memiliki biaya berlangganan bulanan, sebagai gantinya pengguna

menyetor dana ke akun online yang dikurangi tergantung pada berapa banyak film pengguna menyewa. Dengan kata lain, Anda hanya membayar apa yang Anda tonton.

Pada bulan Februari 2011, Amazon.com, sebuah perusahaan perdagangan elektronik multinasional, diumumkan peluncuran untuk anggota Amazon Prime tanpa batas, streaming instan bebas komersial dari semuanya film dan acara TV ke komputer atau HDTV anggota. Selain itu, anggota Amazon Prime diberi akses ke Perpustakaan Peminjaman Pemilik Kindle, memungkinkan mereka untuk meminjam yang dipilih judul populer secara gratis tanpa batas waktu. Untuk anggota non-Amazon Prime, 48 jam sesuai permintaan sewa tersedia seharga US \$ 3,99, atau judul bisa dibeli langsung.²⁷

Hulu Plus adalah layanan berlangganan pertama yang didukung iklan untuk acara TV dan film itu dapat diakses oleh komputer, pesawat televisi, ponsel, atau perangkat digital lainnya. Suka Netflix, layanan streaming berharga US \$ 8 per bulan, tetapi tidak seperti Netflix, Hulu menawarkan lebih banyak episode dan musim TV cent. Namun, pelanggan harus memasang iklan, dan film Hulu seleksi jauh lebih terbatas daripada seleksi Netflix.

Marc Schuh, pendukung keuangan awal Netflix, mengamati bahwa menyalin perangkat lunak relatif sederhana.²⁸ Siapa saja dapat membeli server, prosesor, sistem operasi terbaik, dan database — tetapi pengaturan waktu sangat penting.²⁹ Barnes & Noble menunggu 17 bulan untuk memasuki pertikaian

melawan Amazon, sehingga pada 2012, Amazon memiliki delapan kali laba dan 30 kali pasar kapitalisasi Barnes & Noble. Demikian pula, pada tahun yang sama laba Netflix meningkat tujuh kali lipat, Blockbuster kehilangan lebih dari satu miliar dolar.³⁰ Teknologi dengan timing yang tepat dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing. Hambatan lain untuk masuk termasuk investasi

dalam infrastruktur membantu rantai pasokan dan keterlambatan dari rumah-rumah produksi utama untuk mendapatkan-
izin untuk melakukan streaming judul mereka.

Biaya Konten Meningkat

Dalam bisnis penyewaan DVD, perusahaan rental memiliki doktrin penjualan pertama, di mana perusahaan pany diizinkan untuk menyewa satu disk berkali-kali untuk memulihkan biaya konten. Tapi doktrin ini tidak berlaku untuk konten digital, dan pergeseran teknologi dari DVD

bisnis sewa sebagian bertanggung jawab atas peningkatan berlebihan dalam biaya konten untuk Netflix.³¹ Selain itu, ketergantungan Netflix pada pemasok konten luar seperti enam utama

studio film dan jaringan televisi top memberikan kontribusi signifikan terhadap kenaikan biaya perusahaan. Sebagai contoh, Starz LLC dari Liberty Media Corporation adalah Netflix awal pemasok. Pada tahun 2011, Starz menuntut US \$ 300 juta untuk memperbarui perjanjiannya dengan Netflix, bukti untuk

kekuatan pemasok dalam kaitannya dengan permintaan pasar dari meningkatnya jumlah tors. Pada 1 September 2011, pelanggan Netflix mengetahui bahwa mereka akan kehilangan akses ke film yang lebih baru dari Walt Disney Company dan Sony Corporation setelah pembicaraan untuk mendapatkan film-film itu

Halaman 514

KASUS 12 Netflix, Inc.

dari Starz mogok. Hilangnya menciptakan kesan kemunduran besar, meskipun film membuat porsi menonton yang lebih kecil dari sebelumnya. Namun, Netflix menandatangi perjanjian baru dengan CW Network, DreamWorks Animation, dan Discovery Communications pada tahun 2011.

Eksplorasi global

Mulai tahun 2007, Netflix mengalihkan fokusnya ke bisnis streaming sebagai tanggapan terhadap pelanggan mereka. Kepindahan pelanggan ke streaming lebih disukai daripada penyewaan DVD dan meningkatnya biaya pengiriman DVD.

Dengan mudah, memperluas bisnis streaming tidak memerlukan perluasan infrastruktur fisiknya. Strategi ini telah terbukti menjadi pembeda utama karena berkembang secara internasional di Indonesia Amerika dan Eropa.

Pada akhir 2011, perusahaan telah mulai beroperasi di Kanada dan 43 negara di Indonesia Amerika Latin, dan berencana untuk memulai operasi Eropa pada awal 2012. Di akhir kuartal ketiga 2011, Netflix memiliki 1,48 juta pelanggan internasional dengan prediksi 2 juta pada akhir tahun.³² Inggris dianggap sebagai pasar potensial yang sangat besar. Dua puluh juta rumah tangga di Inggris memiliki Internet broadband, dan 60% dari rumah tangga tersebut berlangganan layanan film berbayar. Di Amerika Latin, empat kali jumlah yang memiliki akses Internet,³³ pembuatan eksplorasi internasional di sana sangat menarik bagi Netflix yang haus akan pelanggan.

Namun, eksplorasi internasional berpotensi berisiko, karena Netflix menghadapi peningkatan konten biaya dari biaya studio yang lebih tinggi. Selain itu, eksplorasi internasional membutuhkan menawarkan kontennya dan menyesuaikan penawaran tersebut untuk memenuhi kebutuhan spesifik masing-masing pasar internasional, yang dikhawatirkan Netflix akan semakin meningkatkan biaya konten. Jelas bahwa campuran konten yang benar sangat penting, namun merupakan tantangan besar bagi Netflix.

Selain itu, karena Kanada dan Inggris sudah menjadi pasar yang maju, Netflix menghadapi pasar lokal persaingan dari menjamurnya layanan penyewaan / streaming DVD. Di Inggris, misalnya, Virgin dan Sky sudah memiliki pengakuan merek dan neraca yang kuat, dan jaringan Sky pekerjaan telah mengontrak hak jendela pembayaran pertama eksklusif untuk film-film dari semua enam besar Studio Amerika, persaingan ketat yang dapat dengan mudah menunda keuntungan dari internasional operasi.

Pendapatan per kapita yang lebih rendah dan kecepatan Internet yang lebih lambat, terutama di Amerika Latin, adalah potensi masalah lebih lanjut untuk eksplorasi internasional Netflix. Di Kanada, penggunaan data rendah batas per pelanggan menjadi perhatian untuk layanan yang haus data seperti Netflix.

Hasil Keuangan

Pada 2011, Netflix melampaui penjualan US \$ 3,2 miliar, pertumbuhan pendapatan tahunan lebih dari 50% 2010 (US \$ 2,1 miliar, lihat **Pameran 1-3**). Pertumbuhan pelanggan adalah metrik yang paling penting untuk Netflix karena pertumbuhan pendapatannya berkorelasi langsung dengan pertumbuhan pelanggannya. Netflix tumbuh dari 12 juta pelanggan di tahun 2009 menjadi 20 juta di tahun 2010, dan kemudian menjadi 27 juta di tahun 2007

2012. Operasi internasional ditetapkan untuk berkembang menjadi sumber utama pertumbuhan penjualan untuk perusahaan di tahun-tahun mendatang.

Namun, pada 2012, Netflix menghadapi tantangan dari perubahan harga di Amerika Serikat dan eksplorasi ke pasar internasional, bahkan menyatakan bahwa mereka mengharapkan pendapatan per subscriber turun dari level 2011 US \$ 11,56³⁴ karena pelanggan memilih streaming saja opsi US \$ 7,99 atas opsi streaming dan pengiriman DVD yang lebih mahal. Untuk masa depan

pertumbuhan pendapatan, Netflix perlu meningkatkan jumlah pelanggannya baik domestik maupun internasional internasional.

Halaman 515

KASUS 12 Netflix, Inc.

Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember

2011

2010

2009

Pendapatan

\$ 3,204,577

\$ 2,162,625

\$ 1,670,269

Biaya pendapatan:

Berlangganan

1.789.596

1.154.109

909.461

Biaya pemenuhan

250.305

203.246

169.810

Total biaya pendapatan

2.039.901

1.357.355

1.079.271

Laba kotor

1.164.676

805.270

590.998

Biaya operasional:

Pemasaran

402.638

293.839

237.744

Teknologi dan pengembangan

259.033

163.329

114.542

Umum dan administrasi

117.937

64.461

46.773

Penyelesaian hukum

9.000

-

-

Total biaya operasional

788.608

521.629

399.059

Pendapatan operasional

376.068

283.641

191.939

Penghasilan (beban) lainnya:

Beban bunga
(20.025)
(19.629)
(6,475)
Bunga dan pendapatan lainnya
3,479
3,684
6,728
Laba sebelum pajak penghasilan
359.522
267.696
192.192
Penyisihan pajak penghasilan
133.396
106.843
76.332
Batas pemasukan
\$ 226.126
\$ 160.853
\$ 115.860
Laba bersih per saham:

Dasar
\$ 4,28
\$ 3,06
\$ 2,05
Dinonatur
\$ 4,16
\$ 2,96
\$ 1,98
Rata-rata tertimbang umum
saham beredar:

Dasar
52.847
52.529
56.560
Dinonatur
54.369
54.304
58.416

PAMERAN 1
Netflix, Inc.
Terkonsolidasi
Pernyataan
Operasi ⁵⁵ (dalam
ribuan, kecuali
data per-saham)

Per 31 Desember

2011
2010
Aktiva

Aset lancar:

Kas dan setara kas

\$ 508.053
\$ 194.499
Investasi jangka pendek
289.758
155.888
Pustaka konten saat ini, bersih
919.709
181.006
Konten prabayar
56.007
62.217
Aset lancar lainnya
57.330
43.621
Total aset saat ini
1,830.857
637.231
Pustaka konten tidak terkini, bersih
1.046.934
180.973
Aset tetap, setelah dikurangi
136.353
128.570
Aset tidak lancar lainnya
55.052
35.293
Total aset
\$ 3,069,196
\$ 982.067

PAMERAN 2

Netflix, Inc.
Terkonsolidasi
Neraca Neraca ⁵⁵
(dalam ribuan,
kecuali berbagi dan
data per-saham)

Halaman 516

KASUS 12 Netflix, Inc.

Per 31 Desember

2011
2010
Kewajiban dan ekuitas pemegang saham

Kewajiban lancar:

Akun konten dibayarkan
\$ 924.706
\$ 168.695
Hutang akun lainnya
87.860
54.129
Biaya masih harus dibayar
63.693
38.572
Pendapatan tangguhan
148.796
127.183
Total kewajiban lancar
1.225.055
388.579

Hutang jangka panjang	
200.000	
200.000	
Hutang jangka panjang karena pihak terkait	
200.000	
-	
Liabilitas konten tidak lancar	
739.628	
48.179	
Liabilitas tidak lancar lainnya	
61.703	
55.145	
Total kewajiban	
2.426.386	
691.903	
Komitmen dan kontinjensi (Catatan 5)	

Ekuitas pemegang saham:

Saham preferen, nilai nominal \$ 0,001; 10.000.000 saham

disahkan pada 31 Desember 2011 dan 2010; tidak ada pembagian diterbitkan dan beredar pada tanggal 31 Desember 2011 dan 2010
 Saham biasa, nilai nominal \$ 0,001; 160.000.000 saham
 disahkan pada 31 Desember 2011 dan 2010; 55.398.615
 dan 52.781.949 diterbitkan dan beredar pada tanggal 31 Desember, 2011 dan 2010, masing-masing

-
-

55	
53	
Tambahan modal disetor	
219.119	
51.622	
Akumulasi penghasilan komprehensif lain	
706	
750	
Pendapatan yang disimpan	
422.930	
237.739	
Total ekuitas pemegang saham	
642.810	
290.164	

Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham

\$ 3.069.196

\$ 982.067

PAMERAN 2

(Lanjutan)

PAMERAN 3

Netflix, Inc. Laporan Arus Kas Konsolidasi ss (dalam ribuan)

Tahun Yang Berakhir 31 Desember

2011

2010

2009

Arus kas dari aktivitas operasi:

Batas pemasukan
\$ 226.126
\$ 160.853
\$ 115.860

Penyesuaian untuk merekonsiliasi laba bersih dengan kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi:

Penambahan ke pustaka konten streaming	
(2,320,732)	
(406.210)	
(64.217)	
Perubahan kewajiban streaming konten	
1.460.400	
167.836	
(4,014)	
Amortisasi pustaka konten streaming	
699.128	
158.100	
48.192	
Amortisasi perpustakaan konten DVD	
96.744	
142.496	
171.298	
Penyusutan dan amortisasi properti, peralatan, dan tidak berwujud	
43.747	
38.099	
38.044	
Beban kompensasi berbasis persediaan	
61.582	
27.996	
12.618	

SOURCE: http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2097321301x0x561754/3715da18-1753-4c34-8ba7-18dd28e50673/NFLX_10K.pdf
(lanjutan)

Halaman 517

KASUS 12 Netflix, Inc.

Tahun Yang Berakhir 31 Desember

2011

2010

2009

Kelebihan manfaat pajak dari kompensasi berbasis saham

(45.784)

(62.214)

(12.683)

Barang non-tunai lainnya

(4,050)

(9.128)

(7,161)

Pajak tangguhan

(18,597)

(962)

6,328

Dapatkan penjualan bisnis

-

-

(1,783)

Perubahan aset dan liabilitas operasi:

Konten prabayar	
6.211	
(35.476)	
(5.643)	
Aset lancar lainnya	
(4.775)	
(18.027)	
(5.358)	
Hutang akun lainnya	
24.314	
18.098	
1.537	
Biaya masih harus dibayar	
68.902	
67.209	
13.169	
Pendapatan tangguhan	
21.613	
27.086	
16.970	
Aset dan liabilitas tidak lancar lainnya	
2.883	
645	
1.906	
Kas bersih diperoleh dari aktivitas operasi	
317.712	
276.401	
325.063	

Arus kas dari aktivitas investasi:

Akuisisi perpustakaan konten DVD	
(85.154)	
(123.901)	
(193.044)	
Pembelian investasi jangka pendek	
(223.750)	
(107.362)	
(228.000)	
Penerimaan dari penjualan investasi jangka pendek	
50.993	
120.857	
166.706	
Penerimaan dari jatuh tempo investasi jangka pendek	
38.105	
15.818	
35.673	
Pembelian aset tetap	
(49.682)	
(33.837)	
(45.932)	
Penerimaan dari penjualan bisnis	
-	
-	
7.483	
Aset lainnya	
3.674	
12.344	
11.035	
Kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	
(265.814)	
(116.081)	

(246.079)

Arus kas dari aktivitas pendanaan:

Pembayaran pokok dari kewajiban pembiayaan sewa
(2,083)
(1,776)
(1,158)
Hasil dari penerbitan saham biasa pada saat opsi dilaksanakan
19.614
49.776
35.274
Penerimaan dari penawaran umum saham biasa, setelah dikurangi biaya penerbitan
199.947
-
-
Kelebihan manfaat pajak dari kompensasi berbasis saham
45.784
62.214
12.683
Pinjaman pada jalur kredit, setelah dikurangi biaya penerbitan
-
-
18.978
Pembayaran secara kredit
-
-
(20.000)
Penerimaan dari penerbitan utang, setelah dikurangi biaya penerbitan
198.060
-
193.917
Pembelian kembali saham biasa
(199.666)
(210.259)
(324.335)
Kas bersih diberikan oleh (digunakan untuk) aktivitas pendanaan
261.656
(100.045)
(84.641)
Kenaikan (penurunan) kas dan setara kas
313.554
60.275
(5.657)
Kas dan setara kas, awal tahun
194.499
134.224
139.881
Kas dan setara kas, akhir tahun
\$ 508.053
\$ 194.499
\$ 134.224
Pengungkapan tambahan:

Pajak penghasilan dibayarkan

\$ 79.069

\$ 56.218

\$ 58.770

Bunga dibayarkan

19.395

20.101

3,878

PAMERAN 3

KASUS 12 Netflix, Inc.

Dalam hal pendapatan bersih, Netflix terus meningkatkan laba bersihnya bersamaan dengan pertumbuhan top line yang kuat. Perusahaan memiliki laba bersih US \$ 226 juta pada 2011 untuk pertumbuhan tingkat 40% dibandingkan tahun sebelumnya US \$ 160 juta laba bersih. Selama lima tahun dari 2006-2011, perusahaan melihat pertumbuhan laba bersih rata-rata 31% per tahun itu, ditambah dengan pertumbuhan pendapatan yang tinggi, sangat berperan dalam penilaian saham Netflix yang tinggi. Namun, Saat ini, marjin operasinya turun dari 15% pada 2010 menjadi 2,9% pada 2012, penurunan yang langsung diatribusikan dengan biaya akuisisi konten yang lebih tinggi.

Sampai akhir 2007, Netflix tidak memiliki hutang jangka panjang pada pembukunya, tetapi mulai mengakuisisi hutang jangka panjang pada tahun 2008 sebagai akibat dari keputusannya untuk berinvestasi dalam membangun perpustakaan konten yang kuat dan berekspansi ke luar negeri. Pada akhir 2011, Netflix memiliki uang tunai US \$ 508 juta dan US \$ 200 juta hutang jangka panjang.

Keberhasilan Netflix

Netflix berubah dari perusahaan yang secara eksklusif mengirim DVD ke media terbesar. livery perusahaan di dunia dengan membuat beberapa keputusan strategis yang cerdas. Misalnya, Netflix melompat pada kereta musik streaming meskipun itu tidak benar-benar siap. Pada saat itu, konten online yang tersedia untuk streaming sangat terbatas — kurang dari 10% konten yang tersedia dari kepemilikan DVD Netflix.

Pada saat itu, bisnis DVD mail-order Netflix sangat populer, dan pelanggan pun menyukainya sepertinya tidak keberatan menunggu satu atau dua hari untuk DVD mereka. Netflix kemudian pergi dan menawarkan streaming konten, keputusan berani yang mengantisipasi kebutuhan yang belum diungkapkan untuk segera makan kepuasan streaming, dan menjadikan Netflix peserta pertama ke pasar untuk streaming video. Jelas bagi Netflix bahwa penggunaan DVD secara bertahap akan menurun, dan Netflix adopsi video streaming yang agresif adalah langkah pemasaran yang tajam, yang memberinya keunggulan ekonomi global.

Setelah peluncuran awal streaming online, Netflix terus mengikuti perkembangan tren baru dan preferensi pelanggan, terutama preferensi yang berubah dengan cepat dari Generasi Y, yang dipengaruhi oleh branding, media sosial, dan saturasi media. Netflix menggunakan semua plat formulir yang dianggap Y Generasi menarik, dari komputer dan TV, hingga Ponsel Cerdas dan tablet.

Terus mengingat bahwa dua hal paling penting untuk kebiasaan Netflix adalah Dengan harga per konten, dan kualitas konten, Netflix tetap mempertahankan prioritasnya dan tidak pernah berhenti meningkatkan kualitas kontennya, atau platform untuk mengirimkannya konten.

Netflix juga fokus pada peningkatan keterlibatan pelanggan. Itu memungkinkan pelanggan menilai film yang mereka tonton, sehingga meningkatkan pengalaman pelanggan dan menciptakan komunitas pemirsa. Dan, dengan melacak film yang dilihat pelanggan, Netflix dapat melacak pelanggan preferensi, dan menawarkan rekomendasi yang ditargetkan untuk dilihat. Netflix juga mengeksplorasi pelanggan kesetiaan untuk menarik pelanggan baru, misalnya, melalui tawaran "rujuk teman" satu gratis bulan layanan untuk pelanggan baru dan pengarah untuk menarik pengguna baru yang diinginkan untuk mencoba layanan ini bebas risiko.

Kenaikan Harga 2011 / Rebranding Debacle

Netflix terus tumbuh dengan kuat dengan menawarkan gabungan surat DVD dan streaming tanpa batas. layanan dengan tarif tetap US \$ 9,99 per bulan, tarif yang merupakan kunci kemampuan Netflix untuk menawarkan nilai yang besar untuk layanan uang. Tetapi dengan meningkatnya persaingan dan konten baru yang mahal

KASUS 12 Netflix, Inc.

Kesepakatannya, perusahaan merasa semakin sulit untuk mempertahankan tingkat margin operasinya. Di pada kuartal ketiga 2011, Netflix menerapkan kenaikan harga 60%, dari US \$ 10 menjadi US \$ 16 a bulan untuk streaming tanpa batas dan DVD melalui surat, yang segera mengakibatkan hilangnya 800.000 pelanggan, menunjukkan garis lintang perusahaan yang sangat terbatas dalam hal penetapan harga.³⁵ Sebagai tanggapan, Netflix mengambil tindakan yang sangat cepat terbukti membawa malapetaka. Selain meningkatkan

harga dan menggeser model bisnisnya untuk fokus pada streaming online. Netflix juga berupaya merestrukturisasi operasinya dengan memutar layanan pengiriman DVD dan mengubah citra itu Qwikster. Rebranding produk atau layanan terkenal seperti Netflix biasanya saja berfungsi jika perusahaan berusaha menyederhanakan mereknya, hampir tidak pernah sebaliknya, yang sayangnya, yang Netflix coba lakukan. Netflix berusaha untuk memperkenalkan entity, Qwikster, dengan memisahkan entitas lama menjadi dua: dengan dua situs web terpisah, dua terpisah antrian, dua set rekomendasi terpisah, dua basis pelanggan terpisah, dua terpisah jalan penagihan, dan dua set aturan baru yang harus dipelajari oleh pelanggan. Sementara Netflix punya membelenggu keunggulan kompetitif dengan menawarkan "keterjangkauan, akses instan, dan kegunaan," pengenalan situs web terpisah melemahkan akses instan dan kegunaan. Pelanggan, kritis- ics, dan Wall Street merespons dengan kasar.

Selain kehilangan lebih dari 800.000 pelanggan setelah kenaikan harga, dan kehilangan setengahnya kapitalisasi pasar, strategi rebranding Netflix tampaknya tidak dapat dibenarkan untuk pelanggannya. Netflix merusak rebranding karena mengabaikan uji tuntas sebelum meluncurkannya dan harganya naik. Riset pasar pasti akan menunjukkan penolakan pelanggan terhadap keduanya. Sangat fokus pada peningkatan laba, Netflix tidak secara efektif menyusun strategi rebranding / menyusun kembali rencana, juga tidak mengantisipasi resistensi atau menyiapkan skenario implementasi strategi. Strategi baru seharusnya tidak hanya meningkatkan pendapatan dan laba, tetapi juga harus mempertimbangkan hubungan

dan keuntungan dan kerugian citra merek. Dalam melancarkan rebranding pada pelanggan, Netflix memahami memotong kualitas pengalaman yang sebelumnya ditawarkan, dan reaksi negatifnya tidak dimitigasi oleh permintaan maaf publik perusahaan atau membantalkan keputusannya untuk membagi layanannya. Rebranding yang gagal menyebabkan dilusi merek Netflix, dan hilangnya kepercayaan pelanggan. Kembali membangun citra mereknya menjadi prioritas bagi Netflix, meskipun itu tidak mudah dilakukan. Perusahaan perlu menawarkan sesuatu yang benar-benar bermanfaat bagi para pelanggannya dengan tepat biaya, sambil meningkatkan kualitas konten yang ditawarkan dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Akhirnya, agar Netflix dapat melakukan ekspansi internasional, perlu berinvestasi dalam teknologi tersebut. infrastruktur logis di pasar internasional yang kurang tetapi sangat dibutuhkan karena kompetisi berat dan masalah hukum lainnya yang muncul di sana

Tantangan Strategis Menjelang Netflix

Manajemen puncak Netflix diperlukan untuk mengatasi banyak masalah untuk mempertahankan keunggulan perusahaan posisi di pasar video rumah. Diperlukan rencana strategis untuk:

1. Perbaiki kerusakan PR dari rebranding dan kenaikan harga tahun 2011.
2. Fokus pada pengembangan basis pelanggannya di dalam dan luar negeri.
3. Pertahankan posisi kas yang sehat untuk memenuhi kewajiban biaya konten yang berkembang.
4. Berinvestasi dalam antarmuka pengguna yang inovatif dan teknologi streaming untuk membuat platform yang solid untuk pergeseran dari pengiriman DVD ke streaming.

KASUS 12 Netflix, Inc.

REFERENSI

Blockbuster Menangkan Ekstensi Restrukturisasi 3-Bulan. *Reuters*.

20 Jan 2011. URL: <http://t.co/iZPsUi5>
Video Sesuai Permintaan, Wikipedia, Diakses: 31-Jan-2011, URL:
http://en.wikipedia.org/wiki/Video_on_demand
URL Netflix Annual SEC Report (2010): [http://file.shareholder.com/downloads/NFLX/1159919179x0xS1193125-10-36181 / 1065280 / filing.pdf](http://shareholder.com/downloads/NFLX/1159919179x0xS1193125-10-36181 / 1065280 / filing.pdf)
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Netflix-Inc-company-History.html>
2 Laporan Tahunan Netflix 10-K - 2010
Profil perusahaan Hoovers — Netflix Inc.
Datamonitor. Profil Perusahaan Netflix Inc. 23 Juni 2010
http://money.cnn.com/2011/10/24/technology/netflix_penghasilan / index.htm
Datamonitor. Profil Perusahaan Blockbuster Inc. 30 Desember 2010
http://www.redbox.com/release_20110811
<http://www.theatlanticwire.com/business/2011/08/walmarts-facebook-powered-future / 41843 />
<http://www.csmonitor.com/Innovation/2011/0713/Lima-alternatif-ke-Netflix / Amazon-Prime-instan-video>
<http://facstaff.uww.edu/mohanp/netflix.html>
Sistem Informasi: Panduan Manajer untuk Memanfaatkan - John Gallagher
TA 2008, dan Juni 2009 angka kapitalisasi pasar untuk kedua perusahaan
http://www.barnesandnobleinc.com/newsroom/financial_only.html
<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664 & p = irol-laporanLain-lain>
Film untuk Pergi. *The Economist* . 9 Juli 2005
http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/artikel / a_surprising_secret_to_netflixs_runaway_success
<http://searchenterprisewan.techtarget.com/definition/bandwidth>
http://slatest slate.com/posts/2011/06/02/nnessee_netflix_law_new_measure_makes_it_illegal_to_share_login_.html
<http://www.wired.com/threatlevel/2011/09/netflix-video-privasi />
<http://www.reelseo.com/time-warner-netflix-sued-providing-keterangan-video-stream />
http://news.cnet.com/8301-13578_3-20072619-38/
netflix-dituntut-oleh-tunarungu-kelompok-over-kekurangan-subtitle /
http://arxiv.org/PS_cache/cs/pdf/0610/0610105v2.pdf
<http://www.nytimes.com/2010/03/13/technology/13netflix.html>
http://news.cnet.com/8301-10784_3-9926311-7.html
S&P Keuntungan Bersih
Perusahaan Riset Teknologi IDC Sumber: Survei Industri S&P
10-Q Pengisian Kuartalan Netflix-Q3-2011
Laporan Tahunan Netflix 10-K - 2010
<http://www.cnn.com/2011/08/31/tech/mobile/smartphone-market-share-gahran / index.html>
Survei Industri S&P
10-Q Pengisian Kuartalan Netflix-Q3-2011
Laporan Analis Morningstar
Database Perpustakaan Euromonitor Bentley
<http://www.emarketer.com/blog/index.php/time-spent-menonton-tv-tops-internet />
Penggunaan Media & Perilaku Online — Laporan Mintel Okt 2011
<http://www.reuters.com/article/2011/10/31/us-netflixdisney-idUSTRE79U0O420111031>
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_43/b3956201.htm
Penelitian Investasi Mintel
Surat Pemegang Saham Tahunan Netflix 2011
Laporan Keuangan Konsolidasi 10k
Netflix 10k 2011
Lembar Fakta Netflix

https://www.google.com/adplanner/planning/site_profile#siteDetail?Identifier=megaupload.com
Surat Kuartalan kepada pemegang saham 3Q 2011
<http://www.ibtimes.com/articles/256810/20111128/netflix-taksiran-revisi-jefferies-bimbingan-modal-kenaikan.htm>
Tambalan Perusahaan 8k 3Q
Kreditur Blockbuster Harus Menyebutnya Berhenti, Polling Mengatakan, TheStreet, 30 Jan 2011. URL: <http://t.co/TcSPUn>
Blockbuster Menangkan Ekstensi Restrukturisasi 3-bulan, *Reuters*, 20 Jan 2011. URL: <http://t.co/iZPsUi5>
Grossman, Robert J. Tough Love di Netflix. *Majalah SDM* (Apr 2010): 36–41
Fuoco-Karasinski. Netflix Bucks Total Total Tradisional, WorkatWorldatWork (8/07)
Goldfarb, Jeffrey, & Holding, Reynolds. Insentif Mainkan Peran dalam Kesuksesan Netflix. *The New York Times* (8 Mei, 2011)
http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2097321301/x0x561754/3715da18-1753-4c34-8ba7-18dd28e50673/NFLX_10K.pdf
<http://ir.netflix.com/management.cfm>

Halaman 521

KASUS 12 Netflix, Inc.

CATATAN

1. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Netflix-Inc-company-History.html>.
2. Laporan Tahunan Netflix 10-K - 2010.
3. Hoover profil perusahaan - Netflix Inc.
4. Profil Perusahaan Datamonitor, Netflix Inc. 23 Juni 2010.
5. Profil Perusahaan Datamonitor, Netflix Inc. 23 Juni 2010.
6. http://insight.kellogg.northwestern.edu/index.php/Kellogg/artikel/a_surprising_secret_to_netflixs_runaway_success
7. http://money.cnn.com/2011/10/24/technology/netflix_earnings/index.htm
8. Keuntungan S&P
9. Perusahaan Riset Teknologi IDC Sumber: Survei Industri S&P
10. 10-Q Pengajuan Kuartal Netflix - Q3-2011
11. <http://searchenterprisewan.techtarget.com/definition/bandwidth>
12. Laporan Keuangan Konsolidasi 10-K
13. Laporan Tahunan Netflix 10-K - 2010
14. Laporan Tahunan Netflix 10-K - 2010
15. <http://www.cnn.com/2011/08/31/tech/mobile/smartphone-market-share-gahran/index.html>
16. Survei Industri S&P
17. Euromonitor, Database Perpustakaan Universitas Bentley
18. Survei Industri S&P
19. https://www.google.com/adplanner/planning/site_profile#siteDetails?identifier=megaupload.com
20. Penggunaan Media & Perilaku Online - Laporan Mintel Oktober 2011
21. <http://www.reuters.com/article/2011/10/31/us-netflixdisney-idUSTRE79U00420111031>
22. http://www.businessweek.com/magazine/content/05_43/b3956201.htm
23. Surat Tahunan Pemegang Saham - Netflix 2011
24. Profil Perusahaan Datamonitor, Blockbuster Inc. 30 Desember 2010
25. http://www.redbox.com/release_20110811
26. <http://www.theatlanticwire.com/business/2011/08/walmarts-facebook-powered-future/41843/>
27. <http://www.csmonitor.com/Innovation/2011/0713/Lima-alternatif-ke-Netflix / Amazon-Prime-instan-video>
28. <http://facstaff.uww.edu/mohanp/netflix.html>
29. Sistem Informasi: Panduan manajer untuk memanfaatkan - John

- Gallaugher
30. Film untuk Pergi. *The Economist* . 9 Juli 2005
31. Laporan Investasi Morningstar
32. Surat triwulan kepada pemegang saham 3Q 2011
33. Surat triwulan kepada pemegang saham 3Q 2011
34. Pengajuan Perusahaan - 8K 3Q
35. 10-Q Pengajuan Kuartal Netflix - Q3-2011

Halaman 522

Aku t ws E Arly PAGI PADA N ovember 2010 SEBAGAI M ICKEY A Rison , Chairman dan CEO, mengemudikan jalan masuk berjajar pohon palem ke markas Carnival Corporation. Di depan bangunan, logo besar Karnaval merah, putih, dan biru (berbentuk seperti corong kapal) mengingatkannya bahwa kapalnya tidak hanya masih mengapung, tetapi berjalan dengan baik dalam perekonomian yang sedang terpuruk ini.

Ketika dia mengingat kembali tahun itu, dia senang bahwa perusahaan memiliki perlindungan resesi global. Meskipun permintaan perjalanan liburan berkurang, pemerintah AS nasihat terhadap perjalanan ke Meksiko sebagai akibat dari virus flu, ketakutan teroris, harga bahan bakar Kepastian, dan sejumlah faktor lain, Karnaval berhasil membawa rekor 8,5 juta tamu. Meskipun penjualan 2009 berada di bawah rekor 2008, perusahaan masih membukukan US \$ 1,8 miliar batas pemasukan. Respons cepat oleh manajemen mengimbangi penurunan pendapatan melalui pengendalian biaya-upaya pemerintah, terutama pengurangan 5% dalam konsumsi bahan bakar, dan melalui ekspansi di dalamnya Pasar Eropa. Ekspansi ini mewakili 39% dari operasi perusahaan.

Hasil kuartal ketiga (hingga 31 Agustus 2010) menunjukkan peningkatan dibandingkan periode yang sama. riod pada 2009, mendekati level rekor 2008. Di belahan bumi Barat, tumpahan minyak teluk tidak secara material mempengaruhi operasi pelayaran dan musim badai tidak seburuk itu diprediksi. Ekspansi Eropa berjalan dengan lancar dan inisiatif ekspansi di Australia dan Australia Asia menghasilkan hasil positif. Mengingat pemulihan ekonomi global, perusahaan harus melihat a kembali ke pola pertumbuhan historis yang dialaminya di tahun-tahun sebelumnya.

Prospek strategis hingga 2012 dan selanjutnya diproyeksikan akan sangat menguntungkan. Manajemen Carnival Corporation percaya bahwa hanya 20% dari populasi AS, 9% –10% dari populasi Inggris, dan 4% -5% dari populasi Eropa kontinental yang pernah diambil pelayaran. Ini meninggalkan sejumlah besar tamu pesiar potensial. Potensi pertumbuhan Eropa adalah konsisten dengan pasar Amerika Utara 12 tahun yang lalu. Mengantisipasi pertumbuhan ini, Karnaval Perusahaan bermaksud untuk melanjutkan pertumbuhan kapasitas tahunan rata-rata di Amerika Utara pada a Tingkat 3% dan pertumbuhan kapasitas Eropa sebesar 9% hingga 2012.

521

KASUS 13

Carnival Corporation & plc (2010)

**Michael J. Keefe, John K. Ross III, Sherry K. Ross,
Bill J. Middlebrook, dan Thomas L. Wheelen**

Kasus ini disiapkan oleh Michael J. Keefe, John K. Ross III, Sherry K. Ross, Bill J. Middlebrook, dan Thomas L. Wheelen. Hak Cipta © 2010 oleh Kathryn E. Wheelen, Michael J. Keefe, John K. Ross III, Sherry K. Ross, Bill J. Middlebrook, dan Thomas L. Wheelen. Dicetak ulang dengan izin hanya untuk *Manajemen Strategis* edisi ke-13 dan *Kebijakan Bisnis* (termasuk versi internasional dan elektronik dari buku ini). Publikasi lain dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta kecuali Kathryn E. Wheelen, Michael J. Keefe, John K. Ross III, Sherry K. Ross, Bill Middlebrook, dan Thomas L. Wheelen telah memberikan izin cetak ulang tertulis tambahan.

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Gambaran

Pada tahun 1972, Ted Arison mendirikan Carnival Cruise Lines dengan satu kapal, *Mardi Gras*. Ted Arison putranya, Mickey Arison, sekarang menjabat sebagai Ketua dan CEO. **Pameran 1** menunjukkan merek, kapasitas penumpang, jumlah kapal, dan pasar primer dari Laporan Tahunan 2010. Terlambat 2010, jumlah kapal yang beroperasi telah meningkat menjadi 98 kapal yang melayani tujuh benua. Kapal yang ditambahkan selama 2010 termasuk *Costa Deliziosa*, *Nieuw Amsterdam*, *Azura*, *AIDAblu*, *Ratu Elizabeth*, dan *Soabourn Seabourn*. 98 kapal karnaval memiliki kapasitas lebih dari 190.000 tempat tidur penumpang. Mengingat bahwa tingkat hunian di seluruh armada biasanya berkisar pada atau

di atas 100% (tempat berlabuh kapal berada pada hunian ganda dan tempat berlabuh tambahan dapat dibuat tersedia-mampu), dan dengan lebih dari 70.000 karyawan kapal, lebih dari 260.000 orang berlayar naik armada Karnaval pada waktu tertentu (**Gambar 2**). Selain itu, Karnaval Corporation

Merek Pesiar

Penumpang

Kapasitas (a)

Jumlah

Kapal Pesiar Pasar Utama

Amerika Utara

Garis Pesiar Karnaval

54.480

22

Amerika Utara

putri

37.608

17

Amerika Utara

Holland America Line

23.492

15

Amerika Utara

Seabourn

1,524

5

Amerika Utara

Merek Pesiar Amerika Utara

117.104

59

Eropa, Australia, & Asia

("EAA")

Costa

29.202

14

Italia, Prancis, dan Jerman

P&O Cruises (UK) (b)

15.098

7

Inggris Raya ("Inggris")

AIDA

12.054

7

Jerman

Cunard

6,676

3

Inggris dan Amerika Utara

P&O Cruises (Australia)

6,322

4
Australia
Ibero
5,008
4
Spanyol dan Amerika Selatan
EAA Cruise Brands
74.360
39
191.464
98
(a) Sesuai dengan praktik industri pelayaran, kapasitas penumpang dihitung berdasarkan dua penumpang per kabin meskipun beberapa kabin dapat menampung tiga penumpang atau lebih.
(B) Termasuk *Artemis* berkapasitas 1.200 penumpang, yang dijual pada Oktober 2009 ke entitas yang tidak terkait dan sedang dioperasikan oleh P&O Cruises (UK) di bawah perjanjian sewa perahu hingga April 2011.

Catatan:

Pameran 1

Merek Pesiar,
Kapasitas Penumpang,
Jumlah Kapal Pesiar
Kapal, dan Pratama
Pasar

SUMBER: *Laporan Tahunan Carnival Corporation & plc 2010*.

Tahun fiskal

Penumpang Pesiar

Kapasitas Penumpang Akhir Tahun

Hunian

2005	6.848.000
136.960	105,6%
2006	7.008.000
143.676	106,0%
2007	7.672.000
158.352	105,6%
2008	8.183.000
169.040	105,7%
2009	8.519.000
180.746	105,5%
2010	9.147.000
191.464	105,6%

Pameran 2

Penumpang, Kapasitas,
dan Okupansi

SUMBER: *Laporan Tahunan Carnival Corporation & plc 2010*.

Halaman 524

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

pengiriman yang diharapkan dari sembilan kapal pada akhir 2014 (Karnaval-2; Costa-2; AIDA-2; Seabourn – 1; Putri – 2).

Karnaval tidak hanya memiliki kapal tetapi juga memiliki rantai 16 hotel dan pondok di Alaska dan Yukon Kanada dengan 3000 kamar tamu untuk melengkapi pelayaran Alaska. Untuk "Alaska wisata pesiar," Karnaval mengoperasikan dua perjalanan mewah ke gletser di Alaska dan Yukon River, dan memiliki 30 mobil kereta berkubah yang dioperasikan oleh Alaska Railroad sebagai kereta penglihatan.

Evolusi Jelajah

Ketika pesawat menggantikan kapal laut sebagai sarana utama perjalanan lintas samudera selama 1960-an, peluang untuk mengembangkan industri pelayaran modern telah dibuat. Kapal-kapal itu tidak lagi diperlukan untuk mengangkut penumpang dari tujuan ke tujuan menjadi tersedia untuk investor yang membayangkan liburan alternatif baru yang melengkapi peningkatan kesejahteraan orang Amerika. Ted dan Mickey Arison membayangkan para pelancong yang mengalami pelayaran klasik keanggunan, bersama dengan kenyamanan modern terbaru, dengan harga yang sebanding dengan darat paket liburan dijual oleh agen perjalanan. Paket all-inclusive Karnaval, jika dibandingkan dengan paket di resor atau taman hiburan seperti Walt Disney World, sering dihargai di bawah itu tujuan, terutama ketika berbagai kegiatan, hiburan, dan makanan dipertimbangkan.

Dulunya merupakan wilayah kelas orang kaya dan rekreasi, jelajah sekarang ditargetkan di tengah kelas, dengan layanan dan fasilitas yang mirip dengan hari-hari besar perjalanan laut kelas satu. Menurut majalah *Cruise Travel*, semakin populernya naik kapal pesiar sebagai liburan dapat ditelusuri ke dua peristiwa yang diatur waktunya secara kebetulan. Pertama, *Love Boat* di televisi seri menghilangkan banyak mitos yang terkait dengan pelayaran dan digambarkan orang-orang dari segala usia dan latar belakang menikmati pengalaman pelayaran. Selama tahun 1970-an, pertunjukan itu termasuk yang teratas 10 program televisi dan menyediakan publisitas luas untuk operator kapal pesiar. Kedua, itu meningkatkan kemakmuran orang Amerika dan peningkatan partisipasi perempuan dalam angkatan kerja memberi pasangan dan keluarga lebih banyak penghasilan yang dapat dibuang untuk tujuan pilihan, khususnya liburan. Ketika mitos-mitos itu dihilangkan dan pendapatan pakai tumbuh, pasangan yang lebih muda dan lebih muda keluarga menyadari manfaat berlayar sebagai alternatif liburan, menciptakan target baru yang besar pasar untuk produk kapal pesiar dan mempercepat pertumbuhan jumlah orang Amerika yang mengambil kapal pesiar sebagai liburan.

Selama 20 tahun terakhir, industri pelayaran dan liburan pesiar telah matang bersama pengembangan kapal yang dirancang khusus untuk liburan pesiar dan berbagai rencana perjalanan dunia-lebar. Kapal pesiar saat ini memiliki sedikit kemiripan dengan kapal pesiar industri awal dan benar-benar sebuah resor liburan terapung. Kapal pesiar modern jauh lebih besar dari kapal sebelumnya, miliki sedikit gerak karena sistem stabilisasi yang dikendalikan komputer, ramah lingkungan dengan kemampuan daur ulang penuh, dan memiliki banyak kegiatan, hiburan, klub, dan ruang dek untuk dijelajahi para tamu. Kesalahan umum tentang mabuk laut terus-menerus atau bosan di atas kapal akan sulit dipahami mengingat evolusi dan perkembangan modern kapal pesiar dan banyak dan beragam pelabuhan panggilan.

Sejarah karnaval

Pada tahun 1972, Ted Arison, didukung oleh American Travel Services Inc. (AITS), membeli produk penuaan kapal laut dari Canadian Pacific Empress Lines seharga US \$ 6,5 juta. Subsidi AITS baru iary, Carnival Cruise Lines, memperbarui kapal dari haluan ke buritan dan menamainya *Mardi Gras* untuk menangkap semangat pesta. (Juga termasuk dalam kesepakatan adalah kapal lain yang kemudian diganti namanya yang *Carnivale*.) awal perusahaan adalah kurang dari menjanjikan ketika *Mardi Gras* berlari kandas di Miami Harbor dengan lebih dari 300 agen perjalanan yang diundang. Kapal itu lambat

Halaman 525

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

dan menenggang bahan bakar mahal, yang membatasi jumlah porta panggilan dan memperpanjang minimum tinggal penumpang di kapal yang diperlukan untuk mencapai titik impas. Arison kemudian membeli kapal tua dari Union Castle Lines untuk melengkapi *Mardi Gras* dan *Carnivale* dan menamakannya *Festivale*. Untuk menarik pelanggan, Arison mulai menambahkan pengalihan onboard seperti itu seperti kegiatan yang direncanakan, kasino, diskotek, dan bentuk hiburan lainnya yang dirancang untuk ditingkatkan pengalaman kapal. Karnaval kehilangan uang selama tiga tahun berikutnya, dan pada akhir 1974 Ted Arison membeli

Anak perusahaan Carnival Cruise dari AITS Inc. untuk uang tunai US \$ 1 dan asumsi US \$ 5 juta dalam hutang. Satu bulan kemudian, *Mardi Gras* mulai menunjukkan untung dan, melalui sisanya tahun 1975, beroperasi pada kapasitas lebih dari 100%. (Kapasitas kapal normal ditentukan oleh jumlah tempat tidur tetap [disebut tempat tidur rendah yang tersedia]. Kapal, seperti hotel, beroperasi di luar kapasitas tetap ini dengan menggunakan tempat tidur lipat, penarik, dan ranjang atas.) Ted Arison, Ketua, bersama putranya Mickey Arison, Presiden, dan Bob Dickinson, Wakil Presiden Penjualan dan Pemasaran, mulai mengubah pendekatan saat ini untuk liburan pelayaran. Karnaval menargetkan penjelajah pertama dan kaum muda dengan paket liburan dengan harga terjangkau usia itu termasuk tiket pesawat ke pelabuhan keberangkatan dan tiket pesawat pulang setelah pelayaran. Per-diem harga sangat bersaing dengan paket liburan lainnya. Karnaval menawarkan jalan ke banyak pelabuhan Karibia yang eksotis, beberapa makanan disajikan setiap hari dengan layanan restoran utama, dan segala bentuk hiburan dan kegiatan yang termasuk dalam tarif dasar. Satu-satunya barang yang tidak termasuk dalam tarif adalah barang-barang yang bersifat pribadi, pembelian minuman keras, judi, dan tips untuk pelayan kabin, meja pelayan, dan pelayan. Karnaval terus menambah pengalaman kapal dengan variasi yang lebih besar kegiatan, klub malam, dan bentuk hiburan lainnya. Ini juga menggunakan iklan multimedia promosi dan menetapkan tema kapal pesiar "Fun Ship", terutama mempromosikan kapal sebagai kapal pesiar tujuan dan port panggilan sebagai sekunder. Karnaval mengatakan kepada publik bahwa mereka melempar kapal pesta dan semua orang diundang. Hari ini, tema "Kapal Menyenangkan" masih meresapi semua Karnaval Cruise kapal merek.

Sepanjang 1980-an, Karnaval mampu mempertahankan tingkat pertumbuhan sekitar 30%, sekitar tiga kali lipat dari industri secara keseluruhan. Antara 1982 dan 1988, kapal-kapalnya berlayar dengan kapasitas rata-rata 104%. Menargetkan penumpang yang lebih muda, pertama kali dengan mempromosikan kapal sebagai tujuan terbukti sangat sukses. Profil pelanggan Karnaval menunjukkan bahwa sekitar 30% penumpang pada saat itu berusia antara 25 dan 39, dengan pendapatan rumah tangga dari US \$ 25.000 hingga US \$ 50.000.

Pada tahun 1987, Ted Arison menjual 20% sahamnya dari Carnival Cruise Lines dan segera setidaknya menghasilkan lebih dari US \$ 400 juta untuk ekspansi lebih lanjut. Pada tahun 1988, Karnaval mengakuisisi Holland America Line, yang memiliki empat kapal pesiar dengan 4.500 tempat tidur. Holland America dulu diposisikan untuk menarik bagi pelancong berpenghasilan tinggi dengan harga pesiar rata-rata 25% –35% lebih dari pelayaran Karnaval serupa. Kesepakatan itu termasuk dua anak perusahaan Amerika Holland, Windstar Sail Cruises dan Holland America Westours. Pembelian ini memungkinkan Karnaval untuk memulai kampanye pembangunan "superliner" yang agresif untuk anak perusahaan intinya. Pada 1989, segmen pesiar KASIH dari Carnival Corporation mengangkut lebih dari 75.000 penumpang dalam satu tahun, "pertama" di industri pelayaran.

Ted Arison melepaskan peran Ketua kepada putranya Mickey pada tahun 1990, saat itu ledakan pertumbuhan industri mulai mereda. Harga bahan bakar yang lebih tinggi dan peningkatan maskapai biaya mulai mempengaruhi industri secara keseluruhan. Perang Teluk Persia pertama menyebabkan banyak pelayaran operator untuk mengalihkan kapal ke Karibia, meningkatkan jumlah kapal yang bersaing secara langsung dengan Karnaval. Harga saham Karnaval turun dari US \$ 25 pada Juni 1990 menjadi US \$ 13 nanti di tahun 2007 tahun. Perusahaan juga mengalami kerugian US \$ 25,5 juta selama tahun fiskal 1990 untuk operasi Crystal Palace Resort and Casino di Bahama. Pada tahun 1991, Karnaval mencapai penyelesaian dengan pemerintah Bahama (efektif 1 Maret 1992) untuk menyerahkan kamar 672 Menara Riviera ke Hotel Hotel Bahama dengan imbalan pembatalan utang

terjadi dalam membangun dan mengembangkan resor. Korporasi mengambil US \$ 135 juta tuliskan di Crystal Palace tahun itu.

Pada awal 1990-an, Karnaval berusaha mengakuisisi Premier Cruise Lines, yang kemudian jalur pelayaran resmi untuk Walt Disney World di Orlando, Florida, sekitar US \$ 372 juta. Kesepakatan itu tidak berhasil karena pihak-pihak yang terlibat tidak bisa

menyetujui harga. Pada tahun 1992, Karnaval mengakuisisi 50% dari Seabourn, mendapatkan operasi pelayaran dari K / S Seabourn Cruise Lines, dan membentuk kemitraan dengan Atle Brynestad. Seabourn melayani pasar ultra mewah dengan tujuan di Amerika Selatan, Mediterania, Asia Tenggara, dan Baltik.

Periode 1993 hingga 1995 menyaksikan penambahan *Imajinasi* superliner ke Karnaval Cruise Lines dan *Ryndam* untuk Holland America Lines. Pada tahun 1994, perusahaan dihentikan operasi Fiestamarina Lines, yang berupaya melayani berbahasa Spanyol klien. Fiestamarina telah dilanda masalah pemasaran dan operasional dan telah tidak pernah mencapai operasi yang berkelanjutan. Banyak analis dan pengamat industri yakin dihargai pada kegagalan Karnaval untuk berhasil mengembangkan pasar ini. Pada 1995, Karnaval menjual 49% saham di Epirotiki Line, sebuah operasi kapal pesiar Yunani, seharga US \$ 25 juta dan membeli US \$ 101 juta (jumlah nominal) uang kertas senior yang dijaminkan dari Kloster Cruise Limited, induk dari Norwegian Cruise Lines, senilai US \$ 81 juta. Karnaval Korporasi terus berkembang melalui pertumbuhan yang dihasilkan secara internal dengan menambahkan yang baru kapal. Selain itu, Karnaval tampaknya bersedia untuk melanjutkan ekspansi eksternalnya melalui akuisisi, jika peluang yang tepat muncul.

Pada Juni 1997, Royal Caribbean mengajukan tawaran untuk membeli Celebrity Cruise Lines seharga US \$ 500 juta dan asumsi utangnya sebesar US \$ 800 juta. Dalam seminggu, Karnaval merespons mengajukan penawaran balik ke Selebriti seharga US \$ 510 juta dan asumsi utang. Dua beberapa hari kemudian, Karnaval menaikkan tawaran menjadi US \$ 525 juta. Namun demikian, Royal Caribbean diumumkan pada tanggal 30 Juni 1997, pengaturan merger final dengan Celebrity. Com- yang dihasilkan Perusahaan memiliki 17 kapal, dengan lebih dari 30.000 tempat tidur.

Tidak ingin digagalkan dalam ekspansi, Karnaval mengumumkan pada bulan Juni 1997 tujuan mengejar Costa, sebuah perusahaan pelayaran Italia dan jalur pelayaran Eropa terbesar, untuk US \$ 141 juta. Pembelian diselesaikan pada bulan September 2000. Ekspansi ekspansi eksternal seng ketika Carnival mengumumkan akuisisi Cunard Line sebesar US \$ 500 juta dari Kvaerner ASA pada 28 Mei 1998. Cunard kemudian secara operasional bergabung dengan Seabourn Cruise Line. Karnaval diumumkan pada 2 Desember 1999, tawaran bermusuhan untuk NCL Holding ASA, perusahaan induk dari Norwegian Cruise Lines. Karnaval tidak berhasil dalam hal ini upaya akuisisi.

Serangan teroris di menara kembar New York pada 11 September 2001, menyebabkan turis untuk membatalkan rencana pelayaran dan memengaruhi industri perjalanan wisata di seluruh dunia. Itu memaksa beberapa perusahaan pelayaran yang lebih kecil menjadi bangkrut, sementara yang lain mengurangi ukuran dan ruang lingkup operasi. Pesaing lain mendiskon harga pelayaran untuk mempertahankan hunian bersejarah level. Karnaval diposisikan dengan baik di pasar dan segera pulih setelah ketakutan publik surut. Ini juga membuat upaya terfokus untuk berekspansi ke pasar Jerman dan Spanyol di Eropa.

Konsolidasi di industri berlanjut pada 2003 ketika Karnaval dan P&O Princess Cruises menyelesaikan perjanjian untuk menggabungkan dan menciptakan jalur pelayaran global pertama yang sesungguhnya. Karnaval kembali induk perusahaan induk dan menambahkan P&O Cruises, Ocean Village, AIDA, P&O Cruises Australia, dan operator tur Princess Tours. Karnaval baru sekarang menawarkan yang terus berkembang pemilihan titik harga, tujuan alternatif, dan beragam akomodasi yang diperbolehkan penetrasi pasar yang lebih besar.

Pada tahun 2007, Karnaval menjual Windstar Cruise Line ke Ambassadors International Cruise Group, dan Swan Hellenic to Lord Sterling.

Mantan Penguasa Laut Pertama dan Kepala Angkatan Laut
Staf Angkatan Laut Inggris

Robert H. Dickinson

Mantan Presiden
dan CEO

Garis Pesiar Karnaval

Arnold W. Donald

Mantan Presiden
dan CEO

Yayasan Penelitian Diabetes Remaja
Internasional

Dermaga Luigi Foschi

Ketua dan Chief Executive Officer
Costa Crociere SpA

Howard S. Frank

Wakil Ketua Dewan
dan Chief Operating Officer
Karnaval Corporation & plc

Richard J. Glasier

Mantan Presiden
dan CEO

Perusahaan Permainan Argosy

Modesto A. Maidique

Presiden Emeritus dan Profesor dari
Direktur Manajemen dan Eksekutif, FIU
Pusat Kepemimpinan

Universitas Internasional Florida

Sir John Parker

Ketua, National Grid plc, Ketua,
Anglo American plc, dan Wakil Ketua,
DP World (Dubai)

Peter G. Ratcliffe

Mantan Chief Executive Officer
P&O Princess Cruises International

Stuart Subotnick

Rekan umum
dan Wakil Presiden Eksekutif
Perusahaan Metromedia

Laura Weil

Pejabat tertinggi Eksklusif
Urban Brands, Inc.

Randall J. Weisenburger

Wakil Presiden Eksekutif
dan Chief Financial Officer
Omnicom Group Inc.

Uzi Zucker

Investor Pribadi

Gambar 3A

Jajaran direktur

Tata Kelola Perusahaan Karnaval

Jajaran direktur

Pameran 3A menunjukkan 14 anggota Dewan Direksi Karnaval, tiga di antaranya menjabat sebagai pejabat internal dan empat lainnya yang merupakan pensiunan karyawan perusahaan atau memiliki hubungan sebelumnya dengan

Carnival Corporation atau salah satu anak perusahaannya. Milik Mickey Arison dimiliki sekitar sepertiga dari saham perusahaan. (Dia juga memiliki Miami Heat, tim bola basket yang memenangkan 2006)

Kejuaraan NBA.) Keluarga Arison dan para trustnya menguasai kira-kira 36% saham. Semua direktur dan pejabat eksekutif lainnya, sebagai kelompok, memiliki atau mengendalikan sekitar 30% dari total saham beredar.

Menurut anggaran dasar Dewan, setiap direktur luar harus memiliki setidaknya 5.000 saham stok. Selain itu, anggota dewan eksternal diberikan 10.000 opsi saham setiap tahun, dan dibayar biaya retainer tahunan sebesar US \$ 40.000 untuk bertugas di Dewan. Biaya juga dibayar menghadiri rapat dewan dan komite.

Pameran 3B mendaftar pejabat eksekutif Karnaval. Tampilan 4 menunjukkan kompensasi untuk kunci tersebut eksekutif.

Halaman 528

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Mickey Arison

Ketua Dewan
dan CEO

Howard S. Frank

Waikil Ketua Dewan
dan Chief Operating Officer

David Bernstein

Waikil Presiden senior
dan Chief Financial Officer

Richard D. Ames

Waikil Presiden Senior — Layanan Bersama

Arnaldo Perez

Waikil Presiden Senior, Penasihat Umum
dan Sekretaris

Larry Freedman

Kepala Staf Akuntansi
dan Wakil Presiden – Pengendali

SEGMEN OPERASI

AIDA CRUISES

Michael Thamm
Presiden

GARIS CRUISE KARNIVAL

Gerald R. Cahill
Presiden dan Chief Executive Officer

AUSTRALIA CARNIVAL

Ann Sherry AO

Pejabat tertinggi Eksklusif
Karnaval Australia

UK CARNIVAL

David K. Dingle
Pejabat tertinggi Eksklusif

COSTA CROCIERE SpA

Dermaga Luigi Foschi
Ketua dan Chief Executive Officer

Gianni Onorato

Presiden

GARIS AMERIKA HOLLAND

Stein Kruse
Presiden dan Chief Executive Officer

CRUIS PUTRI

Alan B. Buckelew
Presiden dan Chief Executive Officer

SEABOURN CRUISE LINE

Pamela C. Conover
Presiden dan Chief Executive Officer

Gambar 3b

Pejabat Kepala Sekolah

Organisasi Perusahaan

Berkantor pusat di Miami, Florida, dan London, Inggris, Carnival Corporation didirikan di Panama, sedangkan Karnaval plc tergabung di Inggris dan Wales. Operasi armada adalah di seluruh dunia, dengan mayoritas operasi di pasar Amerika Utara dan kedua di Eropa. Pangsa total perusahaan di seluruh dunia dari pasar liburan jalur pelayaran berada pada atau di atas 50%, dan jelas lebih tinggi di beberapa pasar yang ditentukan secara geografis atau tersegmentasi. Menurut situs hubungan investor Carnival, Carnival Corporation & plc beroperasi tanpa der struktur perusahaan ganda yang terdaftar di mana Carnival Corporation dan Carnival plc ditetapkan sebagai entitas ekonomi tunggal melalui perjanjian kontrak antara hukum yang terpisah

entitas. Pemegang saham Carnival Corporation dan Carnival plc memiliki nilai ekonomi yang sama dan hak suara, tetapi saham mereka terdaftar di bursa saham yang berbeda dan tidak sepadan. Saham biasa Carnival Corporation diperdagangkan di New York Stock Exchange di bawah simbol CCL. Carnival plc diperdagangkan di London Stock Exchange dengan simbol CCL dan sebagai ADS di Bursa Efek New York di bawah simbol CUK. Karnaval adalah satu-satunya perusahaan di dunia untuk dimasukkan dalam indeks S&P 500 di Amerika Serikat dan Indeks FTSE 100 di Inggris.

Halaman 529

Pameran 4 Kompensasi Tahunan: Carnival Corporation & plc

Nama dan Kepala Sekolah P

osition

Fiskal Y

telinga

Gaji (\$)

Bonus (\$)

persediaan

SEBUAH

bangsal (\$)

Pilihan

SEBUAH

bangsal (\$)

Non-Ekuitas

Kompensasi Rencana Insentif

(\$)

Ubah P

Densi

V

alue dan Nonqualified

Kompensasi Ditangguhkan

Penghasilan (\$)

Semua yang lain

Kompensasi

(\$)

T

otal (\$)

Mick

y Arison

2009

880.000

-

4,772.807

930.546

2.206.116

255.581

496.513

9.541.563

Ketua Dewan

2008

880.000

-

5.561.856

1.538.673

-

112.718

404.329

8.497.576

Dewan & CEO

2007

850.000

-

3,689,123

1,879,529

2.925.000
69.875
336.688
9,750.215

David Bernstein
2009
450.000
83.915
274.181
91.013
383.585

-
107.269

1.389.963

Senior V

Es

2008

350.000

155.860

107.122

128.795

428.260

-
105.088

1.275.125

Presiden & CFO

2007

269.596

—
158.043

350.000

-
77.193

854.832

Gerald R. Cahill

2009

750.000

194.310

1.094.676

423.413

655.441

884.716

58.869

4.061.425

Presiden dan CEO

2008

750.000

-
708.717

569.727

1.162.288

675.536

48.775

3.915.043

dari Carn

ival Cruise Lines

2007

625.000

-
168.248

654.499

1.000.000

343.435

42.841

2.834.023

Dermaga Luigi F

oschi
2009
1.320.500
-
791.735
315.915
1.794.143
-
340.033
4,562.326
Ketua dan CEO
2008
1.415.500
996.810
486.451
583.118
800.441
-
402.830
4.685.150
dari Costa Crociere SpA
2007
1.244.400
909.840
194.428
1,663,810
668.430
-
312.149
4.993.057
Howard S. Frank
2009
780.000
-
3.015.393
513.577
2.137.175
-
267.303
6.713.448
Wakil Ketua
2008
780.000
-
2,893.800
827.976
2,709.400
3.899.136
355.255
11,465.567
Dewan & COO
2007
750.000
-
2.610.000
1.113.260
2.825.000
-
243.383
7.541.643

528

Menurut manajemen, "Misi kami adalah memberikan pengalaman liburan yang luar biasa melalui merek pelayaran paling terkenal di dunia yang melayani berbagai gaya hidup dan berbeda anggaran, semuanya dengan nilai luar biasa tak tertandingi di darat atau di laut. "

11 jalur pelayaran bersaing di semua tiga sektor operasional pasar pelayaran (kontemporer, premium, dan mewah).

Misi

Segmen Operasi dan Merek Perusahaan

Garis Karnaval Pesiari (www.carnival.com)

Karnaval Cruise Lines adalah jalur pelayaran paling populer dan paling menguntungkan di dunia. Operasi di sektor pelayaran kontemporer, pada akhir 2010, Karnaval mengoperasikan 22 kapal dengan total kapasitas penumpang 54.480. Tingkat hunian biasanya melebihi 100% rata-rata, dan merek adalah pemimpin pasar di segmen industri kontemporer. Karnaval masih dimanfaatkan tema "Kapal Menyenangkan," dan telah memulai program peningkatan US \$ 250 juta dari delapan kapal kelas fantasi. Kapal karnaval berlayar ke tujuan di Bahama, Kanada, Karibia, Riviera Meksiko, New England, Terusan Panama, Alaska, dan Hawaii, serta operasi terbatas di Eropa, dengan sebagian besar kapal pesiar mulai dari tiga hingga tujuh hari.

Princess Cruises (www.princesscruises.com)

Princess Cruises menawarkan "pelarian total" dari rutinitas sehari-hari. Segmen ini beroperasi 17 kapal dengan total kapasitas penumpang 37.588. Putri memperlakukan penumpangnya ke dunia-masakan kelas, layanan luar biasa, dan berbagai fasilitas seperti resor di atas, termasuk Lotus Spa, Movies Under the Stars, kasino mewah, klub malam, dan lounge. Putri adalah pelopor dalam menawarkan pilihan pengalaman bersantap sehingga para tamu dapat makan kapan dan di mana itu nyaman. Armada Putri berlayar ke tujuh benua dan membual lebih dari 280 tujuan. Putri diklasifikasikan dalam industri sebagai kontemporer ke premium. Itu Perusahaan menawarkan pelayaran dengan panjang mulai dari 7 hingga 14 hari.

Holland America Line (www.hollandamerica.com)

Holland America Line adalah pemimpin di sektor pelayaran premium. Holland Amerika mengoperasikan armada bintang lima yang terdiri dari 15 kapal, dengan kapasitas 23.484 penumpang. Holland Amerika secara konsisten menetapkan standar di segmen premium dengan program dan fasilitas fitur seperti demonstrasi seni kuliner, spa rumah kaca, dan kabin dengan TV layar datar dan Sealy plush-top Mariner's Dream. Perusahaan menawarkan pelayaran dari 7 hingga 21 hari. Kapal-kapal berlayar ke lebih dari 300 pelabuhan panggilan di semua tujuh benua dengan lebih dari 500 kapal pesiar per tahun.

Seabourn Cruises (www.seabourn.com)

Seabourn Cruise Line melambangkan kemewahan yang melambangkan masing-masing dari lima suite lengkap yang intim kapal. Yachts of Seabourn diangkat dengan boros dengan satu anggota staf setiap tamu, untuk memastikan layanan dengan kualitas terbaik. Kapal pesiar khas adalah dari 7 hingga 14 hari.

Costa Cruises (www.costacruises.com)

Costa Cruises adalah perusahaan pelayaran terkemuka di Eropa dan Amerika Selatan. Berkantor pusat di Genoa, Italia, Costa menawari para tamu dengan 14 kapalnya multietnis, multikultural, dan multi suasana bahasa. Sebuah kapal pesiar Costa dibedakan oleh kapal "Cruising Italian Style" -nya suasana. Armada Costa berlayar di Karibia, Mediterania, Eropa Utara, Selatan Amerika, Dubai, Timur Jauh, dan persimpangan lintas samudera.

Fjords, Karibia, dan Kepulauan Atlantik, serta Australia dan Timur Jauh. Total pas-kapasitas penumpang mendekati 20.000 untuk armada operasional, dan pasar utamanya adalah Inggris.

AIDA (www.aida.com)

AIDA adalah merek pelayaran paling terkenal di pasar pelayaran Jerman yang tumbuh cepat. Dengan itu tujuh klub kapal dan kapasitas lebih dari 12.000, AIDA menawarkan kapal pesiar ke Mediterania, Baltik, Norwegia Fjords, Kepulauan Canary, dan Karibia. AIDA menekankan elemen klub dan resor kelas atas di kelas premium dan bintang empat, dan fasilitasnya ikatan dan kegiatan menarik para pelancong yang lebih muda dan lebih aktif.

Cunard Line (www.cunard.com)

Cunard Line menawarkan satu-satunya layanan lintas transatlantik reguler di dunia-kapal laut terkenal *Queen Mary 2* dan *Ratu Elizabeth baru*. Dia sama-sama terkenal pensiunan saudari, *Ratu Elizabeth 2*, berlayar dengan rencana perjalanan unik di seluruh dunia yang melayani baik AS maupun AS

Para tamu Inggris dan masih membangkitkan ingatan akan hari-hari besar perjalanan laut. Kapasitas penumpang-Tiga kapal Cunard adalah 6700 (hunian ganda), dan pasar utama Cunard adalah Inggris dan Amerika Utara. Garis bangga membawa warisan era istana apung yang canggih ke abad ke-21. Kapal-kapal ini tergolong mewah sektor pasar pelayaran.

Ocean Village (<http://www.oceanvillageholidays.co.uk>)

Ocean Village didirikan pada 2004 di Inggris. Satu kapal yang berlayar di seluruh Mediterania dan Karibia, dan menargetkan individu dalam kisaran usia 30 hingga 50 yang suka menjelajah dan menginginkan perubahan dari jelajah tradisional. Meskipun kinerja punya sudah baik, ada indikasi bahwa kapal dapat ditransfer ke merek P&O di beberapa tanggal di masa depan.

IberoCruceros (www.iberocruceros.com/)

IberoCruceros adalah salah satu operator top di Spanyol dan Portugis yang berkembang pesat mengukur pasar pelayaran. Perusahaan mengoperasikan empat kapal dengan kapasitas dermaga 5010. Ibero kapal dioperasikan di perairan Mediterania, Brasil, Eropa Utara, dan Karibia.

Proyeksi industri

Industri liburan liburan pelayaran telah berasal sangat baik selama 25 tahun terakhir, berasal dari penyeberangan transatlantik dan pelayaran santai untuk orang kaya menjadi alternatif liburan pokok untuk kelas menengah. Cruise Market Watch, sebuah perusahaan riset liburan pelayaran, memperkirakan hal itu semua jalur pelayaran akan membawa total jumlah penumpang tahunan di seluruh dunia sebesar 18,4 juta di 2010 dan memproyeksikan peningkatan menjadi 21,3 juta pada 2013, meningkat 15,7% dari 2010. Pemberian perspektif ke angka 2010, perjalanan pesiar menyumbang kurang dari setengah (50%) dari semua pengunjung ke Las Vegas, ketika menyertakan semua kapal pesiar, dari semua lini, terisi penuh sepanjang tahun. Perusahaan pelayaran dapat memindahkan kapal untuk mencocokkan pola permintaan di seluruh dunia, sementara Las Vegas adalah tujuan tetap.

Halaman 532

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Menurut *Tinjauan Pasar Pesiar 2010 Cruise Lines International Association*, pertumbuhan jumlah penumpang Amerika Utara (95% AS dan 5% Kanada) saat ini datar lembut. Mickey Arison memperkirakan jumlah orang di Amerika Serikat yang telah mengambil pesiar 20%. Dia mendasarkan perkiraannya pada total populasi AS. Perkiraan Arison tidak mencerminkan *pasar inti*, jumlah orang yang sesuai dengan profil potensi cruiser: lebih dari 25, pendapatan yang cukup, waktu luang, dan faktor-faktor lainnya. Cruise Market Watch memperkirakan intinya pasar pada 130 juta, dan sekitar 60 juta orang di pasar inti telah mengambil pelayaran. Pasar Amerika Utara adalah pasar yang lebih matang daripada pasar geografis lainnya internasional. Namun, pada 2009, pasar Amerika Utara adalah yang terbesar dan dihargai US \$ 15,95 miliar dengan Karnaval memegang pangsa pasar 55%.

Meskipun kemerosotan ekonomi 2008-2009, pertumbuhan industri di seluruh dunia telah antara 5% dan 8% per tahun karena pertumbuhan jumlah penumpang internasional. Ini tahunan pertumbuhan diperkirakan akan melampaui pasar AS dan Kanada untuk beberapa tahun ke depan. Pasar Eropa bernilai US \$ 7,2 miliar dan pasar Asia / Australia digabungkan senilai US \$ 2,9 miliar. Pertumbuhan pasar lebih cepat dikombinasikan dengan melemahnya dolar AS memperkuat pendapatan luar negeri dan menciptakan fokus yang lebih besar untuk menangkap pasar yang tumbuh cepat.

Di dua area pasar ini, pada 2009, Karnaval memegang 52% pangsa pasar. Kapasitas industri terus meningkat (naik 6,9% dari kapasitas 2009) dan harus terus berlanjut hingga 2013. Tingkat hunian industri (per kapal) berkisar antara 102% dan 104% pada tahun 2008–2009, tergantung pada pasar. Harga tiket dan pengeluaran onboard diprediksi sedikit meningkat pada 2010 dibandingkan dengan 2009, tetapi masih tetap di bawah level 2008. *Pasar Pesiawatch* memperkirakan bahwa pendapatan kapal pesiar rata-rata, per penumpang, per diem untuk semua jalur pelayaran di seluruh dunia diproyeksikan sekitar US \$ 208, di mana US \$ 157 akan dikaitkan untuk harga tiket dan US \$ 51 akan merupakan pengeluaran onboard.

Iklan

Menurut Perusahaan Nielsen, keramahtamahan dan total pengeluaran iklan perjalanan menunjukkan sedikit peningkatan untuk industri pada tahun 2009 dibandingkan level 2008. Total iklan industri pada tahun 2008 sebesar US \$ 3,89 miliar kira-kira meningkat 4% dari 2007. Sementara perusahaan perhotelan seperti Hotel Intercontinental, Grup Blackstone, dan Southwest Airlines semuanya meningkat pengeluaran iklan, Carnival Corporation mengurangi pengeluaran iklan AS pada Januari 2009 menjadi US \$ 89,3 juta, turun 21% dari tahun kalender sebelumnya. Merek dengan pengurangan terbesar dalam pengeluaran iklan dalam portofolio Karnaval adalah Princess Cruises. *Hoover* melaporkan bahwa, mulai tahun 2009, Karnaval meningkat online dan media sosial iklan menggunakan Facebook, YouTube, Twitter, Flickr, dan podcast, untuk memungkinkan dua arah percakapan dengan konsumen dan juga menciptakan penggemar merek.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Operasi darat Carnival Corporation memiliki sekitar 10.000 penuh waktu dan 5000 paruh waktu / karyawan musiman. Karnaval juga mempekerjakan sekitar 70.000 petugas, kru, dan staf onboard, 98 kapal pada suatu waktu. Karena sifat musiman Alaska dan operasi Kanada, Holland America Tours dan Princess Tours meningkatkan pekerjaan mereka-berlaku selama akhir musim semi dan musim panas sehubungan dengan musim pelayaran Alaska, mempekerjakan tenaga musiman tambahan. Karnaval telah menandatangani perjanjian dengan serikat pekerja mencakup kategori karyawan tertentu, dan hubungan serikat pekerja dianggap secara umum baik. Meskipun demikian, serikat Maritim Amerika telah mengutip Karnaval (dan operator pelayaran lainnya) beberapa kali untuk eksplorasi awaknya.

Halaman 533

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Layanan dalam pesawat adalah padat karya, menggunakan bantuan dari hampir 100 negara, banyak dari negara-negara dunia ketiga, dengan pengembalian yang wajar kepada karyawan. Misalnya, pelayan di Kapal Carnival Cruise Lines dapat menghasilkan sekitar US \$ 18.000 hingga US \$ 27.000 per tahun (pangkalan gaji dan tip), secara signifikan lebih besar daripada yang bisa diperoleh di negara asal mereka untuk hal serupa pekerjaan. Pelayan biasanya bekerja 10 jam per hari, enam hingga tujuh hari per minggu, dan sudah masa kerja sekitar delapan tahun di perusahaan. Bahkan dengan parameter kerja ini, pelamar melebihi permintaan untuk semua posisi pelayaran.

Pemasok

Pembelian terbesar perusahaan adalah untuk layanan agen perjalanan, bahan bakar, iklan, makanan dan minuman, persediaan dan produk hotel dan restoran, tiket pesawat, perbaikan dan pemeliharaan, dry-docking, pemanfaatan fasilitas pelabuhan, dan layanan komunikasi. Sebagian besar pengeluaran modal untuk pembangunan kapal baru serta peningkatan dan perbaikan kapal saat ini. Meskipun Karnaval memanfaatkan sejumlah pemasok tertentu untuk sebagian besar makanan dan minumannya

dan persediaan hotel dan restoran, sebagian besar barang-barang ini tersedia dari berbagai sumber dengan harga kompetitif. Penggunaan sejumlah pemasok memungkinkan manajemen untuk, di antaranya hal-hal lain, dapatkan diskon volume. Perusahaan membeli bahan bakar dan layanan fasilitas pelabuhan di beberapa pelabuhan panggilan dari sejumlah pemasok. Untuk mengelola harga dengan lebih baik Fluktuasi, perusahaan melakukan lindung nilai terhadap harga bahan bakar minyak. Selain itu, perusahaan tampil dry-dock utama dan perbaikan kapal bekerja di fasilitas dry-dock di Bahama, Inggris Columbia, Kanada, Karibia, Eropa, dan Amerika Serikat. Manajemen percaya terdapat fasilitas dry-dock dan pembuatan kapal yang memadai untuk memenuhi yang diantisipasi perusahaan Persyaratan.

Regulasi pemerintah

Semua kapal Karnaval terdaftar di negara di luar Amerika Serikat dan masing-masing kapal mengibarkan bendera negara pendaftarannya. Kapal karnaval diatur oleh berbagai pihak hukum, peraturan, dan perjanjian otoritas pelabuhan internasional, nasional, negara bagian dan lokal di Indonesia berlaku di yurisdiksi tempat kapal beroperasi. Secara internasional, semua kapal dan operator sesuai dengan peraturan SOLAS (Keselamatan Kehidupan di Laut) yang diadopsi oleh sebagian besar pelaut. ing negara. Di perairan dan pelabuhan AS, kapal harus mematuhi US Coast Guard dan Peraturan Kesehatan Masyarakat AS, UU Keamanan Transportasi Maritim, Kapal Internasional dan Kode Keamanan Fasilitas Pelabuhan, Undang-Undang Polusi Minyak AS tahun 1990, Komisi Maritim AS, otoritas pelabuhan setempat, lembaga penegak hukum lokal dan federal, dan semua hukum yang berkaitan dengan perekutan pekerja asing. Semua kapal pesiar diperiksa untuk masalah kesehatan dan diterima peringkat yang dipublikasikan di situs web Centre for Disease Control (CDC) untuk potensi kapal penjelajah untuk meninjau. Ancaman teroris telah memperketat keamanan pelabuhan AS terkait dengan dock-Fasilitas, kontainer kargo, dan area penyimpanan, serta kru harus mematuhi berbagai persyaratan Agen Keamanan Dalam Negeri.

Keberlanjutan

Carnival Corporation telah mengadopsi persyaratan Standar Internasional ISO 14001: 2004 untuk sistem manajemen lingkungan semua lini anak perusahaan. Itu memiliki kebijakan internal yang cerning pengurangan karbon dan jejak lingkungan, pengurangan energi, kapal pengelolaan limbah, pelatihan lingkungan anggota kru, kesehatan, keselamatan, dan keamanan, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Halaman 534

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Carnival Corporation, seperti semua perusahaan pelayaran dan penyedia perhotelan, biasanya memiliki beberapa tuntutan hukum tertunda kapan saja. Meskipun memakan waktu para pejabat perusahaan dan kadang-kadang membutuhkan remunerasi keuangan yang substansial, bahaya utama gugatan hasil dari publisitas media negatif yang dapat mempengaruhi tamu saat ini dan yang potensial. Beberapa tuntutan hukum pribadi yang lebih dipublikasikan datang dari penumpang yang terluka di atas kapal Karnaval, serangan seksual oleh anggota kru atau penumpang lain, kelalaian staf medis onboard, tuntutan hukum kontaminasi makanan, gaji dan tuntutan kondisi kerja dibawa oleh anggota kru, dan sejumlah pengajuan pengadilan terkait lainnya.

Masalah hukum bagi perusahaan juga merusak citra dan reputasi perusahaan. Karnaval telah dituntut oleh berbagai entitas untuk polusi, dumping kapal lambung kapal dan limbah lainnya inants di perairan internasional dan yurisdiksi, dan mengajukan pernyataan palsu dengan Pantai AS Menjaga. Biaya tambahan bahan bakar untuk penumpang yang bukan bagian dari ongkos pesiar yang disebutkan dan beragam tindakan kelas lainnya juga mengarah ke proses hukum. Perusahaan juga telah digugat pelanggaran hak cipta dalam pembuatan pertunjukan hiburan dan materi di atas kapal. Karnaval berusaha untuk secara agresif melindungi reputasi perusahaan dan citra mereka berupaya meminimalkan kerusakan sambil memastikan bahwa pelanggaran dan tindakan segera dilakukan rected. Manajemen ingin perusahaan dianggap sebagai warga korporat yang bertanggung jawab untuk tamu, pekerja, dan komunitas dunia.

Masalah hukum

Pesaing

Menurut Asosiasi Internasional Kapal Pesiari, ada beberapa jalur pelayaran besar perusahaan di seluruh dunia dan sejumlah perusahaan kecil dengan total lebih dari 100 kapal bersaing dengan armada Karnaval. Pesaing utama Karnaval adalah Royal Caribbean, Disney, dan Norwegian Cruise Line, meskipun beberapa perusahaan lain bersaing dengan merek Karnaval di pasar geografis tertentu dan segmen pelayaran bertarget spesifik.

Royal Caribbean Cruises Ltd. mengoperasikan lima merek — Royal Caribbean International, Selebriti Cruises, Pullmantur, Azamara Cruises, dan CDF Croisières de France — dan memiliki 50% perusahaan patungan dengan kapal pesiar TUI. Royal Caribbean mengoperasikan 38 kapal pesiar dengan kapasitas lebih dari 84.000. Perusahaan berencana untuk menambah empat kapal baru pada tahun 2012, membawa kapasitas hingga 100.000 tempat tidur. Armada tersebut mengunjungi sekitar 400 tujuan di seluruh dunia. Merek Royal Caribbean bersaing dengan merek Carnival Cruise Lines dan diterima sebagai sedikit lebih mewah daripada kapal Karnaval. Itu bersaing sekunder dengan Costa dan merek Karnaval lainnya. Kapal pesiar selebriti bersaing di segmen premium melawan Karnaval Merek Princess dan Holland America. Perusahaan Royal Caribbean memiliki 27% pangsa pasar di Amerika Utara dan pangsa 22% di pasar dunia yang tersisa.

Disney Cruise Line, memiliki dua kapal pesiar, masing-masing memiliki 877 kabin (3508 tempat berlabuh). Disney dan mereka memiliki pulau pribadinya, Castaway Bay, eksklusif untuk penumpang Disney Cruise Line, dan melayani terutama untuk liburan keluarga. Seorang analis berkata, "Karnaval harus berterima kasih kepada Disney untuk mengambil anak-anak dari kapal mereka." Wilayah-wilayah khusus kapal dirancang untuk kegiatan disukai oleh orang dewasa, keluarga, remaja, dan anak-anak. Disney Cruise Line menggunakan kapal-kapal utamanya sebagai pelengkap liburan taman hiburnya, dan memiliki pangsa pasar 2% di Amerika Utara.

Norwegian Cruise Line memiliki 11 kapal dengan kapasitas tempat tidur lebih dari 23.000, dan dipasarkan "Freestyle Cruising," yang memungkinkan para tamu kebebasan memilih berkenaan dengan beragamnya tempat dan waktu makan. Suasana di kapal itu "santai"; armada berkompetisi dengan kapal-kapal Royal Caribbean dan Carnival, dan, pada tingkat lebih rendah, merek-merek yang ditargetkan untuk segmen mium. Perusahaan itu adalah pemimpin pelayaran Hawaii. NCL memiliki pangsa pasar 10% Pasar Amerika Utara dan perusahaan afiliasinya memiliki pangsa pasar kecil terutama di pasar Eropa.

Halaman 535

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Manajemen Karnaval menggambarkan pesaing perusahaan dengan cara berikut:

Pertama: Karnaval berkompetisi dengan alternatif liburan berbasis darat di seluruh dunia termasuk-di resor, hotel, taman hiburan, dan properti kepemilikan liburan yang berlokasi di Las Vegas, Nevada, Orlando, Florida, berbagai bagian Karibia dan Meksiko, Bahama dan Resort tujuan Pulau Hawaii, dan banyak tujuan liburan lainnya di seluruh Eropa dan seluruh dunia.

Kedua: Pesaing pelayaran utama Karnaval dalam pelayaran kontemporer dan / atau premium segmen untuk penumpang Amerika Utara adalah Royal Caribbean Cruise Ltd., Norwegian Cruise Line, dan Disney Cruise Line. Tiga pesaing pelayaran utama untuk Eropa penumpang adalah: (1) Sun Cruises My Travel, Fred Olsen, Saga dan Thomson di Britania Raya; (2), Festival Cruises, Hapag-Lloyd, Peter Deilmann, Phoenix Reisen, dan Transean Cruises di Jerman; dan (3) Mediterranean Shipping Cruises, Louis Cruise Line, Festival Cruises, dan Cruise Line Spanyol di Eropa Selatan. Karnaval juga bersaing untuk penumpang di seluruh Eropa dengan Norwegian Cruise Line, Orient Lines, Royal Caribbean International, dan Celebrity Cruises.

Ketiga: Pesaing utama perusahaan di segmen kapal pesiar mewah untuk Cunard dan Merek Seabourn termasuk Crystal Cruises, Radisson Seven Seas Cruise Line, dan Silver-

Pelayaran laut.

Keempat: Merek-merek Karnaval juga bersaing dengan penawaran produk serupa atau tumpang tindih semua segmen.

Keuangan persediaan

Seperti kebanyakan perusahaan dalam lima tahun terakhir, saham Karnaval (CCL) telah menjadi rollercoaster naik mulai dari sekitar US \$ 55 per saham biasa hingga US \$ 17 dan kembali ke US \$ 42 pada kuartal ketiga 2010. Dengan beta 1,51, saham telah bergerak paralel ke keduanya DOW dan S&P 500 tetapi berkinerja buruk di kedua indeks. Namun, dengan kapitalisasi pasar US \$ 33,51 miliar dan forward P / E 14,59, analis pasar umumnya merekomendasikan Karnaval sebagai "tahan" pada Oktober 2010.

Pada tahun 2006, Dewan Direksi menyetujui pembelian kembali sebesar US \$ 1 miliar (maksimum) sebesar US \$ Saham biasa Carnival Corporation dan Carnival plc. Otorisasi pembelian kembali atas persetujuan-hampir US \$ 787 juta masih berlaku.

Karena Carnival Corporation & plc beroperasi di bawah struktur perusahaan yang terdaftar ganda, sebuah pengaturan "Stock Swap" yang tidak biasa telah dibuat. Setiap tahun Dewan Direksi thorized pembelian kembali sejumlah dolar yang ditetapkan dari Karnaval plc saham biasa dan satu dolar yang ditetapkan

jumlah saham biasa Carnival Corporation di bawah program "Penukaran Saham". Itu dewan kemudian menggunakan program "Penukaran Saham" dalam situasi di mana manfaat ekonomi dapat terjadi diperoleh karena baik saham biasa Carnival Corporation atau Carnival plc diperdagangkan pada harga yang premium atau diskon dengan harga Carnival plc ordinary saham atau saham biasa Carnival Corporation, tergantung kasusnya. Akibatnya, perusahaan akan menjual saham mahal di satu perusahaan untuk membeli saham undervalued di perusahaan lain.

Penghasilan dan Neraca

Uang tunai turun dari US \$ 1,1 miliar menjadi US \$ 0,5 miliar selama lima tahun terakhir dan tetap stabil dengan sedikit kenaikan kuartal ke kuartal selama kuartal ketiga 2010. (Lihat **Pameran 5 sampai 7.**)

Kekhawatiran Kompetitif Lainnya

Halaman 536

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Tahun Berakhir 30 November

2009

2008

2007

Pendapatan

Pelayaran

Tiket penumpang

\$ 9.985

\$ 11.210

\$ 9,792

Onboard dan lainnya

2,885

3,044

2,846

Lain

287

392

395

13.157

14.646

13.033

Biaya dan pengeluaran

Pengoperasian

Pelayaran

Komisi, transportasi, dan lainnya

1,917

2,232

1,941
Onboard dan lainnya
461
501
495
Gaji dan terkait
1,498
1,470
1,336
Bahan bakar
1,156
1,774
1.096
Makanan
839
856
747
Operasi kapal lainnya
1,997
1,913
1,717
Lain
236
293
296
Total
8,104
9.039
7,628
Penjualan dan administrasi
1.590
1,629
1.579
Penyusutan dan amortisasi
1,309
1,249
1,101
11,003
11.917
10.308
Pendapatan operasional
2,154
2,729
2,725
Pendapatan (beban) yang tidak beroperasi
Pendapatan bunga
14
35
67
Beban bunga, setelah dikurangi bunga yang dikapitalisasi
(380)
(414)
(367)
Penghasilan (beban) lainnya, bersih
18
27
(1)
(348)
(352)
(301)
Laba sebelum pajak penghasilan
1,806
2,377
2,424
Beban pajak penghasilan, bersih
(16)

(47)

(16)

Batas pemasukan

\$ 1.790

\$ 2.330

\$ 2.408

Penghasilan per saham

Dasar

\$ 2,27

\$ 2,96

\$ 3,04

Diencerkan

\$ 2,24

\$ 2,90

\$ 2,95

Dividen diumumkan per saham

\$ 1,60

\$ 1,375

Pameran 5

Terkonsolidasi

Pernyataan

Operasi: Karnaval

Perusahaan & plc

(Jumlah dolar

dalam jutaan, kecuali

data per-saham)

Mencerminkan peningkatan jumlah kapal yang dipesan dan online, properti dan peralatan terus meningkat selama lima tahun terakhir dari US \$ 21 miliar menjadi lebih dari US \$ 30 miliar (3Q 2010). Untuk alasan yang sama ini, pada 2009 utang jangka panjang juga meningkat dari US \$ 5,7 miliar menjadi lebih dari US \$ 9 miliar, tetapi turun menjadi US \$ 7,6 miliar pada 3Q 2010.

Pendapatan juga telah melihat peningkatan yang stabil hingga resesi, tetapi 3Q 2010 menghasilkan menyatakan bahwa perusahaan sedang dalam perjalanan menuju pemulihan dan dapat mencapai laba bersih tahun 2008.

Meskipun pendapatan dan laba mulai pulih, tren ROA, ROI, bruto margin laba, dan margin bersih terus menurun selama lima tahun terakhir. Selain itu, biaya barang yang dijual sebagai persentase dari pendapatan telah menunjukkan peningkatan yang lambat, tetapi stabil dibandingkan yang terakhir lima tahun. Peningkatan ini sebagian diimbangi oleh manajemen penjualan yang cermat, umum, dan biaya administrasi.

Halaman 537

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Tahun Berakhir 30 November

Aktiva

Aset lancar

Kas dan setara kas

\$ 538

\$ 650

Piutang usaha dan lainnya, bersih

362

418

Persediaan

320

315

Biaya dibayar dimuka dan lainnya

298

267

Total aset saat ini

1,518

1,650

Aset tetap, setelah dikurangi

29.870

26.457
Niat Baik
3,451
3,266
Merek Dagang
1,346
1.294
Aset lainnya
650
733
Total aset
\$ 36.835
\$ 33.400
Liabilitas dan ekuitas pemegang saham
Kewajiban lancar
pinjaman jangka pendek
\$ 135
\$ 256
Bagian lancar hutang jangka panjang
815
1.081
Hutang yang dapat dikonversi tergantung pada opsi put saat ini
271
Akun hutang
568
512
Kewajiban yang masih harus dibayar dan lainnya
874
1,142
Setoran pelanggan
2.575
2,519
Total kewajiban lancar
4,967
5,781
Hutang jangka panjang
9.097
7,735
Liabilitas jangka panjang lainnya dan pendapatan ditangguhkan
736
786
Komitmen dan kontinjensi
Ekuitas pemegang saham
Saham biasa Carnival Corporation; \$ 0,01 par
nilai; 1.960 saham resmi; 644 saham pada tahun 2009
dan 643 saham saat diterbitkan 2008
6
6
Bagian biasa dari Karnaval plc; Nilai nominal \$ 1,66;
226 saham resmi; 213 saham diterbitkan pada 2009 dan 2008
354
354
Tambahan modal disetor
7,707
7,677
Pendapatan yang disimpan
15.770
13.980
Akumulasi pendapatan (kerugian) komprehensif lainnya
462
(623)
Saham treasury; 24 saham pada tahun 2009 dan 19 saham di PT
2008 dari Carnival Corporation dan 46 saham di 2009
dan 52 saham di Carnival plc 2008, dengan biaya
(2,264)
(2,296)

Total ekuitas pemegang saham
22.035
19.098
Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham
\$ 36.835
\$ 33.400

Pameran 6

Terkonsolidasi
Neraca:
Karnaval
Perusahaan &
plc (Jumlah dolar
dalam jutaan, kecuali
nilai par)

Geografis, Segmen, dan Biaya

Tampilan 8 menunjukkan pendapatan berdasarkan wilayah geografis. Meskipun pendapatan di seluruh papan turun pada tahun 2009, persentase pendapatan dari Amerika Utara menurun (-7,7%) dengan perusahaan menanggapi peningkatan di Eropa (naik 5,5%) dan Lainnya (naik 2,3%).

Karnaval menawarkan kapal pesiar dan wisata. **Tampilan 9** menunjukkan rincian pendapatan dan biaya untuk setiap segmen. Kapal pesiar mendatangkan pemasukan terbesar dan memiliki struk mendarat. Tur, meskipun menguntungkan, ditawarkan terutama untuk meningkatkan pengalaman pesiar dan membedakan satu tujuan dari yang lain.

Halaman 538

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Rasio yang dipilih

11/30/09

11/30/08

11/30/07

11/30/06

11/30/05

Pengembalian aset

5.80

7.69

8.18

8.43

8.82

Pengembalian modal yang diinvestasikan

6.73

9.08

9.65

9,87

10.29

Harga pokok penjualan untuk penjualan

61.59

61.72

58.53

57.36

56.07

Margin bersih

13.60

15.91

18.48

19.25

20.36

Dari laporan laba rugi berukuran umum

Harga pokok penjualan

61,59%

61,72%

58,53%

57,36%

56,07%

Jual, umum, &

biaya admin
12,08%
10,94%
12.12%
12,22%
11,99%

Gambar 7

Rasio yang dipilih dan
Berukuran umum
Data: Karnaval
Perusahaan & plc
SUMBER: *Tompson One Banker*, 28 Oktober 2010.

Tahun yang Berakhir pada 30 November

2009

2008

2007

Amerika Utara
\$ 6,855
\$ 8.090
\$ 7,803
Eropa
5,119
5,443
4,355
Lainnya
1,183
1,113
875
\$ 13.157
\$ 14.646
\$ 13.033

Pameran 8

Penghasilan oleh
Area geografis
(Jumlah dolar dalam Rupiah)
jutaan)

SUMBER: *Carnival Corporation & plc Laporan Tahunan 2010*, hlm. F24.

Pameran 9 Pendapatan Menurut Segmen: Carnival Corporation & plc (Jumlah dolar dalam jutaan)

Sembilan Bulan Yang Berakhir 31 Agustus

Pendapatan

Pengoperasian

Beban

Jual dan

Administratif

Penyusutan dan

Amortisasi

Pengoperasian

Pendapatan

2010

Pelayaran
\$ 10,475
\$ 6,306
\$ 1,158
\$ 1.019
\$ 1,992
Tur dan lainnya
346
279
23
30
14
Penghapusan Intersegment
(105)
(105)

-

-

-

\$ 10.716
\$ 6.480
\$ 1,181
\$ 1.049
\$ 2.006
2009
Pelayaran
\$ 9.698
\$ 5.765
\$ 1.142
\$ 937
\$ 1.854
Tur dan lainnya
373
316
24
27
6
Penghapusan Intersegment
(120)
(120)
-
-
-

Total pendapatan

\$ 9.951
\$ 5.961
\$ 1.166
\$ 964
\$ 1.860

SUMBER: Karnaval 2010 10-Q, hlm. 7.

Halaman 539

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Pameran 10 dan **11** memberikan rincian lebih lanjut tentang biaya yang terkait dengan jelajah dan dampak dramatis biaya bahan bakar terhadap profitabilitas bersih.

Tahun Berakhir Tiga Bulan

Berakhir 31 Agustus

Tahun Berakhir Sembilan Bulan

Berakhir 31 Agustus

2010

2009

2010

2009

Penumpang yang dibawa (dalam ribuan)

2,617

2,485

6,888

6,383

Percentase hunian (a)

111,1%

111,4%

106,2%

106,4%

Konsumsi bahan bakar (metrik ton

dalam ribuan)

838

807

2,473

2,359

Biaya bahan bakar per metrik ton (b)

\$ 473

\$ 405

\$ 489
\$ 330
Mata uang
Dolar AS hingga € 1
\$ 1,27
\$ 1,41
\$ 1,32
\$ 1,37
Dolar AS hingga £ 1
\$ 1,52
\$ 1,64
\$ 1,54
\$ 1,53
Catatan:
(a) Sesuai dengan praktik industri pelayaran, hunian dihitung menggunakan penyebut dua penumpang per kabin meskipun beberapa kabin dapat menampung tiga penumpang atau lebih. Persentase lebih dari 100% menunjukkan bahwa rata-rata lebih dari dua penumpang menempati beberapa kabin.
(B) Biaya bahan bakar per ton metrik dihitung dengan membagi biaya bahan bakar dengan jumlah metrik ton dikonsumsi.

Pameran 10

Terpilih
Pesiar dan Lainnya
Informasi: Karnaval
Perusahaan & plc
SUMBER: Karnaval 2010 10-Q, hlm. 16.
(Jumlah dolar dalam jutaan kecuali ALBDS dan biaya per ALBD)

Tiga Bulan Yang Berakhir 31 Agustus

2010

Konstan 2010

Dolar

2009

(dalam jutaan, kecuali ALBD dan biaya per ALBD)

Biaya pengoperasian kapal pesiar

\$ 2.160

\$ 2,224

\$ 2.081

Penjualan kapal pesiar dan biaya administrasi

373

384

372

Biaya pelayaran kotor

2.533

2,608

2,453

Lebih sedikit biaya pelayaran yang termasuk dalam jaring pendapatan kapal pesiar

Komisi, transportasi, dan lainnya

(517)

(542)

(515)

Onboard dan lainnya

(131)

(134)

(131)

Biaya pelayaran bersih

1,885

1,932

1,807

Lebih sedikit bahan bakar

(396)

(396)

(327)

Biaya pelayaran bersih tidak termasuk bahan bakar

\$ 1,489

\$ 1.536

\$ 1.480

ALBD
17.255.120
17.255.120
16.241.798
Biaya pelayaran bruto per ALBD
\$ 146,84
\$ 151,15
\$ 151,07
Biaya pelayaran bersih per ALBD
\$ 109,24
\$ 111,96
\$ 111,29
Biaya jelajah bersih tidak termasuk bahan bakar per ALBD
\$ 86,28 \$
89,00
\$ 91,16
Catatan:
* *ALBD adalah singkatan dari Available Lower Berth Day*
Pameran 11
Dipilih Secara Keseluruhan dan
ALBD * Biaya
SUMBER: Karnaval 2010 10-Q, hlm. 18.

Halaman 540

CASE 13 Carnival Corporation & plc (2010)

Karnaval di Masa Depan

Karnaval saat ini dimiliki sekitar 50% dari pasar jelajah. Strategi perusahaan "Melakukan satu hal dan melakukannya lebih baik daripada orang lain" telah sangat sukses. Konsentrasi ini strategi telah begitu sukses, pada kenyataannya, bahwa ekspansi berkelanjutan di pasar pesiar adalah cenderung menjadi semakin kompetitif dan pangsa pasar tambahan sulit ditangkap. Namun, perbaikan kondisi ekonomi dapat melepaskan permintaan liburan yang terpendam dengan peningkatan yang sesuai di seluruh pasar jelajah. Ekonomi yang membaik mungkin diimbangi dengan peningkatan aktivitas teroris di Eropa dan Amerika Utara, resesi ganda, atau kenaikan harga bahan bakar. Karnaval tampaknya diposisikan untuk mengambil keuntungan dari perubahan dalam industri jelajah dengan lebih berfokus pada Eropa dan membedakan dengan tujuan, kegiatan kapal, dan ukuran kapal. Ketika Mickey Arison merenungkan masa depan Karnaval, dia tahu visinya harus diperluas bertahun-tahun ke depan (kapal harus dipesan lima tahun atau lebih di muka) dan berusaha untuk meramalkan dunia 2016 dan seterusnya untuk menjadi sukses.

Halaman 541

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 542

pengantar

Ketika Mark Pincus menunggu temannya untuk mengucapkan sepatah kata, dia tidak bisa tidak memikirkan bagaimana caranya IPO Facebook dan pertumbuhan game mobile akan memengaruhi perusahaannya jangka panjang. Mr. Pincus, pendiri dan Chief Executive Officer (CEO) Zynga, pernah membangun perusahaan di seputar game sosial. Jenis permainan baru ini telah mengubah industri game di berbagai tingkatan dan di berbagai platform. Zynga awalnya membangun game-nya menggunakan platform Facebook dan telah memanfaatkan keunikan perusahaan metode jejaring sosial yang telah menangkap pemirsa di seluruh dunia. Namun ini

ketergantungan yang kuat pada Facebook dan perubahan dalam praktik permainan konsumen menyebabkan beberapa kekhawatiran

untuk investor luar dan masa depan Zynga. Sebagai hasil dari keprihatinan ini, pada 2012, Zynga telah berkembang melampaui ketergantungannya pada platform Facebook. Perusahaan itu game berbasis browser yang dikembangkan yang bekerja mandiri di platform seluler seperti Apple iOS dan Google Android dan sebagai aplikasi di situs jejaring sosial seperti Facebook, Zynga.com, Google+, dan Tencent.¹

Zynga dibangun sepenuhnya di sekitar konsep game sosial. Itu kemudian bisa disimpulkan bahwa permainan sosial membawa permainan video ke tingkat yang baru. Saat bermain game di platform seperti komputer, ponsel, tablet, atau perangkat lain, gamer tidak lagi diharuskan bermain sendiri atau bersama teman yang hadir secara fisik. Gamer sosial dapat bermain dengan orang lain, melalui Internet, dengan kecepatan satu sama lain. Inilah tepatnya bagaimana permainan Zynga dimainkan. Untuk contoh, *Words with Friends* adalah game yang mirip dengan Scrabble. Satu orang memulai permainan dengan teman atau lawan acak, memainkan kata pada permainan papan, dan kemudian menunggu teman untuk melihat bahwa itu adalah langkah mereka, yang bisa memakan waktu beberapa menit atau hari. Teman itu kemudian bermain sebuah kata dan kepindahan dikirim kembali ke pemain lain. Ini bolak-balik sampai permainan dilakukan dan, tentu saja, pemain dengan poin terbanyak menang. Semua permainan sosial diikuti format yang agak mirip. Dalam beberapa permainan, seperti *FarmVille*, pemain dapat menanam, membajak, dan memanen tanaman tanpa menunggu pemain lain. Namun, pemain bisa saling membantu bertani dengan mengirim persediaan yang diperlukan dan menyuburkan tanaman teman-teman mereka. Pemain bahkan bisa mengirim satu sama lain hadiah, yang bisa dibeli dengan koin yang dikumpulkan dari panen atau oleh membeli koin melalui uang sungguhan.

Game sosial telah dikenal menghasilkan persaingan yang cukup besar antar pemain.

Dalam satu contoh, permainan *Words with Friends* menjadi begitu panas bahwa pemain selebriti

541

KASUS 14

Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

Zachary Burkhalter, Daniel Zuller, Concetta Bagnato, Joyce Vincelette, dan Ellie A. Fogarty

Halaman 543

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

menendang pesawat terbang karena menolak mematikan ponselnya selama gilirannya. Namun, dalam Panas dari pertarungan game sosial, Mark Pincus tidak bisa tidak bertanya-tanya tentang beberapa hal tentang masa depan Zynga. Bagaimana mungkin Zynga terus menghasilkan game sosial baru untuk menarik massa? Apakah model bisnis Zynga perlu modifikasi? Apakah itu keputusan yang bijak untuk pindah dari Facebook dan menuju platform Zynga sendiri? Apa masa depan game seluler? Di mana lagi Zynga dapat menghabiskan uang pemasarannya untuk mendapatkan lebih banyak pengguna dan secara efektif menumbuhkan basis penggemar? Adakah metode alternatif untuk menghasilkan pendapatan lebih banyak

secara konsisten di masa depan? Bagaimana seharusnya Zynga menghabiskan perkiraan US \$ 1 miliar yang dihasilkan

dari IPO-nya? Selain itu, Pincus tahu bahwa Zynga harus tetap sadar akan tren di lingkungan eksternal perusahaan, termasuk pesaingnya, pelanggan, perubahan teknologi (komputasi awan, aplikasi, peningkatan dan perubahan platform, dll.), dan lahan hukum global mencetak dan belum secara terus-menerus membuat atau memperoleh game yang menarik banyak audiens.

Sejarah

Setelah tiga perusahaan gagal, Mark Pincus memutuskan untuk mencoba lagi dan mendirikan Zynga di April 2007 dengan nama Presidio Media, sebagai perusahaan perseroan terbatas California. Benteng dikonversi menjadi perusahaan Delaware pada Oktober 2007 dan namanya diubah menjadi Zynga pada November 2010.² Zynga diberi nama karena American Bulldog, Zinga, and the Mark Bulldog perusahaan menggunakan gambar bulldog sebagai logo mereka. Game pertama³ Zynga, *Texas Hold'EM Poker*, sekarang dikenal sebagai *Zynga Poker*, dirilis di Facebook pada Juli 2007.

Perusahaan menerima dua putaran pembiayaan modal ventura pada tahun 2008 sebesar US \$ 39 juta. Pada Juni 2008, Zynga telah meluncurkan *Mafia Wars* di berbagai platform, termasuk Facebook dan MySpace dan mengakuisisi game *YoVille* untuk memperluas portofolio game-nya.⁴ Zynga Poker gratis untuk pemain, dan pendapatan Zynga dihasilkan melalui iklan-KASIH. Karena popularitasnya, Zynga memutuskan untuk menjual chip kepada pengguna pada tahun 2008 untuk menghasilkan pendapatan tambahan.⁵

Pada April 2009, Zynga menjadi pengembang aplikasi Facebook # 1 dengan 40 juta per bulan active users (MAUs).⁶ Segera setelah itu, Zynga membuka studio game, Zynga East, di Baltimore. Pada Juni 2009, Zynga meluncurkan *FarmVille*, yang dengan cepat menjadi game yang paling populer Facebook dengan 20 juta pengguna aktif harian (DAU). Di paruh kedua 2009, Zynga diluncurkan beberapa game baru lainnya, termasuk *Café World*.

Pada 2010, Zynga melihat pertumbuhan terus-menerus dari game yang ada dan peluncuran game baru, di termasuk *FrontierVille* dan *CityVille*. Pada Februari 2010, Zynga membuka studio di Los Angeles dan juga kantor pertama perusahaan di luar Amerika Serikat, Zynga India, di Bangalore.⁷ Selama kuartal kedua 2010, Zynga mengakuisisi XPD Media dan Challenge Games, yang kemudian dikenal sebagai Zynga China dan Zynga Austin. Di Agustus 2010, Zynga mengakuisisi Conduit Labs dan menamainya Zynga Boston. Pada saat ini, Zynga mulai ekspansi ke Eropa dan mengakuisisi Dextrose AG, berganti nama menjadi Zynga Jerman. Juga selama tahun ini, Zynga mengakuisisi Bonfire Studios, berganti nama menjadi Zynga Dallas, dan ponsel berbasis di Texas pengembang game, Newtoy, Inc., berganti nama menjadi Zynga dengan Teman. Dengan Newtoy, Zynga mengakuisisi

game *Kata dengan Teman* dan *Catur dengan Teman*. Studio-studio kecil tambahan juga dibuka pada tahun 2010 di Jepang dan Seattle. Pada 2010, Facebook mulai membutuhkan penggunaan Kredit Facebook untuk monetisasi dalam game Zynga dan pada 18 Mei 2010, Zynga dan Facebook mengadakan hubungan lima tahun untuk memperluas penggunaan Kredit Facebook di game Zynga.⁸ Pada bulan Desember 2010, *CityVille* melampaui *FarmVille* sebagai game terpopuler perusahaan dengan lebih dari 61 juta MAU dan basis lebih dari 16 juta DAU.⁹

Pada awal 2011, Zynga mengumumkan banyak akuisisi, termasuk yang berbasis di New York pengembang / Area game, berganti nama menjadi Zynga New York; Pengembang game yang berbasis di Boston, Flood-gerbang Hiburan; dan MarketZero, berganti nama menjadi Zynga ATX, sebuah perusahaan pelacak poker online;

berencana untuk membuat platform perusahaan sendiri di mana pengguna dapat bermain game.¹⁰ Meskipun demikian

platform, Project Z, akan memiliki hubungan dengan Facebook, itu akan menjadi langkah pertama dari ketergantungan

di Facebook. Platform baru ini akan dioperasikan sebagai Zynga.com.

Zynga menyelesaikan penawaran umum perdana pada Desember 2011 dan Kelas perusahaan Saham biasa terdaftar di NASDAQ Global Select Market dengan simbol "ZNGA."¹¹

Selama IPO-nya, Zynga menerbitkan dan menjual 100 juta saham biasa Kelas A di sebuah pub-harga penawaran lic US \$ 10 per saham. Perusahaan mengumpulkan total US \$ 961,4 juta dari bersih hasil.¹²

Pada awal 2012, Zynga menambahkan permainan puzzle, *Hidden Chronicles*, ke portofolio permainannya, dan juga meluncurkan *Zynga Slingo*, game jenis kasino, dan *Bubble Safari*, game pertama yang dibuat oleh Zynga San Diego dan yang pertama diluncurkan secara bersamaan pada dua platform: Zynga .com dan Facebook.¹³

Pada bulan Maret 2012, Zynga mengumumkan pembelian perusahaan game OMGOP, pencipta *Draw Something*, sebuah game seluler yang populer. Yang terbesar dan paling kontroversial dari akuisisi Zynga, OMGOP menelan biaya perusahaan US \$ 180 juta.¹⁴

Pada Juni 2012, CBS adalah pemenang perang penawaran untuk pilot sebuah acara game TV berdasarkan *Draw Something*.¹⁵ Untuk mengembangkan judul baru, pada awal 2012 Zynga mengakuisisi empat game mobile kecil

perusahaan, termasuk perusahaan Jerman, GameDoctors, pembuat game *ZombieSmash*;

Perusahaan yang berbasis di AS Page44 Studios, pencipta game *World of Goo* untuk Apple iOS peron; HipLogic yang berbasis di San Francisco; dan Astro Ape Studios yang berbasis di New York.¹⁶

Di bulan Juni 2012, Zynga mengumumkan pembelian pembuat video game Buzz Monkey, berganti nama menjadi Zynga

Eugene. Buzz Monkey dikenal karena bekerja pada video game yang sukses seperti *Tomb*

Raider dan *Tony Hawk*, serta *FrontiersVille* dari Zynga.¹⁷

Pada bulan Maret 2012, Zynga meluncurkan Platform Zynga baru, Zynga.com, yang dirancang untuk dibawa pemain cara baru untuk bermain game sosial. Di Zynga.com, pemain tidak hanya bisa bermain Game yang dibuat Zynga, tetapi juga game yang dibuat oleh pengembang game pihak ketiga, yang disebut Platform Mitra Zynga berencana untuk membuka Platform baru dan membuatnya lebih banyak tersedia untuk semua pengembang game pihak ketiga melalui API pada akhir 2012.¹⁸

Saat diluncurkan, Zynga.com tersedia dalam 16 bahasa, termasuk Inggris, Prancis, Italia, Jerman, Spanyol, Portugis,

Turki, Indonesia, Norwegia, Denmark, Belanda, Swedia, Cina, Korea, Jepang, dan Thailand,

dan sepenuhnya terintegrasi dengan Facebook.¹⁹ Tujuan tambahan adalah untuk menghubungkan pemain dari berbagai jenis

Judul game Zynga di berbagai platform. Pemain dapat membuat profil untuk menunjukkan aktivitas mereka, kirim pesan kepada teman, temukan game mana yang dimainkan teman, dan temui orang baru berdasarkan minat bermain bersama.²⁰

Pada 26 Juni 2012, Zynga meluncurkan cross-platform *Zynga dengan jaringan Friends*. Zynga menggambarkan jaringan sebagai lobi sosial di mana semua pemain dapat bertemu dan bermain di semua sosial jaringan dan platform. Ini berarti bahwa seorang pemain di Facebook akan dapat bermain game seorang pemain di perangkat iOS.²¹ Fitur utama termasuk umpan aktivitas, antarmuka obrolan baru, multipemain papan peringkat, dan berbagai tambahan lainnya yang dirancang untuk menyatukan judul perusahaan. *The Zynga dengan jaringan Friends* menempatkan Zynga dalam persaingan langsung dengan Facebook sebagai situs jejaring sosial.

Misi, Strategi, dan Model Bisnis

Mark Pincus, selalu berpikir bahwa dia akan senang bekerja dengan game dan telah dikutip mengatakan, "Saya selalu mengatakan bahwa permainan sosial seperti pesta koktail yang hebat. . . . Apa Saya pikir adalah hal paling utama yang dapat Anda lakukan — begitu Anda membawa semua teman Anda dan mereka

platform apa pun yang dapat membantu meningkatkan pengalaman pengguna.²³ Ini konsisten dengan misi Zynga untuk: Menghubungkan dunia melalui game.²⁴ Kepada mendukung misi ini, Zynga mendorong kewirausahaan dan inovasi untuk menghasilkan terobosan melalui inovasi, yang disebut ketukan berani.²⁵ Dengan mengingat misi tersebut, Zynga telah mencapai pertumbuhan yang signifikan dalam waktu singkat menggunakan model bisnis unik yang telah dipertanyakan oleh analis untuk keberlanjutan jangka panjangnya. Pada dasarnya, game sosial Zynga gratis dimainkan dan perusahaan menghasilkan pendapatan melalui penjualan barang virtual dan iklan dalam game. Awalnya, metode utama yang digunakan Zynga untuk mengirim permainannya untuk konsumen adalah platform Facebook. Konsumen akan masuk ke Facebook untuk mengakses game Zynga. Pada 2011, jumlah orang yang bermain game di Facebook menyusut. Ing. Penurunan ini terjadi karena orang beralih untuk bermain game di perangkat seluler mereka di komputer pribadi. Menurut Zynga, jumlah orang yang memainkan game-nya di ponsel perangkat tumbuh tiga kali lebih cepat daripada jumlah orang yang bermain di Internet. Menyadari tren ini, pada kuartal keempat 2011 Zynga telah mulai berinvestasi di dalamnya infrastruktur jaringan sendiri, dengan tujuan mengurangi ketergantungannya pada hosting pihak ketiga jasa. Pada 2012, perusahaan menjadi tuan rumah bagi sebagian besar lalu lintas game di perusahaan infrastruktur jaringan sendiri. Zynga juga mulai berinvestasi dalam saluran distribusi baru seperti platform mobile dan lainnya, termasuk jaringan sosial lain dan di pasar internasional, untuk memperluas jangkauannya dan menumbuhkan bisnisnya. Perusahaan terus mempekerjakan tenaga kerja tambahan dan perusahaan yang diakuisisi dengan pengalaman dalam mengembangkan aplikasi mobile. Zynga juga menginvestasikan sumber daya dalam mengintegrasikan dan mengoperasikan beberapa game perusahaan dengan tambahan platform, termasuk Google+, mixi, dan Tencent.²⁶ Sebagai hasil dari perubahan kebiasaan bermain konsumen, bisnis inti Zynga dengan Facebook-nya game telah menderita. Bagi Zynga, tren ini membuat pindah ke game mobile dan mencari tahu bagaimana menghasilkan uang dari mereka lebih penting dari sebelumnya. CEO Zynga mengatakan visinya untuk mobile game adalah untuk menghubungkan jaringan besar pemain game di berbagai platform. "Aku pikir begitu ada peluang pada perangkat seluler untuk menjadi penghubung pengalaman ini," katanya.²⁷

Tata kelola perusahaan

Pedoman Perilaku Bisnis Zynga diadopsi pada 12 Oktober 2011, dan Perusahaan Zynga Pedoman Tata Pemerintahan diadopsi pada bulan Maret 2012. Dokumen-dokumen ini dapat ditemukan di situs web perusahaan di <http://investor.zynga.com/governance.cfm>.

Pada September 2011, Zynga mengadopsi struktur saham biasa tiga kelas yang memiliki pengaruh pemusatan kontrol suara dengan pemegang saham yang memegang saham sebelum penawaran umum perdana perusahaan, termasuk Mark Pincus, pendiri dan CEO, dan eksekutif lainnya petugas, karyawan, direktur, dan afiliasinya. Saham biasa Zynga's Class C memiliki 70 suara per saham. Mark Pincus adalah satu-satunya pemegang saham biasa Kelas C. Saham biasa kelas B memiliki tujuh suara per saham. Saham biasa Kelas A memiliki satu suara per saham. Per 31 Desember 2011, ada sekitar 1461 pemegang saham biasa dan kurang lebih Kelas B 109 pemegang saham biasa Kelas A. Pemegang saham biasa Kelas C dan B secara kolektif memegang sekitar 97,8% dari kekuatan suara dari stok modal beredar perusahaan, dengan Mark Pincus memiliki sekitar 36,0% dari kekuatan suara. Penjualan atau transfer Kelas di masa depan Saham biasa B atau Kelas C akan menghasilkan saham yang dikonversi menjadi saham biasa Kelas A.²⁸

Jajaran direktur. Dewan direksi Zynga terdiri dari dua internal dan enam anggota eksternal termasuk: pendiri, Ketua, dan CEO Mark Pincus; John Schappert,

Jalan Zynga

Zynga menghubungkan kesuksesannya dengan kemampuannya untuk mengidentifikasi, merekrut, mengintegrasikan, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berbakat, terutama desainer game, manajer produk, dan insinyur di bawah kepemimpinan Chief People Officer, Colleen McCreary. Zynga secara historis disewa sejumlah personil kunci melalui akuisisi. Pada tanggal 31 Maret 2012, Zynga terdiri dari 2.267 karyawan penuh waktu di dalam negeri dan internasional.³⁰ Pada tanggal 31 Desember 2011, sekitar 54% karyawan Zynga telah bergabung dengan perusahaan selama kurang dari satu tahun, dan sekitar 84% selama kurang dari dua tahun.³¹ Kantor pusat perusahaan Zynga, yang berlokasi di San Francisco, California, dijuluki Rumah Anjing.³² Karyawan Zynga menikmati manfaat unik termasuk pusat kebugaran dan pribadi pelatihan, makanan gourmet gratis, akses ke ahli gizi, asuransi hewan peliharaan, pijat, potongan rambut, tusuk, coffee shop, arcade game, lapangan basket, lounge dengan TV layar lebar, poker malam, dan bar bir di ruang bawah tanah dengan happy hour. Zynga juga menawarkan banyak manfaat paket untuk karyawannya. Perusahaan membayar 100% dari premi untuk perawatan medis, gigi, dan cakupan visi, asuransi jiwa dan kecelakaan, dan perlindungan cacat jangka pendek dan panjang untuk semua karyawan penuh waktu AS, serta 75% dari premi untuk tanggungan. Perusahaan memiliki kebijakan liburan yang unik karena tidak ada kebijakan formal. Sebaliknya, karyawan Zynga didorong untuk mengambil hari libur ketika mereka merasa perlu.³³ Zynga dikenal karena kewirausahaannya, fokus pada pelaksanaan, sangat kompetitif, dan stres. budaya penuh yang bekerja dengan baik untuk perusahaan sebelum IPO tetapi tampaknya lebih sulit untuk dipertahankan sebagai perusahaan publik memperoleh sebagian besar karyawannya melalui akuisisi. Budaya Zynga bisa jadi digambarkan sebagai tempat karyawan didorong untuk bekerja keras dan bermain keras. Banyak Zynga em-karyawan memilih untuk bekerja dan berkembang dalam budaya kerja keras, berorientasi pada kinerja, dan berorientasi pada hasil yang sering digambarkan sebagai meritokratis, tetapi yang lain mungkin tidak bersedia berpartisipasi, khususnya biasanya mereka yang datang melalui akuisisi. Ini telah menyebabkan berbagai laporan dari karyawan Entah bagaimana rasanya bekerja di Zynga, beberapa sangat positif dan beberapa sangat negatif. Sejak awal, Zynga memanfaatkan struktur organisasi tempat studio perusahaan dioperasikan secara independen satu sama lain dalam pembuatan game. Ketika Zynga mengakuisisi game kecil perusahaan, sering nama mereka diubah tetapi tim manajemen dan kreatif tetap kebijaksanaan. Alasan untuk struktur organisasi ini adalah untuk mendorong dan menghargai kreativitas. Studio kepala menetapkan tujuan dan diberi kebebasan untuk mencapainya dengan cara apa pun yang mungkin.³⁴ Itu yang berhasil dihargai dengan uang tunai, bonus saham, dan sumber daya tambahan, seperti kemampuan untuk menyewa staf tambahan. Mark Pincus menyebut struktur ini "meritokrasi sejati." Pendekatan ini dirancang untuk memotivasi semua orang untuk berhasil dalam lingkungan di mana semua pemenang dihargai.³⁵

Mengubah Game menjadi Pendapatan

Pada 2012, Zynga menghasilkan pendapatan terutama dalam dua cara: (1) melalui penjualan dalam game dari barang virtual, dan (2) melalui iklan.³⁶

Penjualan Barang Virtual. Semua game Zynga ditawarkan sebagai layanan langsung yang memungkinkan pemain untuk bermain secara gratis. Di dalam game-game ini, Zynga memberikan kesempatan bagi pemain untuk membeli

kasus, dengan menerima penawaran promosi dari mitra iklan perusahaan.³⁸ Barang-barang virtual adalah sumber utama pendapatan Zynga dan perusahaan yang dihasilkan US \$ 969 juta dari penjualan barang-barang ini pada 2011. Anehnya, hanya sebagian kecil gamer benar-benar menghabiskan uang untuk barang virtual di game Zynga. Diperkirakan lebih sedikit lebih dari 1% gamer bertanggung jawab atas setengah dari penjualan Zynga, mayoritas Zynga gamer tidak menghabiskan uang.³⁹ Zynga percaya para pemainnya memilih untuk membayar barang-barang virtual dengan alasan yang sama bersedia membayar untuk bentuk hiburan lainnya. Mereka menikmati waktu bermain tambahan atau menambah kenyamanan, kemampuan untuk mempersonalisasikan papan permainan mereka, kepuasan level dan kesempatan untuk berbagi ekspresi kreatif. Zynga yakin para pemainnya lebih mungkin untuk membeli barang virtual ketika mereka terhubung dan bermain dengan teman, apakah teman-teman itu bermain secara gratis atau juga membeli barang virtual. Menurut perjanjian Zynga Mei 2010 dengan Facebook, barang virtual dibeli oleh gamer yang memainkan game Zynga di Platform Facebook harus membeli barang virtual mereka menggunakan Kredit Facebook sebagai metode pembayaran utama. Pemain bisa membeli Facebook Kredit dari Facebook, langsung melalui game Zynga, atau melalui kartu game yang dibeli dari pengecer dan distributor. Saat memainkan game Zynga di platform selain Facebook, pemain dapat membeli barang virtual melalui berbagai metode pembayaran yang ditawarkan di Internet permainan, termasuk kartu kredit, PayPal, akun Apple iTunes, dan kabel langsung. Pemain bisa juga membeli kartu permainan dari pengecer dan distributor untuk digunakan pada platform ini.⁴⁰

Advertisements. Cara kedua Zynga menghasilkan pendapatan adalah melalui perusahaan iklan online. Meskipun iklan belum menjadi penekanan utama perusahaan sis, Zynga mulai lebih fokus pada iklan online sebagai sumber pendapatan. Jenisnya iklan yang digunakan Zynga termasuk: barang virtual bermerek dan sponsor itu iklan terintegrasi dalam permainan; iklan keterlibatan dan penawaran di mana pemain dapat swer pertanyaan tertentu atau mendaftar untuk layanan pihak ketiga untuk menerima mata uang virtual; ponsel iklan melalui versi gratis game mobile Zynga yang didukung iklan; dan menampilkan iklan di Zynga game Web online yang termasuk iklan banner.⁴¹ Zynga menghasilkan US \$ 55 juta dalam pendapatan tahun 2011 dari iklan, yang hanya menyumbang 5% dari perusahaan total pendapatan.

Zynga menyadari pentingnya mempertahankan pertumbuhan dalam penjualan barang virtual dan meningkatkan pendapatan iklan. Pertumbuhan pendapatan Zynga bergantung pada kemampuannya untuk menarik dan pertahankan pemain dan lebih efektif uangkan basis pemainnya melalui penjualan barang virtual dan iklan.⁴²

Kemitraan

Facebook. Facebook adalah distribusi utama, pemasaran, promosi, dan pembayaran platform untuk semua game Zynga. Pada 2012, Zynga menghasilkan sebagian besar pemesanan, pendapatan, dan pemain melalui platform Facebook.⁴³ Selain itu, jumlah terbesar dolar pemasaran Zynga dihabiskan dihabiskan untuk iklan Facebook.⁴⁴ Pada 2011, diperkirakan 93,25% dari Zynga tahunan pemesanan dan pendapatan dihasilkan melalui platform Facebook.⁴⁵

Meskipun Zynga telah menyatakan ingin mengurangi ketergantungannya pada Facebook, itu juga sadar bahwa jika hubungannya dengan Facebook akan memburuk atau jika Facebook itu sendiri menjadi kurang populer di kalangan konsumen, bisnis perusahaan akan menderita dan alternatif juga harus dibuat. Ini akan mahal dan kemungkinan besar tidak seefisien dalam menghasilkan begitu banyak perhatian dari para gamer.⁴⁶ Hubungan Zynga dengan Facebook adalah saling menguntungkan. Zynga tidak hanya menghasilkan pendapatan dan sebagian besar dari permainannya Dari Facebook, Zynga menyumbang 12% dari pendapatan atau US \$ 3,711 miliar Facebook US \$ 445 juta selama 2011.⁴⁷

Pada Mei 2010, Zynga menandatangani perjanjian lima tahun dengan Facebook untuk mempromosikan peluncuran game baru mereka. Kesepakatan ini mengharuskan Zynga tunduk pada standar Facebook

syarat dan ketentuan untuk pengembang aplikasi yang mengatur promosi, distribusi, dan pengoperasian game Zynga melalui platform Facebook. Ini termasuk: bahwa Zynga harus memberi tahu Facebook seminggu sebelum peluncuran game baru, bahwa Facebook memiliki kendali atas rilis tanggal, dan pemain game Zynga harus secara aktif masuk ke Facebook untuk bermain.⁴⁸

Selain persyaratan standar, Zynga memiliki addendum dengan Facebook yang memodifikasi syarat dan diperlukan penggunaan Kredit Facebook sebagai metode pembayaran utama untuk Zynga game di platform Facebook. Adendum juga mengharuskan Facebook untuk mengirim ke Zynga jumlah yang sama dengan 70% dari nilai nominal Kredit Facebook yang dibeli oleh pemain game Zynga untuk digunakan dalam game Zynga. Tambahan dengan Facebook ini berakhir pada Mei 2015.⁴⁹

Hasbro. Pada pertengahan 2012, Zynga mengumumkan kemitraan komprehensif yang memberikan Hasbro Inc. hak untuk mengembangkan berbagai pengalaman mainan dan bermain game berdasarkan populasi Zynga permainan dan merek sosial seperti *Farmville*, *Mafia Wars*, *Words With Friends*, dan lainnya. Kesepakatan ini juga menciptakan peluang bagi barang dagangan merek bersama yang menampilkan kombinasi baik merek Hasbro dan Zynga. Kedua perusahaan mengharapkan produk pertama tersedia mulai musim gugur 2012.⁵⁰

Mitra Platform Baru. Pada awal 2012, Zynga mengumumkan Mitra Platform Zynga baru termasuk: Ilmu Mob, Row Sham Bow, Sava Transmedia, Konami Digital Entertainment, Playdemic, Rebellion, 50 Cubes, Majesco Entertainment, dan Portalarium. Mitra ini mampu menerbitkan dan mempromosikan game mereka di platform baru Zynga, Zynga.com, dan tidak hanya memiliki akses ke pemain Zynga tetapi juga kemampuan untuk memanfaatkan fitur Zynga lainnya dan metrik.⁵¹ Zynga juga mengumumkan mitra untuk Mitra Zynga baru perusahaan Program Seluler termasuk Atari, Lab Kecelakaan, Fat Pebble, Phosphor Games Studio, dan Sava Transmedia untuk membantu meningkatkan kehadiran Zynga di perangkat seluler.⁵²

American Express. Pada Mei 2012, Zynga dan American Express mengumumkan kemitraan yang akan menghubungkan pengeluaran sehari-hari dengan hadiah online untuk pemain game Zynga melalui kartu prabayar bermerek yang disebut Zynga Serve Rewards. Pemain akan dapat menambahkan uang melayani akun mereka melalui sumber pendanaan apa pun, termasuk rekening bank, kartu debit, kredit kartu, atau uang tunai. Kartu Serve Rewards akan diterima di mana saja di Amerika Serikat bahwa kartu American Express diterima untuk pembelian dan akan menerima online, dalam gim hadiah.⁵³

Akuisisi

Akuisisi telah menjadi sumber integral game baru, ekspansi internasional, dan karyawan untuk Zynga, dan landasan strategi pertumbuhan Zynga. Zynga menghabiskan US \$ 147,2 juta untuk 22 perusahaan selama 2010 dan 2011.⁵⁴ Dalam rangka mengembangkan game baru judul untuk berbagai platform, strategi ini dilanjutkan hingga 2012 dengan pembelian

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

enam perusahaan domestik dan internasional pada pertengahan tahun, termasuk OMGOP, pencipta *Draw Something*, game seluler populer.⁵⁵ *Draw Something* adalah game kata # 1 di Indonesia 80 negara saat diakuisisi oleh Zynga, dan kemudian mengalami penurunan popularitas setelah akuisisi, karena DAU turun dari 15 juta menjadi 10 juta pada awalnya bulan setelah akuisisi.⁵⁶ Mark Pincus dikutip mengatakan, "Kami senang menemukan yang hebat, tim ulung yang berbagi misi dan visi kami."⁵⁷

Untuk menjadi sukses dengan strategi akuisisi perusahaan, Zynga harus dapat berhasil mengintegrasikan sepenuhnya perusahaan yang diakuisisi ke dalam bisnisnya dan mengelola pertumbuhan yang terkait dengannya

beberapa akuisisi ini. Zynga juga harus dapat mengintegrasikan sangat berbakat dan kreatif karyawan dari perusahaan yang diakuisisi ini ke dalam budaya Zynga yang sangat kompetitif. Zynga kantor pusat, akuisisi, dan studio tercantum dalam **Tampilan 1**.

Kantor Pusat Perusahaan Zynga, San Francisco, CA

Zynga East-Baltimore, Maryland, 2009

Zynga India-Bangalore, 2010
Zynga Los Angeles, 2010
Zynga China, Beijing (sebelumnya media XPD), 2010
Zynga Austin (sebelumnya Challenge Games), 2010
Zynga Boston (sebelumnya Conduit Labs), 2010
Zynga Jepang, Tokyo (sebelumnya game UNOH), 2010
Zynga Germany, Frankfurt (sebelumnya Dextrose AG), 2010
Zynga Dallas (sebelumnya Bonfire Studios), 2010
Zynga dengan Friends, McKinney, Texas (sebelumnya Newtoy, Inc.), 2010
Zynga ATX (sebelumnya MarketZero, Inc.), 2011
Zynga New York (sebelumnya Area / Kode), 2011
Zynga Seattle, dibuka 2010
Floodgate Entertainment, 2011
Zynga Toronto (sebelumnya Five Mobile), 2011
OMGOP, 2012
Wild Needle (perusahaan game kasual yang berspesialisasi dalam game yang menarik perhatian wanita), 2012
Zynga Eugene (sebelumnya Buzz Monkey Software), 2012
GameDoctors, Jerman, 2012
Page44 Studios, 2012
HipLogic, 2012
Astro Ape Studios, 2012
Zynga San Diego, 2012

Studio dan fasilitas tambahan yang lebih kecil

PAMERAN 1
Markas Besar Zynga,
Akuisisi, Studio
dan Fasilitas di
Juni 2012

Operasi

Pada 2007, Zynga mampu memenuhi permintaan game-nya seperti Zynga Poker dengan sederhana. Infrastruktur TI menggunakan server yang ditumpuk di pusat data ritel sewaan. Kemudian Zynga dirilis *Farmville* pada 2009 dan kebutuhan TI perusahaan berubah dalam semalam. Dalam waktu lima bulan dari rilis game, 25 juta pengguna memukul server *Farmville*. Zynga tidak dapat mengukur infrastruktur internalnya cukup cepat untuk memenuhi permintaan, sehingga perusahaan bergeser

Halaman 550

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

sebagian besar kebutuhan TI untuk Amazon Web Services (AWS). AWS mengizinkan Zynga untuk membeli secara virtual server dan ruang penyimpanan, meningkatkan kapasitas naik dan turun sesuai kebutuhan. Zynga mengandalkan Amazon untuk sebagian besar kebutuhan TI selama 2009 dan 2010, dan kemudian menyadari bahwa mereka dapat mengembangkan sistem kepemilikan yang akan lebih selaras dengan kebutuhan bisnis perusahaan dan belum sepenuhnya dalam kendali mereka sendiri. Misalnya, dengan sistemnya sendiri, Zynga dapat menyesuaikan perangkat keras dan lunaknya untuk memenuhi kebutuhan spesifik *Farmville*, *Words with Friends*, dan semuanya

dari game lainnya.⁵⁸

Pada 2010, Zynga mulai membangun pusat data di pantai timur dan barat. Oleh akhir 2011, sekitar 80% pengguna game Zynga pada waktu tertentu masuk ke server di pusat data perusahaan sendiri, sementara 20% lainnya bermain di cloud Amazon. Oleh 2012, infrastruktur internal Zynga, yang disebut zCloud, tidak hanya dapat melayani perusahaan kebutuhan game sosial tetapi juga menyediakan platform untuk membantu pengembang pihak ketiga membangun sosial

pertandingan.⁵⁹ Zynga berencana untuk terus menggunakan Amazon untuk memenuhi beberapa kebutuhan server dan vide meningkatkan kapasitas saat dibutuhkan.

Pada Maret 2011, Zynga mengumumkan peluncuran platform baru, Zynga.com, di mana permainan-Mereka tidak hanya bisa memainkan game yang diciptakan Zynga, tetapi juga game yang dibuat oleh pihak ketiga pengembang game, yang disebut Platform Partners. Zynga berencana untuk membuka Platform baru dan membuatnya lebih banyak tersedia untuk semua pengembang game pihak ketiga melalui API pada akhir 2012.⁶⁰ Zynga API akan memungkinkan pengembang game pihak ketiga untuk memanfaatkan Zynga teknologi dan server dan membangun game mereka sendiri di atas teknologi Zynga, meningkatkan peluang game online untuk startup yang lebih kecil.

Pada 2012, Zynga memiliki satu segmen operasi dengan satu aktivitas bisnis, pengembangan, dan memonetisasi game sosial.⁶¹ Di masa lalu, studio perusahaan mengkhususkan pada jenis tertentu game sosial untuk perangkat tertentu. Pada 2012, semua studio membuat game untuk perangkat seluler, di mencantumkan semakin pentingnya pengembangan game mobile untuk masa depan kesuksesan Zynga.

Pemasaran

Pada 2012, Zynga mengembangkan, memasarkan, dan mengoperasikan game sosial online sebagai layanan live melalui Internet, di situs permainan sosial, dan di platform seluler.⁶² Pada 2011, Zynga adalah penyedia game sosial terkemuka di dunia dengan 240 juta MAU di lebih dari 175 negara. Zynga meluncurkan game sosial paling sukses di industri pada 2009, 2010, dan 2011 lalu menghasilkan lebih dari US \$ 1,85 miliar dalam pendapatan kumulatif dan lebih dari US \$ 2,35 miliar secara kumulatif pemesanan sejak awal perusahaan pada tahun 2007.⁶³

Produk. Zynga secara historis bergantung pada sejumlah kecil permainan untuk mayoritas dari pendapatannya. Pertumbuhan perusahaan bergantung pada kemampuan untuk meluncurkan dan meningkatkan game itu menarik dan mempertahankan sejumlah besar pemain. Game-game yang menjadi top Zynga tiga game bervariasi dari waktu ke waktu, tetapi secara historis, tiga game menghasilkan pendapatan teratas di mana saja periode berkontribusi sebagian besar pendapatan Zynga. Tiga game teratas Zynga dicatat 57%, 78%, dan 83% dari pendapatan game online Zynga masing-masing pada tahun 2011, 2010, dan 2009.⁶⁴ Dari 2007 hingga 2012, Zynga secara teratur membuat dan meluncurkan game sosial baru dan telah ditingkatkan pada game mapan. Semua game Zynga dapat diakses oleh pemain di seluruh dunia pada platform seluler seperti Apple iOS dan Google Android dan sebagai aplikasi di sosial situs web jaringan seperti Facebook, Zynga.com, Google+, dan Tencent.⁶⁵ Pada 2012, Zynga secara aktif berusaha untuk meningkatkan jumlah game yang ditawarkan di berbagai platform, terutama platform mobile resmi, baik melalui pengembangan dan akuisisi game internal. Daftar Zynga Games pada pertengahan 2012 dapat ditemukan di **Pameran 2**.

Ruby Blast menjadi game pertama dari Zynga China dan Zynga Seattle dan kolaborasi lintas ternasional untuk peluncuran game. Dalam genre *Words with Friends*, Zynga adalah membangun popularitas *Kata dengan Teman* dengan penciptaan *Perebutan dengan Teman*, a menemukan permainan kata, dan *Matching with Friends*, permainan puzzle yang melibatkan warna-warna yang cocok.

"Genre" tambahan telah direncanakan.

"Produk" Zynga diklasifikasikan sebagai permainan sosial untuk berbagai platform, tetapi itu diperlukan Perlu dipahami bahwa Zynga memberikan produk ini kepada pemain game secara gratis. Pelanggan tidak dikenakan biaya untuk produk-produk ini. Zynga menghasilkan pendapatan nyata dan membukukan keuntungan nyata dari penjualan

barang virtual dan pada tingkat yang lebih rendah beriklan.⁶⁶ pengembang game sosial merasa lebih sulit sulit untuk menghasilkan uang dari game mobile daripada dari game berbasis konsol komputer karena ukuran layar yang lebih kecil menghasilkan lebih sedikit ruang untuk iklan. Selain itu, pemain di ponsel perangkat cenderung lebih banyak pemain biasa yang menghabiskan sedikit uang untuk cara maju dengan cepat permainan, daripada pemain yang lebih berdedikasi pada PC. Kekhawatiran ini telah menyebabkan perdebatan tentang

apakah game seluler harus gratis atau jika pemain harus membayar untuk bermain di depan.⁶⁷

Pelanggan Untuk mempertahankan tingkat pendapatan, penting untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan

jumlah pemain atau lebih efektif memonetisasi pemain perusahaan yang ada.⁶⁸ Mark

Selikuran

Cocok dengan Teman

Bubble Safari

Pathwords

CastleVille

PetVille

CaféWorld

The Pioneer Trail (sebelumnya FrontierVille)

ChefVille

Ruby Blast

Catur dengan Teman

Berebut dengan Teman

Balai Kota

Sudoku

CityVille Holidaytown

The Ville

Kampung Halaman Kota

Treasure Isle

Gambar sesuatu

Vampir: Bloodlust

Ketinggian mimpi

Perang vampir

Dream Pethouse

Twist kata

Kebun Binatang Impian

Kata-kata dengan Teman

Drop7

Yakuza Lords

Kerajaan & Sekutu

Yoville

Farmville

Zynga Bingo

FarmVille Mobile

Zynga Elite Slots

FishVille

Zynga Poker +

ForestVille

Zynga Slingo

Bergantungan dengan Teman

Zynga Slots

Hidden Chronicles (F

Swipeout Zombie

Indiana Jones Adventure World
ZombieSmash
Poker Langsung

Game Mendatang

Peternakan2

PAMERAN 2
Zynga Games
Juli 2012

Halaman 552

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

Pincus berkata, "Prediktor paling penting dari penggunaan bulan depan adalah berapa banyak orang yang Anda bermainlah dengan bulan ini." ⁶⁹

Penting bagi Zynga untuk memahami karakteristik pemainnya agar efektif biaya dolar pemasaran. Dengan lebih dari 247 juta MAU pada tahun 2011, Zynga telah menemukannya berbeda. sulit untuk menentukan karakteristik yang tepat dari gamer rata-rata perusahaan. ⁷⁰ Namun, penelitian menyarankan, agak mengejutkan, bahwa rata-rata orang yang terlibat dalam permainan sosial adalah a Wanita berusia 43 tahun. ⁷¹ Demografi ini lebih masuk akal ketika menjadi ciri sosial game dipertimbangkan. Game sosial itu mudah dimainkan, bisa dimainkan dalam waktu singkat waktu, dan sebagian besar ditawarkan secara gratis. Wanita melampaui pria dengan 38% dan 29%, masing-masing, bermain game sosial beberapa kali sehari. Penelitian itu juga menyebutkan bahwa wanita memang demikian

lebih mungkin bermain dengan teman dunia nyata daripada pria, dan pria lebih mungkin daripada wanita untuk bermain dengan orang asing bertemu online. Sekitar 95% gamer sosial bermain beberapa kali per minggu dan hampir dua pertiga dimainkan setidaknya setiap hari. ⁷² Survei lain menemukan bahwa usia gamer berkorelasi dengan apakah pemain membeli barang virtual dalam game atau tidak. Ditemukan bahwa semakin tua gamer, semakin cenderung mereka membelanjakan uang untuk barang. Empat puluh dua persen dari semua pembelian barang virtual dilakukan oleh gamer 35 dan lebih tua, sementara 18% dari barang virtual pembelian dilakukan oleh pemain berusia 18 hingga 25 tahun. ⁷³

Jumlah individu yang mengakses Internet melalui perangkat selain a komputer pribadi, seperti Smartphone, tablet, televisi, dan perangkat set-top box miliki meningkat secara dramatis dan tren itu kemungkinan akan berlanjut. Perangkat ini biasanya dimiliki kecepatan pemrosesan, daya, fungsionalitas, dan memori yang lebih rendah dan bermain game Zynga melalui perangkat ini lebih sulit dan versi yang dikembangkan kurang menarik bagi pemain.

Diperkirakan bahwa pada pertengahan 2012 hampir setengah dari pelanggan ponsel AS memiliki Smart-telepon, naik dari 36% pada 2011. Peningkatan hampir 14% ini tidak mengejutkan mengingat dua dari tiga orang yang membeli perangkat baru memilih Smartphone. ⁷⁴ Industri tablet memiliki juga telah meningkat dan pada tahun 2012 membeli hanya di bawah 60 juta pengguna. ⁷⁵ Transisi konsumen mulai dari bermain game sosial di komputer desktop hingga memainkan game ini di platform seluler terjadi dalam waktu yang sangat singkat yang membutuhkan pengembang game sosial untuk berebut transisi agar tetap menguntungkan.

Iklan Zynga menghasilkan pendapatan iklan melalui iklan berbayar dan juga menghabiskan banyak uang iklan untuk menarik pemain baru ke game Zynga dan beriklan game baru dan peningkatan game. Selama 2011, Zynga menghabiskan sekitar US \$ 234 juta dolar pemasaran. Ini sama dengan pengeluaran perusahaan sekitar 36 sen untuk mendapatkan satu dolar dalam penjualan, naik dari 14 sen pada kuartal ketiga 2011. ⁷⁶ Sebagian besar dolar iklan tradisional adalah dihabiskan untuk iklan Facebook. Zynga, bagaimanapun, mengakuisisi sebagian besar pemain melalui tidak dibayar saluran dan telah memperoleh pengguna dengan fitur viral dan berbagi yang tersedia di jejaring sosial situs. ⁷⁷ Selain itu, Zynga mencoba untuk tetap terhubung dengan pemain melalui halaman penggemar, umumnya aktif

Facebook, Twitter, dan sesekali menyelenggarakan acara pemain langsung dan daring. ⁷⁸ Zynga beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan serba cepat. Zynga berkompetisi untuk

waktu luang, perhatian, dan pengeluaran diskresioner pemainnya dengan desain game sosial lainnya pengembang, pada sejumlah faktor, termasuk kualitas pengalaman pemain, kesadaran merek dan reputasi, dan akses ke saluran distribusi. Agar Zynga menjadi sukses, perusahaan harus memahami sepenuhnya persaingan dan sifat perubahan lingkungan eksternal perusahaan.

Lanskap Hukum

Regulasi pemerintah. Zynga tunduk pada sejumlah hukum asing dan domestik dan peraturan yang memengaruhi perusahaan yang menjalankan bisnis di Internet, banyak di antaranya masih berkembang dan tunduk pada interpretasi. Karena beberapa game Zynga, seperti *Zynga Poker*,

Halaman 553

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

didasarkan pada permainan kasino tradisional, perusahaan telah menyusun dan mengoperasikan permainan ini dengan hukum perjudian dalam pikiran. Zynga juga terkadang menawarkan pemainnya berbagai jenis undian, hadiah, dan peluang promosi.⁷⁹ Karena Departemen Kehakiman AS telah mengisyaratkan bahwa negara dapat mulai mengembangkan peraturan untuk perjudian online, Zynga telah mulai berinvestasi dalam upaya lobi negara bagian dan federal seputar perjudian dengan uang sungguhan. Zynga melaporkan menghabiskan sekitar US \$ 75.000 selama kuartal kedua 2012 untuk upaya lobi ini.

Zynga berencana merilis program judi uang sungguhan pertamanya pada awal 2013.

Masalah privasi Zynga tunduk pada hukum federal, negara bagian, dan asing mengenai privasi dan perlindungan data pemain. Kerangka peraturan ini untuk masalah privasi di seluruh dunia saat ini perlahan dalam flukus. Selama menjalankan bisnisnya, Zynga menerima, menyimpan, memproses, dan menggunakan informasi pribadi dan data pemain lainnya, dan memungkinkan para pemainnya untuk membagikan pribadi mereka informasi satu sama lain dan pihak ketiga, baik di Internet dan platform seluler. Ini praktik-praktik semakin mendapat sorotan publik, dan tuntutan-tuntutan sipil menuntut pertanggungjawaban pelanggaran privasi data telah ditegaskan terhadap Zynga.⁸⁰

Program Kecurangan dan Penipuan. Pihak ketiga yang tidak berwenang mengoperasikan program curang yang memungkinkan pemain untuk mengeksplorasi game Zynga, memainkannya secara otomatis atau mendapatkan yang tidak adil keuntungan lebih dari pemain yang bermain secara adil. Selain itu, pihak yang tidak berwenang telah berusaha untuk menipu pemain dengan penawaran palsu untuk barang virtual, mengganggu ekonomi virtual Zynga pertandingan.⁸¹

Kekayaan intelektual. Kekayaan intelektual dalam industri game sangat berharga aset; Namun, kadang-kadang sulit untuk dilindungi karena undang-undang tersebut didefinisikan secara longgar. Hukum melindungi ekspresi, atau kode yang digunakan untuk membuat game, tetapi bukan ide. Sebagai contoh, gagasan permainan pertanian tidak dapat dilindungi karena sifatnya yang umum, tetapi kode yang digunakan untuk membuat game bisa dilindungi.⁸² Berdasarkan hukum, jika Zynga atau pengembang lainnya bisa membuat game dengan kode perusahaan sendiri tetapi menggunakan konsep yang sama seperti yang lain, itu legal. Penafsiran hukum ini telah memberikan tantangan bagi semua perusahaan game dalam industri. Menyalin ide-ide permainan yang sukses telah merajalela di industri dengan banyak tuntutan hukum diajukan.

Zynga dan para pesaingnya telah banyak menggunakan strategi "menyalin" ini. Jika game lain pengembang membuat game yang melihat hasil positif, Zynga meluncurkan versi yang sama. Ketika Psycho Monkey meluncurkan game populer *Mob Wars*, Zynga keluar bersama *Mafia Perang*.⁸³ Zynga menanggapi Playfish's *Restaurant City* dengan *Café World* mereka.⁸⁴ Setelah *Slash-Key's Farm Town* tampak sukses, Zynga's dengan cepat menciptakan *Farmville*.⁸⁵ Banyak contoh juga dapat ditemukan pesaing yang terlibat dalam praktik serupa. Mark Pincus percaya bahwa itu menyalin produk pesaing adalah strategi tingkat bisnis yang sehat.

Pemain industri telah terlibat dalam strategi ini karena berhasil. Sudah terbukti menjadi formula hemat biaya. Pesaing telah dapat dengan cepat meluncurkan game sambil membuat melakukan sedikit peningkatan berdasarkan pengalaman pemain. Kelemahan dari strategi adalah biaya tuntutan hukum dan potensi kerusakan pada citra perusahaan. Hanya satu gugatan dengan Psycho Monyet atas penyalinan *Mob Wars* menghabiskan biaya US \$ 7 hingga US \$ 9 juta di luar pengadilan penyelesaian.⁸⁶

Pada Juni 2012, Zynga tampaknya telah menginjak kaki yang lebih besar dengan potensi yang lebih dalam

kantong. Electronic Arts (EA) memukul Zynga dengan gugatan pelanggaran hak cipta yang menyatakan kesamaan ikatan yang lebih dari kebetulan dan dangkal antara *The Sims Social* (diluncurkan pada tahun 2008 Agustus 2011) dan *The Ville* Zynga (dirilis pada Juni 2012) dan menganggapnya sebagai "pelanggaran yang jelas" undang-undang hak cipta. Gugatan itu menuduh bahwa Zynga menyalin semuanya dari pilihan desain dan animasi dengan gaya visual dan gerakan karakter. Reginald Davis, Penasihat Umum Zynga,

Halaman 554

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

telah menanggapi bahwa Zynga berencana untuk membela diri terhadap gugatan EA dan telah menyatakan hal itu *The Ville* jauh lebih inovatif daripada *The Sims Social*.⁸⁷

Tuntutan hukum. Mengetikkan kata kunci "Zynga" dan "gugatan" bersama di bilah pencarian Google menghasilkan 1.210.000 hit kekalahan pada tulisan ini, yang memberi pembaca ide ruang lingkup masalah hukum Zynga. Sebagian besar tuntutan hukum ini berhubungan dengan dugaan intelektual pelanggaran hukum properti. Pada Juli 2012, Zynga dipukul dengan tuntutan hukum insider-trading bahwa beberapa eksekutif dan investor top, termasuk CEO Mark Pincus dan Google, terlibat di dalamnya pedagang. Mengikuti IPO Zynga pada Desember 2011, karyawan dan investor "Terkunci," tidak dapat menjual saham mereka hingga 28 Mei. Sekelompok eksekutif puncak dan berbagi-pemegang menyewa penjamin emisi untuk mengelola penjualan beberapa saham mereka, menciptakan celah itu memungkinkan mereka untuk menjual sebagian saham mereka dengan harga US \$ 12 pada tanggal 3 April. Zynga benar-benar mengalahkan Q1 2012 estimasi pendapatan dan "orang dalam" tidak mengetahui hasil Q2 sebelum menjual saham mereka, tetapi harga saham turun menjadi sekitar US \$ 3 per saham tak lama setelah penjualan, naik kekhawatiran investor.⁸⁸

Filantropi Perusahaan

Melalui cabang filantropi Zynga, Zynga.org, perusahaan mengumpulkan lebih dari US \$ 13 juta untuk mitra nirlaba, termasuk Rumah Sakit Anak UCSF Benioff, Save the Children, Program Pangan Dunia, Habitat for Humanity, Rumah Sakit Penelitian Anak St. Jude, Masyarakat Konservasi Satwa Liar, Yayasan Half the Sky, Direct Relief International, Every Mother Counts, dan banyak lainnya, dengan menjual barang virtual di game Zynga dan menyumbangkan beberapa dari hasil untuk amal.⁸⁹ Selain itu, Yayasan Knight dan Zynga berkolaborasi untuk mencari dalam penciptaan game digital yang tidak hanya untuk hiburan, tetapi juga memiliki tujuan sosial atau filantropi. Zynga.org juga fokus pada bekerja dengan organisasi nirlaba untuk membantu mereka mengembangkan game online yang cocok untuk mengumpulkan uang bagi organisasi mereka.

Keuangan

Selain ukuran keuangan tradisional dari kinerja perusahaan, Zynga menggunakan jumlah metrik hak milik untuk mengevaluasi keuangan dan hasil operasi perusahaan. Deskripsi metrik ini dapat ditemukan di **Tampilan 3**. Neraca Zynga, pernyataan operasi, dan laporan arus kas dapat ditemukan dalam **Tampilan 4** hingga 6. Dari 2008 hingga 2011, Zynga melaporkan pendapatan US \$ 19,4 juta, US \$ 121,5 juta, US \$ 597,5 juta, dan US \$ 1,14 miliar, masing-masing, dan pemesanan US \$ 35,9 juta, US \$ 328,1 juta, US \$ 838,9 juta, dan, US \$ 1,16 miliar.⁹⁰ Hasilnya Penghasilan bersih dari 2008 hingga 2011 adalah kerugian US \$ 22,1 juta, US \$ 52,8 juta, dan US \$ 404,3 juta masing - masing pada tahun 2008, 2009, dan 2011, dan keuntungan sebesar US \$ 90,6 juta pada tahun 2008. Pendapatan internasional sebagai persentase dari total menyumbang 36%, 33%, dan 27% masing-masing pada tahun 2011, 2010, dan 2009.⁹¹ **Tampilan 6** menunjukkan pernyataan operasi Zynga untuk enam bulan yang berakhir pada 30 Juni 2012 dibandingkan dengan enam bulan yang berakhir 30 Juni 2011. Seperti dapat dilihat, total pendapatan Zynga naik 25% menjadi US \$ 653,5 juta dari US \$ 522 juta di tahun sebelumnya. Selama ini juga periode, biaya pendapatan perusahaan juga meningkat secara signifikan menjadi US \$ 184 juta dari US \$ 145 juta pada Juni 2011. Yang lebih penting, total biaya dan pengeluaran Zynga pada Juni 2012 meningkat hampir 65% menjadi AS \$ 777 juta dari AS \$ 472 juta selama periode yang sama

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

periode 2011. Akibatnya, harga saham Zynga turun menjadi US \$ 5,44 pada penutupan Juni 29, 2012. Setelah Zynga mengumumkan hasil kuartal kedua pada 25 Juli 2012, dan memangkas prospek pendapatan perusahaan tahun 2012, saham Zynga anjlok ke US \$ 3,05, turun hampir 70% dari harga IPO perusahaan sebesar US \$ 10 pada Desember 2011.

Sejalan dengan itu, saldo kas akhir Zynga telah berkurang menjadi US \$ 435 juta pada Juni 2012, dibandingkan dengan US \$ 535 juta pada Juni 2011. Penurunan uang tunai ini, di atasnya turunnya harga saham dan biaya dan pengeluaran meningkat lebih dari pendapatan, kekhawatiran yang disarankan tentang masa depan Zynga. Tim manajemen Zynga mencantumkan beberapa alasan untuk hasilnya, termasuk perubahan pada platform game Facebook membuat game-game Zynga paling menguntungkan lebih sulit ditemukan, beralih ke platform seluler, rilis game tertunda, dan beberapa game itu dinilai buruk oleh pengguna. Zynga juga telah berjuang untuk mendapatkan pengguna dari sebagian besar game gratisnya

membayar uang nyata untuk item virtual dalam game.⁹²

Pemesanan sama dengan pendapatan yang diakui pada periode di samping perubahan pada pendapatan ditangguhkan selama periode berjalan. Pemesanan digunakan untuk mengevaluasi hasil operasi, menghasilkan rencana masa depan, dan menilai kinerja perusahaan. Pemesanan adalah metrik dasar yang digunakan oleh Zynga untuk mengelola bisnisnya. Zynga percaya itu lebih baik indikator aktivitas penjualan dalam periode tertentu.

Disesuaikan EBITDA dihitung sebagai laba (rugi) bersih, disesuaikan untuk manfaat dari pendapatan pajak; pendapatan (beban) lainnya, bersih; pendapatan bunga; keuntungan (kerugian) dari penyelesaian hukum; penyusutan; amortisasi; kompensasi berbasis persediaan; dan perubahan pendapatan ditangguhkan.

DAU (pengguna aktif harian game Zynga) adalah jumlah orang yang memainkan game pada hari tertentu. Di bawah metrik ini, seorang individu yang memainkan dua game pada hari yang sama dihitung sebagai dua DAU. Demikian pula, seorang individu yang memainkan game yang sama di dua platform yang berbeda atau di dua jejaring sosial yang berbeda pada hari yang sama dihitung sebagai dua DAU. DAU rata-rata adalah rata-rata DAU untuk setiap hari selama periode dicatat. Zynga menggunakan DAU sebagai ukuran keterlibatan audiens.

MAU (rata-rata pengguna aktif game Zynga) adalah jumlah orang yang memainkan game tertentu selama periode 30 hari. Di bawah metrik ini, seorang individu yang memainkan dua game berbeda dalam periode yang sama dihitung sebagai dua MAU. Demikian pula, seorang individu yang memainkan game yang sama pada dua platform yang berbeda atau pada dua sosial yang berbeda jaringan selama periode dihitung sebagai dua MAU. MAU rata-rata adalah rata-rata MAU pada setiap akhir bulan selama periode tersebut. Zynga menggunakan MAU sebagai ukuran total ukuran pemirsa game.

MUU (rata-rata pengguna unik game Zynga) adalah jumlah individu unik yang memainkan game Zynga apa pun pada platform tertentu dalam periode 30 hari. Setiap individu yang memainkan lebih dari satu pertandingan Zynga selama periode tersebut dihitung sebagai satu MUU. Karena banyak pemain Zynga memainkan lebih dari satu pertandingan selama periode 30 hari, MUU selalu lebih rendah dari MAU pada periode tertentu. Rata-rata MUU tertentu periode adalah rata-rata MUU di setiap akhir bulan. Zynga menggunakan MUU sebagai pengukur dari total jangkauan audiens di seluruh jaringan permainan perusahaan.

MUP (pembayar unik bulanan) adalah jumlah pemain unik yang melakukan pembayaran di setidaknya sekali selama bulan yang berlaku. Jika seorang pemain melakukan pembayaran dalam dua game Zynga platform yang berbeda dalam suatu periode, pemain dihitung sebagai dua pemain unik dalam periode itu. MUP disajikan sebagai rata-rata triwulan dari tiga bulan pada triwulan yang berlaku.

ABPU (pemesanan rata-rata per pengguna) didefinisikan sebagai total pemesanan Zynga dalam periode tertentu, dibagi dengan jumlah hari dalam periode itu, dibagi dengan rata-rata DAU selama Titik. Zynga menggunakan ABPU sebagai ukuran monetisasi keseluruhan di semua perusahaan. pemain yang melalui penjualan barang virtual dan iklan.

GAMBAR 3

Hak Milik Zynga
Keuangan dan Kunci
Metrik Operasi

SUMBER: Zynga, Inc., 2011 Form 10-K , hlm. 35–36.

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

31 Desember 2011	31 Desember 2010	31 Desember 2009
Aktiva		

Aset lancar:

Kas dan setara kas		
\$ 1,582,343		
\$ 187.831		
\$ 127,336		
Surat berharga		
225.165		
550.259		
72.622		
Piutang usaha, setelah dikurangi penyisihan \$ 163		
dan \$ 325 pada tanggal 31 Desember 2011 dan 2010,		
masing-masing		
135.633		
79.974		
7.157		
Piutang pajak penghasilan		
18.583		
36.577		
11.298		
Aset pajak tangguhan		
23.515		
24.399		
-		
Uang tunai terbatas		
3.846		
2,821		
653		
Aset lancar lainnya		
34.824		
24.353		
3,082		
Total aset saat ini		
2.023.909		
906.214		
222.140		
Surat berharga jangka panjang		
110.098		
-		
-		
Niat Baik		
91.765		
60.217		
-		
Aset tidak berwujud lainnya, bersih		
32.112		
44.001		
1,045		
Aset tetap, setelah dikurangi		
246.740		
74.959		
34.827		
Uang tunai terbatas		
4,082		
14.301		
-		
Aset jangka panjang lainnya		

7.940
12.880
836
Total aset
\$ 2.516.646
\$ 1.112.572
\$ 258.848
Liabilitas dan ekuitas (defisit) pemegang saham

Kewajiban lancar:

Akun hutang
44.020
33.431
21.503
Kewajiban lancar lainnya
167.271
78.749
35.024
Pendapatan tangguhan
457.394
408.470
178.109
Total kewajiban lancar
668.685
520.650
234.636
Pendapatan tangguhan
23.251
56.766
45.690
Kewajiban pajak tangguhan
13.950
14.123
-
Liabilitas tidak lancar lainnya
61.221
38.818
-
Total kewajiban
767.107
630.357
28.326
Ekuitas pemegang saham

**Saham preferen yang dapat dikonversi,
Nilai par \$ 0,00000625:**

Resmi, 0 dan 351.199 pada 31 Desember 2011
dan 2010 masing-masing. Dikeluarkan dan beredar,
0 dan 276.702 saham pada tanggal 21 Desember 2011 dan
2010, masing-masing (likuidasi agregat lebih disukai-
ENE \$ 849.380 pada 31 Desember 2010.

-
394.026
47.672

Saham biasa, nilai nominal \$ 0,00000625:

Resmi, 2.020.517 (Kelas A 1.100.000, Kelas B 900.000, Kelas C 20.517) dan 965.632 (Kelas A 0, Kelas B 945.115, Kelas C 20.517) saham di 31 Desember 2011 dan 2010, masing-masing. Dikabarkan dan Luar Biasa, 721.592 (Kelas A 121.381, Kelas B 579, 694, Kelas C 20.517) dan 291.524 (Kelas A 0, Kelas B 271.007, Kelas C 20.517) saham di 31 Desember 2011 dan 2010, masing-masing;

4
2
2

PAMERAN 4

Neraca Konsolidasi: Zynga Inc. (Jumlah dolar dalam ribuan, kecuali informasi saham dan per saham)
(*lanjutan*)

Halaman 557

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

GAMBAR 5

Pernyataan Operasional Konsolidasi Data: Zynga Inc. (Dalam ribuan, kecuali per saham, pengguna, dan data ABPU)

Untuk Tahun Anggaran Berakhir (1)

Tahun yang Berakhir pada 31 Desember

Periode dari

Awal

(19 April 2007)

hingga 31 Desember

2011

2010

2009

2008

2007

**Pernyataan konsolidasi
data operasi:**

Pendapatan

\$ 1.140.100

\$ 597.459

\$ 121.467

\$ 19.410

\$ 693

Biaya dan pengeluaran:

Biaya pendapatan

330.043

176.052

56.707

10.017

189

Penelitian dan Pengembangan

727.018

149.519

51.029

12.160
869
Penjualan dan pemasaran
234.199
114.165
42.266
10.982
231
Umum dan administrasi
254.456
32.251
24.243
8,834
277
Total biaya dan pengeluaran
1.545.716
471.987
174.245
41.993
1,566
Penghasilan (kerugian) dari operasi
(405.616)
125.472
(52.778)
(22.583)
(873)
Pendapatan bunga
1,680
1.222
177
319
22
Penghasilan (beban) lainnya, bersih
(2,206)
365
(209)
187
8
Laba (rugi) sebelum pajak penghasilan
(406.142)
127.059
(52.810)
(22.077)
(843)
(Penyisihan) / manfaat dari pajak penghasilan
1,826
(36.464)
(12)
(38)
(3)
Laba (rugi) bersih
\$ (404.316)
\$ 90,595
\$ (52,822)
\$ (22.115)
\$ (846)
Dividen dianggap sebagai Seri B-2
pemegang saham preferen konversi
-
4,590
-
-
-
Penghasilan bersih dari
sekuritas yang berpartisipasi
-

58.110	
-	
-	
-	
Laba (rugi) bersih yang pemegang saham biasa	
\\$ (404.316)	
\\$ 27.895	
\\$ 52.822	
\\$ 22.115	
\\$ (846)	
Laba (rugi) bersih per saham yang diatribusikan kepada pemegang saham biasa	

Dasar	
\\$ (1,40)	
\\$ 0,12	
\\$ (0,31)	
\\$ (0,18)	
\\$ (0,06)	
Diencerkan	
\\$ (1,40)	
\\$ 0,11	
\\$ (0,31)	
\\$ (0,18)	
\\$ (0,06)	

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

31 Desember 2011	31 Desember 2010	31 Desember 2009
-------------------------	-------------------------	-------------------------

Tambahan modal disetor	
------------------------	--

2.426.164	
-----------	--

79.335	
--------	--

6,610	
-------	--

Saham treasury	
----------------	--

(282.897)	
-----------	--

(1,484)	
---------	--

-	
---	--

Penghasilan komprehensif lain	
-------------------------------	--

362	
-----	--

114	
-----	--

21	
----	--

Saldo laba (akumulasi defisit)	
--------------------------------	--

(394.094)	
-----------	--

10.222	
--------	--

(75.783)	
----------	--

Total ekuitas pemegang saham	
-------------------------------------	--

1.749.539	
-----------	--

482.215	
---------	--

(21.478)	
----------	--

Total ekuitas dan kewajiban	
------------------------------------	--

\\$ 2.516.646	
---------------	--

\\$ 1.112.572	
---------------	--

\\$ 258.848	
-------------	--

PAMERAN 4	
------------------	--

(Lanjutan)	
------------	--

SUMBER: Zynga, Inc., 2011, 10-K, hal.57.	
--	--

Untuk Tahun Anggaran Berakhir (1)

Tahun yang Berakhir pada 31 Desember
Periode dari
Awal
(19 April 2007)
hingga 31 Desember

2011
2010
2009
2008
2007

Rata-rata tertimbang saham biasa yang digunakan
untuk menghitung laba (rugi) bersih per saham
disebabkan pemegang saham biasa:

Dasar
288.599
223.881
171.751
119.990
14.255
Diencerkan
288.599
329.256
171.751
119.990
14.255

Keuangan dan operasional lainnya
data:

Pemesanan
1.155.509
\$ 838.896
\$ 328.070
\$ 35.948
\$ 1.351
EBITDA yang Disesuaikan
303.274
\$ 392.738
\$ 168.187
\$ 4.549
J \$ 185
DAU rata-rata (dalam jutaan)
57
56
41
NA
NA
MAU rata-rata (dalam jutaan)
233
217
153
NA
NA
Rata-rata MUU (dalam jutaan)

151
116
86
NA
NA
ABPU
\$ 0,055
\$ 0,041
\$ 0,035
NA
NA

Enam Bulan Yang Berakhir 30 Juni,

2012
2011
Pendapatan

Permainan online

\$ 584,328
\$ 493.872

Iklan

69.137
28.162

Total pendapatan

653.465
522.034

Biaya dan pengeluaran:

Biaya pendapatan

184.963
145.738

Penelitian dan Pengembangan

358.192
167.507

Penjualan dan pemasaran

112.892
78.254

Umum dan administrasi

121,445
81.328

Total biaya dan pengeluaran

777.492
472.827

Penghasilan (kerugian) dari operasi

(124.027)
49.207

Pendapatan bunga

2,375
961

Penghasilan (beban) lainnya, bersih

20.108
(536)

Laba (rugi) sebelum pajak penghasilan
(101.544)

49.632
Penyisihan pajak penghasilan

(6,618)
(31.483)

Laba (rugi) bersih

\$ (108,162)
\$ 18.149

PAMERAN 6

Terkonsolidasi

Pernyataan
Operasi untuk Enam
Bulan yang Berakhir Juni
30, 2011 dan 2010:
Zynga Inc.
(Dalam ribuan,
kecuali per saham
data) (Tidak Diaudit)
SUMBER: Zynga, Inc. Formulir 10-Q diajukan pada 30 Juli 2012.
CATATAN: Definisi dan perhitungan untuk "Data Keuangan dan Operasional Lainnya" dapat ditemukan dalam Tampilan 3.
SUMBER: Zynga, Inc. *2011 Form 10-K*, hlm. 29–30.

Halaman 559

KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?

Outlook Masa Depan

Dalam sejarah singkat perusahaan, Zynga telah mampu memanfaatkan pertumbuhan sosial dan popularitas platform Facebook. Pada pertengahan 2012, Facebook telah ditampilkan tanda-tanda kelemahan, dan pertumbuhan pemesanan Zynga telah melambat. Tambahan, ada perubahan permintaan yang cepat dari game sosial berbasis konsol ke game mobile. Zynga telah mempersiapkan diri untuk shift dengan mengakuisisi perusahaan dengan pengalaman gaming mobile dan mengembangkan game untuk platform seluler. Selain itu, Zynga telah mengurangi ketergantungannya pada Facebook dan telah menginvestasikan sumber daya yang cukup besar dalam infrastruktur, termasuk platform baru dan jaringan. Industri game sosial telah berubah dengan cepat hanya dalam dua tahun dan lebih perubahan tampaknya ada di cakrawala. Zynga perlu memikirkan kembali keberlanjutan model bisnis perusahaan saat ini karena berencana untuk sukses di masa depan.

CATATAN

1. "Tentang Zynga" (<http://company.zynga.com/about>).
2. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 2.
3. <http://www.crunchbase.com/company/zynga>
4. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 33.
5. <http://venturebeat.com/2011/12/12/zynga-history/view-all/>
6. Mack, Christopher. "Zynga Menghasilkan \$ 100 Juta / Tahun," 30 April, 2009, (<http://www.insidesocialgames.com/2009/04/30/zynga-making-100-million/year/>)
7. "Zynga Membuka Kantor Internasional Pertama di India," <http://www.businesswire.com/news/home/20100217005531/en/Zynga-Membuka-Kantor-Internasional-India>
8. "Facebook dan Zynga Masuk ke Hubungan Jangka Panjang" (<http://www.facebook.com/press/releases.php?p=162172>)
9. "CityVille Dethrones FarmVille sebagai Game Terbesar di Facebook: Apa Selanjutnya untuk Zynga?" (<http://www.Socialtimes.com/2010/12/cityville-dethrones-farmville-sebagai-game-terbesar-di-facebook-whats-next-for-zynga/>)
10. Anderson, Ash, "Zynga Meluncurkan Game Baru dan Plat- Baru formulir, Proyek Z," <http://www.hollywoodreporter.com/news/zynga-unveils-new-games-own-246702>
11. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 2.
12. Ibid., Hlm. 63.
13. Situs web perusahaan Zynga, <http://company.zynga.com/games/permainan-unggulan>
14. <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-17/zynga-flashes-1-8-miliar-mencari-the-baru-farmville-tech.html>
15. Wallenstein, Andrew, "CBS untuk Adaptasi game Zynga 'Draw Something' for TV," 15 Juni 2012, (<http://www.variety.com/article/VR1118055570>)
16. "Zynga Mengakuisisi Empat Perusahaan Permainan Seluler," 19 Januari, 2012, (<http://www.telecompaper.com/news/zynga-acquires-four-perusahaan-game-seluler>)
17. Cutler, Kim-Mai, "Zynga Menambahkan 50 Orang Melalui Talent Acquisitions Video Game Maker Monkey Monkey," 4 Juni 2012, (<http://techcrunch.com/2012/06/04/zynga-acquires-buzz-monkey/>)
18. www.Zynga.com, Siaran Pers, "Zynga Meluncurkan Platform Baru untuk Bermain," Maret 2012.

19. Ibid.
20. Chang, Alexandra, "Zynga Melepaskan Game Baru dan Ini Miliki Jejaring Sosial 'Dengan Teman,' " *Wired* , 26 Juni 2012, (<http://www.wired.com/gadgetlab/2012/06/zynga-unleashed-sendiri-jejaring-sosialnya-gim>)
21. Eldon, Eric, "Zynga Meluncurkan Cross-Platform *Zynga dengan Teman* , Multi pemain, Fitur Obrolan Baru, dan Lebih Banyak Game, " 26 Juni 2012, (<http://www.techcrunch.com/2012/06/26/zynga-jaringan-tambah-sosial-lobi-untuk-pengguna-di-semua-perangkat>)
22. <http://venturebeat.com/2011/12/12/zynga-history/view-all/>
23. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 2.
24. Ibid., Hlm. 2.
25. Ibid., Hlm. 2.
26. Ibid., Hlm. 38.
27. Rice, Shayndi, *The Wall Street Journal* , 6 Agustus 2012, hlm. B1-2. http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443545504577567762954064098.html?Mod=djem_jiewr_MG_domainid
28. Zynga, Inc., Pernyataan Kuasa, 8 Juni 2012, hlm. 21
29. Ibid., Hlm. 9-12.
30. <http://investor.zynga.com/faq.cfm>
31. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 4.
32. "Zynga Memangkas Outlook, Saham Denting Iits, dan Facebook," <http://mobile.reuters.com/article/idUSL2E8IPJFS20120725?irpc=932>
33. Hintz-Zambrano, Katie, "Zynga's Stylish Power Players Give Kami Tur Kantor Ekstra Menyenangkan Mereka! "12 April 2012, (<http://www.refinery29.com/zynga-offce-tour>).
34. <http://www.cenedella.com/job-search/zynga-org-structure-mengikuti-kebutuhan-bisnis/>
35. http://blogs.atlassian.com/2010/03/zynga_on_game_development_tools/
36. http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-KX1KB/1956019531x0x562957/69c06a79-9713-43a3-8f3a-cead638f00d0/2011_Annual_Report.pdf. Juga Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 49.
37. <http://mashable.com/2012/03/23/zynga-economics/>
38. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 3.
39. http://images.businessweek.com/cms/2011-07-13/tech_zynga29_01_popup.jpg
40. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 49 dan 34.
41. Ibid., hlm. 4 dan 34.
42. http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-KX1KB/1956019531x0x562957/69c06a79-9713-43a3-8f3a-cead638f00d0/2011_Annual_Report.pdf

Halaman 560

- KASUS 14 Zynga, Inc. (2011): Giliran Siapa Is It?
43. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 7.
 44. Ibid., Hlm. 4.
 45. Ibid., Hlm. 38.
 46. Ibid., Hlm. 7-8.
 47. <http://seekingalpha.com/article/365781-estimates-on-zynga-s-4q-pendapatan-dari-facebook-s-filing-terbaru>
 48. http://articles.businessinsider.com/2011-07-19/tech/29993613_1_zynga-games-facebook-integrasi-playfish
 49. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K* , hlm. 4, 7, 50 dan 65.
 50. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204642604577213590333947130.html>
 51. www.Zynga.com, Siaran Pers Zynga, "Zynga Menyambut Mitra Platform Baru: Konami, Playdemic, dan Rebellion," dan "Zynga Meluncurkan Platform Baru untuk Bermain," 12 Maret 2012.
 52. Marlowe, Chris, "Zynga Powers Up Social Gaming Network, Mobile and More," 26 Juni 2012, (<http://www.dmwmedia.com/news.com/news/2012/06/26/zynga-powers-up-social-gaming-network-mobile-and-more>)
 53. www.Zynga.com, Siaran Pers Zynga, "Zynga dan Amerika Peluncuran Ekspres Zynga Serve Rewards Program," 22 Mei 2012.
 54. Zynga, *2011 Formulir 10-K* , hlm. 71-72.

55. <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-17/zynga-flashes-1-8-miliar-mencari-the-baru-farmville-tech.html>
56. <http://www.forbes.com/sites/insertcoin/2012/05/04/draw-something-loses-5m-users-a-month-after-zynga-purchase/>
57. <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-17/zynga-flashes-1-8-miliar-mencari-the-baru-farmville-tech.html>
58. Brodkin, John, "Bagaimana Amazon Menyelamatkan Butir Zynga — dan Mengapa Zynga Membangun Awannya Sendiri," 8 Mei 2012, (<http://arstechnica.com/business/2012/05/how-amazon-saved-zyngas-but-and-why-zynga-built-a-cloud-of-own-nya>)
59. <http://seekingalpha.com/article/430761-zynga-moves-high-light-amazon-web-services-and-merugikan-pilihan>
60. www.Zynga.com. Siaran Pers, "Zynga Meluncurkan Platform Baru untuk Bermain," Maret 2012.
61. Ibid., Hlm. 63
62. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 63.
63. Ibid., Hlm. 33.
64. Ibid., Hlm. 34.
65. "Tentang Zynga" (<http://company.zynga.com/about>)
66. <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111904823804576502442835413446.html>
67. Letzing, John, "Zynga Menempatkan Uang Nyata di Lobi Perjudian," hlm. B1 – B2.
68. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 9.
69. http://news.cnet.com/8301-1023_3-57461989-93/zyngas-quest-for-player-likuiditas/
70. appdata.com/leaderboard/developers?metric_select=mau
71. <http://gigaom.com/2010/02/17/average-social-gamer-is-a-43-year-woman/>
72. Ibid.
73. <http://www.forbes.com/sites/johngaudiosi/2011/12/20/new-laporan-detail-demografi-of-mobile-gamer-beli-virtual-barang/>
74. <http://www.nielsen.com/id/id/newswire/2012/smartphones-akun-untuk-setengah-dari-ponsel-mendominasi-telepon-baru-purchase-in-the-us.html>
75. <http://mashable.com/2012/06/07/mobile-commerce-infografis/>
76. <http://www.businessinsider.com/zynga-sees-limits-to-growth-penjualan-rata-sebagai-pemasaran-biaya-ganda-2012-2? op = 1>
77. Zynga, Inc., *Form 10-K*, hlm. 4. [http://www.astproxypotal.com/ast/17382/index.html? where = eengine.goToPage\(1,1\)](http://www.astproxypotal.com/ast/17382/index.html? where = eengine.goToPage(1,1))
78. Ibid., Hlm. 4.
79. Ibid., Hlm. 7 dan 18.
80. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 17.
81. Ibid., p. 15.
82. http://lawofthegame.blogspot.com/2012/03/zynga-vs-everybody-battle-over-online_07.html
83. <http://techcrunch.com/2009/02/14/mob-wars-creator-menggugat-zynga-untuk-pelanggaran hak cipta />
84. <http://arstechnica.com/gaming/news/2009/12/cloning-or-theft-ars-jelajahi-game-desain-dengan-jenova-chen.ars>
85. <http://www.sfwEEKLY.com/2010-09-08/news/farmvillains>
86. <http://techcrunch.com/2009/02/14/mob-wars-creator-menggugat-zynga-untuk-pelanggaran hak cipta />
87. Silwinski, Alexander, "Sorotan dari gugatan EA terhadap Zynga," 3 Agustus 2012, (<http://www.joystiq.com/2012/08/03/highlights-dari-eas-gugatan-terhadap-zynga/>) dan Eric Kain, "CloneWars: Zynga vs. EA dan The Baffling Laziness of Copy-Game Kucing," 10 Agustus 2012, (<http://www.forbes.com/sites/erikkain/2012/08/10/clone-wars-zynga-vs-ea-and-the-baffling-laziness-of-copycat-games>)
88. Primack, Dan, "Penipuan? Zynga Dituntut karena Perdagangan Orang Dalam," 31 Juli 2012, <http://finance.fortune.com/2012/07/31/fraudville-zynga-sued-for-insider-trading/>
89. <http://www.sfgate.com/technology/article/Zynga-teams-up-dengan-nirlaba-untuk-game-3782858.php>
90. Zynga, Inc., *2011 Form 10-K*, hlm. 2, 31, dan 32.
91. Ibid., Hlm. 40 dan 42.
92. Steitfield, David dan Wortham, Jenna, "The New Is Not Good in

Halaman 561

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 562

sejarah perusahaan

THE BOSTON BEER COMPANY DIDIRIKAN OLEH JIM KOCHEK DI TAHUN 1984 SETELAH DISCOVERY OF THE RESEPI MICROBREW KELUARGA BUYUT KAKEK BUYUTNYA DI LOTENG RUMAHNYA CINCINNATI, OHIO. DI DAPURNYA, JIM KOCH MEMBUAT BATCH PERTAMA DARI APA YANG SEKARANG DIKENAL SEBAGAI SAMUEL ADAMS BOSTON LAGER. MELALUI PENGGUNAAN RESEPI KELUARGA, JIM MEMBUAT KERAJINAN TANGAN A BIR BERKUALITAS LEBIH TINGGI, LEBIH BERAROMA DARIPADA APA YANG SAAT INI TERSEDIA DI AMERIKA SERIKAT. BIR-BIR SAMUEL ADAMS DIKENAL KARENA RASANYA DAN KESEGARANNYA YANG BERBEDA. MESKI BERBEDA PEMBUAT BIR MEMILIKI AKSES KE LONCENG NOBLE YANG MAHAL DAN LANGKA YANG DIGUNAKAN OLEH SAMUEL ADAMS, PERBEDAAN TETAP RAHASIA DAN APA YANG MEMBERI MEREKA RASA YANG BERBEDA. JIM KOCH MENOLAK KOMPROMI PADA KOMPONEN YANG MEMBENTUK RASA PENUH DARI BIR SAMUEL ADAMS.

KETIKA BISNISNYA MULAI BERKEMBANG, JIM MEMINDAHKAN OPERASINYA MENJADI YANG LAMA, DITINGGALKAN TEMPAT PEMBUATAN BIR DI PENNSYLVANIA.INI KEMUDIAN DIIKUTI OLEH PEMBUKAAN YANG SANGAT BOSTON BREWERY YANG POPULER PADA TAHUN 1988. PADA PERTENGAHAN 1990-AN, JIM SEMAKIN MEMPERLUAS OPERASI BISNISNYA.

DENGAN MEMBELI BIR HUDEPOHL-SCHOENLING DI KOTA ASALNYA, CINCINNATI, OHIO.

PADA 1995, THE BOSTON BEER COMPANY INC. GO PUBLIC.

JIM KOCH DIPANDANG SEBAGAI PELOPOR REVOLUSI KERAJINAN BIR AMERIKA. DIA MENEMUKN TEMPAT PEMBUATAN BIR KERAJINAN TERBESAR, MENYEDUH LEBIH DARI 1 JUTA BAREL DARI 25 GAYA BOSTON BEER YANG BERBEDA

561

KASUS 15

Perusahaan Bir Boston

BREWERS OF SAMUEL ADAMS BOSTON LAGER (KASUS MINI)

Alan N. Hoffman

Industri Tiga — Makanan dan Minuman

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Alan N. Hoffman, Universitas Bentley dan Universitas Erasmus. hak cipta © 2010 oleh Alan N. Hoffman. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang adalah hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-13 (dan versi internasional dan elektronik buku ini) oleh pemegang hak cipta, Alan N. Hoffman. Publikasi lainnya kasing (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta, kecuali Alan N. Hoffman telah memberikan izin tertulis tambahan. Dicetak ulang dengan izin Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada siswa MBA Peter Egan, Marie Fortuna, Jason McAuliffe, Lauren McCarthy, dan Michael Pasquarello di Bentley University untuk penelitian mereka.

Tidak ada bagian dari publikasi ini yang dapat disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun apa pun tanpa izin dari pemilik hak cipta, Alan N. Hoffman.

Halaman 563

KASUS 15 Perusahaan Bir Boston

produk dan mempekerjakan 520 orang. Meskipun demikian, Boston Beer hanya yang terbesar keenam pembuat bir di Amerika Serikat, memproduksi kurang dari 1% dari total pasar bir AS pada tahun 2010.

Sejak awal, Jim Koch telah mendapat banyak tawaran dari perusahaan pembuat bir besar untuk membelinya, tetapi ia secara konsisten menolaknya. Dia ingin tetap mandiri dan jangan pernah kompromi dengan rasa penuh bir Samuel Adams yang penuh, kaya, beraroma, dan segar. Jim tidak pernah mengubah resep asli kakak buyut buyutnya yang dibuat lebih dari seabad yang lalu.

Misi dan Visi Perusahaan

Misi dari Boston Beer Company adalah “untuk mencari pertumbuhan menguntungkan jangka panjang dengan menawarkan produk berkualitas tinggi bagi pemumin bir AS.”¹ Sebagai pembuat bir kerajinan terbesar, Boston Perusahaan Bir telah berhasil karena beberapa alasan: (1) produk premium yang dihasilkan dari bahan-bahan berkualitas tinggi; (2) komitmen teguh pada kesegaran birnya; (3) kreativitas dan inovasi konstan yang menghasilkan pengenalan rasa bir baru setiap tahun; dan (4) semangat dan dedikasi karyawannya.

Visi Perusahaan Bir Boston adalah “menjadi pembuat bir terkemuka di Better Beer kategori dengan membuat dan menawarkan bir rasa penuh rasa berkualitas tinggi.”² Kategori Better Beer terdiri dari pembuat bir kerajinan, bir spesial, dan sebagian besar impor. Pada 2010, Samuel Adams adalah pembuat bir kerajinan terbesar dan “merek ketiga terbesar di kucing Better Beer contoh industri pembuatan bir di Amerika Serikat, hanya mengejar impor Corona dan Heineken.”³ Pada tahun 2007, Perusahaan Bir Boston memiliki pendapatan \$ 341 juta dengan COGS sebesar \$ 152 juta dan \$ 22,5 juta dari laba bersih. Dari 2007 hingga 2009, pendapatan tumbuh sebesar 22% menjadi \$ 415 juta dengan COGS \$ 201 juta dan \$ 31,1 juta dalam laba bersih. Pengelolaan diharapkan penjualan menjadi \$ 430 juta pada 2010. Perusahaan Bir Boston tidak memiliki hutang jangka panjang dan hanya 14 juta saham yang beredar. Pada Agustus 2010, harga saham adalah \$ 67.

Industri Bir

Pasar bir domestik pada 2010 menghadapi banyak tantangan. Pada 2010, bir domestik secara keseluruhan penjualan menurun 1,2%. Analis industri memperkirakan pertumbuhan yang disesuaikan dengan inflasi hanya 0,8% hingga 2012.⁴ Penurunan penjualan bir domestik secara keseluruhan terutama disebabkan oleh penurunan konsumsi alkohol per orang. Konsumen AS minum bir lebih sedikit karena kesehatan masalah, peningkatan kesadaran akan konsekuensi hukum dari penyalahgunaan alkohol, dan peningkatan pilihan untuk anggur dan aromatik yang lebih beraroma.

Untuk mendapatkan lebih banyak pangsa pasar di pasar yang sangat kompetitif, industri ini bergeser ke produksi bir secara massal, yang mengarah ke konsolidasi industri. Ada dua pemain utama di industri pembuatan bir di Amerika Serikat: AB InBev (Anheuser-Busch) dan SABMiller PLC (SABMiller). SABMiller PLC adalah perusahaan patungan 2007 dari SABMiller dan Molson Coors. Anheuser-Busch telah dibeli pada 2008 oleh produser Belgia InBev, terbesar kedua produsen bir di dunia.

Industri bir dalam negeri juga mengandung beberapa peluang. Meskipun penjualan domes birnya kempes, dekade terakhir menunjukkan peningkatan konsumsi bir ringan dalam negeri dan kategori kerajinan bir. Kategori Better Beer (terdiri dari kerajinan, spesialisasi, dan bir impor) tumbuh pada tingkat tahunan 2,5% dan terdiri sekitar 19% dari seluruh AS penjualan. Bir diklasifikasikan sebagai "bir yang lebih baik" terutama karena kualitas, rasa, harga yang lebih tinggi, dan gambar, dibandingkan dengan bir domestik yang diproduksi secara massal. Segmen bir kerajinan menumbuhkan dikawinkan 9% pada tahun 2010. Dalam industri yang didominasi oleh pelanggan pria, wanita dipandang sebagai kesempatan. Penelitian menunjukkan bahwa wanita paling memperhatikan kalori dalam bir. Namun, 28% dari wanita yang sama ini menjawab bahwa mereka saat ini minum lebih banyak anggur.⁵

Pertumbuhan penjualan bir kerajinan merupakan berita baik bagi Boston Beer Company, yang mereka masuk dalam kategori ini dan merupakan pembuat bir kerajinan terbesar dan paling sukses di Amerika Serikat. Ini peringkat ketiga secara keseluruhan dalam kategori Better Beer AS, hanya tertinggal dua impor: Corona dari Meksiko dan Heineken dari Belanda.

Bir Domestik

Dua pemain utama di pasar bir domestik AS — AB InBev dan MillerCoors — mencatat untuk sekitar 95% dari semua produksi dan penjualan bir AS, dikurangi impor.

MillerCoors LLC menguasai sekitar 30% dari pasar bir AS. MillerCoors baru-baru ini memasuki kategori Better Beer dengan memperoleh, seluruhnya atau sebagian, pembuat bir yang ada dan dengan mengimpor dan mendistribusikan merek bir asing. Pada 2010, perusahaan mengalami pertumbuhan dua digit dengan merek Blue Moon, Leinenkugel, dan Peroni Nastro Azzurro.

AB Inbev adalah pembuat bir nomor satu di pasar AS dalam hal volume dan pendapatan. Posisi dominannya memungkinkannya untuk memberikan pengaruh signifikan terhadap distributor, membuat sulit bagi pembuat bir kecil untuk mempertahankan keberadaan mereka atau mengakses pasar baru. Inbev diciptakan dalam merger perusahaan Belgia 2004 Interbrew dan Brazil pembuat bir AmBev, dan kemudian membeli Anheuser-Busch pada 2008.

Segmen Bir Kerajinan

Sierra Nevada Brewing Company adalah pembuat bir kerajinan terbesar kedua di Amerika Serikat. Didirikan di Chico, California, pada 1980, misi perusahaan adalah memproduksi bir dan bir berkualitas terbaik, dan percaya bahwa misinya dapat dicapai “tanpa mengompromikan perannya sebagai warga korporat yang baik dan pelayan lingkungan.” merek berhasil termasuk Pale Ale rasa hop, serta Porter, Stout, dan variet gandum-ies. Sierra Nevada, seperti Samuel Adams, memproduksi brews musiman termasuk Summer Fest, Perayaan, dan Big Foot. Meskipun bir Sierra Nevada telah didistribusikan secara nasional beberapa waktu, penjualan masih terkuat di Pantai Barat.

Perusahaan Pembuatan Bir Belgia Baru didirikan pada tahun 1991 di Fort Collins, Colorado. Itu gemuk Merek ban merupakan dua pertiga dari total penjualan perusahaan.⁶ Belgia Baru saat ini memiliki sembilan total merek bir kerajinan, selain merek musiman dan terbatas. Produknya ditawarkan di 25 negara bagian barat dan tengah barat. Belgia baru, seperti Sierra Nevada, berfokus pada menjadi ramah lingkungan.

kepemilikan karyawan yang ramah dan menekankan dalam misinya.

Impor

Grupo Modelo didirikan pada tahun 1925 dan merupakan pemimpin pasar di Meksiko. Ini yang paling sukses produk, Corona Extra, adalah impor bir nomor satu di Amerika Serikat dari 450 yang diimpor bir. AB Inbev memegang 50% kepentingan non-kontrol di Grupo Modelo.

Heineken, pembuat bir terbesar ketiga berdasarkan pendapatan, memposisikan diri sebagai yang terbesar di dunia bir premium internasional yang berharga. Heineken memiliki lebih dari 170 internasional, regional, dan lokal bir spesial dan 115 pabrik bir di 65 negara. Itu memiliki kehadiran terluas dari semua internasional pembuat bir nasional karena penjualan produk Heineken dan Amstel.

Kategori Minuman Flavour Malt

Samuel Adams juga berkompetisi dalam kategori "minuman rasa malt" (FMB) dengan Twisted Teh. Kategori FMB menyumbang sekitar 2% dari konsumsi alkohol AS. Bengkok Teh bersaing terutama dengan minuman seperti Smirnoff Ice, Bacardi Silver, dan Mike's Limun Keras. Semua produk FMB menargetkan konsumen yang relatif sama. Sejak harga mirip, produk ini sangat bergantung pada iklan dan promosi.

Halaman 565

KASUS 15 Perusahaan Bir Boston

Perusahaan Bir Boston telah meningkatkan pendapatan sebesar 22% selama dua tahun terakhir, dan industri bir kerajinan secara keseluruhan terus mengalami pertumbuhan dua digit juga. Bagaimana-pernah, ada beberapa tantangan ke depan jika perusahaan ingin berhasil mencapai misinya dan melanjutkan tingkat pertumbuhan ini.

1. Mungkin tantangan yang paling kritis adalah meningkatnya tingkat persaingan di industri bir kerajinan. “Volume penjualan dalam industri bir meningkat selama 20% 2002-2010 menjadi 220 juta kasus,”⁷ dan pertumbuhan yang menakjubkan ini menarik banyak pemain ke pasar ini, terutama bir impor seperti Corona dan Heineken, dan dua teratas pembuat bir AB Inbev dan MillerCoors.

2. Melalui merger dan akuisisi, pesaing utama mencapai penghematan biaya dan leverage yang lebih besar dengan pemasok dan distributor dan ruang rak preferensial dan tempatment dengan pengecer.
3. Peningkatan berkelanjutan dalam biaya produksi semua bahan dasar bir, seperti barley malt dan hop, serta bahan pengemas seperti gelas, kardus, dan aluminium berlanjut hingga 2010 dengan kenaikan lebih lanjut dalam biaya bahan bakar dan transportasi. Persediaan global hop "Noble" perusahaan menurun, dan panen dalam dua tahun terakhir dari dua hop utamanya pemasok di Jerman tidak memenuhi standar tinggi dari Perusahaan Bir Boston. Sebagai hasilnya, Boston Beer menerima jumlah yang lebih rendah dengan harga lebih tinggi dari yang diharapkan.
4. Perusahaan membeli tempat pembuatan bir di Breinigsville, Pennsylvania, pada 2008 sebesar \$ 55 juta. Meskipun tempat pembuatan bir ini diperkirakan akan meningkatkan kapasitas sebesar 1,6 juta barel bir setiap tahun, diperlukan renovasi yang signifikan sebelum dapat menghasilkan bir berkualitas.

Tantangan Saat Ini

Dilema United Airlines

United Airlines baru-baru ini mendekati Boston Beer Company dengan peluang menarik nity. United ingin menawarkan Samuel Adams Boston Lager ke selebaran di semua penerbangannya. Ini akan memberikan Boston Beer Company peningkatan paparan nasional dan dapat menghasilkan a peningkatan signifikan dalam penjualan bir. Namun, United Airlines hanya akan menjual Samuel Adams Boston Lager dalam kaleng, bukan botol.

Boston Beer Company tidak pernah menjual bir dalam kaleng karena manajemen percaya bahwa logam mengurangi rasa bir. Manajemen merasa bahwa "rasa penuh" Samuel Adams hanya bisa direalisasikan menggunakan botol kaca. Haruskah Boston Beer mengelola- dan pikirkan kembali keputusannya untuk tidak mendistribusikan birnya dalam kaleng untuk memanfaatkan peluang ini?

Bertahun-tahun yang lalu, Jim Koch mengatakan bahwa tidak akan pernah ada "Sam Adams Light Beer," tetapi dia akhirnya membalikkan keputusan itu dan Sam Light menjadi sukses besar.

CATATAN

1. Laporan Tahunan 2007, <http://thomson.mobular.net/thomson/7/2705/3248/>.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Mintel — Bir AS-Domestik Desember 2007.
5. Ibid.
6. <http://www.rockymountainnews.com/news/2007/nov/24/reuteman-colorado-rides-on-fat-tire-to-beer/>.
7. Laporan Mintel, "Bir Domestik – AS – Desember 2007 – Eksekutif Ringasan, "<http://academic.mintel.com.ezp.bentley.edu/sinatra/mintel/print/id=311747> (15 Juli 2008).

Halaman 566

B BACA - PENTING DAN DASAR , tetapi tetap istimewa — telah melampaui ribuan tahun. Sebuah mas- ter baker menggabungkan bahan-bahan sederhana untuk menciptakan apa yang telah menjadi bagian integral dari masyarakat dan budaya selama lebih dari 6000 tahun. Roti penghuni pertama, sebuah ciptaan khas Amerika, adalah terbuat dari "budaya" atau "starter." starter Sourdough berisi ragi alami, tepung, dan air dan merupakan media yang membuat roti naik. Untuk bertahan hidup, seorang starter punya untuk dikultur, diberi makan, dan cenderung oleh tangan yang penuh perhatian di lingkungan yang tepat. Tanpa perawatan dan pemeliharaan yang tepat, ragi, atau faktor pertumbuhan, akan melambat dan mati. Tanpa starter yang kuat, roti tidak akan naik lagi.

Ronald Shaich, CEO dan Ketua Panera Bread Company, menciptakan perusahaan "Starter." Shaich, pembuat roti, menggabungkan bahan-bahan dan mengolah ragi agen yang mengkatalisis pertumbuhan fenomenal perusahaan. Di bawah bimbingan Shaich, Panera total pendapatan systemwide (baik perusahaan dan franchisee) naik dari US \$ 350,8 juta pada tahun 2008 2000 menjadi US \$ 1.353,5 juta pada tahun 2009, terdiri dari US \$ 1.153,3 juta dari milik perusahaan penjualan bakery-café, US \$ 78,4 juta dari royalti dan biaya franchise, dan US \$ 121,9 juta

dari penjualan adonan segar hingga franchisee. Penjualan bakery-kafe yang dioperasikan oleh waralaba, seperti yang dilaporkan oleh

franchisee, adalah US \$ 1.640,3 juta pada tahun fiskal 2009. ¹ saham Panera telah mengungguli setiap stok restoran utama selama 10 tahun terakhir. ² harga saham Panera telah meningkat lebih dari 1600% dari US \$ 3,88 per saham pada 31 Desember 1999, menjadi US \$ 67,95 per saham pada 28 Desember 2009. ³ Sepanjang jalan, Panera sebagian besar memimpin evolusi dari apa yang dikenal sebagai "kasual cepat" kategori restoran.

Ronald Shaich jelas memelihara "starter" perusahaan dan telah menjadi visi dan kekuatan pendorong di balik kesuksesan Panera dari awal perusahaan hingga pengunduran dirinya

565

Kasus ini disiapkan oleh Ellie A. Fogarty, EdD, dan Profesor Joyce P. Vincelette dari College of New Jersey.

Hak Cipta © 2010 oleh Ellie A. Fogarty dan Joyce P. Vincelette. Kasing ini tidak dapat direproduksi dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari pemegang hak cipta, Ellie A. Fogarty dan Joyce P. Vincelette. Izin cetak ulang semata-mata diberikan oleh penerbit, Prentice Hall, untuk buku *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-13 (dan versi internasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, Ellie A. Fogarty dan Joyce P. Vincelette.

Kasus ini diedit untuk SMBP Edisi ke-13. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Ada yang lain publikasi kasus (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) dengan yang lain penerbit akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Ellie A. Fogarty dan Joyce P. Vincelette telah memberikan tambahan izin cetak ulang tertulis. Dicetak ulang dengan izin.

KASUS 16

Panera Bread Company (2010): Masih Naik Nasib?

Joyce P. Vincelette dan Ellie A. Fogarty

Halaman 567

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

sebagai CEO dan Chairman efektif 13 Mei 2010. Agar Panera terus naik, perusahaan CEO baru, William Moreton, perlu terus memberi makan dan mempertahankan "starter" Panera. Selain pertumbuhan unit baru, strategi dan inisiatif baru harus dilipat ke dalam campuran.

Sejarah

Panera Bread tumbuh dari perusahaan yang bisa dianggap sebagai kakek puasa konsep kasual: Au Bon Pain. Pada tahun 1976, produsen oven Prancis Pavailler membuka yang pertama Au Bon Pain (bahasa sehari-hari Prancis untuk "di mana roti yang baik adalah") di Faneuil Hall Boston sebagai toko roti demonstrasi. Tercengang oleh potensi pertumbuhannya, Louis Kane, sebuah usaha veteran kapitalis, membeli bisnis pada tahun 1978. ⁴ Antara 1978 dan 1981, Au Bon Pain dibuka 13, dan kemudian menutup 10, toko di wilayah Boston dan menumpuk utang US \$ 3 juta. ⁵ Kane siap menyatakan bangkrut ketika dia mendapatkan mitra bisnis baru di Ronald Shaich. ⁶

Tak lama setelah membuka toko kue Cookie Jar di Cambridge, Massachusetts, pada tahun 1980, Shaich, lulusan Bisnis Harvard baru-baru ini, berteman dengan Louis Kane. Shaich tertarik menambahkan roti dan croissant ke menunya untuk merangsang penjualan pagi. Dia mengenang "50.000 orang sehari melewati toko saya, dan saya tidak punya apa-apa untuk dijual di pagi hari." ⁷ Pada bulan Februari 1981, keduanya menggabungkan toko roti Au Bon Pain dan toko kue untuk membentuk satu bisnis, Au Bon Pain Co. Inc. Keduanya menjabat sebagai co-CEO sampai Kane pensiun pada tahun 1994. Mereka melakukannya

hubungan sinergis yang membuat Au Bon Pain berhasil: Shaich adalah penggerak,

ahli strategi analitik berfokus pada operasi, dan Kane adalah pebisnis yang berpengalaman banyak koneksi real estat dan keuangan.⁸ Antara 1981 dan 1984, tim berkembang bisnis, bekerja untuk mengurangi hutang perusahaan, dan fasilitas terpusat untuk adonan produksi.⁹

Pada tahun 1985, para mitra menambahkan roti lapis untuk meningkatkan penjualan di siang hari ketika mereka memperhatikan suatu pola

dalam perilaku pelanggan — yaitu, pelanggan membeli baguette iris dan membuatnya sendiri sandwich. Itu adalah momen "eureka", dan kelahiran kategori restoran kasual cepat.¹⁰

Menurut Shaich, Au Bon Pain adalah "tempat pertama yang memberi orang kerah putih pilihan antara makanan cepat saji dan santapan lezat."¹¹ Au Bon Pain menjadi alternatif makan siang untuk orang urban penduduk yang bosan dengan burger dan makanan cepat saji. Dibedakan dari pesaing makanan cepat saji lainnya Karena komitmennya pada roti lapis segar, berkualitas, dan kopi, Au Bon Pain tertarik pelanggan yang senang membayar lebih banyak uang (US \$ 5 per sandwich) daripada yang seharusnya membayar makanan cepat saji.¹²

Pada 1991, Kane dan Shaich mempublikasikan perusahaan. Pada saat itu, perusahaan telah Penjualan senilai US \$ 68 juta dan merupakan pemimpin di segmen layanan cepat bakery. Pada 1994, the perusahaan memiliki 200 toko dan penjualan US \$ 183 juta, tetapi pertumbuhan itu menutupi masalah. Itu perusahaan dibangun di atas konsep pertumbuhan terbatas, apa yang disebut Shaich, "pakan perkotaan berkepadatan tinggi

ing."¹³ Pelanggan utama perusahaan adalah pekerja kantor di lokasi seperti New York, Boston, dan Washington, DC. Real estat di daerah seperti itu mahal dan sulit didapat oleh. Faktor strategis ini membatasi kemungkinan ekspansi.¹⁴

Au Bon Pain mengakuisisi Saint Louis Bread Company pada 1993 dengan harga US \$ 24 juta. Shaich melihat ini sebagai "pintu gerbang ke pasar pinggiran kota" perusahaan.¹⁵ Perusahaan yang diakuisisi, didirikan pada tahun 1987 oleh Ken Rosenthal, terdiri dari 19 cabang toko roti-kafe yang berlokasi di Jakarta Saint Louis, Missouri, area. Konsep kafe didasarkan pada penghuni pertama San Francisco toko roti. Perusahaan yang diakuisisi akhirnya akan menjadi platform untuk apa yang sekarang Panera.

Manajemen Au Bon Pain menghabiskan dua tahun mempelajari Saint Louis Bread Co., mencari konsep ideal yang akan menyatukan kemampuan operasional dan kualitas makanan Au Bon Pain dengan

Halaman 568

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

daya tarik pertumbuhan pinggiran kota yang lebih luas dari Saint Louis Bread. Tim manajemen memahami berdiri bahwa semakin banyak konsumen menginginkan ekspresi selera dan gaya yang unik, dan lelah dengan komoditisasi layanan makanan cepat saji. Shaich dan timnya menulis manifesto yang menjelaskan apa yang akan menjadi Saint Louis Bread, dari jenis makanan itu melayani, untuk jenis orang di belakang meja, dan untuk tampilan dan nuansa fisik ruang.¹⁶

Au Bon Pain mulai menuangkan modal ke dalam rantai ketika Shaich memiliki "eureka" lainnya saat di tahun 1995. Dia memasuki toko roti Saint Louis dan memperhatikan sekelompok pengusaha bertemu di sudut. Pelanggan menjelaskan bahwa mereka tidak punya tempat lain untuk berbicara.¹⁷ pengalaman ini rience membantu Shaich menyadari bahwa potensi konsep bakery-café di lingkungan itu lebih besar dari konsep toko urban Au Bon Pain. Konsep bakery-café dikapitalisasi pada pertemuan tren saat ini: suasana menyambut kedai kopi, makanan toko sandwich, dan layanan cepat makanan cepat saji.¹⁸

Sementara Au Bon Pain berfokus pada membuat Roti Saint Louis menjadi nasional yang layak merek, unit senama perusahaan itu goyah. Ekspansi yang cepat dari outlet perkotaannya mengakibatkan masalah operasional, transaksi real estat yang buruk,¹⁹ hutang lebih dari US \$ 65 juta,²⁰ dan menurunnya margin operasi.²¹ Persaingan yang ketat dari toko-toko bagel dan rantai kopi seperti Starbucks menambah kesulitan operasional. Suasana makanan cepat saji Au Bon Pain tidak menarik bagi pelanggan yang ingin duduk dan menikmati makanan atau secangkir kopi. Pada saat yang sama waktu, suasana gaya kafe Saint Louis Bread, yang dikenal sebagai Panera (bahasa Latin untuk "waktu untuk" roti") di luar wilayah Saint Louis, terbukti berhasil. Pada tahun 1996, sebanding

penjualan di lokasi Au Bon Pain turun 3% sementara penjualan toko Panera yang sama terjadi naik 10%. ²²

Kurang modal untuk merombak suasana segmen Au Bon Pain, perusahaan memutuskan untuk menjual unit. Ini memungkinkan perusahaan untuk secara strategis memfokuskan waktu dan sumber dayanya

pada rantai Panera yang lebih sukses. Tidak seperti Au Bon Pain, Panera tidak terbatas pada yang kecil ceruk perkotaan dan memiliki potensi pertumbuhan yang lebih besar. Pada 16 Mei 1999, Shaich menjual Au Bon Pain

unit ke perusahaan investasi Bruckman, Sherrill, and Co. senilai US \$ 73 juta. Pada saat itu divestasi, perusahaan mengubah nama perusahaan menjadi Panera Bread Company. Penjualan pergi Panera Bread Company bebas hutang, dan uang tunai memungkinkan untuk ekspansi langsung dari nya toko roti-kafe. ²³

Sepanjang tahun 2000-an, Panera tumbuh melalui perjanjian waralaba, akuisisi (termasuk-dalam pembelian Paradise Bakery & Café, Inc.), dan kafe roti milik perusahaan yang baru. Pada 2009, Panera telah menjadi konsep bakery-café nasional dengan 1.380 milik perusahaan dan lokasi toko roti yang dioperasikan oleh waralaba di 40 negara bagian dan di Ontario, Kanada. Panera telah berkembang dari melayani sekitar 60 pelanggan sehari di kafe toko roti pertama menjadi melayani hampir enam juta pelanggan per minggu di seluruh sistem, menjadi salah satu layanan makanan terbesar perusahaan di Amerika Serikat. Perusahaan percaya keberhasilannya berakar pada kemampuannya membuat diferensiasi konsep makan jangka panjang. ²⁴ Perusahaan beroperasi di bawah Panera, Roti Panera, Saint Louis Bread Co., Via Panera, You Pick Two, Mother Bread, dan Paradise Nama merek dagang desain Bakery & Café terdaftar di Amerika Serikat. Yang lain sedang menunggu. Panera juga memiliki beberapa merek yang terdaftar di luar negeri. ²⁵

13 Mei 2010, menandai perubahan signifikan dalam sejarah Perusahaan Roti Panera.

Setelah 28 tahun, Ronald Shaich mengundurkan diri sebagai CEO dan Chairman dengan segera mengikuti Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan, dan William Moreton, sebelumnya adalah Eksekutif Wakil Presiden dan co-Chief Operating Officer, berperan sebagai CEO. Shaich berencana tetap sebagai Ketua Eksekutif perusahaan. Dia mengumumkan bahwa dia berharap untuk memfokuskan perhatiannya waktu dan energi di dalam Panera untuk berbagai proyek dan pendampingan strategis dan inovasi tim senior. Dalam mode khas Panera, transisi telah direncanakan untuk satu setengah tahun untuk memastikan keberhasilannya.

Halaman 569

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Pada saat Panera diciptakan, industri makanan cepat saji digambarkan sebagai fitur burger tingkat rendah, kentang goreng berminyak, dan cola manis. Shaich memutuskan untuk membuat sebuah kasual tetapi

tempat yang nyaman di mana pelanggan bisa makan roti artisan yang baru dipanggang dan sandwich segar, sup, dan salad tanpa khawatir apakah itu bergizi. ²⁷

Konsep restoran Panera berfokus pada kategori roti / bakery-kafe khusus. Roti adalah platform dan titik masuk Panera ke pengalaman Panera di kafe-bakery-nya. Itu adalah simbol kualitas Panera dan pengingat "Panera Warmth," totalitas pengalaman pelanggan menerima dan bisa dibawa pulang untuk berbagi dengan teman dan keluarga. Perusahaan berusaha untuk menawarkan pengalaman yang tak terlupakan dengan layanan pelanggan yang unggul. Perusahaan karyawan bersemangat untuk berbagi keahlian dan komitmen mereka dengan kebiasaan Panera ers. Perusahaan berusaha untuk mencapai apa yang disebut Shaich sebagai "Konsep Esensi," cetak biru Panera untuk menarik pelanggan sasaran yang diyakini perusahaan membedakannya dari pesaing. Concept Essence mencakup fokus pada roti artisan, produk berkualitas, dan hangat, ramah, dan lingkungan yang nyaman. Itu menyerukan setiap kafe roti perusahaan untuk menjadi tempat pelanggan bisa percaya untuk menyajikan makanan berkualitas tinggi. Roti adalah hasrat, jiwa, keahlian Panera, dan platform yang membuat semua makanan lain perusahaan istimewa.

Kafe-toko roti perusahaan terutama berlokasi di pinggiran kota, mal, dan lokasi mal regional dan menampilkan dekorasi santai dan akses Internet gratis. Toko roti panera-

kafe dirancang untuk memperkuat perbedaan khas antara kafe bakery-nya dan orang-orang dari para pesaingnya.

Panera memperluas nilai-nilai kuat dan konsep makanan segar dengan ramah, bersahabat suasana bagi komunitas nirlaba. Kafe-toko roti perusahaan secara rutin menyumbangkan roti dan memanggang barang ke organisasi masyarakat yang membutuhkan. Langkah paling berani Panera adalah Mei 2010

pembukaan kafe toko roti Panera Peduli di Missouri, yang tidak menetapkan harga; sebagai gantinya, custom mereka diminta membayar apa yang mereka inginkan.²⁸

Keberhasilan Panera dalam mencapai konsepnya sering diakui melalui pelanggan survei dan penghargaan dari pers. Dari *Iklan Usia*²⁹ hingga *Zagat*,³⁰ Panera disebut-sebut sebagai salah satu merek terpanas Amerika dan rantai paling populer. Pelanggan menilai Panera secara keseluruhan di industri restoran pada 2008 dan tertinggi di antara restoran kasual cepat di pelanggan tahunan survei kepuasan dan kualitas yang dilakukan oleh Dandelman & Associates, sebuah pasar restoran perusahaan riset.³¹ Pada 2009, Panera juga dinobatkan sebagai yang nomor satu di "Paling Sehat untuk Makan daftar Go" oleh majalah *Health* untuk berbagai pilihan menu kesehatan, roti gandum, dan barang setengah ukuran. Banyak penghargaan nasional dan lokal lainnya telah diterima setiap tahun roti lapis, roti, makan siang, sup, persembahan vegetarian, kebersihan, Wi-Fi, tanggung jawab masyarakat, kualitas tempat kerja, dan menu anak-anak.³² konsumen Panera sendiri pengujian panel terhadap 1000 pelanggan menunjukkan persepsi nilai tinggi secara konsisten terhadap perusahaan produk.³³

Konsep dan Strategi²⁶

Konsep Strategi

Panera beroperasi di tiga segmen bisnis: operasi bakery-café milik perusahaan, operasi chise, dan operasi adonan segar. Pada 29 Desember 2009, perusahaan tersebut dimiliki segmen bakery-café terdiri dari 585 café bakery, semua berlokasi di Amerika Serikat, dan Segmen operasi waralaba terdiri dari 795 kafe roti yang dioperasikan dengan waralaba, berlokasi di seluruh Amerika Serikat dan di Ontario, Kanada. Perusahaan mengantisipasi 80 hingga 90 café bakery-systemwide dibuka pada 2010 dengan penjualan mingguan rata-rata untuk perusahaan unit baru US \$ 36.000 hingga US \$ 38.000.³⁴ **Tampilan 1** menunjukkan jumlah keseluruhan sistem

Halaman 570

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

ExHibit 1 Bakery-Café yang Dimiliki Perusahaan dan Dioperasikan Waralaba: Panera Bread Company
SUMBER: Panera Bread Company Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 25 dan 2006 Formulir 10-K , hlm. 20.

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Jumlah kafe roti

milik perusahaan

Awal periode

562

532

391

311

226

Kafe roti dibuka

30

35

89
70
66
Kafe-toko roti tutup
(7)
(5)
(5)
(3)
(2)
Kafe roti didapat dari
pewaralaba (1)
-
-
36
13
21
Kafe roti yang didapat (2)
-
-
22
-
-
Kafe roti dijual
ke franchisee (3)
-
-
(1)
-
Akhir periode
585
562
532
391
311
Dioperasikan dengan waralaba
Awal periode
763
698
636
566
515
Kafe roti dibuka
39
67
80
85
73
Kafe-toko roti tutup
(7)
(2)
(5)
(2)
(1)
Kafe roti dijual ke
perusahaan (1)
-
-
(36)
(13)
(21)
Kafe roti yang didapat (2)
-
-
22
-

-
Kafe roti dibeli
dari perusahaan (3)

-
-
1

-
Akhir periode

795
763
698
636
566

Seluruh sistem

Awal periode
1,325
1.230
1,027
877
741
Kafe roti dibuka
69
102
169
155
139
Kafe-toko roti tutup
(14)
(7)
(10)
(5)
(3)
Kafe roti yang didapat (2)

-
-
44
-

-
Akhir periode

1,380
1,325
1.230
1,027
877

Catatan:

(1) Pada Juni 2007, Panera mengakuisisi 32 kafe roti dan hak pengembangan area dari franchisee di pasar tertentu di Illinois dan Minnesota. Pada bulan Februari 2007, perusahaan mengakuisisi empat kafe roti, serta dua kafe roti yang masih dalam pembangunan, dan area hak pengembangan dari pemegang waralaba di pasar tertentu di California.

Pada Oktober 2006, Panera membeli 13 kafe roti (salah satunya sedang dalam pembangunan) dan hak pengembangan daerah dari a franchisee di pasar tertentu di Iowa, Nebraska, dan South Dakota. Pada September 2006, perusahaan mengakuisisi satu bakery-café di Pennsylvania dari franchisee. Pada November 2005, Panera mengakuisisi 23 kafe roti (dua di antaranya sedang dibangun) dan hak pengembangan area dari pemegang waralaba di pasar tertentu di Indiana.

(2) Pada bulan Februari 2007, Panera mengakuisisi 51% dari modal saham yang beredar dari Paradise Bakery & Café Inc., yang kemudian dimiliki dan mengoperasikan 22 kafe roti dan 22 kafe roti waralaba, terutama di pasar tertentu di Arizona dan Colorado.

(3) Pada bulan Juni 2007, Panera menjual satu bakery-café dan hak pengembangan area untuk pasar tertentu di California Selatan ke area baru pengembang.

uang dan biaya dari operasi waralaba mencapai 5,8% dari pendapatan pada tahun 2009, turun dari 8,5% pada tahun 2005, dan operasi adonan segar menyumbang 9% dari total pendapatan pada tahun 2009, turun dari 13,5% pada tahun 2005.³⁵

Selain bisnis bersantap dan take-out, perusahaan menawarkan Via Panera, a layanan katering nasional yang menyediakan bermacam-macam sarapan, sandwich, salad, dan sup menggunakan bahan-bahan berkualitas tinggi yang sama yang ditawarkan di kafe-kele toko roti perusahaan. Melalui

Panera didukung oleh infrastruktur penjualan nasional. Perusahaan percaya bahwa Via Panera akan menjadi komponen kunci dari pertumbuhan jangka panjang.

Inisiatif utama dari strategi pertumbuhan Panera berfokus pada menumbuhkan laba toko, meningkatkan transaksi dan laba kotor per transaksi, menggunakan modalnya dengan cerdas, dan menerapkannya driver untuk diferensiasi konsep dan keunggulan kompetitif.³⁶ Perusahaan membayar dengan hati-hati perhatian pada pengembangan pasar baru dan penetrasi lebih lanjut dari pasar yang sudah ada oleh kafe toko roti milik perusahaan dan waralaba, termasuk pemilihan situs yang akan mencapai pengembalian yang ditargetkan pada modal yang diinvestasikan.³⁷ Strategi Panera pada tahun 2009 berbeda dari

banyak dari para pesaingnya. Ketika banyak perusahaan restoran berfokus pada bertahannya lingkungan krisis ekonomi dengan merampingkan karyawan, mendiskontokan harga, dan menurunkan kualitas, Panera memilih untuk tetap bertahan dan terus menjalankan strategi jangka panjangnya untuk berinvestasi di bisnis untuk memberi manfaat kepada pelanggan. Hasilnya, menurut Shaich: "Panera zigged sementara yang lain zagged."³⁸

Selama krisis ekonomi, Panera menempel resep sederhana: Dapatkan lebih banyak uang tunai setiap pelanggan, bukan hanya lebih banyak pelanggan. Sementara restoran resesi lainnya didera rantai diskon dan menawarkan makanan seharga US \$ 5 untuk menarik pelanggan, Panera menolak kebijaksanaan industri konvensional dengan menghindari diskon dan bukannya menargetkan pelanggan yang mampu membayar rata-rata sekitar US \$ 8,50 untuk makan siang. Sementara banyak dari kompetitornya Torir menawarkan makanan yang lebih murah, Panera menambahkan sandwich lobster seharga US \$ 16,99 di beberapa

lokasinya Panera mampu membujuk pelanggan untuk membayar premi karena memang sudah meningkatkan kualitas makanannya.³⁹ "Sebagian besar dunia tampaknya berfokus pada orang Amerika yang menganggur," kata CEO Ronald Shaich. "Kami fokus pada 90 persen itu masih bekerja."⁴⁰

Hasil keuangan positif Panera kontras dengan hasil dari banyak santapan kasual lainnya rantai, yang telah membukukan penjualan negatif toko yang sama karena sebagian untuk lalu lintas yang menurun dan lebih rendah -

harga makanan. Beberapa rantai menemukan bahwa mendiskontokan tidak hanya melukai margin tetapi juga gagal memikat pelanggan sebanyak yang diharapkan. Shaich tampaknya berhasil melakukan yang sebaliknya kompetisi. Selama 2009, bukannya memotong harga, dia menaikkannya dua kali, satu di bagel dan sekali sup. "Kami bertentangan dengan intinya," kata Shaich. "Kami tidak menawarkan yang lebih rendah strategi. Di dunia di mana semua orang mengurangi, kami ingin memberi lebih banyak, bukan lebih sedikit."⁴¹ Ini adalah waktu untuk meningkatkan pengalaman makanan, "desak Shaich," yaitu, ketika konsumen paling sedikit harapkan itu."⁴²

Juga penting bagi keberhasilan Panera pada tahun 2009 adalah pendekatan perusahaan untuk operasi selama resesi. Selama bertahun-tahun, banyak perusahaan restoran memberi tahu investor tentang mereka mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja sambil menjalankan penjualan toko negatif yang sebanding. Panera percaya bahwa mengurangi tenaga kerja di restoran memajaki pelanggan dengan menciptakan waktu tunggu yang lebih lama, layanan lebih lambat, dan anggota tim lebih lelah. Panera mengambil pendekatan menjaga persalinan konsisten dengan penjualan dan terus berinvestasi pada karyawannya sebagai cara untuk melayani dengan lebih baik pelanggan.⁴³

terbayarkan. Panera memenuhi atau melampaui target pendapatannya di setiap kuartal 2009. Panera menyampaikan Pertumbuhan laba per saham (EPS) 25% pada tahun 2009 di atas pertumbuhan EPS 24% pada tahun 2008. Panera harga saham naik 115% dari 31 Desember 2007, menjadi 30 Maret 2010.

Sasaran Panera untuk tahun 2010 mencakup target pertumbuhan EPS 17% –20% melalui pelaksanaan inisiatif utamanya. Untuk lebih lanjut membangun transaksi, Panera berencana untuk fokus pada berbagai

fermentasi melalui salad inovatif menggunakan prosedur baru untuk lebih meningkatkan kualitas.

Panera juga berencana menguji cara baru untuk membuat panini menggunakan pemanggang yang baru dirancang. Com-

Perusahaan diharapkan untuk meluncurkan versi yang ditingkatkan dari beberapa Panera klasik sambil terus fokus pada peningkatan operasi, kecepatan layanan, dan akurasi.⁴⁴

Di awal 2010, untuk meningkatkan laba kotor per transaksi dan lebih meningkatkan margin sementara masih memberikan nilai keseluruhan kepada pelanggan, Panera memperkenalkan inisiatif yang disebut Makanan Program Peningkatan. Dengan program ini, seorang pelanggan yang memesan hidangan pembuka dan minuman adalah

menawarkan kesempatan untuk membeli makanan panggang untuk menyelesaikan makanan mereka dengan harga "spesial"

titik. Panera bermaksud menguji inisiatif tambahan impuls lainnya, barang-barang yang dipanggang massal, dan roti sebagai hadiah.⁴⁵

"Saya khawatir tentang menjaga konsep khusus," kata Shaich. "Apakah itu layak berjalan melintasi jalan ke? Tidak masalah seberapa murah itu. Jika tidak spesial, tidak ada alasan bisnis perlu ada."⁴⁶

Segmen Cepat Santai

Pendahulu Panera, Au Bon Pain, adalah pelopor kategori restoran kasual cepat.

Tren makan menyebabkan kasual cepat muncul sebagai tren yang sah dalam industri restoran sebagai itu menjembatani kesenjangan antara industri makanan cepat saji burger dan kentang goreng dan layanan penuh, sitdown, restoran santai.

Layanan Informasi Technomic, konsultan industri jasa makanan, menciptakan istilah untuk menggambarkan restoran yang menawarkan kecepatan, efisiensi, dan tidak mahalnya makanan cepat saji bersama keramahan, kualitas, dan suasana restoran dengan layanan lengkap. Technomic mendefinisikan puasa restoran kasual dengan apakah restoran memenuhi empat kriteria berikut: (1) The restoran harus menawarkan layanan terbatas atau format swalayan. (2) Cek rata-rata harus berkisar antara US \$ 6 dan US \$ 9, sedangkan cek makanan cepat saji rata-rata kurang dari US \$ 5. Harga ini Skema ditempatkan kasual cepat antara makanan cepat saji dan santapan santai. (3) Makanan harus dibuat-to-order, karena konsumen menganggap makanan yang baru disiapkan, dibuat sesuai pesanan sebagai segar. Santai cepat

menu biasanya juga memiliki profil rasa yang lebih kuat dan kompleks daripada tarif standar dengan cepat restoran makanan. (4) Dekorasi harus kelas atas atau sangat berkembang. Dekorasi lebih menginspirasi pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan karena lingkungan restoran kasual cepat lebih banyak mirip dengan bistro lingkungan atau restoran kasual. Dekorasi juga dibuat lebih tinggi secara umum persepsi kualitas.⁴⁷

Pasar kasual cepat dibagi menjadi tiga kategori: rantai berbasis roti, tradisional rantai, dan rantai etnis. Menurut laporan Mintel 2008, rantai berbasis roti, seperti Panera, dan rantai etnis, seperti Chipotle Mexican Grill, memiliki momentum penjualan dan sedang diprediksi akan tumbuh dengan mengorbankan rantai tradisional seperti Steak 'n Shake, Boston Market, Fuddruckers, dan Fazoli, yang terbebani oleh konsep lama. Laporan ini juga menyarankan Gested bahwa rantai berbasis roti dan etnis memiliki keunggulan sehubungan dengan persepsi konsumen tentang kesehatan makanan.⁴⁸ Merek kasual paling cepat tidak bersaing di semua bagian hari (sarapan, makan siang, makan malam, tengah malam), tetapi sebaliknya fokus pada satu atau dua. Sementara hampir semua pesaing masuk

segmen ini hadir saat makan siang, banyak yang bergulat dengan pertanyaan apakah dan bagaimana

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Berpartisipasi dalam hari lain.⁴⁹ Selain itu, tidak seperti restoran cepat saji yang membangun stand toko sendiri, rantai kasual cepat biasanya terletak di mal, jalan-jalan utama kota kecil, dan properti yang sudah ada sebelumnya.

Menurut Technomic, dengan menawarkan makanan berkualitas tinggi dengan layanan cepat, cepat kasual rantai telah mengalami peningkatan lalu lintas pada tahun 2009 ketika pengunjung "berdagang" dari santapan santai rantai dan "diperjualbelikan" dari restoran cepat saji ke segar harga lebih rendah tetapi masih berkualitas lebih tinggi makanan.⁵⁰ Dengan kata lain, keinginan untuk makan di luar tidak berkurang; hanya tujuan yang berubah.

Penjualan pada tahun 2009 untuk 100 rantai kasual cepat teratas mencapai US \$ 17,5 miliar, naik 4,5% 2008; dan unit tumbuh sebesar 4,3% menjadi 14.777 lokasi,⁵¹ dibandingkan dengan penurunan penjualan 3,2% di industri restoran secara keseluruhan.⁵² Pertumbuhan segmen kasual cepat juga disebabkan oleh maturation dari dua segmen besar populasi AS: baby boomer dan anak-anak mereka. Usia keduanya kelompok tidak punya banyak waktu untuk memasak dan sudah bosan dengan makanan cepat saji.

Bakery-café / bagel tetap yang terbesar dari kelompok restoran kasual cepat dan kategori menu terbesar, menghasilkan penjualan US \$ 4,8 miliar di tahun 2009 dan melompat dari 17% hingga 21% dari 100 restoran kasual cepat terbaik. Pada tahun 2009, Meksiko, dengan total penjualan US \$ 3,8 miliar, adalah kelompok restoran kasual cepat terbesar kedua.⁵³ Technomic 2009

Top 100 Fast-Casual Restaurant Report mencatat bahwa selain burger (naik 16,7%), tercepat kategori menu yang berkembang mencerminkan meningkatnya minat konsumen dalam penerbangan internasional vors: Asia / mie (naik 6,4%) dan Meksiko (naik 6,3%).⁵⁴

Pameran 2 memberikan daftar 20 waralaba kasual cepat terbesar di 2010. Meskipun begitu Chipotle Mexican Grill adalah salah satu pesaing utama Panera, tidak termasuk dalam daftar ini karena tidak waralaba.

ExHibit 2

2010 dua puluh
Kasual Cepat Terbesar
Waralaba

Penjualan Amerika Serikat 2009

1. Roti Panera	\$ 2.796,500
2. Zaxby's	718.250
3. El Polio Loco	582.000
4. Pasar Boston	545.000
5. Jason's Deli	475.870
6. Lima Orang Burger dan Goreng	453.500
7. Qdoba Mexican Grill	436.500
8. Einstein Bros. Bagel	378.444
9. Grill Baratdaya Moe	358.000
10. McAlister's Deli	351.960
11. Fuddruckers	320.500
12. Wingstop	306.606
13. Baja Fresh Mexican Grill	300.000
14. Schlotzsky	248.000
15. Corner Bakery Café	235.029
16. milik Fazoli	235.000
17. Mie & Perusahaan	

230.000
18. Roti Bagel dari Bruegger
196.000
19. Pizza Donatos
185.000
20. Cosi
168.500

catatan:

(a) Tidak semua pesaing kasual cepat utama adalah restoran waralaba.

SUMBER: Laporan Top 100 Casual-Casual Chain Top Technomic 2010 2010, www.bluemaumau.cor / 9057 / 2010's-top-dua puluh terbesar-waralaba-cepat-waralaba.

Halaman 574

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Panera mengalami persaingan dari berbagai sumber di bidang perdagangannya. Perusahaan kafe roti bersaing dengan makanan khusus, santapan santai dan kafe layanan cepat, toko roti, dan pengecer restoran, termasuk kafe nasional, regional, dan milik lokal, toko roti, dan restoran. Kafe roti bersaing di beberapa segmen bisnis restoran yang berbasis pada kebutuhan pelanggan untuk sarapan, AM "santai," makan siang, PM "santai," makan malam, dan dibawa pulang baik melalui penjualan di tempat dan katering Via Panera. Faktor-faktor kompetitif termasuk lokasi, lingkungan, layanan pelanggan, harga, dan kualitas produk. Perusahaan-memelihara hewan untuk disewakan ruang di lokasi yang diinginkan dan juga untuk karyawan per jam. Kompetisi tertentu

tor atau pesaing potensial memiliki sumber daya modal yang melebihi yang tersedia untuk Panera.⁵⁵ Penjualan Panera 2009 hampir mencapai US \$ 2,8 miliar sebagai yang terbesar dari rantai kasual cepat. Perusahaan melihat peningkatan penjualan 7,1% dan peningkatan unit 4,3% menjadi 1.380 toko lebih dari 2008. Chipotle Mexican Grill bertahan di tempat nomor dua, meningkatkan penjualan AS 13,9% hingga US \$ 1,5 miliar, dan unit sebesar 14,2% menjadi 955 lokasi pada tahun 2009.⁵⁶ Panera dan Chipotle Mexican Grill, yang bersama-sama menghasilkan lebih dari 25% dari puasa segmen kasual, membukukan peningkatan persentase dua digit pada penjualan kuartal pertama 2010 di atas periode yang sama tahun 2009, didorong oleh pembukaan gerai baru dan peningkatan kuat dalam penjualan gerai yang sama.

Sebaliknya, pendapatan Amerika Serikat di McDonald's mengalami penurunan pada 2009, dan untuk lima yang pertama

bulan 2010, penjualan toko yang sama naik 3% dibandingkan periode yang sama tahun 2009. Burger King berjuang selama periode yang sama dengan pendapatan di Amerika Serikat dan Kanada turun 4% tiga bulan pertama tahun 2010.⁵⁷ Rantai restoran yang mapan mulai memperhatikan dari peluang di segmen kasual cepat dan sedang mempertimbangkan opsi. Sebagai contoh, Subway mulai menguji desain kelas atas di pasar Washington, DC, pada tahun 2008. Perusahaan baru petitor, seperti Otarian, juga memasuki segmen kasual cepat dan menguji konsep-konsep baru, banyak yang memiliki komponen kesehatan dan kesejahteraan atau keberlanjutan untuk mereka. Meskipun Panera terus belajar dari para pesaingnya, tidak ada satu pun dari para pesaingnya yang memiliki belum menemukan formula untuk kesuksesan Panera. Sementara McDonald's memiliki saingannya Burger King, dan Applebee's memiliki TGI Friday, tidak ada pesaing nasional langsung yang direplikasi Model bisnis Panera. Seperti Panera, Chipotle menjual makanan berkualitas tinggi yang dibuat dengan baik bahan-bahan — tapi itu buatan Meksiko. Cosi menjual sandwich dan salad berkualitas, tetapi tidak memiliki pas mencoba dan kopi gourmet. Starbucks memiliki kopi dan kue-kue lezat, tetapi tidak banyak dari Panera menu makanan. Menurut Shaich, alasannya adalah "ini sulit dilakukan,. . . apa yang tampaknya sederhana bisa jadi sulit. Tidak mudah menjatuhkan kita."⁵⁸

Kompetisi

Tata kelola perusahaan

Panera adalah perusahaan Delaware dan kantor pusat perusahaannya berlokasi di Saint Louis, Missouri.

Jajaran direktur

Dewan Panera dibagi menjadi tiga kelas keanggotaan. Ketentuan layanan tiga kelas direktur terhuyung sehingga hanya satu kelas yang berakhir pada setiap tahun pertemuan. Pada saat pertemuan tahunan Mei 2010, Dewan terdiri dari enam anggota. Kelas I terdiri dari Ronald M. Shaich dan Fred K. Foulkes, dengan masa berlaku berakhir pada 2011; Kelas II terdiri dari Domenic Colasacco dan Thomas E. Lynch, dengan masa berlaku di 2012; dan Kelas III terdiri dari Larry J. Franklin dan Charles J. Chapman III, dengan persyaratan berakhir pada 2010. Mr. Franklin dan Mr. Chapman keduanya dinominasikan untuk dipilih kembali ketentuan berakhir pada 2013, jika terpilih.⁵⁹

Halaman 575

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Sketsa biografi untuk anggota dewan diperlihatkan berikutnya.⁶⁰

Ronald M. Shaich (umur 56) adalah Direktur sejak 1981, salah satu pendiri, Ketua Dewan sejak Mei 1999, Ketua Dewan dari Januari 1988 hingga Mei 1999, Ketua Pejabat Eksekutif sejak Mei 1994, dan Wakil Ketua Eksekutif sejak Januari 1988 hingga Mei 1994. Shaich menjabat sebagai Direktur Lown Cardiovascular Research Foundation, sebagai wali dari Sekolah Rashi nirlaba, sebagai Ketua Dewan Pengawas Clark Universitas, dan sebagai Bendahara Partai Demokrat Massachusetts. Dia memiliki gelar sarjana gelar Seni dari Clark University dan MBA dari Harvard Business School. Aku mengikuti Rapat Tahunan 2010, Tuan Shaich berencana untuk mengundurkan diri sebagai Ketua Pejabat Eksekutif dan Dewan bermaksud untuk memilihnya sebagai Ketua Eksekutif Dewan.

Larry J. Franklin (usia 61) adalah Direktur sejak Juni 2001. Franklin telah menjadi Presiden dan Kepala Eksekutif Franklin Sports Inc., barang olahraga bermerek terkemuka produsen dan pemasar, sejak 1986. Franklin bergabung dengan Franklin Sports Inc. pada 1970 dan menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutifnya dari 1981 hingga 1986. Franklin bertugas di Dewan Direksi Bradford Soap International Inc. dan Produsen Alat Olah Raga Asosiasi (Ketua Dewan dan anggota Komite Eksekutif).

Fred K. Foulkes (usia 68) adalah Direktur sejak Juni 2003. Dr. Foulkes telah menjadi Profesi-Sor Perilaku Organisasi dan telah menjadi Direktur (dan pendiri) Manusia Institut Kebijakan Sumberdaya di Sekolah Manajemen Universitas Boston sejak 1981. Dia pernah mengajar mata kuliah manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis di Boston Universitas sejak 1980. Dari 1968 hingga 1980, Foulkes telah menjadi anggota Harvard Fakultas Sekolah Bisnis. Foulkes menulis banyak buku, artikel, dan studi kasus. Dia bertugas di Dewan Direksi Bright Horizons Family Solutions and Society for Yayasan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Domenic Colasacco (usia 61) adalah Direktur sejak Maret 2000, dan Lead Independent Direktur sejak 2008. Colasacco telah menjadi Presiden dan Kepala Eksekutif PT Boston Trust & Investment Management, perusahaan perbankan dan trust, sejak 1992. Dia juga menjabat sebagai Ketua Dewan Direksi. Dia bergabung dengan Boston Trust pada 1974 setelahnya memulai karirnya di divisi penelitian Merrill Lynch & Co. di New York City.

Charles J. Chapman III (usia 47) adalah Direktur sejak 2008. Chapman telah menjadi Kepala Pejabat Operasional dan Direktur dari American Dairy Queen Corporation sejak Oktober 2005. Dari tahun 2001 hingga Oktober 2005, Chapman memegang sejumlah posisi senior di American Dairy Queen. Sebelum bergabung dengan American Dairy Queen, Chapman menjabat sebagai Chief Operating Officer di Bruegger's Bagel's Inc., di mana ia juga menjabat sebagai Presiden dan salah satu pemilik waralaba. Dia juga memegang posisi pemasaran dan operasi dengan Darden Restoran dan menjabat sebagai konsultan di Bain & Company.

Thomas E. Lynch (usia 50) adalah Direktur sejak Maret 2010 dan Direktur sebelumnya dari 2003–2006. Lynch menjabat sebagai Managing Director Senior Mill Road Capital, seorang pribadi firma ekuitas, sejak 2005. Dari 2000 hingga 2004, Lynch menjabat sebagai Managing Director Senior Mill Road Associates, sebuah perusahaan penasihat keuangan yang ia dirikan pada tahun 2000. Dari 1997 hingga 2000, Lynch adalah pendiri dan Direktur Pelaksana Lazard Capital Partners.

Dari 1990 hingga 1997, Lynch adalah Managing Director dari Blackstone Group, di mana dia adalah seorang profesional investasi senior untuk Blackstone Capital Partners. Sebelum ke Black-

batu, Lynch adalah konsultan senior di Perusahaan Monitor. Dia juga sebelumnya bertugas di Dewan Direksi Galaxy Nutritional Foods Inc.

Dewan telah membentuk tiga komite tetap, yang masing-masing beroperasi di bawah piagam disetujui oleh Dewan. The *Kompensasi dan Manajemen Pembangunan Committee* termasuk Foulkes (Ketua), Franklin, dan Colasacco. The *Komite Nominasi dan*

Halaman 576

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Tata Kelola Perusahaan termasuk Franklin (Ketua), Chapman, dan Foulkes. The *Komite Audit* termasuk Colasacco (Ketua), Foulkes, dan Franklin.⁶¹

Paket kompensasi direktur non-karyawan terdiri dari pembayaran tunai dan penghargaan saham dan opsi. Total kompensasi direktur non-karyawan berkisar antara US \$ 29.724 hingga AS \$ 124.851 pada tahun fiskal 2009 tergantung pada layanan yang diberikan.⁶²

Sketsa biografi untuk beberapa pejabat eksekutif utama mengikuti.⁶³

Ronald Shaich (umur 56) berencana untuk mengundurkan diri sebagai Chief Executive Officer segera setelahnya Pertemuan Tahunan Mei 2010. Dewan Direksi mengumumkan niatnya untuk memilih dia sebagai Ketua Eksekutif Dewan saat itu. Dewan bermaksud untuk menunjuk William W. Moreton untuk menggantikan Tuan Shaich sebagai Kepala Eksekutif dan Presiden dan untuk memilihnya ke Dewan Direksi.⁶⁴

William M. Moreton (usia 50) bergabung kembali dengan Panera pada November 2008 sebagai Wakil Presiden Eksekutif.

penyok dan Co-Chief Operating Officer. Dia sebelumnya menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif dan Chief Financial Officer dari 1998 hingga 2003. Dari 2005 hingga 2007, Moreton menjabat sebagai Presiden dan Kepala Staf Keuangan Potbelly Sandwich Works, dan dari 2004-2005 sebagai Executive Vice President-Subsidiary Brands, dan Chief Executive Officer Baja Fresh, anak perusahaan dari Wendy's International Inc. Segera setelah kesimpulan Rapat Tahunan 2010, setelah pengunduran diri Bapak Shaich, Dewan berencana untuk Tn. Moreton untuk menggantikan Tn. Shaich sebagai CEO, dan Dewan bermaksud untuk mengangkatnya sebagai Presiden dan memilihnya untuk Dewan.

John M. Maguire (umur 44) telah menjadi Chief Operating Officer dan selanjutnya Co-Chief Pejabat Operasional sejak Maret 2008 dan Wakil Presiden Eksekutif sejak April 2006. Dia sebelumnya menjabat sebagai Wakil Presiden Senior, Kepala Perusahaan, dan Opera Ventura Bersama. tions Officer dari Agustus 2001 hingga April 2006. Dari April 2000 hingga Juli 2001, Maguire menjabat sebagai Wakil Presiden, Operasi Bakery, dan dari November 1998 hingga Maret 2000, sebagai Wakil Presiden, Operasi Komisaris. Maguire bergabung dengan perusahaan pada April 1993; dari 1993 hingga Oktober 1998, dia adalah Manajer dan Direktur Au Bon Pain / Panera Roti / st. Louis Bread.

Cedric J. Vanzura (usia 46) telah menjadi Wakil Presiden Eksekutif dan Wakil Ketua Operasi cer sejak November 2008 dan Wakil Presiden Eksekutif dan Kepala Administrasi dari Maret hingga November 2008. Sebelum bergabung dengan perusahaan, Vanzura mengadakan berbagai acara peran di Borders International dari 2003 hingga 2007.

Mark A. Borland (usia 57) telah menjadi Wakil Presiden Senior dan Kepala Rantai Suplai sejak Agustus 2002. Borland bergabung dengan perusahaan pada tahun 1986 dan memegang posisi manajemen dalam Au Bon Pain dan divisi Panera Bread hingga tahun 2000, termasuk Executive Vice Presiden, Wakil Presiden Operasi Ritel, Chief Operating Officer, dan Presiden PT Layanan Manufaktur. Dari tahun 2000 hingga 2001, Borland menjabat sebagai Wakil Presiden Senior PT Beroperasi di RetailDNA, dan kemudian bergabung kembali dengan Panera sebagai konsultan pada musim panas 2001.

Jeffrey W. Kip (usia 42) telah menjadi Wakil Presiden Senior dan Kepala Keuangan sejak saat itu Mei 2006. Sebelumnya menjabat sebagai Wakil Presiden, Keuangan dan Perencanaan, dan Wakil Presiden, Pengembangan Korporasi, dari tahun 2003 hingga 2006. Sebelum bergabung dengan Panera, Bapak Kip adalah seorang

Associate Director dan kemudian Director di UBS dari 2002 hingga 2003 dan Associate di Goldman Sachs dari 1999 hingga 2002.

Michael J. Nolan (usia 50) adalah Wakil Presiden Senior dan Kepala Pengembangan sejak bergabung dengan perusahaan pada Agustus 2001. Dari Desember 1997 hingga Maret 2001,
Manajemen Top

Halaman 577

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?
Nolan menjabat sebagai Wakil Presiden Eksekutif dan Direktur untuk John Harvard's Brew House, LLC, dan Wakil Presiden Senior, Pengembangan, untuk Konsep Perhotelan Amerika Inc. Dari Maret 1996 hingga Desember 1997, Nolan adalah Wakil Presiden Real Estat dan Pengembangan untuk Apple South Incorporated, operator rantai restoran, dan mulai Juli 1989 hingga Maret 1996, Nolan adalah Wakil Presiden Real Estat dan Pengembangan untuk Morrison Restaurants Inc. Sebelum tahun 1989, Nolan bertugas di berbagai real estat dan pengembangan kapasitas opment untuk Cardinal Industries Inc. dan Nolan Development and Investment. Wakil Presiden Senior kunci lainnya termasuk Scott Davis, Chief Concept Officer; Scott Blair, Chief Legal Officer; Rebecca Fine, Chief People Officer; Thomas Kish, Kepala Informasi Petugas; Michael Kupstas, Chief Franchise Officer; Michael Simon, Kepala Pemasaran; dan William Simpson, Chief Company dan Joint Venture Operations Officer. Pada tahun 2009, total kompensasi untuk lima pejabat eksekutif dengan bayaran tertinggi berkisar antara US \$ 939.919 hingga US \$ 3.354.708.⁶⁵

Pada akhir tahun 2009, ada dua kelas saham: (1) Saham biasa dengan Kelas A 30.491.278 saham beredar dan satu suara per saham, dan (2) saham biasa Kelas B dengan 1.392.107 saham beredar dan tiga suara per saham.⁶⁶ Saham biasa kelas A diperdagangkan NASDAQ di bawah simbol PNRA. Pada tanggal 15 Maret 2010, semua direktur, nominasi direktur, dan pejabat eksekutif sebagai kelompok (20 orang) memiliki 1.994.642 saham atau 6,22% dari Kelas A biasa saham dan 1.311.690 saham atau 94,22% dari saham biasa Kelas B dengan kinerja pemungutan suara gabungan persentase 13,23%. Ronald Shaich memiliki 5,5% saham biasa Kelas A dan 94,22% saham Kelas B saham biasa untuk persentase suara gabungan 12,42%.⁶⁷ Pada November 2009, Panera Direksi menyetujui program pembelian kembali saham tiga tahun hingga US \$ 600 juta Saham biasa kelas A.⁶⁸

Menu 69

Menu berorientasi nilai Panera dirancang untuk menyediakan target pelanggan perusahaan produk dengan harga terjangkau dibangun di atas kekuatan keahlian toko roti perusahaan. Panera menu menampilkan barang-barang berpemilik yang disiapkan dengan bahan-bahan segar berkualitas tinggi serta unik resep dan topping. Kelompok menu utama adalah barang-barang yang baru dipanggang, termasuk beragam roti bagel, roti, muffin, scone, roti gulung, dan makanan manis yang baru dipanggang; pasir pesanan tempat; sup hangat dan unik; salad yang dilemparkan dengan tangan; dan minuman kafe termasuk kopi panggang, espresso panas atau dingin, minuman cappuccino, dan smoothie. Perusahaan secara teratur meninjau dan memperbarui penawaran menunya untuk memuaskan perubahan preferensi pelanggan, untuk meningkatkan produknya, dan untuk mempertahankan minat pelanggan. Untuk memberikannya pelanggan alasan untuk kembali, Panera telah meluncurkan produk baru dengan bahan segar-seperi ayam yang bebas antibiotik (Panera adalah pembeli terbesar negara tersebut⁷⁰). Akar kebanyakan hidangan Panera baru dapat ditelusuri ke retret dua tahun sekali tim R&D ke Adirondacks, di mana para staf secara bergantian berusaha saling mengalahkan di dapur. "Kita mulai dengan: Apa yang harus dilakukan kami pikir rasanya enak," kata Scott Davis. "Kami orang makanan, dan jika kami tidak bekerja sesuatu yang membuat kami sangat bersemangat, itu agak tidak layak untuk dikerjakan."⁷¹ Panera tidak punya uji dapur dan bukannya menguji semua item menu baru secara langsung di kafe-nya. Panera mengintegrasikan peluncuran produk baru ke dalam menu periodik atau musiman perusahaan rotasi, disebut sebagai "Perayaan." Contoh produk yang diperkenalkan pada tahun fiskal 2009 termasuk Cincang Cobb Salad dan Cincang Barbeque Chicken, diperkenalkan selama perayaan salad musim panas 2009. Perubahan menu lainnya pada tahun 2009 termasuk yang dirumuskan ulang

Baguette Prancis, jajaran smoothie baru, kopi baru, Salad Ayam Napa Almond baru sandwich, Strawberry Granola Parfait baru, Breakfast Power Sandwich, dan baris baru brownies dan pirang. Tiga pilihan salmon baru, lima tahun dalam pembuatan, diperkenalkan pada awal 2010 bersama dengan Sup Sayuran Taman Rendah Lemak dan Asiago Bagel baru

Halaman 578

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Sandwich Sarapan Persembahan cabe baru sedang dalam tahap perencanaan. Selama ini Shaich Dia juga sibuk mengutak-atik hal-hal yang dia inginkan agar Panera melakukan yang lebih baik, seperti meningkatkan kesegaran selada Panera dengan memotong waktu dari lapangan ke piring menjadi dua. Dia juga membaik kesegaran roti perusahaan dengan memilih untuk memanggang sepanjang hari, tidak hanya di awal jam pagi. Perubahan dan peningkatan Panera semuanya dirancang untuk membangun daya saing manfaat dengan memperkuat nilai. Nilai, menurut perusahaan, berarti menawarkan tamu suatu "pengalaman total" yang lebih baik.

Pada 2008, Panera memperkenalkan antitesis pada microwave sarapan yang diproses yang, dengan memperkenalkan sandwich sarapan panggang yang dibuat sesuai pesanan. Baris sarapan yang baru sandwich dibuat segar setiap hari dengan bahan-bahan berkualitas — kombinasi yang alami telur, keju cheddar putih Vermont, daging asap Applewood atau sosis alami, dipanggang antara dua potong ciabatta panggang segar. Banyak pesaing perusahaan juga pindah ke lebih banyak penawaran sarapan sandwich berbasis protein karena peluang pertumbuhan ikatan di segmen pasar ini. Agar kompetitif, Panera harus berbeda.

Tidak semua inovasi menu Panera berhasil dengan pelanggan atau menambahkan banyak ke intinya. Panera mendesain ulang papan menu pada tahun 2009 untuk menarik pelanggan menatap ke arah makanan dengan margin yang lebih tinggi, seperti combo sup dan salad, daripada pricier barang-barang, seperti salad biji poppy stroberi, yang tidak terlalu berpengaruh. Itu Pizza Crispani dihentikan pada 2008 setelah gagal menjalankan bisnis pada jam malam. Untuk meningkatkan margin, Panera mampu mengantisipasi dan bereaksi terhadap perubahan dalam makanan dan makanan.

Biaya termasuk, antara lain, bahan bakar, protein, susu, gandum, tuna, dan keju krim biaya melalui kenaikan harga menu dan menggunakan kekuatannya pada pembelian untuk membatasi inflasi biaya dalam upaya untuk mendorong laba kotor per transaksi.

Panera percaya pada transparan sehubungan dengan bahan yang digunakannya. Mereka adalah satu dari restoran pertama yang menyajikan ayam bebas antibiotik meskipun harganya lebih mahal.

Panera memilih untuk berada di depan kurva lagi ketika diumumkan pada awal 2010 bahwa mereka akan memposting

informasi kalori pada semua papan menu bakery-kefe di seluruh sistem pada akhir 2010. Panera telah selama beberapa tahun menyediakan kalkulator nutrisi di situs webnya sehingga pelanggan bisa menemukan informasi nutrisi untuk produk individual atau membuat makanan sesuai dengan diet mereka spesifikasi. Menyadari risiko kesehatan yang terkait dengan transfats, Panera sudah sepenuhnya menghapus semua transfat dari menunya pada tahun 2006.⁷² Panera juga menawarkan berbagai makanan organik produk termasuk kue, susu, dan yogurt, yang dimasukkan ke dalam perusahaan menu anak-anak, Panera Kids, pada tahun 2006. Karena pilihannya yang sehat, Panera dinamai "One 10 Restoran Keluarga Cepat-Kasual Terbaik" oleh majalah *Parents* dalam edisi Juli 2009.⁷³

Pemilihan Lokasi dan Toko Roti Milik Perusahaan-Kafe⁷⁴

Pada tanggal 29 Desember 2009, segmen bakery-café yang dimiliki perusahaan terdiri dari 585 perusahaan-miliki kafe-toko roti, semuanya berlokasi di Amerika Serikat. Selama tahun 2009, Panera fokus pada penggunaannya

tunai untuk membangun kafe roti-ROI tinggi baru dan melaksanakan proses pengembangan yang disiplin itu mengambil keuntungan dari resesi untuk menurunkan biaya sambil memilih lokasi yang dikirim volume penjualan yang kuat. Pada tahun 2009, Panera percaya bahwa penggunaan modalnya yang terbaik adalah berinvestasi pada intinya

bisnis, baik melalui pengembangan kafe roti baru atau melalui akuisisi kafe roti yang ada dari franchisee atau konsep restoran atau kafe roti serupa lainnya, seperti

sebagai akuisisi Paradise Bakery & Café Inc.

Semua kafe roti milik perusahaan berada di lokasi sewaan. Persyaratan sewa biasanya 10 tahun dengan satu, dua, atau tiga periode opsi pembaruan 5 tahun sesudahnya. Sewa biasanya memungut biaya untuk bagian proporsional dari bangunan dan biaya operasional area umum dan nyata pajak perkebunan, dan persentase sewa kontijensi berdasarkan penjualan di atas tingkat penjualan yang ditentukan. Karena Panera dianggap diinginkan sebagai penyewa karena neraca menguntungkan dan

Halaman 579

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

reputasi nasional, perusahaan menikmati lingkungan leasing yang menguntungkan dalam hal sewa dan ketersediaan lokasi yang diinginkan.

Ukuran rata-rata kafe toko roti milik perusahaan adalah sekitar 4.600 kaki persegi pada tanggal 29 Desember 2009. Rata-rata konstruksi, peralatan, perabotan dan perlengkapan, dan biaya signage untuk 30 kafe roti milik perusahaan yang dibuka pada tahun fiskal 2009 adalah sekitar hampir US \$ 750.000 per toko roti-kafe setelah tunjangan pemilik dan tidak termasuk yang dikapitalisasi overhead pengembangan. Perusahaan berharap bahwa kafe roti di masa depan akan membutuhkan, pada rata-rata, investasi per kafe-toko roti sekitar US \$ 850.000.

Dalam mengevaluasi lokasi baru yang potensial untuk toko roti milik perusahaan dan waralaba - kafe, Panera mempelajari area perdagangan di sekitarnya, informasi demografis yang paling dalam tahun terakhir, dan informasi yang tersedia untuk umum tentang pesaing. Berdasarkan analisis ini dan menggunakan teknik pemodelan prediktif, Panera memperkirakan proyeksi penjualan dan target pengembalian investasi. Panera juga menggunakan proses pembelanjaan modal disiplin yang terfokus pada hunian dan biaya pengembangan sehubungan dengan pasar, yang dirancang untuk memastikan hak kafe roti ukuran dan biaya di pasar yang tepat. Metode Panera telah terbukti berhasil memilih sejumlah jenis lokasi yang berbeda, seperti lokasi in-line atau end-cap dalam strip atau pusat daya, mal regional, unit drive-through, dan berdiri bebas.

Waralaba 75

Waralaba adalah komponen kunci dari strategi pertumbuhan Panera. Perluasan melalui mitra chise memungkinkan perusahaan untuk tumbuh lebih cepat ketika franchisee berkontribusi sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mengimplementasikan konsep dan strategi yang dikembangkan oleh

Panera.

Perusahaan memulai program waralaba berbasis luas pada tahun 1996, ketika perusahaan secara aktif mulai mencari untuk memperluas hubungan waralaba. Pada tanggal 29 Desember 2009, di sana adalah 795 kafe roti yang dioperasikan oleh waralaba terbuka di seluruh Amerika Serikat dan di Ontario, Kanada, dan komitmen untuk membuka 240 kafe roti yang dioperasikan dengan waralaba tambahan. Pada saat ini, 57,6% dari kafe roti perusahaan dimiliki oleh waralaba yang terdiri dari 48 waralaba kelompok. Perusahaan selektif dalam memberikan waralaba, dan pelamar harus bertemu secara spesifik kriteria untuk mendapatkan pertimbangan untuk waralaba. Secara umum, franchisee harus baik-baik saja dikapitalisasi ke kafe roti terbuka, dengan kekayaan bersih minimum US \$ 7,5 juta dan memenuhi liquid-Dengan persyaratan (aset likuid US \$ 3 juta),⁷⁶ memiliki infrastruktur dan sumber daya yang harus dipenuhi jadwal pengembangan yang dinegosiasikan, memiliki rekam jejak yang terbukti sebagai operasi restoran multi-unit tors, dan memiliki komitmen untuk pengembangan merek Panera. Sejumlah pasar masih tersedia untuk pengembangan waralaba.

Panera tidak menjual waralaba satu unit. Sebaliknya, mereka memilih untuk berkembang dengan menjual pasar area menggunakan Perjanjian Pengembangan Area, disebut sebagai ADA, yang membutuhkan waralaba pengembang untuk membuka sejumlah unit, biasanya 15 kafe roti, dalam jangka waktu empat hingga enam tahun. Jika pewaralaba gagal mengembangkan toko roti - kafe sesuai jadwal atau gagal memenuhi standar operasi atau merek perusahaan, perusahaan memiliki hak untuk mengakhiri ADA dan untuk mengembangkan lokasi yang dimiliki perusahaan atau mengembangkan lokasi melalui pengembang area baru di pasar itu.

Perjanjian waralaba biasanya mensyaratkan pembayaran biaya waralaba di muka sebesar US \$ 35.000 (dipecah menjadi US \$ 5.000 pada saat penandatanganan perjanjian pengembangan daerah dan

US \$ 30.000 pada atau sebelum toko roti-kafe dibuka) dan melanjutkan royalti 4% –5% dari penjualan dari setiap kafe roti. Kafe roti yang dioperasikan oleh waralaba perusahaan mengikuti hal yang sama protokol untuk standar operasi di dalam toko, kualitas produk, menu, pemilihan lokasi, dan bakery-café konstruksi seperti yang dilakukan kafe toko roti milik perusahaan. Umumnya, franchisee diharuskan membeli semua produk adonan mereka dari sumber yang disetujui oleh perusahaan.

Halaman 580

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Perusahaan umumnya tidak membayai pembangunan waralaba atau persetujuan pengembangan wilayah pembelian. Selain itu, perusahaan tidak memiliki kepemilikan saham di kafe roti yang dioperasikan dengan chise. Namun, pada tahun fiskal 2008, untuk memfasilitasi ekspansi ke Ontario, Kanada, perusahaan menandatangi perjanjian kredit dengan pemegang waralaba Kanada. Pada bulan Maret 2010, Panera telah membeli kembali tiga waralaba di Toronto agar lebih langsung terlibat dalam pasar Kanada. Sementara perusahaan menganggap pasar geografis mewakili mengirim peluang pertumbuhan yang baik, Panera memutuskan untuk belajar dan belajar dari perusahaan AS lainnya yang berhasil diperluas di Kanada.⁷⁷

Rantai Pasokan Roti 78

Menurut Ronald Shaich, “Panera memiliki komitmen untuk melakukan roti terbaik di Amerika.”⁷⁹ Roti yang baru dipanggang dibuat dengan adonan segar merupakan bagian integral untuk menghormati komitmen ini. Sistem-

banyak kafe roti menggunakan adonan segar untuk penghuni pertama dan roti artisan dan bagel. Panera percaya sistem fasilitas adonan segar dan fungsi rantai pasokan menyediakan keunggulan petitif dan membantu memastikan kualitas yang konsisten di kafe roti-nya. Perusahaan memiliki operasi rantai pasokan yang unik di mana adonan dipasok setiap hari dari salah satu fasilitas adonan segar regional perusahaan untuk secara substansial semua milik perusahaan dan waralaba-mengoperasikan kafe roti. Pembuat roti panera kemudian bekerja sepanjang malam membentuk, mencetak, dan glazing adonan dengan tangan untuk membawa pelanggan roti segar setiap pagi dan melalui keluar hari. Pada tahun 2009, perusahaan mulai membuat roti di pagi hari untuk memastikan kesegaran sepanjang hari dan mengubah siklus fermentasi baguette untuk membuatnya lebih manis.

Pada tanggal 29 Desember 2009, Panera memiliki 23 fasilitas adonan segar, 21 di antaranya milik perusahaan, termasuk fasilitas produksi terbatas yang berlokasi bersama dengan salah satu waralaba-kafe waralaba perusahaan di Ontario, Kanada, untuk mendukung waralaba yang dioperasikan kafe roti yang berlokasi di pasar itu (2 dari fasilitas adonan segar dioperasikan dengan waralaba).

Semua fasilitas adonan segar disewakan. Pada tahun fiskal 2009, ada rata-rata 62,5 toko roti-kafe per fasilitas adonan segar dibandingkan dengan rata-rata 62,0 pada tahun fiskal 2008.⁸⁰

Distribusi adonan segar ke kafe roti berlangsung setiap hari melalui armada sewaan 184 truk pengontrol suhu yang dikendarai oleh karyawan Panera. Maksimal optimal jangkauan distribusi untuk setiap truk sekitar 300 mil; Namun, bila perlu, rentang distribusi mungkin hingga 500 mil. Rute distribusi rata-rata mengirimkan adonan ke tujuh kafe roti.

Perusahaan memfokuskan ekspansi di area yang dilayani oleh fasilitas adonan segar agar untuk terus mendapatkan efisiensi dengan memanfaatkan biaya tetap dari fasilitas adonan segar struktur. Panera diharapkan untuk memasuki pasar baru secara selektif yang membutuhkan pembangunan fasilitas tambahan sampai sejumlah kafe roti dapat dibuka yang diizinkan distribusi adonan segar yang efisien.

Selain kebutuhan akan adonan segar, perusahaan mengontrak secara eksternal untuk facture dari sisa barang yang dipanggang di kafe-toko roti, disebut sebagai barang manis. Manis produk barang diselesaikan di setiap bakery-café oleh tukang roti yang terlatih secara profesional. Melengkapi-Termasuk menyelesaikan dengan topping segar dan bahan-bahan lainnya dan membuat kue hingga matang standar pengrajin memanfaatkan resep unik.

Terkecuali produk yang dipasok langsung oleh fasilitas adonan segar semua produk makanan dan persediaan untuk kafe roti, termasuk barang kertas, kopi, dan barang kecil, dikontrak secara eksternal oleh perusahaan dan dikirimkan oleh vendor ke

distributor independen untuk pengiriman ke kafe roti. Untuk memastikan makanan berkualitas tinggi dan persediaan dari sumber terpercaya, Panera dan pemegang waralaba diminta untuk memilih daftar pemasok dan distributor yang disetujui. Perusahaan meningkatkan ukuran dan skala untuk meningkatkan kualitas bahan-bahannya, memberikan efek efisiensi pembelian yang lebih baik, dan bernegosiasi

Halaman 581

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat? perjanjian pembelian dengan sebagian besar pemasok yang disetujui untuk mencapai pengurangan biaya untuk keduanya perusahaan dan pelanggannya. Satu perusahaan mengirimkan sebagian besar bahan baku Panera dan produk lain ke kafe roti dua atau tiga kali seminggu. Selain itu, milik perusahaan kedai-kedai roti dan waralaba mengandalkan jaringan pemasok lokal dan nasional untuk pengiriman produk segar (tiga hingga enam kali per minggu).

Pemasaran 81

Panera berfokus pada penelitian pelanggan untuk merencanakan inisiatif pemasaran dan pengembangan mereknya. Menurut eksekutif Panera, "semua yang kami lakukan di Panera melewati filter pelanggan pertama." ⁸² Pelanggan target Panera berusia antara 25 dan 50 tahun, memperoleh US \$ 40.000 hingga US \$ 100.000 setahun, dan mencari bahan-bahan segar dan pilihan berkualitas tinggi. ⁸³ com- The Pelanggan perusahaan menghabiskan rata-rata US \$ 8,50 per kunjungan. ⁸⁴ Panera berkomitmen untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dengan cara-cara perusahaan diyakini langka di industri. Perusahaan memanfaatkan kehadirannya secara nasional sebagai bagian dari a strategi pemasaran yang lebih luas untuk membangun pengenalan dan kesadaran nama. Sebanyak Sible, perusahaan menggunakan lokasi toko untuk memasarkan citra mereknya. Saat memilih a lokasi untuk membuka toko baru, Panera dengan hati-hati memilih area geografis. Lokasi yang lebih baik kurang membutuhkan pemasaran, dan konsep bakery-café mengandalkan volume pengulangan yang substansial bisnis.

Pada tahun 2009, Panera menjalankan strategi pemasaran yang lebih agresif daripada sebagian besar perusahaannya. pemantau. Sementara banyak pesaing didiskon untuk memikat pelanggan kembali hingga 2009, Panera berfokus pada menawarkan "pengalaman total" yang lebih baik kepada para tamu. Peningkatan ke "total." pengalaman "termasuk kopi dan sarapan baru, salad baru, porselen baru, smoothie, dan Mac dan keju. Perusahaan fokus pada peningkatan laba toko dengan meningkatkan transaksi serta meningkatkan laba kotor per transaksi melalui inovasi dan penjualan yang lebih tinggi item laba kotor. Panera juga memiliki inisiatif yang berhasil untuk mendorong penjualan tambahan melalui Internet Program Peningkatan Makanan. ⁸⁵

Pada 2010, Panera mulai meningkatkan iklan dan investasi tambahan dalam jumlah kecil infrastruktur pemasarannya karena perusahaan mengakui pentingnya pemasaran sebagai pendorong pendapatan dan penjualan meningkat. ⁸⁶ Terlepas dari peningkatan ini, Panera tetap ada sangat berhati-hati tentang investasi pemasarannya dan berfokus pada campuran yang sesuai untuk masing-masing pasar. Panera terutama menggunakan iklan radio dan billboard, dengan beberapa televisi, sosial jaringan, dan hari pengambilan sampel di dalam toko. Panera menemukan bahwa itu menguntungkan ketika perusahaan lain

mengiklankan produk yang juga dibawa oleh Panera, seperti promosi awal 2010 McDonald's untuk smoothie. Panera sedang menguji iklan televisi tambahan di 20 pasar tetapi dipertimbangkan setiap pertumbuhan yang signifikan dalam media ini menjadi beberapa tahun lagi. ⁸⁷

Perjanjian waralaba Panera mengharuskan pemegang waralaba untuk membayar biaya iklan perusahaan berdasarkan persentase penjualan. Pada tahun fiskal 2009, kafe roti yang dioperasikan waralaba berkontribusi 0,7% dari penjualan mereka ke dana iklan nasional yang dikelola perusahaan, membayar administrasi pemasaran Biaya tion sebesar 0,4% dari penjualan, dan diharuskan untuk membelanjakan 2,0% dari penjualan mereka untuk iklan di pasar lokal masing-masing. Perusahaan menyumbangkan persentase penjualan yang sama dari perusahaan-memiliki bakery-café menuju dana periklanan nasional dan biaya administrasi pemasaran. Untuk tahun fiskal 2010, perusahaan meningkatkan tingkat kontribusi ke dana iklan nasional menjadi 1,1% dari penjualan. ⁸⁸

Panera berinvestasi dalam upaya pemasaran yang berhubungan dengan sebab-sebab dan kegiatan masyarakat melalui programnya

Program Operasi Adonan-Bangsa. Program-program ini termasuk mensponsori lari dan berjalan, bantuan-ting organisasi nirlaba menggalang dana, dan program Day-End Dough-Nation yang dilaluinya tidak terjual produk roti dikemas pada akhir setiap hari dan disumbangkan ke bank makanan lokal dan amal.⁸⁹

Halaman 582

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Setiap kafe roti yang dioperasikan perusahaan telah memprogram register titik penjualan untuk mengumpulkan data tindakan yang digunakan untuk menghasilkan informasi terkait, termasuk jumlah transaksi, bauran produk, dan cek rata-rata. Semua harga produk bakery-café milik perusahaan diprogram ke dalam sistem dari kantor pusat perusahaan. Perusahaan mengizinkan franchisee untuk memiliki akses ke sistem kafe-toko roti tertentu dan dukungan sistem. Adonan segar fasilitas memiliki sistem informasi yang menerima pesanan elektronik dari kafe roti dan memantau pengiriman produk yang dipesan. Perusahaan juga menggunakan alat online berpemilik seperti eLearning untuk memberikan pelatihan online untuk rekan ritel dan instruksi memanggang online untuk pembuat roti.

Situs intranet Panera, The Harvest, memungkinkan perusahaan untuk memantau analitik penting dan memberikan dukungan ke kafe roti. Misalnya, Panera menggunakan aplikasi cuaca di Windows intranet yang mengikat cuaca lokal bersejarah kafe-toko roti dengan penjualan bersejarah toko, memungkinkan manajer untuk memperkirakan penjualan berdasarkan cuaca untuk hari tertentu. "Itu membantu dalam penentuan staf dan bagaimana caranya

Anda akan mengalokasikan tenaga kerja dan apa yang Anda butuhkan dalam hal bahan," kata Greg Rhoades, Manajer senior Panera dalam layanan informasi. Dia menyebut The Harvest "sumber tunggal kami informasi." Panera berbagi berita dengan karyawannya tentang keamanan makanan dan kepuasan pelanggan situs web tion dan memberikan informasi tentang penjualan harian, penjualan per jam, penempatan staf, penjualan produk, biaya tenaga kerja, dan biaya bahan.⁹⁰

Perusahaan mulai menawarkan Wi-Fi di kafe toko roti pada tahun 2003. Pada 2010, sebagian besar toko roti kafe memberi pelanggan akses Internet gratis melalui jaringan Wi-Fi yang dikelola. Sebagai Hasilnya, Panera menyelenggarakan salah satu jaringan Wi-Fi publik gratis terbesar di negara ini.⁹¹

Pada 2010, Panera mulai menguji coba program loyalitas, "My Panera," di 23 toko. Agak dari sekedar program diskon makanan, "My Panera" dimaksudkan untuk memberikan hubungan yang lebih dalam-kapal dengan pelanggan dengan menyertakan peserta dalam acara-acara seperti mencicipi makanan baru produk. Perusahaan diharapkan untuk menyelesaikan pilot pada akhir tahun 2010 dan berharap untuk memulai meningkatkan data untuk lebih memahami pelanggan frekuensi tinggi dan untuk "mengejutkan dan menyenangkan mereka dengan cara yang disesuaikan dengan kebiasaan pembelian pelanggan."⁹²

Sistem informasi manajemen⁹³

Sumber Daya Manusia⁹⁴

Sejak awal, Panera menyadari bahwa unsur utama keberhasilan pengembangan merek Panera berkisar dari jenis makanan yang disajikan untuk jenis orang di belakang negara. ters. Perusahaan menempatkan prioritas pada penempatan kafe-kelebihan roti, fasilitas adonan segar, dan mendukung operasi pusat dengan rekanan yang terampil dan berinvestasi dalam program pelatihan untuk memastikan kualitas operasinya. Pada tanggal 29 Desember 2009, perusahaan ini mempekerjakan sekitar 12.000 karyawan penuh waktu (didefinisikan sebagai karyawan yang rata-rata 25 jam atau lebih per minggu), dari yang sekitar 600 dipekerjakan dalam fungsi umum atau administrasi, pada prinsipnya di pusat dukungan perusahaan; sekitar 1200 dipekerjakan di perusahaan baru operasi fasilitas adonan; dan sekitar 10.300 dipekerjakan di toko roti perusahaan-operasi kafe sebagai pembuat roti, manajer, dan karyawan. Perusahaan juga memiliki sekitar 13.200 rekan kerja paruh waktu di kafe roti. Tidak ada tawar menawar kolektif perjanjian. Perusahaan menganggap hubungan karyawannya baik.

Panera percaya bahwa menyediakan operator bakery-kafe kesempatan untuk berpartisipasi dalam Keberhasilan kafe-kafe roti memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pengalaman yang tinggi

personil yang termotivasi, yang menghasilkan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Melalui Usaha Patungan Program, perusahaan menyediakan manajer umum dan manajer multi-unit yang dipilih dengan a Program bonus multi-tahun berdasarkan pada persentase arus kas dari bakery-café mereka dioperasikan. Maksud dari periode lima tahun program adalah untuk menciptakan stabilitas tim, secara umum

Halaman 583

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat? menghasilkan tingkat stabilitas yang lebih tinggi untuk kafe roti itu dan dengan demikian mengarah pada rekanan yang lebih kuat keterlibatan dan loyalitas pelanggan. Pada Desember 2009, sekitar 50% dimiliki perusahaan operator bakery-café berpartisipasi dalam program Joint Venture.⁹⁵

Keuangan

Panera melaporkan kenaikan 48% dalam laba bersih sebesar US \$ 25.845 juta, atau US \$ 0,82 per di-saham yang disusutkan, selama kuartal pertama 2010, dibandingkan dengan US \$ 17.432 juta, atau US \$ 0,57 per saham terdilusi, selama kuartal pertama 2009. Untuk periode yang sama ini, Panera melaporkan pendapatan sebesar AS \$ 364.210 juta, kenaikan 14% dari pendapatan sebesar AS \$ 320.709 untuk periode yang sama tahun 2008

2009.⁹⁶ Penjualan bakery-café sebanding yang dimiliki perusahaan pada kuartal pertama tahun fiskal 2010 di meningkat 10,0%, karena pertumbuhan transaksi 3,5% dan rata - rata pertumbuhan cek 6,5% dari periode yang sebanding pada tahun 2009. Penjualan bakery-kafe yang sebanding yang dioperasikan oleh waralaba meningkat 9,2%

pada kuartal pertama 2010 dibandingkan periode yang sama tahun 2009. Akibatnya, totalnya sebanding penjualan bakery-café meningkat 9,5% pada kuartal pertama tahun fiskal 2010 dibandingkan dengan perusahaan periode yang baik pada tahun 2009.⁹⁷ Selain itu, penjualan mingguan rata-rata (AWS) untuk perusahaan yang baru dibuka -

memiliki bakery-kafe selama kuartal pertama 2010 adalah US \$ 56.111 dibandingkan dengan US \$ 41.922 pada kuartal pertama 2009. Selama kuartal pertama 2010, Panera dan waralaba dibuka delapan kafe bakery baru di seluruh sistem. Tidak ada kafe roti yang ditutup selama periode ini.⁹⁸

Tampilan 3 hingga 5 memberikan laporan operasi konsolidasi Panera, ukuran umum

laporan laba rugi, dan neraca konsolidasi, masing-masing, untuk perusahaan untuk tahun fiskal yang berakhir tahun 2005 hingga 2009.

Pada tahun fiskal 2009, selama lingkungan ekonomi yang tidak pasti, Panera melawan industri tren dan peningkatan kinerja pada metrik utama berikut: (1) perusahaan di seluruh sistem penjualan bakery-kafe kafe tumbuh 0,5% (0,7% untuk kafe-toko roti milik perusahaan dan 0,5% untuk kafe roti yang dioperasikan oleh waralaba); (2) penjualan mingguan rata-rata sistem meningkat 1,8% hingga US \$ 39.926 (US \$ 39.050 untuk kafe roti milik perusahaan dan US \$ 40.566 untuk waralaba-mengoperasikan kafe roti); dan (3) 69 kafe roti baru dibuka di seluruh sistem (7 milik perusahaan kafe roti dan 39 kafe roti yang dioperasikan oleh franchise). Pada tahun fiskal 2009, Panera menghasilkan US \$ 2,78 per saham terdilusi.⁹⁹ Selain itu, penjualan mingguan rata-rata (AWS) untuk perusahaan yang baru dibuka - kafe-toko roti yang dimiliki pada tahun 2009 mencapai tertinggi enam tahun untuk unit-unit baru.¹⁰⁰ **Pameran 6** menyediakan

2005–2009 informasi keuangan terpilih tentang Panera.

Total pendapatan perusahaan pada tahun fiskal 2009 meningkat 4,2% menjadi US \$ 1.353,5 juta dari US \$ 1.298,9 juta pada tahun fiskal 2008. Pertumbuhan ini terutama disebabkan oleh pembukaan 69 baru bakery-café di seluruh sistem fiskal tahun 2009 (dan penutupan 14 kafe roti) dan, untuk yang lebih rendah sejauh ini, kenaikan 0,5% dalam penjualan roti yang sebanding dengan seluruh sistem.

Penjualan bakery-café milik perusahaan meningkat 4,2% pada tahun fiskal 2009 menjadi US \$ 1.153,3 juta dibandingkan dengan US \$ 1.106,3 juta pada tahun fiskal 2008. Peningkatan ini disebabkan oleh pembukaan 30 kafe toko roti milik perusahaan yang baru dan kenaikan 0,7% di perusahaan yang sebanding penjualan bakery-café pada tahun 2009. Penjualan bakery-café yang dimiliki perusahaan sebagai persentase dari pendapatan

tetap konsisten pada 85,2% pada tahun fiskal 2009 dan fiskal 2008. Selain itu, peningkatan pada tahun 2008 rata-rata penjualan mingguan untuk kafe roti milik perusahaan pada tahun fiskal 2009 dibandingkan dengan sebelumnya

tahun fiskal terutama disebabkan oleh pertumbuhan cek rata-rata yang dihasilkan dari perusahaan inisiatif untuk mendorong penjualan tambahan. Royalti franchise dan biaya di tahun fiskal 2009 naik 4,8% menjadi US \$ 78,4 juta, atau 5,8% dari total pendapatan, naik dari US \$ 74,8 juta pada tahun 2008. Baru penjualan adonan ke waralaba meningkat 3,5% pada tahun fiskal 2009 menjadi US \$ 121,9 juta dibandingkan dengan

US \$ 117,8 juta pada tahun fiskal 2008.¹⁰¹

Panera percaya bahwa sumber daya modal utamanya adalah uang tunai yang dihasilkan oleh operasi.

Persyaratan utama perusahaan untuk uang tunai dihasilkan dari modal perusahaan pengeluaran untuk pengembangan kafe roti milik perusahaan baru; untuk mempertahankan

Halaman 584

583

ExHibit 3 Pernyataan Operasi Konsolidasi: Panera Bread Company

Untuk Tahun Anggaran Berakhir (1)

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Pendapatan

Penjualan bakery-kafe

\$ 1.153.255

\$ 1,106,295

\$ 894.902

\$ 666.141

\$ 499.422

Royalti dan biaya waralaba

78.367

74.800

67.188

61.531

54.309

Penjualan adonan segar ke franchisee

121.872

117.758

104.601

101.299

86.544

Total pendapatan

1.353.494

1.298.853

1.066.691

828.971

640.275

Biaya dan pengeluaran

Biaya toko roti-kafe

Biaya makanan dan produk kertas

\$ 337.599

\$ 332.697

\$ 271.442

\$ 196.849

\$ 143.057

Tenaga kerja

370.595

352.462
286.238
204.956
151.524
Hunian
95.996
90.390
70.398
48.602
35.558
Biaya operasional lainnya
155.396
147.033
121.325
92.176
70.003
Total biaya bakery-kafe
959.586
922.582
749.403
542.583
400.142
Adonan segar biaya penjualan ke franchisee
100.229
108.573
92.852
85.951
74.654
Penyusutan dan amortisasi
67.162
67.225
57.903
44.166
33.011
Biaya umum dan administrasi
83.169
84.393
68.966
59.306
46.301
Biaya pra-pembukaan
2.451
3.374
8.289
6.173
5.072
Total biaya dan pengeluaran
1.212.597
1.186.147
977.413
738.179
559.180
Laba operasional
140.897
112.706
89.278
90.792
81.095
Beban bunga
700
1.606
483
92
50
Beban (penghasilan) lainnya, bersih
273

883
333
(1,976)
(1,133)
Laba sebelum pajak penghasilan
139,924
110,217
88,462
92,676
82,178
Pajak penghasilan
53,073
41,272
31,434
33,827
29,995
Batas pemasukan
86,851
68,945
57,028
58,849
52,183
Dikurangi: penghasilan (kerugian) yang dapat diatribusikan kepada
minat tidak terkendali
801
1,509
(428)
Penghasilan bersih dari
Roti Panera
\$ 86,050
\$ 67,436
\$ 57,456
\$ 58,849
\$ 52,183
Per data saham
Penghasilan per saham biasa
disebabkan Panera Bread
Perusahaan
Dasar
\$ 2,81
\$ 2,24
\$ 1,81
\$ 1,88
\$ 1,69
Diencerkan
\$ 2,78
\$ 2,22
\$ 1,79
\$ 1,84
\$ 1,65
Rata-rata tertimbang saham biasa
dan saham yang setara setara
luar biasa
Dasar
30,667
30,059
31,708
31,313
30,871
Diencerkan
30,979
30,422
32,178
32,044
31,651
Catatan:

(1) Tahun fiskal 2008 adalah tahun 53 minggu yang terdiri dari 371 hari. Semua tahun fiskal lainnya yang disajikan berisi 52 minggu yang terdiri dari 364 hari dengan pengecualian fiskal tahun 2005. Pada tahun fiskal 2005, minggu fiskal perusahaan diubah menjadi berakhir pada hari Selasa dan bukan hari Sabtu. Akibatnya, Tahun fiskal 2005 berakhir pada tanggal 27 Desember 2005, bukannya 31 Desember 2005, dan, karenanya, terdiri dari 52 setengah minggu daripada 53 minggu tahun yang akan menghasilkan tanpa perubahan kalender.

(Jumlah dolar dalam ribuan, kecuali informasi per saham)

SUMBER: Panera Bread Company Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 20–21.

Halaman 585

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

Pernyataan Ukuran Umum 4 ExHibit : Perusahaan Roti Panera

(Persentase terkait dengan total pendapatan kecuali jika dinyatakan sebaliknya)

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Pendapatan

Penjualan bakery-kafe

85,2%

85,2%

83,9%

80,4%

78,0%

Royalti dan biaya waralaba

5.8

5.8

6.3

7.4

8.5

Penjualan adonan segar ke franchisee

9.0

9.1

9.8

12.2

13.5

Total pendapatan

100,0%

100,0%

100,0%

100,0%

100,0%

Biaya dan pengeluaran

Biaya Bakery-café (I)

Biaya makanan dan produk kertas

29,3%

30,1%

30,3%

29,6%

28,6%

Tenaga kerja

32.1

31.9

32.0

30.8

30.3

Hunian

8.3

8.2

7.9

7.3

7.1

Biaya operasional lainnya

13.5

13.3

13.6

13.8

14.0

Total biaya bakery-kefe

83.2

83.4

83.7

81.5

80.0

Adonan segar untuk penjualan
franchisee (2)

82.2

92.2

88.8

84.5

86.7

Penyusutan dan amortisasi

5.0

5.2

5.4

5.3

5.2

Umum dan administrasi
biaya

6.1

6.5

6.5

7.2

7.2

Biaya pra-pembukaan

0,2

0,3

0,8

0,7

0,8

Total biaya dan pengeluaran

89.6

91.3

91.6

89.0

87.3

Laba operasional

10.4

8.7

8.4

11.0

12.7

Beban bunga

0,1

0,1

0,1

-

-

Beban (penghasilan) lainnya, bersih

-

0,1

-

-0.2

-0.2
Laba sebelum pajak penghasilan
10.3
8.5
8.3
11.2
12.8
Pajak penghasilan
3.9
3.2
2.9
4.1
4.7
Batas pemasukan
6.4
5.3
5.4
7.1
8.2

Dikurangi: laba bersih yang berasal dari minat tidak terkendali

0,1
0,1
-

Penghasilan bersih dari Perusahaan Roti Panera

6,4%
5,2%
5,4%
7,1%
8,2%

Catatan:

- (1) Sebagai persentase dari penjualan bakery-café.
 - (2) Sebagai persentase penjualan fasilitas adonan segar ke pemegang waralaba.
- SUMBER: Panera Bread Company, Inc. 2009 Form 10-K, hlm. 24 dan 2006 Formulir 10-K , hlm. 19.

Halaman 586

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

ExHibit 5 Neraca Konsolidasi: Perusahaan Roti Panera (Jumlah dolar dalam ribuan, kecuali informasi saham dan per saham)

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Aktiva

Aset lancar

Kas dan setara kas

\$ 246.400

\$ 74.710

\$ 68.242

\$ 52.097

\$ 24.451

Investasi jangka pendek

-

2.400

23.198
20.025
36.200
Piutang usaha, bersih
17.317
15.198
25.122
19.041
18.229
Piutang lain-lain
11.176
9,944
11.640
11.878
6,929
Persediaan
12.295
11.959
11.394
8,714
7,358
Biaya dibayar di muka
16.211
14.265
5,299
12.036
5,736
Pajak penghasilan tangguhan
18.685
9,937
7.199
3,827
3.871
Total aset saat ini
322.084
138.413
152.124
127.618
102.774
Aset tetap, setelah dikurangi
403.784
417.006
429.992
345.977
268.809
Aset lainnya
Niat Baik
87.481
87.334
87.092
57.192
48.540
Aset tidak berwujud lainnya, bersih
19.195
20.475
21.827
6,604
3,219
Investasi jangka panjang
-
1,726
-
-
10.108
Setoran dan lainnya
4,621

8,963
7,717
5,218
4,217
Total aset lainnya
111.297
118.498
116.636
69.014
66.084
Total aset
\$ 837.165
\$ 673.917
\$ 698.752
\$ 542.609
\$ 437.667
Kewajiban dan ekuitas pemegang saham
Kewajiban lancar
Akun hutang
6.417
4.036
6,326
5,800
4,422
Biaya masih harus dibayar
135.842
109.978
121.440
102.718
81.559
Pendapatan tangguhan
-
-
-
1,092
884
Total kewajiban lancar
142.259
114.014
127.766
109.610
86.865
Hutang jangka panjang
-
-
75.000
-
-
Sewa ditangguhkan
43.371
39.780
33.569
27.684
23.935
Pajak penghasilan tangguhan
28.813
-
-
-
5.022
Liabilitas jangka panjang lainnya
25.686
21.437
14.238
7,649
4,867

Total kewajiban

240.129
175.231
250.573
144.943
120.689

Ekuitas pemegang saham

Saham biasa, nilai nominal \$.0001:
Kelas A, 75.000.000 saham yang disahkan:
30.364.915 diterbitkan dan 30.196.808
luar biasa pada tahun 2009; 29.557.849 diterbitkan
dan 29.421.877 beredar di tahun 2008;
30.213.869 diterbitkan dan 30.098.275
beredar di tahun 2007.

3
3
3
3
3

Kelas B, 10.000.000 saham resmi;
1.392.107 diterbitkan dan beredar
di 2009; 1.398.242 pada tahun 2008;
1.398.588 pada tahun 2007; 1.400.031
pada 2006 dan 1.400.621 pada 2005.

-
-
-
-
-

(lanjutan)

Halaman 587

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

ExHibit 6 Informasi Keuangan Pilihan: Panera Bread Company

(Jumlah dolar dalam ribuan)

A. Pertumbuhan Penjualan Sebanding Tahun ke Tahun (tidak disesuaikan untuk jumlah minggu yang berbeda)

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009
(52 minggu)

30 Desember

2008
(53 minggu)

Desember 25,
2007

(52 minggu)

26 Desember

2006
(52 minggu)

27 Desember

2005
(52-1 / 2 minggu)

Milik perusahaan

0,7%

5,8%

1,9%

3,9%

7,4%

Dioperasikan dengan waralaba

0,5%

5,3%

1,5%

4,1%

8,0%
Seluruh sistem
0,5%
5,5%
1,6%
4,1%
7,8%

B. Sistem Penjualan Mingguan Rata-Rata Luas Sistem

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Rata-rata seluruh sistem

penjualan mingguan

\$ 39.926

\$ 39.239

\$ 38.668

\$ 39.150

\$ 38.318

C. Penjualan Mingguan Bakery-Café Rata-Rata yang Dimiliki Perusahaan

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Rata-rata milik perusahaan

penjualan mingguan

39.050

38.066

37.548

37.833

37.348

Nomor milik perusahaan

minggu operasi

29.533

29.062

23.834

176.077

13.280

D. Penjualan Waralaba Milik Bakery-Café Rata-Rata Penjualan Mingguan

Untuk Tahun Fiskal Berakhir

29 Desember

2009

30 Desember

2008

Desember 25,

2007

26 Desember

2006

27 Desember

2005

Waralaba rata-rata

penjualan mingguan

40.566
40.126
39.433
39.894
38.777
Jumlah waralaba
minggu operasi
40.436
38.449
34.905
31.220
28.090
SUMBER: Panera Bread Company, Inc., <i>2009 Form 10-K</i> , hlm. 26–30; <i>2008 Form 10-K</i> , hlm. 25–27; dan <i>2006 Form 10-K</i> , hlm. 20–23.
Saham treasury, dicatat berdasarkan biaya;
(3.928)
(2.204)
(1.188)
(900)
(900)
Tambahan modal disetor
168.288
151.358
168.386
176.241
154.402
Akumulasi penghasilan komprehensif lain (kerugian)
224
(394)
-
-
-
Pendapatan yang disimpan
432.449
346.399
278.963
222.322
163.473
Total ekuitas pemegang saham
\$ 597.036
495.162
446.164
397.666
316.978
Bunga tanpa kendali
-
3.524
2.015
-
-
Total ekuitas
\$ 597.036
\$ 498.686
\$ 446.164
\$ 397.666
\$ 316.978
Total ekuitas dan kewajiban
\$ 837.165
\$ 673.917
\$ 698.752
\$ 542.609
\$ 437.667
ExHibit 5 (Lanjutan)

SUMBER: Panera Bread Company, Inc., *2009 Form 10-K*, hlm. 45; *2008 Form 10-K*, hlm. 43; dan *2006 Form 10-K*, hlm. 36.

KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?

atau merenovasi kafe roti milik perusahaan yang sudah ada; untuk membeli waralaba yang ada-mengoperasikan bakery-café atau kepentingan kepemilikan di restoran lain atau konsep bakery-café; untuk mengembangkan, memelihara, atau membangun kembali fasilitas adonan segar; dan untuk kebutuhan modal lainnya seperti peningkatan sistem dan infrastruktur informasi. Perusahaan memiliki akses ke fasilitas kredit US \$ 250 juta yang, pada tanggal 29 Desember 2009, tidak memiliki pinjaman melebihi ing. Panera yakin arus kasnya dari operasi dan pinjaman yang tersedia ada pada saat ini fasilitas kredit memadai untuk mendanai kebutuhan modalnya di masa mendatang.¹⁰² Menurut Nicole Miller Regan, seorang analis di Piper Jaffray, "kunci keberhasilan Panera Cess selama periode resesi terletak pada apa yang belum dilakukan perusahaan. . . Itu belum mencoba ubah."¹⁰³ "Bagi kami, resesi adalah saat terbaik," kata CEO Shaich.¹⁰⁴

1. Panera Bread Company Inc., *2009 Formulir 10-K*, hlm. 1–2.
2. John Jannarone, "Panera Bread's Strong Run," *The Wall Street Jurnal* (23 Januari 2010).
3. Christopher Tritto, "Panera's Rosenthal Memenuhi," *St. Louis Jurnal Bisnis* (5 Januari 2010), <http://stlouis.bizjournals.com/stlouis/cerita/2010/01/04/story2.html>.
4. "Tinjauan Umum: Perusahaan Roti Panera," *Hoover's Inc.*
5. Linda Tischler, "Vote of Confidence," *Fast Company* 65 (December 2002), hlm. 102–112.
6. Peter O. Keegan, "Louis I. Kane & Ronald I. Shaich: Au Bon Dynamic Duo milik Pain," *Nation's Restaurant News* 28 (September 19, 1994), hlm. 172.
7. Tischler, hlm. 102–112.
8. Keegan, hlm. 172.
9. Robin Lee Allen, "Kane Mati Au Bon Pain di 69; Didirikan Bakery Chain," *Nation's Restaurant News* 34 (26 Juni 2000), hlm. 6–7.
10. Tischler, hlm. 102–112.
11. Ibid.
12. Powers Kemp, "Rising Kedua," *Forbes* 166 (13 November, 2000), hlm. 290.
13. Tischler, hlm. 102–112.
14. Ibid.
15. "Tinjauan Umum: Perusahaan Roti Panera," *Hoover's Inc.*
16. Robin Lee Allen, "Au Bon Pain Co. Pins Berharap untuk Presi Baru penyok, Gambar," *Nation's Restaurant News* 30 (2 Desember 1996), hlm. 3–4.
17. Tischler, hlm. 102–112.
18. Chern Yeh Kwok, "Ide Bakery-Café Menghasilkan Kesuksesan dari Sangat Awal; Konsep Memberi Pertumbuhan Cepat di Indonesia Toko, Harga Stok," *St. Louis Dispatch* (20 Mei 2001), hlm. E1.
19. Allen (2 Desember 1996), hlm. 3–4.
20. Kemp, hlm. 290.
21. Richard L. Papiernik, "Au Bon Pain Mulls Remedies, Pares Kembali Rencana Ekspansi," *Nation's Restaurant News* 29 (Agustus 28, 1995), hlm. 3–4.
22. "Saham Au Bon Pain Turun 11% karena Berita bahwa Kerugian Adalah Mantan dikemukakan," *The Wall Street Journal* (7 Oktober 1996), hlm. B2.
23. Andrew Caffrey, "Mendengar di New England: Rencana Au Bon Pain Menciptakan Kembali Diri Sendiri Duduk dengan Banyak Pro," *The Wall Street Jurnal* (10 Maret 1999), hlm. NE.2.
24. Panera Bread Company Inc., *2009 Form 10-K*, hlm. 1.
25. Ibid., Hlm. 6–7.
26. Panera Bread Company Inc., *2009 Formulir 10-K*, hlm. 1–2.
27. Bruce Horovitz, "Panera Bakes Resep untuk Sukses," *USA Today* (23 Juli 2009), hlm. 1.
28. Christopher Leonard, "Lokasi Panera Baru Mengatakan Bayar You Want," Associated Press (18 Mei 2010).
29. Emily Bryson York. "Panera: An American's Hottest Brands Studi Kasus," *Usia Iklan* (16 November 2009), http://adage.com/article?article_id=140482.
30. Survei Zagat, <http://www.zagat.com/FASTFOOD>.
31. Tritto.

32. Tinjauan Panera Company, www.panerabread.com/about/perusahaan_awards.php.
33. Panera Bread Company Inc., Memberikan Penghasilan Kwartal Kedua id Panggilan, 28 Juli 2010.
34. Siaran Pers Panera (314-633-4282), *Laporan Panera Bread Q1 EPS \$, 82, naik 44% Dari Q1 2009, pada 10% Perusahaan-dimiliki Peningkatan Penjualan Bakery-Café Sebanding*, hal. 1–10.
35. Ibid., Hlm. 20.
36. Panera Bread Company Inc., Memberikan Penghasilan Kwartal Kedua id Panggilan, 28 Juli 2010.
37. Ibid., Hlm. 10.
38. Panera, 12 April 2010 Surat kepada Pemegang Saham, hal. 1.
39. Julie Jargon, "Mengiris Roti tetapi Bukan Harga," *Tembok Street Journal* (18 Agustus 2009), B1.
40. Ibid.
41. Horovitz, hlm. 1.
42. Ibid.
43. Panera, 12 April 2010 Surat kepada Pemegang Saham.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Sean Gregory, "Bagaimana Panera Bread Menentang Resesi," *Waktu* (23 Desember 2009), hlm. 2, www.time.com/time/printout/0,8816,1949371,00.html.
47. G. LaVecchia, "Fast Casual Memasuki Fast Lane," *Restaurant Hospitality* 87 (Februari 2003), hlm. 43–47.
48. MINTEL 2008 .
49. Ibid.
50. Paul Ziobro, "Panera Ingin Memupuk Untung," *The Wall Street Jurnal* (13 Agustus 2008), hlm. B3C.
51. "Rantai Cepat-Santai Berkembang Selama Ekonomi Sulit" (24 Juni, 2010), www.foodproductdesign.com/news/2010/06/fast-casual-rantai-berkembang-selama-ekonomi-tangguh.aspx.

CATATAN

Halaman 589

- KASUS 16 Perusahaan Roti Panera (2010): Nasib Masih Meningkat?
52. Lauren Shephard, "Kunci Praktis Mengemudi Cepat-Santai Penjualan," *Nation Restaurant News* (16 Juni 2010).
 53. "Rantai Cepat-Santai Berkembang. . . "
 54. Bob Vosburgh, "Masa Depan dari Fast Casual Restaurants" (24 Juni 2010), <http://supermarketnews.com/blog/future-fast-restoran-biasa>
 55. Panera Bread Company Inc., *2009 Form 10-K* , hlm. 8.
 56. "Rantai Cepat-Santai Berkembang. . . "
 57. Greg Farrell, "Nafsu Makan Bertumbuh untuk 'Makanan Santai Cepat AS'," *Keuangan cial Times* (18 Juni 2010), <http://www.ft.com/cms/s/0/0f452038-7b06-11df-8935-00144feabdc0.html>
 58. Horovitz, hlm. 1.
 59. Panera Bread Company Inc. Pemberitahuan Pemegang Saham Tahunan Rapat, 12 April 2010, hlm. 4-5.
 60. Ibid., Hlm. 5-8.
 61. Ibid., Hlm. 10-12.
 62. Ibid., Hlm. 37.
 63. Ibid., Hlm. 14-16.
 64. Ibid., Hlm. 5.
 65. Ibid., Hlm. 29.
 66. Ibid., Hlm. 3.
 67. Ibid., Hlm. 40.
 68. Ibid., Hlm. 1.
 69. Panera Bread Company Inc., *2009 Form 10-K* , hlm. 4.
 70. Kate Rockwood, "Adonan Meningkat: Mengapa Panera Bread Ada pada Roll," *Fastcompany.com* (1 Oktober 2009), www.fastcompany.com//majalah/139/rising-dough.html.
 71. Ibid.
 72. www.Datamonitor.com (15 Desember 2008), hlm. 8.

73. www.panerabread.com/menu/cafe/kids.php.
74. Panera Bread Company Inc., 2009 *Formulir 10-K*, hlm. 5-6.
75. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 7.
76. Informasi Waralaba Roti Panera, www.panerabread.com/tentang / franchise /, hlm. 1-8.
77. Panera Bread Company Inc., Memberikan Penghasilan Triwulan Kedua id Panggilan, 28 Juli 2010.
78. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 7.
79. Tischler, hlm. 102-112.
80. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 28.
81. Panera Bread Company Inc., 2009 *Formulir 10-K*, hlm. 3-4.
82. Panera Bread Company Inc., Memberikan Penghasilan Kwartal Kedua id Panggilan, 28 Juli 2010.
83. Jargon, hlm. B1.
84. Ibid.
85. Panera, 12 April 2010 Surat kepada Pemegang Saham.
86. Panera Bread Company Inc., Pengumuman Pendapatan Kwartal Kedua id Panggilan, 28 Juli 2010.
87. Ibid.
88. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 3.
89. Panera Bread Company Inc. <http://www.panerabread.com/about/masyarakat/>.
90. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 6.
91. Gregg Cebrzynski, "Penjualan Utama Panera Bread Managers 'Harvest' Data melalui Intranet untuk Mendukung Tujuan Pemasaran Internal," *Nation's Berita Restoran* (3 November 2008), www.nrn.com/article/panera-bread-managers-%E2%80%99panen,E2%80%99kunci-penjualan-data-intranet-dukungan-tujuan-pemasaran-internal.
92. Panera, 2009 *Form 10-K*, hlm. 6.
93. Panera Bread Company Inc., Memberikan Penghasilan Kwartal Kedua id Panggilan, 28 Juli 2010.
94. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 8.
95. Ibid. hal. 5.
96. Siera Press Release (314-633-4282), *Laporan Panera Bread Q1 EPS \$, 82, naik 44% Dibandingkan Q1 2009, pada 10,0% Perusahaan-dimiliki Peningkatan Penjualan Bakery-Café Sebanding*, hal. 1-10.
97. Ibid., Hlm. 1-2.
98. Ibid., Hlm. 2.
99. Panera Bread Company Inc., 2009 *Form 10-K*, hlm. 23.
100. Panera Bread Company Inc., 2009 *Formulir 10-K, Surat Tahunan untuk Pemegang saham*, hal. 2.
101. Panera Bread Company Inc., 2009 *dari 10-K*, hlm. 26-28.
102. Panera Bread Company Inc., 2009 *dari 10-K*, hlm. 4 dan 32-33.
103. Sean Gregory, "Bagaimana Panera Bread Menentang Resesi," *Waktu* (23 Desember 2009), hlm. 1-2, www.time.com/time/printout/0,8816,1949371,00.html.
104. Ibid., Hlm. 1.

Halaman 590

REFLECTING KEMBALI ATAS HIS tiga dekade pengalaman DI GROSIR BISNIS , John Mackey tersenyum sendiri atas keberhasilannya sebelumnya. Sejarah kewirausahaan dimulai dengan satu toko yang kini telah tumbuh menjadi rantai makanan alami terkemuka di negara ini. Whole Foods bukan hanya pengecer makanan tetapi sebaliknya merupakan sehat, responsif sosial Gaya hidup yang dapat diidentifikasi oleh pelanggan. Perusahaan telah membedakan dirinya dari pesaing dengan berfokus pada kualitas, keunggulan, dan inovasi yang memungkinkannya mengenakan biaya harga premium untuk produk premium. Meskipun bangga dengan masa lalu, John memiliki keprihatinan tentang arah masa depan di mana Whole Foods harus menuju.

589

Pasar Makanan Utuh 2010: Cara Bertumbuh dalam Semakin Pasar yang kompetitif? (Kasing Mini)

Patricia Harasta dan Alan N. Hoffman

Kasus ini disiapkan oleh Patricia Harasta dan Profesor Alan N. Hoffman, Bentley University, dan Erasmus Universitas. Hak Cipta © 2010 oleh Alan N. Hoffman. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-13 (dan versi internasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, Alan N. Hoffman. Publikasi apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) untuk penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Alan N. Hoffman telah memberikan tambahan tertulis izin. Dicetak ulang dengan izin. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Will Hoffman, Christopher Ferrari, Robert Marshall, Julie Giles, Jennifer Powers, dan Gretchen Alper atas penelitian dan kontribusi mereka dalam kasus ini. Tidak ada bagian publikasi ini dapat disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun tanpa izin dari pemilik hak cipta, Alan N. Hoffman.

Latar belakang perusahaan

Makanan Utuh membawa makanan alami dan organik, menawarkan pelanggan berbagai produk. "Alami" mengacu pada makanan yang bebas dari hormon pertumbuhan atau antibiotik, sedangkan "bersertifikat" makanan organik "sesuai dengan standar, seperti yang didefinisikan oleh Departemen Pertanian AS (USDA) pada Oktober 2002. Whole Foods Market adalah pengecer alam dan makanan organik, dengan 193 toko di 31 negara bagian, Kanada, dan Inggris.

Halaman 591

KASUS 17 Pasar Makanan Utuh 2010: Bagaimana Cara Tumbuh di Pasar yang Semakin Kompetitif?
Menurut perusahaan, Whole Foods Market sangat selektif tentang apa yang dijualnya, didedikasikan untuk standar kualitas yang ketat, dan berkomitmen untuk pertanian berkelanjutan. Itu percaya dalam lingkaran yang baik yang melilit rantai makanan, manusia, dan Bumi Pertiwi: Masing-masing bergantung pada yang lain melalui simbiosis yang indah dan halus. Pesan pelestarian dan keberlanjutan diikuti sambil menyediakan barang-barang berkualitas tinggi kepada pelanggan dan keuntungan tinggi kepada investor.

Whole Foods telah tumbuh selama bertahun-tahun melalui merger, akuisisi, dan toko baru bukaan. Akuisisi pesaing utamanya, Wild Oats, senilai US \$ 565 juta, pada 2007 dengan tegas menetapkan Whole Foods sebagai pemimpin di pasar makanan alami dan organik dan menyebabkan 70 toko baru. Komisi Perdagangan Federal AS (FTC) memusatkan perhatiannya pada merger pada antitrust alasan. Perselisihan diselesaikan pada tahun 2009, dengan Whole Foods menutup 32 toko Wild Oats dan setuju untuk menjual merek Wild Oats Markets.

Meskipun sebagian besar lokasi Whole Foods berada di Amerika Serikat, Eropa ekspansi memberikan potensi pertumbuhan yang sangat besar karena populasi yang besar di sana dan karena memiliki akses ke pasar makanan organik yang lebih canggih daripada Amerika Serikat dalam hal pemasok dan penerimaan oleh publik. Whole Foods menargetkan lokasinya secara spesifik oleh demografi daerah. Perusahaan menargetkan lokasi di mana 40% atau lebih penghuninya memiliki gelar sarjana karena warganya lebih cenderung menyadari masalah gizi.

Filosofi Pasar Makanan Utuh

Filosofi perusahaan Whole Foods Market adalah menjadi perusahaan yang berkelanjutan. Sementara Utuh Makanan mengakui itu hanya supermarket, manajemen bekerja untuk memenuhi kebutuhan mereka

visi dalam konteks industri. Selain memimpin dengan memberi contoh, mereka berusaha keras untuk melakukannya menjalankan bisnis dengan cara yang konsisten dengan misi dan visi mereka. Dengan menawarkan minidiproses dengan baik, makanan berkualitas tinggi, terlibat dalam praktik bisnis yang etis, dan menyediakan sebuah lingkungan kerja yang penuh motivasi, rasa hormat, perusahaan percaya bahwa itu adalah jalan menuju masa depan yang berkelanjutan.

Whole Foods menggabungkan praktik terbaik dari setiap lokasi kembali ke rantai. Ini dapat dilihat pada ekspansi produk toko perusahaan dari barang kering ke produk yang mudah rusak, termasuk daging, ikan, dan makanan siap saji. Pelajaran yang dipetik di satu lokasi diserap oleh semua, memungkinkan rantai untuk memaksimalkan keefektifan dan efisiensi sambil menawarkan produk pelanggan garis suka. Makanan Utuh hanya membawa produk alami dan organik. Rasa terbaik- dan makanan yang paling bergizi tersedia ditemukan dalam keadaan paling murni — tidak tercemar oleh buatan aditif, pemanis, pewarna, dan pengawet.

Hubungan Karyawan dan Pelanggan

Whole Foods mendorong lingkungan berbasis tim yang memungkinkan setiap toko untuk mandiri keputusan tentang operasinya. Tim terdiri dari hingga 11 karyawan dan seorang pemimpin tim. Itu pemimpin tim biasanya mengepalai satu departemen atau yang lain. Setiap toko mempekerjakan dari mana saja 72 hingga 391 anggota tim. Manajer disebut sebagai "pemimpin tim toko." pemimpin tim "dikompensasi oleh bonus Economic Value Added (EVA) dan juga memenuhi syarat untuk menerima opsi stok.

Whole Foods mencoba untuk mananamkan rasa tujuan di antara karyawannya dan telah dinamai selama 13 tahun berturut-turut sebagai salah satu dari "100 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja" di Amerika oleh Majalah *Fortune*. Dalam survei karyawan, 90% dari anggota timnya menyatakan bahwa mereka selalu atau sering menikmati pekerjaan mereka.

Halaman 592

KASUS 17 Pasar Makanan Utuh 2010: Bagaimana Cara Tumbuh di Pasar yang Semakin Kompetitif?

Perusahaan berusaha untuk menjaga para pelanggannya, menyadari bahwa mereka adalah "sumber kehidupan" bisnis kami, "dan keduanya saling bergantung satu sama lain." Tujuan utama Whole Foods tive melampaui kepuasan pelanggan 100% dengan tujuan untuk "menyenangkan" pelanggan di setiap interaksi.

Lingkungan yang kompetitif

Pada saat Whole Foods 'didirikan, hampir tidak ada persaingan dengan kurang dari enam toko makanan alami lainnya di Amerika Serikat. Saat ini, industri makanan organik sedang berkembang dan Whole Foods menemukan dirinya bersaing keras untuk mempertahankan kehadiran elitnya.

Whole Foods bersaing dengan semua supermarket. Dengan lebih banyak konsumen AS fokus makan sehat, kelestarian lingkungan, dan gerakan hijau, permintaan makanan organik dan alami telah meningkat. Lebih banyak supermarket tradisional sekarang diperkenalkan Toko dan departemen "lifestyle" untuk bersaing secara langsung dengan Whole Foods. Ini bisa dilihat di bagian Wild Harvest di Shaw, atau toko "Lifestyle" dibuka oleh toko konvensional rantai kelontong Safeway.

Pesaing Whole Foods sekarang termasuk pengecer besar kotak dan diskon yang telah dibuat terjun ke bisnis bahan makanan. Saat ini, toko bahan makanan terbesar di Amerika Serikat adalah Wal-Mart. Wal-Mart tidak hanya bersaing dalam industri supermarket standar, tetapi bahkan telah dimulai menawarkan produk alami dan organik di toko supercenternya. Pengecer diskon lainnya sekarang bersaing di industri supermarket termasuk Target, Sam's Club, dan Costco. Semua ini pengecer menawarkan produk grosir, umumnya dengan harga lebih rendah dari apa yang ditemukan di Whole Makanan

Pesaing utama Whole Foods lainnya adalah Trader Joe's yang berbasis di Los Angeles, pasar makanan alami dan organik mium. Dengan memperluas kehadiran dan penawaran produknya sementara mempertahankan kualitas tinggi dengan harga murah, Trader Joe's telah menemukan ceruk kompetitifnya. Memiliki 215 toko, terutama di pantai barat dan timur Amerika Serikat, menawarkan pasar kelas atas tarif cery seperti makanan kesehatan, makanan siap saji, produk organik, dan suplemen gizi.

Struktur berbiaya rendah memungkinkan Trader Joe untuk menawarkan harga yang kompetitif sambil tetap mempertahankannya margin. Toko-toko Trader Joe tidak memiliki departemen layanan dan rata-rata hanya 10.000 kaki persegi dalam ukuran toko.

Pengalaman Berbelanja yang Berbeda

Pengaturan toko bahan makanan organik adalah komponen kunci untuk kesuksesan Whole Foods. Itu pengaturan toko dan produk-produknya diteliti dengan cermat untuk memastikan bahwa mereka memenuhi tuntutan masyarakat setempat. Lokasi terutama di kota dan dipilih untuk mereka ruang besar dan lalu lintas pejalan kaki yang padat. Menurut Whole Foods '10-K, "sekitar 88% dari toko kami yang ada sekarang berada di 50 wilayah metropolitan statistik teratas." Perusahaan menggunakan formula khusus untuk memilih situs toko yang didasarkan pada beberapa metrik, yang termasuk tetapi tidak terbatas pada tingkat pendapatan, pendidikan, dan kepadatan penduduk.

Saat memasuki supermarket Whole Foods, menjadi jelas bahwa perusahaan itu berusaha untuk menjual konsumen pada seluruh pengalaman. Anggota tim (karyawan) terlatih dengan baik dan toko itu sendiri rapi. Ada koki di dalam toko untuk membantu dengan resep, anggur mencicipi, dan mencicipi makanan. Ada "pusat makanan Take Action" di mana pelanggan dapat mengakses informasi tentang masalah-masalah yang mempengaruhi makanan mereka seperti peraturan dan faktor lingkungan. Beberapa toko menawarkan layanan tambahan seperti pengiriman rumah, kelas memasak, pijat, dan pelayan parkir. Makanan Utuh keluar dari jalan untuk menarik bagi pencari nafkah rata-rata di atas.

Halaman 593

KASUS 17 Pasar Makanan Utuh 2010: Bagaimana Cara Tumbuh di Pasar yang Semakin Kompetitif? Whole Foods menggunakan harga sebagai alat pemasaran di beberapa area tertentu, seperti yang ditunjukkan oleh produk merek 365 Whole Foods dengan harga lebih murah dari produk organik serupa dibawa dalam toko. Namun, perusahaan tidak menggunakan harga untuk membedakan dirinya dari pesaing. Sebaliknya, Whole Foods berfokus pada kualitas dan layanan sebagai sarana menonjol dari kompetisi.

Whole Foods menghabiskan jauh lebih sedikit dari supermarket lainnya untuk beriklan, sekitar 0,4% dari total penjualan pada tahun fiskal 2009. Ini sangat bergantung pada iklan dari mulut ke mulut dari pelanggannya membantu memasarkan dirinya di komunitas lokal. Perusahaan beriklan di beberapa majalah sadar kesehatan, dan setiap anggaran toko untuk iklan dalam toko setiap tahun fiskal.

Whole Foods juga mendapatkan pengakuan melalui kontribusi amal dan kesadarannya yang mereka bawa ke pengobatan hewan. Perusahaan menyumbangkan 5% dari laba setelah pajaknya untuk amal nirlaba. Ini juga sangat aktif dalam membangun sistem untuk memastikan bahwa hewan yang digunakan dalam produknya diperlakukan secara manusiawi.

Gerakan Hijau

Whole Foods ada di saat pelanggan menyamakan warna hijau dan ramah lingkungan ramah dengan antusiasme dan rasa hormat. Dalam beberapa tahun terakhir, orang mulai belajar tentang makanan dan proses diselesaikan oleh banyak orang untuk memproduksinya. Sebagian besar dari apa yang mereka temukan mengganggu ing. Whole Foods meluncurkan upaya nasional untuk memicu kesadaran dan tindakan untuk memperbaiki masalah yang dihadapi sistem pangan AS. Mereka telah memutuskan untuk mengadakan 150 pemutaran film 12-film seri yang disebut "Let's Retake Our Plates," berharap untuk menginspirasi perubahan dengan mendorong dan mendidik-konsumen untuk bertanggung jawab atas pilihan makanan mereka. Melompati kereta musik "go gerakan hijau, Whole Foods berusaha menunjukkan kepada pelanggannya bahwa ia didedikasikan tidak hanya semua makanan alami, tetapi untuk dunia hijau dan orang sehat. Semakin banyak orang menjadi berpendidikan, perusahaan berharap untuk memanfaatkan mereka sebagai pelanggan baru. Di luar gerakan hijau, Whole Foods telah mampu memanfaatkan demografis itu menghargai tema "trendi" makanan organik dan semua produk alami. Karena toko itu

terkait dengan jenis kemakmuran, banyak pelanggan berbelanja di sana untuk menunjukkan bahwa mereka cocok dengan ini kategori orang-orang kelas atas, berpendidikan, zaman baru.

Resesi Ekonomi 2008

Ketidakpastian pasar saat ini adalah ancaman bagi Whole Foods. Penghasilan pengeluaran rendah dan "semua makanan alami" secara otomatis dianggap mahal. Karena orang di-PHK, dipotong gajinya, atau tidak bisa mendapatkan pekerjaan, mereka sekarang harus lebih selektif saat membeli barang. Sedangkan Whole Foods sudah bisa mempertahankan profitabilitas, dipertanyakan berapa lama ini akan berlangsung jika resesi berlanjut atau memburuk. Reputasi yang dimiliki produk organik menjadi mahal mungkin cukup untuk itu memotivasi orang untuk tidak pernah memasuki Makanan Utuh. Di California, rantai sering dijuluki "Gaji Utuh."²

Namun, manajemen mengerti bahwa itu harus mengubah beberapa hal jika perusahaan itu untuk bertahan hidup penurunan penjualan terasa karena pelanggan tidak mau menghabiskan uang mereka sangat mudah. Mereka telah bekerja untuk memperbaiki citra "mahal" ini dengan memperluas penawaran label produk pribadi melalui lini produk "365 Everyday Value" dan "365 Organic" mereka.

Penjualan label pribadi menyumbang 11% dari total penjualan Whole Foods di tahun 2009, naik dari 10% di tahun 2008. Mereka juga telah melembagakan kebijakan bahwa 365 lini produk mereka harus sesuai dengan harga produk serupa di Trader Joe's.³

Halaman 594

KASUS 17 Pasar Makanan Utuh 2010: Bagaimana Cara Tumbuh di Pasar yang Semakin Kompetitif?

Makanan Organik sebagai Komoditas

Ketika Whole Foods pertama kali dimulai di industri makanan alami pada tahun 1980, industri ini konsep baru yang efektif. Selama dekade pertama, Whole Foods menikmati manfaat dari penawaran a proposisi nilai unik bagi konsumen yang ingin membeli makanan alami berkualitas tinggi dari a pengecer tepercaya. Namun, selama beberapa tahun terakhir, industri makanan alami dan organik memiliki menarik perhatian pengecer makanan umum yang sudah mulai menawarkan makanan berlabel alami atau organik dengan harga pantas.

Pada 2007, permintaan global akan makanan organik dan alami jauh melebihi pasokan. Ini menjadi masalah besar bagi Whole Foods, karena supermarket tradisional lebih tinggi daya beli memasuki pasar makanan organik dan alami premium. Pasokan organik makanan telah secara signifikan dipengaruhi oleh masuknya Wal-Mart ke arena kompetitif. Karena sumber daya yang terbatas di Amerika Serikat, Wal-Mart mulai mengimpor dan makanan organik dari Cina dan Brasil, yang menyebabkannya diawasi karena meninggal dunia produk non-alami atau organik sebagai "hal yang nyata." Selain itu, kualitas alami dan makanan organik di seluruh pasar telah menurun karena tekanan konstan dari Wal-Mart.

Perbedaan antara apa yang benar-benar organik dan alami sulit bagi konsumen menguraikan karena supermarket umum telah menggunakan istilah seperti "semua alami," "bebas-rentang," "dan" bebas hormon, "sehingga membingungkan pelanggan. Makanan organik yang benar-benar dijual di Amerika

Negara menanggung label "USDA Organik" dan harus memiliki setidaknya 95% bahan organik sebelum bisa mendapatkan perbedaan ini.⁴

Pada bulan Mei 2003, Whole Foods menjadi penjual bahan organik bersertifikat pertama di Amerika oleh feder sekutu diakui organisasi sertifikasi pihak ketiga yang independen. Pada Juli 2009, California Certified Organic Growers (CCOF), salah satu yang terakreditasi USDA ketiga terbesar dan terbesar - pengesah organik pihak, masing-masing bersertifikat toko di Amerika Serikat, sesuai dengan panduan yang lebih ketat tentang peraturan federal. Sertifikasi sukarela ini memberi tahu pelanggan bahwa Utuh Makanan telah bekerja keras dengan tidak hanya mengikuti Aturan Organik USDA, tetapi juga membuka menyimpan hingga inspektor pihak ketiga dan mengikuti serangkaian prosedur operasi ketat yang dirancang untuk memastikan bahwa produk yang dijual dan diberi label sebagai organik memang organik — prosedur itu tidak secara khusus diwajibkan oleh Peraturan Organik. Sertifikasi ini memverifikasi penanganan

barang organik sesuai dengan pedoman nasional yang ketat, mulai dari penerimaan sampai pengemasan ulang penjualan akhir kepada pelanggan. Untuk menerima sertifikasi, pengecer harus setuju untuk mematuhi set yang ketat standar yang ditetapkan oleh USDA, menyerahkan dokumentasi, dan membuka fasilitas mereka di tempat inspeksi — semua dirancang untuk memastikan pelanggan bahwa rantai integritas organik dipertahankan.

Berjuang untuk Tumbuh di Pasar yang Semakin Kompetitif

Whole Foods secara historis tumbuh dengan membuka toko baru atau mengakuisisi toko kaya lingkungan yang menargetkan konsumen yang lebih kaya dan lebih berpendidikan. Strategi ini berhasil di masa lalu; Namun, fokus yang berkelanjutan pada pertumbuhan telah berdampak pada penjualan toko yang ada. Rata-rata penjualan mingguan per toko telah menurun selama beberapa tahun terakhir meskipun faktanya bahwa penjualan keseluruhan telah meningkat. Sangat mungkin bahwa tren ini akan berlanjut kecuali Utuh Makanan mulai fokus pada peningkatan penjualan di dalam toko-toko yang dimilikinya dan tidak hanya ingin meningkat

keseluruhan penjualan dengan membuka toko baru. Semakin sulit menemukan lokasi yang sesuai untuk toko-toko baru yang pertama dan terutama di daerah di mana ada persaingan terbatas dan juga untuk memiliki toko di lokasi yang mudah diakses oleh konsumen dan distribusinya jaringan. Awalnya, Whole Foods telah memperkirakan untuk membuka 29 toko baru pada tahun 2010 tetapi ini telah terjadi telah direvisi turun ke 17.

Halaman 595

KASUS 17 Pasar Makanan Utuh 2010: Bagaimana Cara Tumbuh di Pasar yang Semakin Kompetitif?

Membuka toko baru atau membeli toko yang sudah ada juga mahal. Biaya rata-rata untuk membuka toko baru berkisar dari US \$ 2 hingga US \$ 3 juta, dan dibutuhkan rata-rata 8 hingga 12 bulan. Banyak dari ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa kebiasaan Whole Foods membangun toko, yang mengurangi efisiensi yang dapat diperoleh dari pengalaman membuka banyak hal baru toko sebelumnya. Membuka toko baru mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan jaringan distribusinya, manajemen informasi, persediaan, dan manajemen persediaan, dan cukup pasokan yang baru toko secara tepat waktu tanpa memengaruhi pasokan ke toko yang ada. Sebagai perusahaan memperluas, tugas ini meningkat dalam kompleksitas dan besarnya.

Industri makanan organik dan alami secara keseluruhan telah menjadi pasar yang lebih terkonsentrasi dengan beberapa pesaing yang lebih besar muncul dari pasar yang lebih terfragmentasi sejumlah besar perusahaan kecil. Akuisisi di masa depan akan lebih sulit untuk Whole Makanan karena FTC akan memantau perusahaan dengan cermat untuk memastikan tidak melanggar setiap undang-undang antimonopoli federal melalui penghapusan persaingan substansial di dalamnya pasar ini.

Selama beberapa tahun terakhir, telah terjadi peningkatan permintaan oleh konsumen makanan alami dan organik. Penjualan makanan organik meningkat sebesar 5,1% pada tahun 2009 meskipun faktanya

bahwa penjualan makanan AS secara keseluruhan hanya tumbuh sebesar 1,6%.⁵ Peningkatan permintaan dan margin tinggi ini

ketersediaan produk organik premium menyebabkan semakin banyak pesaing yang pindah ke dalam industri makanan organik. Rantai bahan makanan konvensional seperti Safeway telah direnovasi toko dengan langkah cepat dan telah berusaha mempersempit kesenjangan dengan pedagang grosir seperti Whole Makanan dalam hal pengalaman berbelanja, kualitas produk, dan pilihan makanan takeout. Ini peningkatan kompetisi dapat menyebabkan pengenalan perang harga di mana keuntungan terkikis baik pesaing lama maupun pendatang baru.

Tidak seperti pemimpin harga rendah seperti Wal-Mart, Whole Foods mendominasi karena mereknya image, yang lebih sulit untuk dikelola dan kurang tahan terhadap ancaman persaingan. Sebagai pesaing mulai fokus pada penekanan makanan organik dan alami di dalam toko mereka sendiri, kekuatan merek Whole Foods secara bertahap akan menurun seiring waktu karena semakin sulit untuk sumber untuk membedakan proposisi nilai Whole Foods dari para pesaingnya.

CATATAN

1. "Pasar Makanan Utuh; Tantangan Pasar Makanan Utuh: Mari

- Retake Our Plate!" *Food BusinessWeek* (15 April 2010).
2. "Makan Terlalu Cepat di Whole Foods," *BusinessWeek* (2005).
 3. Katy McLaughlin, "Selagi Sales Slip, Whole Foods Mencoba Kesehatan Push," *The Wall Street Journal* (15 Agustus 2009).
 4. "Whole Foods Memasarkan Campuran Organik China California," http://www.youtube.com/watch?v=JQ31Ljd9T_Y (10 April 2010).
 5. Asosiasi Perdagangan Organik, http://www.organicnewsroom.com/2010/04/us_organic_product_sales_reach_1.html.

Halaman 596

ORIGINALLY CALLED INSTANT BURGER KING, perusahaan ini didirikan di Florida pada tahun 1953 oleh Keith Kramer dan Matthew Burns. Oven Insta-Broiler mereka begitu sukses dalam memasak hamburger bahwa mereka mengharuskan semua restoran waralaba mereka menggunakan oven. Setelah rantai mengalami kesulitan keuangan, itu dibeli oleh franchisee yang berbasis di Miami, James McLamore dan David Edgerton, pada tahun 1955. Pemilik baru mengganti nama perusahaan Burger King, dan rantai restoran memperkenalkan sandwich *Whopper* pertama pada tahun 1957. Memperluas lebih dari 250 lokasi di Amerika Serikat, perusahaan itu dijual pada tahun 1967 kepada Pillsbury Corporation.

Perusahaan berhasil membedakan dirinya dari McDonald's, saingan utamanya, ketika meluncurkan kampanye iklan *Have It Your Way* pada tahun 1974. Tidak seperti McDonald's, yang membuatnya sulit dan memakan waktu bagi pelanggan untuk memesan barang-barang standar pesanan khusus (seperti hamburger biasa), restoran Burger King memungkinkan orang untuk mengubah cara makanan barang disiapkan tanpa menunggu lama.

Pillsbury (termasuk Burger King) dibeli pada tahun 1989 oleh Grand Metropolitan, yang pada gilirannya bergabung dengan Guinness untuk membentuk Diageo, sebuah perusahaan arwah Inggris. Manajemen Diageo

ment mengabaikan bisnis Burger King, menyebabkan kinerja operasi yang buruk. Burger King rusak sampai-sampai waralaba besar gulung tikar dan total nilai perusahaan menurun. Manajemen Diageo memutuskan untuk melepaskan rantai kehilangan uang dengan menjual-memasukkannya ke perusahaan ekuitas swasta kemitraan yang dipimpin oleh TPG Capital pada tahun 2002. Grup investasi menyewa biro iklan baru untuk membuat (1) serangkaian iklan baru kampanye, (2) menu yang diubah untuk fokus pada konsumen pria, (3) serangkaian program yang dirancang untuk mengubah toko individu, dan (4) konsep baru yang disebut BK Whopper Bar. Perubahan ini menyebabkan perempat yang menguntungkan dan membangkitkan kembali rantai. Pada Mei 2006, kelompok investasi mengambil Burger King publik dengan menerbitkan Penawaran Umum Perdana (IPO). Grup investasi tersebut memiliki 31% dari saham biasa yang beredar.

595

KASUS 18

Burger King (Kasing Mini)

J. David Hunger

Kasus ini disiapkan oleh Profesor J. David Hunger, Universitas Negeri Iowa dan Universitas St. John. hak cipta © 2010 oleh J. David Hunger. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang semata-mata diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-13 (dan versi nasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, J. David Hunger. Publikasi lain dari kasing (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali J. David Hunger telah memberikan izin tertulis tambahan. Dicetak ulang dengan izin

Halaman 597

Model bisnis

Burger King adalah rantai restoran hamburger makanan cepat saji terbesar kedua di dunia diukur dengan jumlah total restoran dan penjualan seluruh sistem. Pada tanggal 30 Juni 2010, perusahaan memiliki atau waralaba 12.174 restoran di 76 negara dan wilayah AS, dari yang 1.387 adalah milik perusahaan dan 10.787 dimiliki oleh pemegang waralaba. Burger King Total restoran, 7.258 atau 60% berlokasi di Amerika Serikat. Restoran ditampilkan Hamburger, ayam dan sandwich spesial lainnya, kentang goreng, minuman ringan, dan item makanan murah lainnya.

Menurut manajemen, perusahaan menghasilkan pendapatan dari tiga sumber: (1) ritel penjualan di restoran milik perusahaan; (2) pembayaran royalti atas penjualan dan biaya waralaba dibayar oleh franchisee; dan (3) pendapatan properti dari restoran yang disewakan kepada pemegang waralaba. Sekitar 90% restoran Burger King diwaralaba, persentase lebih tinggi dari pesaing lainnya dalam kategori hamburger cepat saji. Meskipun persentase yang tinggi dari franchisee berarti persyaratan modal yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing, itu juga berarti bahwa manajemen memiliki keterbatasan kontrol atas franchisee. Waralaba di Amerika Serikat dan Kanada membayar rata-rata 3,9% dari penjualan ke perusahaan pada tahun 2010. Selain itu, franchisee ini memberikan kontribusi 4% dari kotor penjualan per bulan ke dana iklan. Penerima waralaba diwajibkan membeli makanan, kemasan dan peralatan dari pemasok yang disetujui perusahaan.

Restaurant Services Inc. (RSI) adalah koperasi pembelian yang dibentuk pada tahun 1992 untuk bertindak sebagai agen pembelian untuk sistem Burger King di Amerika Serikat. Pada tanggal 30 Juni 2010, RSI adalah manajer distribusi untuk 94% restoran di AS, dengan empat Distributor melayani sekitar 85% dari sistem AS. Burger King memiliki jangka panjang kontrak eksklusif dengan Coca-Cola dan dengan Dr Pepper / 7UP untuk membeli minuman ringan restorannya.

Manajemen menggembarkan strategi bisnisnya seperti menumbuhkan merek, menjalankan restoran yang hebat, berinvestasi dengan bijak, dan fokus pada orang-orangnya. Secara khusus, manajemen berencana untuk mempercepat pertumbuhan antara 2010 dan 2015 sehingga restoran internasional akan mencapai 50% dari jumlah total. Fokus ekspansi internasional adalah di (1) negara-negara dengan pertumbuhan potensi di mana Burger King sudah didirikan, seperti Spanyol, Brasil, dan Turki; (2) negara-negara dengan potensi di mana perusahaan memiliki kehadiran kecil, seperti Argentina, Kolombia, Cina, Jepang, Indonesia, dan Italia; dan (3) pasar baru yang menarik di Timur Tengah, Timur Eropa, dan Asia.

Manajemen juga berupaya memperbarui restoran dengan menerapkan 20/20 yang baru desain dan desain Whopper Bar komplementer diperkenalkan pada tahun 2008. Pada tahun 2010, lebih dari 200 restoran Burger King telah mengadopsi desain 20/20 baru yang membangkitkan industri tampilan logam bergelombang, batu bata, kayu, dan beton. Desain baru akan diperkenalkan di Indonesia 95 restoran milik perusahaan selama tahun fiskal 2011.

Manajemen menggunakan strategi menu "barbell" untuk memperkenalkan produk baru di kedua ujung premium dan harga rendah dari rangkaian produk. Sebagai bagian dari strategi ini, perusahaan memperkenalkan pada tahun 2010 garis burger Steakhouse XT premium dan BK Fire-Grilled Ribs, yang pertama tulang rusuk babi yang dijual di rantai restoran cepat saji hamburger nasional. Di ujung lain menu, perusahaan memperkenalkan Double Cheeseburger, seperempat pound, Buck Double, dan Sandwich Sarapan Muffin BK seharga US \$ 1.

Manajemen terus mencari cara untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi. Pada 30 Juni, 2010, sistem cash register point-of-sale telah dipasang di semua restoran milik perusahaan, dan di 57% restoran waralaba miliknya. Itu juga menginstal broiler batch fleksibel memaksimalkan fleksibilitas memasak dan memfasilitasi pemilihan menu yang lebih luas sekaligus mengurangi energi biaya. Pada 30 Juni 2010, ayam pedaging fleksibel berada di 89% restoran milik perusahaan dan 68% restoran waralaba.

Industri

Kategori hamburger makanan cepat saji beroperasi di segmen restoran cepat saji (QSR) dari industri restoran. Penjualan QSR telah tumbuh pada tingkat tahunan sebesar 3% selama 10 tahun terakhir dan diproyeksikan akan terus meningkat sebesar 3% dari 2010 hingga 2015. Hamburger cepat saji kategori restoran (FFHR) mewakili 27% dari total penjualan QSR. Penjualan FFHR diproyeksikan tumbuh 5% setiap tahun selama periode waktu yang sama ini. Burger King menyumbang sekitar 14% dari total penjualan FFHR di Amerika Serikat.

Perusahaan berkompetisi melawan reseller McDonald's, Wendy's, dan Hardee yang terdepan di pasar. Restaurants dalam kategori ini dan melawan pesaing regional, seperti Carl's Jr., Jack in the Box, dan Sonic. Ini juga bersaing secara tidak langsung melawan banyak pesaing di restau- QSR segmen rant, termasuk Taco Bell, Arby's, dan KFC, antara lain. Sebagai orang Amerika Utara pasar menjadi jenuh, merger terjadi. Misalnya, Taco Bell, KFC, dan Pizza Hut menjadi bagian dari Yum! Merek. Wendy's dan Arby bergabung pada 2008. Meskipun restoran industri secara keseluruhan memiliki beberapa hambatan untuk masuk, memasarkan dan mengoperasikan skala ekonomi

mempersulit pendatang baru untuk menantang rantai AS yang sudah mapan dalam kategori FFHR.

Segmen pasar restoran cepat saji tampaknya kurang rentan terhadap resesi daripada bisnis lain. Misalnya, selama kuartal yang berakhir Mei 2010, baik QSR dan FFHR penjualan menurun 0,5%, dibandingkan dengan penurunan 3% di rantai makan santai dan makan keluarga rantai. Kategori restoran AS secara keseluruhan menurun 1% selama periode waktu yang sama.

Kekhawatiran Amerika yang semakin meningkat akan kesehatan dan kebugaran memberi tekanan pada restoran untuk menawarkan item menu yang lebih sehat. Mengingat penekannya pada makanan yang digoreng dan lemak jenuh, cepat

Segmen pasar layanan restoran adalah target yang jelas untuk kemungkinan legislasi. Sebagai contoh, Burger Burger yang baru-baru ini diperkenalkan Burger King adalah barang dengan kalori 2.530 yang mencakup empat

roti hamburger, pepperoni, mozzarella, dan saus Tuscan pada roti biji wijen. Meskipun Pizza Burger mungkin hamburger terbesar yang diproduksi oleh rantai makanan cepat saji, sepanjang kaki burger keju dari Hardee's dan Carl's Jr. adalah entri serupa. RUU reformasi kesehatan disahkan Kongres AS pada 2010 mengharuskan rantai restoran dengan 20 outlet atau lebih untuk mendaftar kalori isi item menu. Sebuah studi oleh Biro Riset Ekonomi Nasional menemukan bahwa a hukum posting serupa di New York City menyebabkan jumlah kalori rata-rata per transaksi turun 6%, dan pendapatan meningkat 3% di toko Starbucks di mana outlet Dunkin Donuts berada di dekatnya. Satu daerah di California berusaha untuk melarang McDonald's memasukkan mainan dalam kalori tinggi "Happy Meal" karena legislator percaya bahwa mainan menarik anak-anak ke makanan yang tidak sehat.

Masalah

Meskipun Burger King adalah rantai hamburger terbesar kedua di dunia, ia tertinggal jauh di belakang McDonald's, yang memiliki total 32.466 restoran di seluruh dunia. Rata-rata McDonald's sekitar dua kali volume penjualan per restoran AS dan lebih menguntungkan daripada Burger King. McDonald's dihormati sebagai perusahaan yang dikelola dengan baik. Selama tahun fiskal 2009 (berakhir 31 Desember), McDonald's memperoleh US \$ 4,6 miliar dari pendapatan US \$ 22,7 miliar. Meskipun total pendapatannya turun dari US \$ 23,5 miliar pada 2008, laba bersih sebenarnya meningkat dari US \$ 4,3 miliar pada tahun 2008. Berbeda dengan sebagian besar perusahaan, saham biasa McDonald's harga telah naik selama resesi 2008-2010, mencapai tertinggi sepanjang masa pada Agustus 2010. Sebaliknya, Burger King dianggap oleh analis industri memiliki masalah yang signifikan kelihatannya Akibatnya, harga saham Burger King telah turun setengahnya dari 2008 hingga 2010. Selama tahun fiskal 2010 (berakhir 30 Juni), Burger King memperoleh US \$ 186,8 juta dari pendapatan US \$ 2,50 miliar. Meski total pendapatannya hanya turun sedikit dari US \$ 2,54 miliar pada tahun fiskal 2009 dan meningkat dari US \$ 2,45 miliar pada tahun 2008, laba bersih turun dari

KASUS 18 Burger King

US \$ 200,1 juta pada 2009 dan US \$ 189,6 juta pada 2008. Meskipun penjualan toko yang sama tetap positif untuk McDonald's selama resesi, mereka turun 2,3% untuk Burger King dari fiskal 2009 hingga 2010. Selain itu, beberapa analis khawatir bahwa biaya tinggi di Burger Restoran milik perusahaan King. Pengeluaran sebagai persentase dari total pendapatan yang dimiliki perusahaan pendapatan taurant adalah 87,8% pada tahun fiskal 2010 untuk Burger King dibandingkan dengan hanya 81,8% untuk McDonald's pada tahun fiskal 2009.

McDonald's selalu menekankan pemasaran kepada keluarga. Perusahaan secara signifikan mengungguli Burger King dalam "kehangatan" dan "kompetensi" di benak konsumen. Kapan McDonald's baru-baru ini lebih menekankan pada wanita dan orang tua dengan penawaran relatif salad sehat dan meningkatkan kopinya yang sudah bagus, Burger King terus memasarkannya lelaki muda oleh (menurut seorang analis) menawarkan burger berkalori tinggi dan iklan yang menampilkan danc-ayam dan raja yang tampak menyeramkan. Para pemuda ini adalah kelompok yang memiliki sangat terpukul oleh resesi. Menurut Steve Lewis, yang mengoperasikan 36 Burger Raja waralaba di wilayah Philadelphia, "pengembangan menu secara keseluruhan telah mengerikan. . . Kami mengabaikan anak-anak, kami mengabaikan keluarga, kami mengabaikan ibu." Misalnya, penjualan item menu baru dengan harga premium seperti burger Steakhouse XT menurun begitu tidak ada lagi diiklankan. Seorang analis menyatakan bahwa perusahaan telah "memasukkan banyak energi ke dalamnya iklan menarik perhatian "dengan mengorbankan produk dan layanan. Selain itu, analis menyebutkan bahwa franchisee juga mengabaikan restoran mereka yang sudah tua. Beberapa analis merasa bahwa Burger King mungkin mengkanibal penjualan yang ada dengan menempatkan terlalu banyak penekanan pada nilai makanan. Misalnya, franchisee Burger King menggugat perusahaan pada tahun 2009 atas promosi double-cheeseburger perusahaan, mengklaim itu tidak adil bagi mereka diharuskan untuk menjual burger keju ini hanya dengan US \$ 1 saat harganya US \$ 1,10. Meskipun harga kemudian dinaikkan menjadi US \$ 1,29, item pada "menu nilai" Burger King menyumbang 20% dari semua penjualan pada tahun 2010, naik dari 12% pada tahun 2009.

Pemilik Baru: Saatnya untuk Perubahan Strategis?

Pada 2 September 2010, 3G Capital, sebuah kelompok investasi yang didominasi oleh tiga juta orang Brasil-aires, menawarkan US \$ 4 miliar untuk membeli Burger King Holdings Inc. Dengan harga US \$ 24 per saham, tawaran itu mewakili premi 46% dari harga penutupan Burger King 31 Agustus. Menurut John Chidsey, Burger King's Charman dan CEO, "Itu adalah panggilan tiba-tiba." Keduanya dewan direktur dan perusahaan investasi yang memiliki 31% saham mendukung penerimaan penawaran. Kepemilikan baru harus membawa dewan direktur baru dan perubahan dalam manajemen puncak. Apa haruskah manajemen baru mengusulkan untuk memastikan kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang Burger King?

"SEBUAH DEKADE YANG LALU , C HURCH & D WIGHT ADALAH PRODUK DOMESTIK RUMAH TANGGA RUMAH TANGGA PERUSAHAAN dengan satu merek ikonik, menghasilkan penjualan tahunan kurang dari US \$ 1 miliar. Hari ini, perusahaan telah diubah menjadi perusahaan barang dalam kemasan yang terdiversifikasi dengan portofolio yang seimbang dari merek-merek perawatan rumah tangga dan perawatan pribadi terkemuka yang dikirim Penjualan tahunan US \$ 2,5 miliar di seluruh dunia. " Sekarang, setelah satu dekade pertumbuhan yang cepat memicu oleh serangkaian akuisisi, tim manajemen puncak dihadapkan dengan tantangan baru. Sekarang harus merasionalisasi portofolio produk konsumen yang diperluas dari 80 merek ke dalam struktur perusahaan yang ada sambil terus mencari jalan pertumbuhan baru. Ini bukan tugas yang mudah karena bersaing untuk pangsa pasar dengan produk konsumen yang tangguh units powerhouses sebagai Colgate-Palmolive, Clorox, dan Procter & Gamble, memerintah penjualan gabungan lebih dari US \$ 100 miliar. Keputusan di masa depan akan menentukan apakah perusahaan dapat melakukannya

bersaing dengan sukses dengan raksasa terkenal lainnya di arena produk konsumen atau tetap dalam bayang-bayang mereka.

599

Kasus ini disiapkan oleh Roy A. Cook dari Fort Lewis College. Hak Cipta © 2010 oleh Roy A. Cook. Hak cipta pemegang sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk buku *Kebijakan Strategis Manajemen Bisnis*, Edisi ke-13 (dan versi internasional dan elektronik ini) buku) oleh pemegang hak cipta, Roy A. Cook. Publikasi lain dari kasing (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Roy A. Cook telah memberikan izin tertulis tambahan. Kasus ini direvisi dan dedit untuk *SMBP*, Edisi ke-13. Dicetak ulang dengan izin.

KASUS 19

Gereja & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

Roy A. Cook

Selama lebih dari 160 tahun, Church & Dwight Co. Inc. telah berupaya membangun pangsa pasar di nama merek yang jarang dikaitkan dengan perusahaan. Ketika konsumen ditanya, "Apakah Anda akrab dengan produk Church & Dwight? "jawabannya biasanya" Tidak. "Namun, Church & Dwight produk dapat ditemukan di antara berbagai produk konsumen di 95% dari semua rumah tangga AS. Sebagai produsen dan pemasar produk berbasis natrium bikarbonat terbesar di dunia, Church & Dwight telah mencapai pertumbuhan yang cukup konsisten dalam penjualan dan pendapatan karena baru dan diperluas

Latar Belakang

Halaman 601

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

Pengelolaan

Kursus Church & Dwight yang secara historis lambat tetapi stabil telah berjalan selama beberapa dekade mencerminkan stabilitas di kantor kepala eksekutif dan fokus yang stabil pada tujuan jangka panjang. Itu kemampuan untuk tetap fokus mungkin disebabkan oleh fakta bahwa sekitar 25% dari outstand-Saham biasa dimiliki oleh keturunan pendiri perusahaan.

Dwight C. Minton, keturunan langsung dari Gereja Austin, secara aktif mengarahkan perusahaan sebagai CEO dari tahun 1969 hingga 1995 dan tetap di dewan sebagai Ketua Emeritus. Dia meneruskan tugas CEO kepada anggota non-keluarga pertama dalam sejarah perusahaan, Robert A. Davies III, pada tahun 1995 dan kepemimpinan di puncak tetap menjadi ciri khas yang stabil perusahaan.

Banyak perusahaan dengan nama merek yang kuat di bidang produk konsumen telah dapat diterima untuk pembelian-keluar dan pengambilalihan yang bermusuhan. Namun, serangan tindakan yang dihitung

telah menyelamatkan dewan dan manajemen Church & Dwight dari keharusan membuat keputusan menit terakhir Sion untuk menangkal pelamar yang tidak diinginkan. Selain mempertahankan mayoritas kontrol yang beredar saham biasa, dewan direksi piagam perusahaan, memberikan pemegang saham saat ini empat

suara per saham. Namun, mereka meminta pemegang saham masa depan untuk membeli dan menyimpan saham untuk empat orang

tahun sebelum menerima hak yang sama. Dewan direksi juga disusun menjadi tiga kelas dengan empat direktur di setiap kelas melayani masa tiga tahun yang terhuyung-huyung. Menurut bagi Minton, tujuan dari gerakan ini adalah untuk “[memberikan] kendali dewan untuk menyediakan hasil terbaik bagi pemegang saham.”⁵

penggunaan ditemukan untuk produk inti natrium bikarbonatnya. Meskipun Gereja & Dwight mungkin bukan menjadi nama rumah tangga, banyak produk intinya bertuliskan nama ARM & HAMMER mudah dikenali.

Tak lama setelah diperkenalkan pada tahun 1878, ARM & HAMMER Baking Soda menjadi barang mental di rak dapur sebagai ibu rumah tangga menemukan banyak kegunaan untuk itu selain memanggang, seperti

sebagai pembersih dan penghilang bau. Bahan-bahan yang bisa ditemukan di kotak kuning itu ada di mana-mana soda kue juga dapat digunakan sebagai penyok gigi, zat kimia untuk menyerap atau menetralisir bau dan keasaman, elemen dialisis ginjal, media ledakan, pembersih yang ramah lingkungan zat, penstabil pH kolam renang, dan zat pengontrol polusi.

Menemukan kegunaan diperluas untuk natrium bikarbonat dan mencapai pertumbuhan teratur telah target yang konsisten untuk perusahaan. Selama 30 tahun terakhir, penjualan rata-rata perusahaan miliki meningkat 10% –15% setiap tahun. Sementara pertumbuhan penjualan top-line secara historis menjadi titik fokus bagi perusahaan, perubahan mungkin terjadi dalam pemikiran manajemen, sebagai lebih banyak penekanan tampaknya telah ditempatkan pada pertumbuhan profitabilitas bottom-line. Sejak Presiden dan Ketua

Pejabat Eksekutif James R. Cragie mengambil alih pimpinan Church & Dwight dari Robert A. Davies III pada bulan Juli 2004, ia tetap fokus pada “membangun portofolio yang kuat merek dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan.”² Pada saat itu, ia mengusulkan strategi membentuk kembali perusahaan melalui akuisisi dan pertumbuhan organik dan dia terus menyatakan itu “Tujuan jangka panjang kami adalah untuk mempertahankan rekam jejak perusahaan dalam memberikan outstanding TSR (Total Return Pemegang Saham) relatif terhadap S&P 500. Bisnis jangka panjang kami model untuk menghasilkan pertumbuhan laba berkelanjutan ini didasarkan pada pertumbuhan organik tahunan PT 3% –4%, ekspansi margin kotor, manajemen biaya overhead yang ketat, dan margin operasi peningkatan 60-70 basis poin yang menghasilkan pertumbuhan laba berkelanjutan sebesar 10% –12% termasuk akuisisi.”³ Selain itu, Cragie mencatat bahwa” . . . [W]e telah menambahkan \$ 1 miliar dalam penjualan dalam lima tahun terakhir, peningkatan 72%, sementara mengurangi jumlah karyawan kami sebesar 5%, menghasilkan

pendapatan per karyawan lebih tinggi daripada semua pesaing utama kami.”⁴ Hasil dari upaya ini dapat dilihat dalam laporan keuangan yang ditunjukkan pada **Tampilan 1, 2, dan 3**.

Halaman 602

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

Tahun Berakhir 31 Desember

2009

2008

2007

Penjualan bersih

\$ 2.520.922

\$ 2.422.398

\$ 2.220.940

Biaya penjualan

1.419.932

1.450.680

1.353.042

Laba kotor

1.100.990

971.718

867.898

Biaya pemasaran

353.588

294.130

256.743
Biaya penjualan, umum, dan administrasi
354.510
337.256
306.121
Penyelesaian litigasi paten, bersih
(20.000)

-

-

Penghasilan dari operasi

412.892
340.332
305.034
Ekuitas dalam pendapatan afiliasi
12.050
11.334
8.236
Pendapatan investasi
1.325
6.747
8.084
Penghasilan (beban) lainnya, bersih
1.537
(3.208)
2.469
Beban bunga
(35.568)
(46.945)
(58.892)

Laba sebelum pajak penghasilan

392.236
308.260
264.931
Pajak penghasilan
148.715
113.078
95.900
Batas pemasukan
243.521
195.182
169.031
Kepentingan yang tidak mengendalikan
(12)
8
6

Batas pemasukan

\$ 243.533
\$ 195.174
\$ 169.025
Rata-rata tertimbang saham beredar — Dasar
70.379
67.870
65.840
Rata-rata tertimbang saham beredar—
Diencerkan
71.477
71.116
70.312
Laba bersih per saham — Dasar
\$ 3,46
\$ 2,88
\$ 2,57
Laba bersih per saham — Dilusian
\$ 3,41
\$ 2,78
\$ 2,46

Dividen tunai per saham
\$ 0,46
\$ 0,34
\$ 0,30

ExhiBit 1

Negara Terkonsolidasi-
Penghasilan:
Gereja & Dwight
Co. Inc. (Dolar dalam
ribuan, kecuali
per data saham)

Sebagai pencegah lebih lanjut bagi calon pelamar atau uang muka yang tidak diterima, perusahaan masuk menjadi perjanjian pesongan karyawan dengan pejabat kunci. Perjanjian ini memberikan beberapa aci membayar hingga dua kali (tiga kali untuk Mr. Cragie) gaji tahunan tertinggi individu. Mereka dan bonus ditambah tunjangan selama dua tahun (tiga tahun untuk Tn. Cragie) jika individu itu berakhir dalam satu tahun setelah perubahan kendali perusahaan. Perubahan kontrol tadinya didefinisikan sebagai akuisisi oleh seseorang atau sekelompok 50% atau lebih dari saham biasa perusahaan; perubahan dalam mayoritas dewan direksi yang tidak disetujui oleh dewan sebelum perubahan di direktur; atau persetujuan oleh pemegang saham perusahaan merger, konsolidasi, likuidasi, pembubaran, atau penjualan semua aset perusahaan.⁶

Ketika Church & Dwight mendorong produk konsumen ke luar secara agresif produk terkait bikarbonat dan masuk ke arena internasional pada awal 2000-an, banyak perubahan dilakukan pada personel kunci. Banyak anggota baru tim manajemen puncak membawa pengalaman pemasaran dan internasional yang luas dari organisasi seperti Spalding dalam Sports Worldwide, Johnson & Johnson, FMC, dan Carter-Wallace.

Selain banyak perubahan yang terjadi di posisi manajemen kunci, perubahan juga telah dilakukan dalam komposisi dewan direksi. Empat anggota dewan sepuluh anggota telah melayani selama 10 tahun atau lebih, sedangkan enam anggota lainnya telah melayani selama lima tahun atau kurang. Dua wanita melayani di papan tulis, dan usia anggota berkisar dari 50 hingga 74, dengan enam anggota lebih muda dari 60. Semua kecuali satu dari tambahan baru untuk dewan membawa produk konsumen yang signifikan dan wawasan industri jasa dari ikatan mereka.

SUMBER: Church & Dwight Co. Inc., Laporan Tahunan 2009, hlm. 43.

Halaman 603

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

ExhiBit 2 Neraca Konsolidasi Konsolidasi: Church & Dwight Co. Inc. (Dolar dalam ribuan, kecuali data saham dan per saham)

Tahun Berakhir 31 Desember

2009

2008

2007

Aktiva

Aset lancar

Kas dan setara kas

\$ 447.143

\$ 197.999

\$ 249.809

Piutang usaha, dikurangi penyisihan \$ 5.782 dan \$ 5.427

222.158

211.194

247.898

Persediaan

216.870

198.893

213.651

Pajak penghasilan tangguhan

20.432

15.107

13.508

Biaya dibayar di muka

11.444

10.234

9.224
Aset lancar lainnya
10.218
31.694
1.263
Total aset saat ini
928.265
665.121
735.353
Peralatan, tanaman dan alat, jaring
455.636
384.519
350.853
Piutang wesel tagih
-
-
3.670
Investasi ekuitas di afiliasi
12.815
10.061
10.324
Kontrak pasokan jangka panjang
-
-
2,519
Nama dagang dan barang tak berwujud lainnya
794.891
810.173
665.168
Niat Baik
838.078
845.230
688.842
Aset lainnya
88.761
86.334
75.761
Total aset
\$ 3,118,446
\$ 2,801,438
\$ 2,532,490
Kewajiban dan ekuitas pemegang saham
Kewajiban lancar
pinjaman jangka pendek
\$ 34.895
\$ 3,248
\$ 115.000
Hutang dan biaya akun yang masih harus dibayar
332.450
310.622
303.071
Bagian lancar hutang jangka panjang
184.054
71.491
33.706
Hutang pajak penghasilan
15.633
1,760
6.012
Total kewajiban lancar
567.032
387.121
457.789
Hutang jangka panjang
597.347
781.402

707.311
Pajak penghasilan tangguhan
201.256
171.981
162.746
Liabilitas jangka panjang dan tangguhan lainnya
112.440
93.430
87.769
Manfaat pensiun, pensiun, dan pascakerja
38.599
35.799
36, 416
Bunga minoritas
-
-
194

Total kewajiban

1.516.674
1.469.733
1.452.225

Komitmen dan kontinjensi ekuitas pemegang saham

Saham preferen - nilai nominal \$ 1,00
2.500.000 saham resmi, tidak ada yang diterbitkan
-
-
-
Saham biasa - nilai nominal \$ 1,00
300.000.000 saham resmi, menerbitkan 73.213.775 saham
73.214
73.214
69.991
Tambahan modal disetor
276.099
252.129
121.902
Pendapatan yang disimpan
1.275.117
1.063.928
891.868
Akumulasi pendapatan (kerugian) komprehensif lainnya
10.078
(20.454)
39.128

Saham biasa dalam persediaan, dengan biaya:
2.664.312 saham pada tahun 2009 dan 3.140.931 saham pada tahun 2008
(32.925)
(37.304)
(42.624)

Total ekuitas pemegang saham gereja & dwight Co. Inc.

1.601.583
1.331.513

-
Bunga tanpa kendali
189
192

1.601.772
1.331.705
1.080.265

Total ekuitas pemegang saham

Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham
\$ 3.118.446
\$ 2.801.438
\$ 2.532.490

SUMBER: Church & Dwight Co. Inc., Laporan Tahunan 2009, hlm. 44.

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

Konsumen Lokal Konsumen Internasional Keistimewaan Produk Perusahaan Total Penjualan bersih

2009

\$ 1,881,748

\$ 393.696

\$ 245.478

\$ -

\$ 2.520.922

2008

1.716.801

420.192

285.405

-

2.422.398

2007

1.563.895

398.521

258.524

-

2.220.940

Penghasilan sebelum Pajak penghasilan

2009

\$ 325.633

\$ 38.562

\$ 15.991

\$ 12.050

\$ 392.236

2008

236.956

34.635

25.335

11.334

308.260

2007

205.688

34.656

16.351

8.236

264.931

ExhiBit 3

Segmen Bisnis

Hasil: Gereja &

Dwight Co. Inc.

Mengubah Arah

Memasuki abad ke-21, "... [m] Manajemen mengakui tantangan besar untuk diatasi. . . dulu ukuran perusahaan yang kecil dibandingkan dengan pesaingnya di lini produk dasar rumah tangga dan perawatan pribadi. Mereka juga mengakui nilai aset utama, murni perusahaan neraca, dan membuat keputusan untuk tumbuh." ⁷ Menurut Cragie, "Gereja & Dwight memiliki mengalami transformasi besar dalam dekade terakhir sebagian besar sebagai hasil dari tiga utama akuisisi yang menggandakan ukuran total perusahaan, menciptakan portofolio yang seimbang bisnis rumah tangga dan perawatan pribadi, dan mendirikan bisnis internasional yang jauh lebih besar

ness.”⁸ merek produk pasta gigi Mentadent, Pepsodent, Aim, dan Close-Up adalah dibeli dari Unilever pada Oktober 2003; pembelian 50% Armkel yang tersisa, kendaraan akuisisi yang telah digunakan untuk membeli merek konsumen Carter-Wallace seperti itu sebagai Trojan, selesai pada Mei 2004; dan Spinbrush dibeli dari Procter & Berjudi di bulan Oktober 2005.

Lima tahun kemudian, akuisisi besar lainnya diselesaikan ketika stabil dari Orange Glow International, termasuk merek OxiClean yang terkenal, ditambahkan ke dalam portofolio. Akuisisi ini tidak berhenti ketika merek Orajel dari Del Pharmaceutical ditambahkan pada tahun 2008. Apa dampak dari serangkaian akuisisi ini? Angka-angka berbicara untuk mereka-sendir, karena pendapatan telah dipompa dari kurang dari US \$ 500 juta pada tahun 1995 menjadi lebih US \$ 1 miliar pada tahun 2001, kemudian menjadi US \$ 1,7 miliar pada tahun 2005, dan akhirnya mencapai US \$ 2,5 miliar di 2009.

Pertumbuhan eksploratif melalui akuisisi mengubah perusahaan yang dulunya kecil ini berfokus pada beberapa produk konsumen dan khusus menjadi pesaing yang jauh lebih besar, tidak hanya di seluruh yang lebih luas

berbagai produk, tetapi juga melintasi wilayah geografis yang lebih luas. Produk konsumen sekarang mencakup serangkaian luas perawatan pribadi, penghilang bau dan pembersihan, dan produk-produk binatu sementara penawaran produk khusus diperluas ke bahan kimia khusus, nutrisi hewan, dan pembersih khusus. Penjualan produk konsumen internasional, yang merupakan pangsa pasar yang tidak signifikan

tion dari total pendapatan pada pergantian abad, sekarang menyumbang 16% dari penjualan. Di muka SUMBER: Church & Dwight Co. Inc., Laporan Tahunan 2009, hlm. 30.

dengan perusahaan seperti Revlon, ARAMARK, VF Corporation, Welch Foods, dan HJ Heinz.

Meskipun dalam peran yang kurang aktif sebagai Ketua Emeritus, Gereja Dwight Minton, yang menjadi seorang anggota dewan pada tahun 1965, terus memberikan kepemimpinan dan warisan panjang “korporat ingatan.”

Halaman 605

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

raksasa produk konsumen seperti Clorox, Colgate-Palmolive, dan Procter & Gamble, Church & Dwight telah mampu mengukir posisi terhormat dengan beberapa pemimpin merek. Apapun, perusahaan itu bukan kekuatan pasar utama dan perlu mengevaluasi portofolionya dari 80 merek konsumen yang berbeda.

Produk konsumen

Sebelum akuisisi, strategi pertumbuhan perusahaan didasarkan pada penemuan yang baru gunakan untuk natrium bikarbonat. Menggunakan strategi branding keluarga secara keseluruhan untuk menembus pasar produk konsumen di Amerika Serikat dan Kanada, Church & Dwight diperkenalkan produk tambahan yang menampilkan logo ARM & HAMMER. Jejak kaki berlogo ini tetap ada signifikan karena merek ARM & HAMMER menguasai 85% produk pasar soda. Dengan memanfaatkan nama merek, logo, dan didirikannya yang mudah dikenali saluran pemasaran, Church & Dwight pindah ke produk terkait seperti deterjen, pembersih karpet dan pewangi, pewangi udara, pasta gigi, dan deodoran / antiperspiran.

Strategi ini bekerja dengan baik, memungkinkan perusahaan untuk mempromosikan beberapa produk hanya menggunakan

satu nama merek, tetapi itu membatasi peluang pertumbuhan “. . . dalam konsumen yang sangat kompetitif pasar produk, di mana efisiensi biaya, penawaran produk baru dan inovasi sangat penting untuk sukses.”⁹

Dari pendirian perusahaan hingga tahun 1970, ia hanya memproduksi dan menjual dua produk konsumen. Produk: ARM & HAMMER Baking Soda dan produk binatu yang dipasarkan dengan nama Super Cuci Soda. Pada tahun 1970, di bawah Minton, Church & Dwight mulai menguji produk konsumen pasar dengan memperkenalkan deterjen bubuk bebas-fosfat. Beberapa produk lain, termasuk deterjen cair, lembaran pelembut kain, pemutih semua-kain, bubuk gigi der dan pasta gigi, baking soda permen karet, deodoran / antiperspiran, pewangi (karpet,

ruang, dan hewan peliharaan), dan serasah kucing yang menggumpal telah ditambahkan ke daftar ARM yang diperluas & Merek HAMMER. Namun, cukup mengandalkan ekstensi soda kue dan berfokus pada niche pasar untuk menghindari serangan langsung dari pesaing dengan lebih banyak sumber daya keuangan dan pasar-peluang pertumbuhan terbatas. Jadi, pada akhir 1990-an, perusahaan berangkat dari strategi sebelumnya untuk mengembangkan yang baru penawaran produk di rumah dan membeli beberapa merek konsumen yang sudah mapan seperti Brillo, Parsons Ammonia, Cameo Aluminium & Pembersih Stainless Steel, RainDrops water softener, Sno Bol Toilet Bowl Cleaner, dan Toss 'N Done dryer sheets dari salah satu pesaingnya, Perusahaan Dial. Beraneka ragam produk konsumen yang lebih luas termasuk Trojan, Nair, dan First Response ditambahkan ke dalam campuran penawaran perusahaan dengan akuisisi bisnis produk konsumen Carter-Wallace dalam kemitraan dengan grup ekuitas swasta, Armkel. Daftar merek-merek terkenal semakin ditingkatkan dengan mengakuisisi Crest's Spinbrush, lini produk Orajel Coty, dan OxiClean, serta merek lain dari Orange Cahaya Internasional. Bahkan, akuisisi telah begitu penting sehingga tujuh perusahaan delapan merek adalah hasil dari gerakan ini. Perusahaan telah mencapai kesuksesan yang signifikan di Indonesia arena produk konsumen.

Church & Dwight menghadapi dilema yang sama dengan pesaing lain di domestik dan dewasa pasar internasional untuk produk konsumen. Produk-produk konsumen baru harus memperkuat mereka masuk ke pasar dengan mengambil pangsa pasar dari penawaran pesaing saat ini yang lebih besar. Dengan sebagian besar penjualan perusahaan terkonsentrasi di Amerika Serikat dan Kanada di mana penjualan berada disalurkan melalui merchandiser massal, seperti Wal-Mart (akuntansi untuk 22% dari penjualan), permarket, klub grosir, dan toko obat, itu dilengkapi dengan baik untuk mendapatkan pangsa pasar

Halaman 606

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

strategi berbiaya rendah. Di arena internasional di mana pertumbuhan lebih didorong oleh produk dan pemasaran kurang sensitif, perusahaan kurang berpengalaman. Untuk mengimbangi kelemahan ini, Church & Dwight mengandalkan akuisisi dan perubahan manajemen untuk meningkatkan internasionalnya jejak dan jangkauan.

Dengan produk baru yang stabil dan penawaran deterjen cucian yang diperluas, Gereja & Dwight mendapatkan dirinya bersaing langsung dengan produk konsumen domestik dan internasional. Raih raksasa seperti Clorox, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, dan Unilever. Luasnya penawaran produk konsumennya yang diperluas, terdiri dari 60% merek premium dan nilai 40% nama.

Menurut Minton, ketika perusahaan tumbuh, "Kami telah melakukan segala upaya untuk menjaga biaya di bawah kendali dan kelola dengan hemat." ¹⁰ Contoh yang baik dari pendekatan ini untuk melakukan bisnis dapat dilihat dalam kemitraan Armkel. "Armkel meminjam uang dengan dasar non-jaminan jadi kegagalan tidak akan berdampak pada Gereja & Dwight, mengambil risiko apa pun dari kepemilikan sahamers." ¹¹ Seperti yang disebutkan sebelumnya, sisa minat pada Armkel dibeli pada tahun 2005. Ini Langkah penting membuka jalan untuk meningkatkan upaya pemasaran di belakang Trojan, merek yang menguasai 71% pasar. ¹²

Karena semakin banyak produk ditambahkan ke jajaran konsumen, Church & Dwight membawa banyak tugas pemasaran di rumah serta melangkah keluar dengan terobosan dan seringkali kampanye pemasaran yang kontroversial. Proyek pemasaran in-house besar pertama adalah dalam perawatan gigi. Meskipun memasuki bidang ramai produk gigi khusus, Gereja & Dwight naik puncak minat meningkat baik oleh dokter gigi dan kebersihan dalam memanggang soda untuk menjaga kesehatan gigi — memungkinkannya menyusup ke raksasa industri. Perusahaan bergerak cepat dari posisi pemain khusus di pasar pasta gigi ke posisi utama saingan.

Dalam kampanye pemasaran inovatif yang oleh beberapa pihak dianggap kontroversial, pany menayangkan iklan kondom di televisi prime-time. Kampanye ini controver-orang sial dan sasaran yang tidak berpikir mereka perlu menggunakan kondom. Kampanye lain, seperti seperti ketika merek Trojan mengiklankan paket stimulusnya sendiri pada saat yang sama dengan federal

Paket stimulus diberlakukan, menyatakan, "karena kami percaya kami harus melewati masa-masa sulit ini bersama-sama." ¹³ Iklan Hari Valentine menampilkan kondom sebagai pengganti permen dalam kotak berbentuk hati

cokelat terus menyoroti tema kejutan. ¹⁴

Meningkatnya kekuatan pemasaran perusahaan menarik perhatian mitra potensial dibuktikan dengan kemitraannya dengan Quidel Corporation, penyedia diagnosa point-of-care tes ini, untuk memenuhi kebutuhan kesehatan dan kesejahteraan wanita. "Kemitraan ini menggabungkan Gereja & Kekuatan Dwight dalam pemasaran, distribusi, dan penjualan produk konsumen dengan Quidel's kekuatan dalam pengembangan dan pembuatan tes diagnostik cepat." ¹⁵ Produk lainnya tie-in, terutama dengan ARM & HAMMER Baking Soda, telah dibuat dengan filter udara, cat, dan merek tas penyedot debu.

Untuk sebagian besar, produk dan entri yang diperoleh Church & Dwight menjadi konsumen pasar produk telah bertemu dengan kesuksesan. Namun, masalah pemasaran potensial mungkin di cakrawala untuk lini produk konsumen ARM & HAMMER. Perusahaan bisa akan jatuh ke jerat garis-ekstensi berbahaya. Menempatkan nama merek terkenal di a berbagai macam produk dapat mengaburkan citra merek, menyebabkan kebingungan dan konsumen hilangnya daya tarik pemasaran. Selain itu, persaingan dalam pasar deterjen inti cucian perusahaan ket terus memanas ketika pasar matang dan penjualan jatuh dengan pengecer besar seperti Wal-Mart dan Target memeras konsesi harga dari semua produsen. ¹⁶ Akankah penambahan nama-nama merek terkenal seperti Orajel, OxiClean, dan Spinbrush melanjutkan momentum diperoleh dari penambahan Xtra, Nair, Trojan, dan First Response? Di mana jalan baru untuk pertumbuhan produk konsumen mereka berasal?

Halaman 607

KASUS 19 Church & Dwight: Saatnya Memikirkan Kembali Portofolio?

Selain produk konsumen yang stabil dan besar, Church & Dwight juga memiliki inti produk yang sangat solid. Divisi Produk Khusus pada dasarnya terdiri dari daftar pembuatan dan penjualan natrium bikarbonat untuk tiga segmen pasar yang berbeda: bahan kimia khusus, produk nutrisi hewani, dan pembersih khusus. Pabrikan memanfaatkan produk kinerja natrium bikarbonat sebagai agen ragi untuk makanan yang dipanggang komersial; sebuah antasid dalam obat-obatan; bahan kimia dalam dialisis ginjal; agen pelepasan karbon dioksida di pemadam api; dan alkali dalam bahan kimia kolam renang, deterjen, dan berbagai tekstil dan aplikasi penyamakan. Produsen pakan ternak menggunakan produk nutrisi natrium bikarbonat terutama sebagai penyangga, atau antasida, untuk pakan sapi perah dan membuat suplemen gizi yang meningkatkan produksi susu sapi perah. Sodium bikarbonat juga telah digunakan sebagai aditif untuk pakan unggas untuk meningkatkan efisiensi pakan.

"Church & Dwight telah lama mempertahankan posisi kepemimpinannya di industri melalui a strategi diferensiasi produk natrium bikarbonat, yang bergantung pada pengembangan nilai khusus untuk pengguna akhir tertentu." ¹⁷ Manajemen jelas meningkatkan fokus pada konsumen produk baru-baru ini memengaruhi signifikansi produk khusus dalam keseluruhan perusahaan. porate mix of income, seperti yang ditunjukkan pada **Tampilan 4**.

Church & Dwight berada dalam posisi yang patut ditiru untuk mendapatkan keuntungan dari ceruk dominannya di pasar produk dium bikarbonat karena mengendalikan bahan baku utama yang digunakan dalam produksinya. Bahan utama dalam natrium bikarbonat diproduksi dari mineral trona, yang diekstraksi dari tambang perusahaan di Wyoming barat daya. Bahan lainnya, karbon dioksida, adalah bahan kimia yang tersedia yang dapat diperoleh dari berbagai sumber. Produksi dari produk akhir, natrium bikarbonat, untuk konsumen dan produk khusus selesai di salah satu dari dua pabrik perusahaan yang berlokasi di Green River, Wyoming, dan Old Fort, Ohio. Perusahaan mempertahankan posisi dominan dalam produksi bahan baku yang dibutuhkan. terial untuk konsumen dan produk industri. Ini memproduksi hampir dua pertiga natrium bikarbonat yang dijual di Amerika Serikat dan, sampai saat ini, adalah satu-satunya peredam amonium bikarbonat dan kalium karbonat. Perusahaan memiliki saham terbesar (sekitar 75%) dari kapasitas natrium bikarbonat di Amerika Serikat dan merupakan

adalah konsumen soda kue karena memenuhi kebutuhannya sendiri untuk konsumen yang diproduksi perusahaan dan produk industri.¹⁸

Divisi Produk Khusus berfokus pada pengembangan kegunaan baru untuk inti perusahaan produk, natrium bikarbonat. Peluang tambahan terus dieksplorasi untuk ARMEX Media Ledakan. Ini adalah produk berbasis natrium bikarbonat yang digunakan sebagai senyawa pelepas cat. Itu mendapatkan pengakuan luas ketika digunakan dengan sukses untuk tugas strip-halus Ping akumulasi tahun cat dan tar dari bagian dalam Patung Liberty tanpa merusak kulit tembaga yang rapuh. Sekarang sedang dipertimbangkan untuk aplikasi khusus lainnya

Produk Khusus

ExhiBit 4

Pendapatan oleh Prod-Kategori Produk sebagai a Persen Penjualan Bersih:
Gereja & Dwight
Co. Inc.

2009

2008

2007

2006

2005

2004

Konsumen domestik
Rumah tangga

47

45

45

43

41

47

Mobil pribadi

27

26

26

29

29

27

Konsumen internasional

16

17

17

17

17

12

Produk khusus

10

12

12

11

13

14

Total

100

100

100

100

100

100

SUMBER: Catatan perusahaan.

dalam industri transportasi dan elektronik dan dalam pembersihan industri karena sifatnya-keselamatan lingkungan. ARMEX juga telah diperkenalkan ke pasar internasional. Produk pembersih khusus ditemukan dalam peledakan (mirip dengan aplikasi peledakan pasir) serta banyak teknologi pembersih berbasis air yang muncul seperti komponen otomotif pembersihan dan pembersihan papan sirkuit. Safety-Kleen dan Church & Dwight bekerja sama sebuah usaha patungan 50–50, ARMAKLEEN, untuk memenuhi kebutuhan pembersihan bagian-bagian otomotif bengkel 2800 tim penjualan dan layanan yang kuat dari Safety-Kleen memasarkan Church & Dwight's pembersih berbasis air sebagai alternatif ramah lingkungan untuk berbasis pelarut tradisional pembersih.¹⁹

Produk ARMAKLEEN perusahaan juga digunakan untuk membersihkan papan sirkuit tercetak. Produk berbasis nonsolvent ini mungkin memiliki pasar potensial yang sangat besar mampu menggantikan sistem pembersihan berbasis klorofluorokarbon. Sodium bikarbonat juga telah digunakan untuk menghilangkan timbal dari air minum dan, ketika ditambahkan ke persediaan air, melapisi bagian dalamnya pipa dan mencegah timbal dari pencucian ke dalam air. Pasar ini dapat tumbuh secara signifikan tongkat dengan tambahan pada RUU Air Bersih. Pencarian penggunaan natrium bikarbonat baru dari farmasi ke perlindungan lingkungan berlanjut di konsumen dan industri divisi produk percobaan.

Operasi internasional

Church & Dwight secara tradisional menikmati banyak keberhasilan di pasar Amerika Utara dan sedang berusaha untuk mendapatkan pijakan di pasar internasional melalui akuisisi. Perusahaan Upaya besar ny pertama untuk memperluas kehadirannya di pasar produk konsumen internasional adalah dengan akuisisi DeWitt International Corporation, yang memproduksi dan memasarkan produk perawatan pribadi termasuk pasta gigi. Akuisisi DeWitt tidak hanya disediakan perusahaan dengan paparan internasional yang meningkat tetapi juga dengan pasta gigi yang sangat dibutuhkan fasilitas dan teknologi pengurangan. Namun, hingga tahun 2001 akuisisi Carter-Wallace lini produk, hanya sekitar 10% dari penjualan berada di luar Amerika Serikat. Pada 2009, 19% dari pendapatan berasal dari penjualan di luar Amerika Serikat. Sebagian besar pertumbuhan internasional pasar didorong oleh produk konsumen.

Ketika perusahaan dengan hati-hati pindah ke arena internasional produk konsumen, itu juga terus mengejar ekspansi produk khusus ke pasar internasional. Digoaan untuk memasuki pasar internasional telah menemui keberhasilan yang terbatas, mungkin karena dua alasan: (1) kurangnya pengenalan nama dan (2) biaya transportasi. Meskipun ARM & HAMMER dulu salah satu nama merek paling terkenal di Amerika Serikat (di 10 besar), tidak menikmati pengenalan nama yang sama di tempat lain. Selain itu, secara historis, transportasi internasional Biaya transportasi setidaknya empat kali lipat dari biaya transportasi domestik. Namun, ekspor peluang terus hadir sendiri, karena 10% dari semua produksi natrium bi-AS karbonat diekspor. Sementara Church & Dwight mendominasi sodium bicar- Amerika Serikat. Pasar bonat, Solvay Chemicals adalah produsen terbesar di Eropa dan Ashi Glass adalah produsen terbesar di Asia. Meskipun permintaan sangat kuat di Asia, Church & Dwight tidak mengekspor natrium bikarbonat ke Asia karena biaya transportasi yang tinggi.

Pelurusan

Dua proyek signifikan selesai pada tahun 2009. Satu adalah penyelesaian dan startup dari a fasilitas manufaktur baru utama, dan yang lainnya adalah disposisi beberapa aset non-inti. Dengan selesainya pabrik manufaktur 1,1 juta kaki persegi untuk pencegah cucian gent, perusahaan dikonsolidasikan ke dalam satu fasilitas fungsi yang sebelumnya telah com-diatur dalam lima fasilitas terpisah dengan ruang untuk tumbuh. Langkah ini terjadi dalam menghadapi industri

2009 dari lima merek produk konsumen domestik dan internasional yang diperoleh selama 2008 Transaksi Del Laboratories menandai pembuangan besar pertama dari aset non-inti untuk perusahaan pany. Ini diikuti oleh disposisi dari garis persediaan hewan peliharaan Lambert Kay, dan kemudian Merek Brillo pada bulan Maret 2010. Perubahan ini baru permulaan. Untuk tetap kompetitif di pasar ritel yang bergejolak dengan pesaing utama berebut ruang rak dan pengecer mencari Untuk merasionalisasikan luasnya penawaran produk mereka, lebih banyak perubahan dapat dipertimbangkan. Bisnis inti dan fondasi di mana perusahaan dibangun tetap sama setelah lebih dari 160 tahun. Namun, ketika manajemen melihat ke masa depan, dapatkah berhasil mencapai tindakan penyeimbangan berdasarkan penemuan pertumbuhan melalui perluasan penggunaan sodium bicarbon- makan sambil mengasimilasi kelompok produk konsumen yang berbeda menjadi internasional yang berkembang tapak? Apakah portofolio produk saat ini akan terus memberikan hasil yang sama di wajah dari pesaing yang, tidak seperti konsumen, mengenal perusahaan dan harus bereaksi terhadap strategi dan gerakan taktis?

CATATAN

1. *Laporan Tahunan Church & Dwight Co. Inc.* , 2009, hlm. 2.
2. *Laporan Tahunan Church & Dwight Co. Inc.* , 2005, hlm. 3.
3. *Laporan Tahunan Church & Dwight Co. Inc.* , 2009, hlm. 5.
4. Ibid.
5. Minton, Gereja Dwight, wawancara pribadi, 2 Oktober 2002.
6. 8-K , 2006.
7. *Pernyataan Proksi Church & Dwight Co. Inc.* , 2004.
8. *Laporan Tahunan Church & Dwight Co. Inc.* , 2006, hlm. 3.
9. 10-k , 2006, hal. 20.
10. Minton, Gereja Dwight, wawancara pribadi, 2 Oktober 2002.
11. Ibid.
12. Jack Neff, "Trojan," *Usia Iklan* 76 (7 November 2005).
13. "TERBAIK dari BRANDFREAK 2010," *Brandweek* 50 (14 Desember, 2009), hlm. 58.
14. Stuart Elliot, "Kampanye Ini Basah (dan Liar)," *The New York Times di Web* (9 Februari 2010), Bisnis / Keuangan Meja tulis; SOROT KAMPANYE.
15. Siaran pers, 2006, hal. 1.
16. Doris de Guzman, "Perjuangan Produk Rumah Tangga," *Bahan Kimia Reporter Pasar* 269 (2006).
17. *Laporan Tahunan Church & Dwight Co. Inc.* , 2000, hlm. 17.
18. Lisa Jarvis, "Gereja & Dwight Membangun Penjualan Melalui Kekuatan dalam Bikarbonat," *Laporan Pasar Kimia* 257 (10 April 2002).
19. Helena Harvilicz, "Bisnis Pembersihan Industri C & D Berlanjut isues to Grow," *Reporter Pasar Kimia* 257 (15 Mei 2000).
20. Kerri Walsh, "Persediaan Inovasi," *Pekan Kimia* (18-25 Januari 2010), hlm. 19.

Halaman 610

Kevin A. Plank, pendiri dan Chief Executive Officer Under Armour (UA), mengulas jumpa pers yang akan mengiringi rilis kinerja keuangan perusahaan untuk kuartal kedua tahun fiskal 2010. Plank mencatat bahwa kuartal kedua melihat yang kedua penurunan berturut-turut dalam penjualan alas kaki. Penjualan alas kaki UA telah menurun sebesar 4,5% kuartal kedua 2009 dan menunjukkan penurunan 16,6% untuk enam bulan pertama 2010 lebih dari 2009. Ini berbeda dengan pakaian, kategori inti perusahaan, yang melihat a 32,2% meningkat dari 2009, dan aksesoris yang sudah naik 28% (**Tabel 1** menunjukkan jumlah kinerja mary untuk dua kuartal pertama tahun fiskal 2010).¹

609

Di bawah Armor

Ram Subramanian

Universitas Negeri Montclair

Pradeep Gopalakrishna

Fakultas Bisnis Universitas Lubin

Industri Empat — Pakaian

Di Bawah Ringkasan Armour, Finansial untuk Dua Perempat Pertama tahun 2010 (dalam jutaan dolar AS)

Pakaian

172.636

132.239

150.205

112.040

Alas kaki

42.958

56.931

35.820

37.496

Aksesoris

7,518

5,776

8,857

7.012

Perizinan

6.295

5,054

9,904

8,100

Total

229.407

200.000

204.786

164.648

SUMBER: Di Bawah Armor 10Q, 2010.

Halaman 611

KASUS 20 Under Armor

Asosiasi Produsen Barang Olahraga (sGMA) memproyeksikan pendapatan industri di tahun Amerika Serikat mencapai US \$ 75,03 miliar (grosir) pada 2010, meningkat 4,5% dari 2009.² pakaian olahraga dan sepatu atletik adalah dua kategori industri penting. pakaian olahraga menyumbang sekitar Us \$ 30 miliar dalam pendapatan dan diproyeksikan akan tumbuh pada 2,4%, sementara alas kaki adalah Us \$ 12,9 miliar dengan tingkat pertumbuhan yang diproyeksikan sebesar 5,1%. Segmen perempuan

Kategori pakaian olah raga adalah segmen industri yang paling cepat berkembang dengan antisipasi tingkat pertumbuhan 42%. Industri barang olahraga bersifat siklis dan terkena dampak oleh siklus bisnis ekonomi makro. Ada korelasi yang tinggi antara sekali pakai

pendapatan dan penjualan industri. Penurunan 4,3% pada pendapatan industri 2009 dibandingkan 2008 disebabkan oleh

2008-2009 resesi, dan karena ekonomi pulih begitu juga pengeluaran konsumen untuk kebugaran dan pakaian atletik.

Sepuluh merek menyumbang 30% dari pangsa pasar pakaian olahraga. Sisanya tersebar di antara banyak perusahaan kecil yang berfokus pada segmen tertentu. Pakaian jadi dari produk sintetis adalah segmen yang tumbuh paling cepat di pasar pakaian olahraga. Ini kategori disebut sebagai "pakaian kinerja" (kategori yang dibuat oleh UA), dan produk Produk dalam kategori ini dibeli untuk digunakan dalam olahraga atau olahraga aktif. Pakaian kinerja terdiri dari pakaian yang memberikan kompresi, manajemen kelembaban, dan suhu kontrol.

Pasar pakaian olahraga terfragmentasi, dengan Nike (pangsa pasar 16,4% pada 2008) dan Adidas (13,8%) terhitung kurang dari sepertiga pasar. Champion, merek yang dimiliki oleh Hanesbrands Inc., dianggap sebagai pemain yang sedang naik daun di segmen ini. Penampilan Segmen pakaian jadi terkonsentrasi dengan UA memegang 78% pangsa pasar pada tahun 2009.³ Pasar sepatu atletik didominasi oleh Nike dan Adidas (yang juga dimiliki oleh merek reebok). Pada tahun 2009, Nike diperkirakan memiliki pangsa pasar 35%, Adidas 22%, diikuti oleh Saldo dan Puma Baru.⁴

perusahaan barang olahraga biasanya merancang produk dan manufaktur untuk mengontrak produsen di berbagai negara Asia. Di segmen alas kaki, Vietnam, Cina, dan Indonesia adalah negara-negara terkemuka untuk pembuatan kontrak, sementara China, Thailand tanah, dan Indonesia adalah yang paling banyak digunakan oleh perusahaan pakaian olahraga. Banyak olahraga terkemuka

perusahaan barang (Nike, Adidas, dan UA, di antaranya) bersumber input (seperti sintetis karet dan serat, kulit, dan kanvas) untuk mengambil keuntungan dari daya beli dan meneruskan input ke produsen kontrak. Nike, misalnya, juga menggunakan perusahaan Jepang untuk pengadaan global input kunci. Pabrik kontrak bertanggung jawab atas pengiriman produk jadi baik kepada klien (untuk dijual melalui toko perusahaan atau online) atau ke gudang rantai ritel. Semua perusahaan barang olahraga terkemuka memiliki kantor lokal memantau produsen kontrak mereka.

barang olahraga dijual di Amerika Serikat melalui department store (seperti Sears), pedagang besar (seperti Target dan Wal-Mart), rantai khusus olahraga (seperti sebagai Barang olahraga Dick, Modell, dan Otoritas olahraga), dan ribuan toko penyok, baik yang berdiri bebas dan berbasis mal.⁵ Menurut standard & Poor's, pada tahun 2009,⁶ toko khusus olahraga menyumbang 30% dari penjualan barang olahraga, diikuti oleh 22% untuk pedagang besar, dan 14% untuk department store. Pengecer internet, toko pabrik, dan outlet independen menyumbang sisanya penjualan ritel. Perusahaan terkemuka di industri menjual produk mereka melalui berbagai saluran, termasuk milik perusahaan "Flagship" dan toko factory outlet, serta melalui Internet. Konsumen menghadapi nomor pilihan di setiap kategori barang olahraga, dengan beberapa kategori seperti sepatu atletik menawarkan 30 merek plus terkenal. perusahaan barang olahraga bersaing dalam berbagai poin harga, dengan sebagian besar kategori produk menawarkan beberapa variasi "baik," "lebih baik," Kemungkinan "terbaik".

Latar Belakang Industri

Halaman 612

KASUS 20 Under Armor

UA menganggap pesaing utamanya sebagai Nike dan adidas. Selain itu, Juara bersaing dengan UA dalam kategori pakaian.

Pesaing

Nike⁷

Didirikan pada tahun 1964 oleh Bill Bowerman dan Phil Knight, Nike adalah pemasok terkemuka dunia sepatu dan pakaian atletik. Ini melaporkan pendapatan US \$ 19,014 miliar, marjin kotor sebesar

46,3%, dan laba bersih US \$ 1,907 miliar pada 2010. Itu terjual US \$ 10,332 miliar pakai, pakaian US \$ 5,037, dan perlengkapan US \$ 1,035 juta (sisa pendapatan datang dari perizinan dan merek lainnya seperti Cole Haan). Lima puluh delapan persen dari pendapatannya berasal dari pasar internasional. Itu menjual produknya di lebih dari 170 negara., Dan itu dipekerjakan sekitar 30.000 orang. Perusahaan mengidentifikasi target pasarnya sebagai individu yang bermain olahraga di mana saja di dunia. Slogan dalam hal ini adalah, "Jika Anda memiliki tubuh, Anda adalah seorang atlet." Nike diposisikan sebagai merek premium dan perusahaan berusaha memaksimalkannya ekuitas merek. Itu dijual melalui 23.000 AS dan 24.000 outlet internasional. Ini pemasaran 2010 anggaran adalah US \$ 2,356 miliar. Pendukung atletik perusahaan termasuk Tiger Woods, Kobe Bryant, LeBron James, dan Cristiano Ronaldo. Dalam laporan tahunan 2010, CEO Nike, Mark Parker, berbicara tentang Cina menjadi peluang besar berikutnya bagi perusahaan. Selain itu, dia mengidentifikasi "olahraga aksi" sebagai kategori pertumbuhan kunci dan menekankan perlunya memanfaatkan merek Nike, Converse, dan Hurley perusahaan di kategori ini. Dia berbicara tentang kekuatan dari merek Nike:

*"Merek NIKE akan selalu menjadi keunggulan kompetitif terbesar kami. Itu sumber kami R&D paling canggih. Ini memberikan wawasan dan skala dan pengaruh untuk setiap merek dan NIKE, Inc. bisnis. Ini adalah sumber dari budaya dan kepribadian kita yang menghubungkan begitu kuat dengan konsumen di seluruh dunia. Merek NIKE adalah sumber kredibilitas dan peluang instan yang kami miliki tidak pernah menerima begitu saja. "*⁸

adidas ⁹

Grup Adidas adalah pemimpin industri global yang berbasis di Jerman. Itu adalah atletik terbesar perusahaan produk di Eropa dan kedua di dunia, setelah Nike. Ini melaporkan pendapatan 2009 dari 10,381 miliar euro, laba kotor 4,712 miliar euro, dan laba bersih 245 juta euro. Ini mempekerjakan 39.596 orang dan menjual produk di bawah Adidas, Reebok, Rockport, dan Taylor. Nama merek dibuat. Itu menggunakan atlet terkemuka seperti Lionel Messi dan David Beckham untuk memulai menusuk produknya. Setiap anak perusahaan menciptakan merek yang dibuat khusus target pasar, seperti Taylor Made untuk golf, rockport untuk profesional metropolitan, dan reebok Classic untuk konsumen gaya hidup.

Juara ¹⁰

Champion, sebuah perusahaan pakaian olahraga terkemuka, adalah bagian dari Hanesbrands, Inc. Hanesbrands, Inc. dipisahkan dari sara Lee Corporation dan merek yang dimiliki seperti Hanes, Champion, Playtex, dan L'eggs. Juara berkompetisi di segmen pakaian olahraga dan kinerja pakaian olahraga dengan T-shirt, celana pendek, bulu domba, bra olahraga, dan termal. Perusahaan memperoleh 89% dari pengungkapannya. nues dari Amerika Serikat. Ini melaporkan pendapatan US \$ 3,691 miliar pada tahun fiskal 2010, laba kotor dengan US \$ 1.265 miliar, dan laba bersih US \$ 51.83 juta. Ini mempekerjakan 47.400 karyawan.

Halaman 613

KASUS 20 Under Armor

Pada tahun 1995, Kevin Plank adalah pemain tim khusus yang sedang berjalan untuk sepak bola Universitas

Maryland

tim. Dia bermain di gawang lapangan, punting, dan menendang tim. Pada 5'11 "dan 228 pound, Plank cenderung banyak berkeringat selama sesi latihan yang panjang dan sulit. Frustrasi dengan ditimbang Karena keringat yang menumpuk di kaos katunnya, Plank mulai mencari alternatif. Dia menjelajah mencari bahan sintetis yang akan melambaikan keringat dari tubuhnya dan membuatnya lebih ringan dan lebih cepat. Dia membawa berbagai kain yang menjanjikan ke toko kain lokal untuk dijahit sebagai T-shirt. Setelah

menghabiskan \$ 450 untuk tujuh prototipe, Plank menemukan kain yang biasanya digunakan dalam pakaian dalam wanita

bekerja sangat baik sebagai T-shirt kompresi ketat. T-shirt (pakaian dalam) mengeringkan keringat, sehingga menjaga Cahaya pakaian luar. Plank menggunakan tabungannya sebesar US \$ 17.000 dari bisnis bunga kampus

Untuk memesan 500 kaos. Plank memberikan baju-baju ini kepada teman-teman sekolahnya di perguruan tinggi dan juga

mengirim mereka ke teman-teman pemain sepak bola perguruan tinggi dan profesional dari seluruh negeri. Papan berbicara tentang pentingnya rekomendasi pemain untuk kesuksesan perusahaan startup.

Influencer awal ini termasuk Jim Druckenmiller, kemudian quarterback cadangan untuk San Francisco 49ers, dan rekan satu timnya, Frank Wycheck (teman satu tim Plank's di Universitas California) Maryland). Paparan besar pertama bagi Plank datang secara kebetulan. Sebuah foto halaman depan di *USA Today* dari quarterback-raiders Oakland saat itu, Jeff George, menunjukkan George mengenakan UA Kaos turtleneck tiruan terlihat jelas di bawah seragamnya. Ini mengejutkan Plank karena dia belum mengirim sampel ke George. Sementara foto George memberi publisitas perusahaan yang masih muda, itu tidak berubah menjadi penjualan. Plank mengirim sampel ke setiap manajer peralatan di Atlantic Coast Conference. Istirahat besar pertamanya datang ketika manajer peralatan untuk Universitas Teknologi Georgia menempatkan sebuah

memesan 350 T-shirt. North State University diikuti dengan pesanan dan jaringan manajer peralatan segera menghasilkan penjualan ke perguruan tinggi lain dan tim Liga Sepak Bola Nasional. Paparan lebih lanjut datang dengan rilis film sepak bola Oliver Stone, *Any Given Sunday*. Plank telah mendengar tentang film tersebut dari mantan teman sekolahnya dan mengirim sampel produknya ke desainer kostum. Akibatnya bintang film itu, Jamie Foxx mengenakan UA cawat olahraga menonjol dalam adegan ruang ganti. Mengantisipasi publisitas dari film, Plank membayar US \$ 25.000 untuk iklan di *ESPN The Magazine*. Iklan menghasilkan pesanan bernilai US \$ 750.000 dan perusahaan berusia tiga tahun itu akan segera tiba. Akibatnya, Plank telah menciptakan, menggunakan US \$ 17.000 dari uangnya sendiri dan utang kartu kredit US \$ 40.000, kategori olahraga yang baru. Parel, yang berfokus pada penampilan atlet, dan karenanya dijuluki "pakaian kinerja".

Plank berbicara tentang bagaimana perusahaan dapat membuat kategori yang sama sekali baru: "Analisis sering bertanya kepada saya: "Bagaimana pintu dibiarakan begitu terbuka lebar untuk masuknya UA ke dalam industri? " Saya mengatakan kepada mereka bahwa banyak pencela saya tidak berpikir konsumen akan membayar \$ 25 hingga \$ 35 untuk T-shirt. Tetapi, ketika Anda memberi konsumen beberapa manfaat nyata, Anda dapat menemukan kembali seluruh produk kategori." ¹²

Plank menjadikan perusahaan itu publik dalam IPO 2005. Di bawah Armor diberi hak untuk berpakaian tim sepak bola sekolah menengah atas Dillon Panthers ketika acara televisi *Friday Night Lights* perdana pada tahun 2006 di NBC. Perusahaan, yang berkantor pusat di Baltimore, Maryland, telah kapitalisasi pasar US \$ 2,28 miliar pada bulan September 2010. Plank memiliki 25% saham UA dan juga menguasai 77% saham suara perusahaan. ¹³

Di Bawah Sejarah Armour 11

Di Bawah Aktivitas Armour

Produk ¹⁴

Produk yang dijual UA dalam tiga kategori: pakaian, alas kaki, dan aksesoris (**Tabel 2** berisi daftar sampel produk UA). UA menjual berbagai macam pakaian dalam dan pakaian luar di aplikasi ini. segmen parel, jajaran alas kaki yang luas, dan jajaran aksesoris untuk pria dan wanita.

Halaman 614

KASUS 20 Under Armor

Poin harga UA sebanding dengan pesaing seperti Nike, adidas, dan Champion (**Tabel 3** memberikan perbandingan harga produk yang dipilih untuk UA dan pesaingnya). Di bawah Armor menciptakan segmen pakaian kinerja, sub-segmen dari aplikasi olahraga kategori parel, dan memiliki pasar 78% pada tahun 2009. Produk pakaian inti UA ketat kaos kompresi. Itu adalah kain sintetis tiga lapis yang menggunakan teknologi kelembaban nologi untuk mempercepat pengeringan.

Dalam tes, UA menunjukkan bahwa T-shirt-nya 52% lebih ringan dari T-shirt katun setelah 60-an menit latihan. Selain itu, tes menunjukkan bahwa kaos UA melepaskan 80% kelembabannya setelah 30 menit, dibandingkan dengan T-shirt katun yang melepaskan 39% kelembabannya setelah periode yang sama. Kaos UA juga mampu menjaga tubuh 3,5 derajat lebih dingin dari kapas. ¹⁵ Produk awal dipasarkan sebagai HeatGear. Teknologi microfiber yang sama adalah digunakan untuk mengembangkan garis T-shirt cuaca dingin yang disebut ColdGear. Pada 2010, UA memiliki tambahan

Daftar Sampel Produk Under Armor

Laki-laki

- ColdGear Longsleeve Mock
- Bulu Armor Pria
- Lengan pendek UA Tech
- Legging Tindakan ColdGear
- UA Barrage Jacket (jas hujan)
- Kaus kaki HeatGear Zone

Alas kaki

- Armada UA Putra (sedang berlari)
- Interval UA Proto Wanita (Pelatihan)
- UA Blur (Sepak Bola) Pria
- Mid (Twin) UA Twin Bill II Putra

Wanita

- UA Victory Burnout T
- UA HeartGear Fitted lengan pendek
- UA dari Cardio Tank
- Duplicity UA (Piala A / B)
- Jacket surge UA (jas hujan)
- Kaus kaki Quickstep Lo Cut Liner

Aksesoris

- Sarung Tangan Batting Cage III Pria (Baseball)
- Pencuri (Kacamata)
- Ransel lonjakan UA
- Performa Botol (Botol Air)

SUMBER: www.underarmour.com

Contoh Perbandingan Harga Pakaian

Tee Grafis Pria

\$ 25,00

\$ 24,99

\$ 11,99

Jersey Pria

\$ 30,00

\$ 34,99

\$ 40,00

Celana pendek pria

\$ 22,00

\$ 24,99

\$ 22,00

Tee lengan pendek wanita

\$ 20,00

\$ 19,99

\$ 22,00

Celana Track Wanita

\$ 60,00

\$ 54,99

\$ 40,00

Cleat Sepak Bola Pria

\$ 129,99

\$ 119,99

\$ 99,99

Cleat Baseball Putra

\$ 104,99

\$ 99,99
\$ 89,99
Sepatu Pelatihan Kinerja Pria
\$ 89,99
\$ 89,99
\$ 99,99
Sepatu lari wanita
\$ 89,99
\$ 84,99
\$ 84,99
Sepatu Pelatihan Kinerja Wanita
\$ 84,99
\$ 89,99
\$ 75,00

SUMBER: Situs web perusahaan dan www.dickssportinggoods.com

Halaman 615

KASUS 20 Under Armor

produk mewujudkan teknologi yang sama dan dijual di bawah LooseGear dan Allseason-Nama dagang gear. Selain teknologi mikrofiber untuk kontrol suhu, UA juga mengembangkan teknologi "Lockertag" untuk mencegah iritasi kulit dari tag dan label. Teknologi UA-nologi menyegel label pada baju, sehingga mencegah iritasi yang disebabkan oleh label menggosok kulit. Teknologi produk perusahaan lainnya termasuk UA Metal dan UA Tech untuk pria, dan Duplicity sports Bras untuk wanita. UA menjual sederet aksesoris olahraga yang menampilkan barang-barang seperti ikat kepala, ikat kepala, kacamata pelindung, ransel, dan botol air. Garis alas kaki diluncurkan pada tahun 2006 dalam bentuk cleat sepakbola, diikuti oleh baseball cleat. Perusahaan segera memantapkan dirinya sebagai pemain nomor dua (dalam hal pasar berbagi) di belakang Nike di segmen khusus cleat atletik. Lari sepatu lari empat produk (sepatu lari adalah pasar US \$ 5 miliar dan segmen terbesar dalam sepatu atletik) adalah diluncurkan pada 31 Januari 2009. Sepatu lari ini menampilkan teknologi eksklusif, lage, yang telah, menurut siaran pers perusahaan, "sistem suspensi independen [yang] berfungsi sebagai jaringan ikat antara pelari dan lingkungannya untuk meningkatkan kinerja dan memberikan perjalanan yang sangat stabil dan mulus." Plank percaya bahwa Under Armor akan melakukannya melampaui Nike sebagai merek pilihan remaja saat ini. Terlepas dari peluncuran profil tinggi, Under Armor tidak dapat memenuhi harapan penjualan mereka untuk sepatu lari. UA mengganti kepala operasi alas kaki dan memutuskan untuk mengubah jalurnya. Perusahaan harus menurunkan harga untuk membersihkan persediaan, dan Wall street merespons memukul harga sahamnya. UA mengumumkan bahwa mereka tidak akan meluncurkan sepatu baru sampai akhir 2010 atau awal 2011. Plank memperingatkan para analis untuk bersabar sementara perusahaan menavigasi jalannya melalui siklus 18 bulan diperlukan untuk membawa model-model baru ke pasar.

Operasi 16

UA mengalihdayakan hampir semua produksinya ke produsen kontrak di Asia dan Latin Amerika. Pada tahun 2009, 22 produsen yang beroperasi di 17 negara memproduksi perusahaan produk. Sebuah tim dari UA mengevaluasi produsen kontrak potensial pada kualitas, social compliance, dan kekuatan finansial sebelum mensertifikasi mereka. UA Hong Kong dan Guangzhou, Kantor-kantor di China mendukung dan memantau kegiatan manufaktur perusahaan yang di-outsourcing-kan untuk pakaian dan alas kaki. Produsen pengadaan bahan baku (kain khusus, kanvas, dll) dan menyediakan produk jadi ke fasilitas distribusi perusahaan. Pabrikan kontrak biasanya untuk jangka pendek dan UA memastikan bahwa ia memiliki banyak produsen untuk satu produk. UA mengoperasikan fasilitas manufaktur kecil di Glen Burnie, Maryland, yang disebut spesial Toko dandan. Toko seluas 17.000 kaki persegi ini memproduksi produk pakaian jadi untuk atlet, liga, dan tim profil tinggi pany. Tujuan operasi ini adalah untuk menyediakan layanan superior (dan cepat) untuk pelanggan khusus. Perusahaan memperlakukan biaya operasi fasilitas ini sebagai biaya pemasaran.

Distribusi¹⁷

UA mengoperasikan dua fasilitas distribusi sewaan di Glen Burnie, Maryland, tidak jauh dari situ dari kantor pusat perusahaan di Baltimore, Maryland. Yang pertama adalah 359.000 persegi fasilitas kaki, sedangkan yang kedua menempati 308.000 kaki persegi. Produk dikirim ke ritel-Perusahaan dan toko perusahaan melalui penyedia logistik pihak ketiga, baik di Amerika Serikat maupun di Eropa. Manajemen persediaan sangat penting karena dua faktor. Praktek industri adalah untuk

Halaman 616

KASUS 20 Under Armor

pengecer mengembalikan barang dagangan yang cacat atau tidak terkirim. Selain itu, karena sumber laut, waktu memimpin untuk desain dan produksi panjang, yang berarti produksi itu pesanan harus dibuat jauh sebelum pesanan pelanggan untuk produk baru.

Pemasaran

Laporan tahunan UA 2009 menyimpulkan visi perusahaan sebagai: "Merek atletik ini generasi. Dan selanjutnya. "Untuk memandu pemasarannya, UA juga mengembangkan misi merek:" Membuat semua atlet lebih baik melalui hasrat, sains, dan pengejarian inovasi yang tiada henti." menghabiskan UA antara 12% dan 13% dari pendapatan untuk pemasaran.¹⁸

Pasar untuk pakaian dan perlengkapan olahraga menjangkau seluruh populasi, meskipun primer pengguna adalah segmen yang berorientasi pada olahraga dan / atau aktif dan sadar kesehatan. Laki-laki muda con melegitimasi sebagian besar pasar ini, meskipun tren terbaru mengindikasikan kenaikan di segmen wanita dan kelompok usia yang lebih tua. Individu yang ditargetkan UA dalam kelompok usia 15-25. Dari awal UA, Plank mengandalkan apa yang ia sebut "influencer" untuk memasarkannya produk. Setelah SMA, bertekad untuk mendapatkan beasiswa untuk bermain sepak bola Divisi I, Plank terdaftar di Akademi Militer Fork Union untuk bergabung, bermain dengan atlet sekolah menengah atas, dan menarik perhatian program-program utama. Akademi Militer Fork Union dikenal sebagai a "Pabrik sepak bola," yang mengirim banyak atlet ke program sepak bola perguruan tinggi terbaik. Kontak itu Papan yang dibuat di Fork membantunya memilih influencer pertamanya.

Serangkaian influencer awal termasuk mantan dan pemain NFL saat ini seperti Jim Druckenmiller, Frank Wycheck, dan Eddie George. Influencer termasuk Brandon Jacobs (dari NFL New York Giants), Heather Mitts (pemain sepak bola wanita AS), Brandon Jennings (dari NBA Milwaukee Bucks), dan Lindsay Vonn (pemenang medali emas US pemain ski dari Olimpiade Vancouver). Mantan rekan setim Plank, Eric Ogbogu (yang bermain tujuh tahun di NFL dan dijuluki "The Big E") adalah juru bicara merek perusahaan.

Anggaran pemasaran UA dihabiskan untuk atlet influencer, cetak, digital dan iklan televisi iklan, dan pembayaran ke tim perguruan tinggi untuk memakai produk perusahaan. steve Battista, UA wakil presiden senior merek, menginginkan iklan UA yang menampilkan atlet profesional mengenakan Under Pakaian Armor untuk tampil sebagai mirip dengan pahlawan buku komik.

Iklan tanda tangan UA "Protect This House" ditampilkan di berbagai kampus. stadiion bola dan NFL dalam bentuk cetak dan video. Iklan lainnya termasuk "Klik-Clack, I Think You Hear Us Coming "(untuk peluncuran lini alas kaki)," Athlete's run "(untuk sepatu lari), dan "Lindungi Rumah Ini, Aku Akan" (untuk lini produk wanita). UA tadinya penjual pakaian eceran resmi untuk sekitar 50 universitas (termasuk Universitas Auburn, Universitas California Maryland, dan Texas Tech University), sementara Nike memiliki lebih dari 100 universitas di bawah kontrak. UA membayar universitas-universitasnya untuk mendapat hak istimewa untuk dinamai "Pembasmi Resmi Resmi."¹⁹ UA memberi harga produk-produknya secara kompetitif setara dengan Nike dan adidas. Perusahaan mendukung porting positioning produknya dengan kebijakan harga eceran penuh, jarang membiarkan mereknya sebagai didiskon. Ideya adalah untuk menambah daya tarik pasar atas perusahaan dan memposisikan mereknya sebagai berbeda dari merek pesaing. UA, bagaimanapun, terpaksa mendiskon harga dalam menjalankan garis sepatu karena terlalu banyak menimbun.

Pada tahun 2009, UA menghasilkan sekitar 78% dari pendapatannya dari distribusi grosir AS saluran distribusi. UA sangat bergantung pada dua pengecer utamanya — olahraga Dick Barang dan Otoritas Olah Raga — yang menyumbang 30% dari distribusi grosirnya. Di Selain dua pengecer, UA juga dijual melalui toko-toko seperti barang olahraga Modell, Akademi olahraga dan Outdoor di Amerika Serikat, dan sportcheck Internasional dan olahraga-

seorang pria Internasional di Kanada. Saluran distribusi UA juga termasuk saluran independen dan khusus. pengecer resmi, departemen atletik institusional, liga dan tim, dan milik perusahaan

Halaman 617

KASUS 20 Under Armor

toko, serta situs webnya. Ketika UA masuk ke alas kaki, itu memperluas distribusi untuk memasukkan rantai alas kaki seperti Garis Finish dan Foot Locker. Di seluruh dunia, UA menjual produknya lebih 20.000 toko.

Personil²⁰

Pada bulan september 2010, UA mempekerjakan sekitar 3.000 orang. Sekitar setengah dari karyawan Dia bekerja di fasilitas produksi perusahaan, toko Make-Up khusus, dan berbagai macam toko milik perusahaan. Sisanya bekerja di fasilitas distribusi UA dan kepala perusahaan tempat tinggal. Karyawan perusahaan tidak memiliki serikat pekerja. Perusahaan melaporkan itu pada 2008 menerima sekitar 26.000 resume, di mana ia merekrut 215 karyawan. Delapan eksekutif membentuk tim manajemen puncak UA. Kevin A. Plank adalah Presiden, Kepala Eksekutif, dan Ketua Dewan, Wayne A. Marino adalah Kepala Operasional- ing Officer, dan Brad Dickerson adalah Chief Financial Officer. Operasi perusahaan Perusahaan dibagi menjadi pakaian (dipimpin oleh Wakil Presiden senior, Henry B. stafford) dan alas kaki (dipimpin oleh Wakil Presiden senior, Gene McCarthy). Distribusi adalah tanggung jawab Dan J. sawall (Wakil Presiden bidang ritel), dan John s. rogers (Wakil Presiden / Manajer Umum dari e-Commerce). Akhirnya, kakak laki-laki Kevin Plank, J. scott Plank memimpin perusahaan upaya pengembangan bisnis domestik dan global sebagai Wakil Presiden Eksekutif.

Budaya

Sepak bola, olahraga yang memberi UA awal, tidak hanya mendominasi kategori produk perusahaan ries, tetapi juga meresapi budayanya. Misalnya, karyawan disebut sebagai "rekan satu tim."

Selanjutnya, yang dipasang di dinding kantor perusahaan adalah "Under Armour Huddles," singkat, bernes pernyataan yang memberikan panduan untuk semua. Contohnya adalah "kelola jam," "jalankan bermain, "dan" jalankan kerumunan. "

Plank sendiri menetapkan nada agresif bagi perusahaan dengan tidak pernah mempertimbangkan UA juga kecil untuk menghadapi raksasa seperti Nike.

Plank dan Marino, COO, telah mengembangkan tradisi pertemuan di rumah Plank setiap Sabtu pagi pukul 6:00 pagi. Didampingi oleh pelatih pribadi, keduanya akan terlibat dalam a latihan fisik yang berat sambil berbicara tentang UnderArmour.

Tori Hanna, direktur pemasaran olahraga wanita UA, berbicara tentang bagaimana kepercayaan Plank dalam bermain pelanggaran bahkan dalam ekonomi yang sulit meresap di seluruh perusahaan.

Keuangan

Tabel 4 berisi keuangan UA selama tiga tahun terakhir. Perusahaan memecahnya pendapatan ke pakaian jadi, alas kaki, aksesoris, dan lisensi.²¹ Namun, itu tidak memberikan margin operasi berdasarkan kategori. Perusahaan menjelaskan bahwa penurunan 2009 dalam laba kotor marjin disebabkan oleh bauran produk alas kaki dan pakaian jadi yang kurang menguntungkan dan likuidasi PT persediaan sepatu yang tidak terjual. Keuangan perusahaan dipengaruhi oleh musim dengan yang terakhir dua perempat menunjukkan angka yang lebih baik karena musim sepakbola Musim Gugur. Perusahaan tidak melakukannya memecah pendapatan secara geografis, meskipun satu laporan menunjukkan bahwa pada tahun 2009, UA diperoleh hampir 94% dari pendapatannya berasal dari Amerika Serikat dan Kanada.

Halaman 618

KASUS 20 Under Armor

Berdasarkan Laporan Keuangan Armour, Neraca Konsolidasian
(Dalam ribuan, kecuali berbagi data)

Aktiva

Aset lancar

Kas dan setara kas
\$ 187.297
102.042
40.588
Piutang usaha, bersih
79.356
81.302
93.515
Persediaan
148.888
182.232
166.082
Biaya dibayar di muka dan aktiva lancar lainnya
19.989
18.023
11.642
Pajak penghasilan tangguhan
12.870
12.824
10,418
Total aset saat ini
448.000
396.423
322.245
Aset tetap, setelah dikurangi
72.926
73.548
52.332
Aset tidak berwujud, bersih
5,681
5.470
6.470
Pajak penghasilan tangguhan
13.908
8.687
8,173
Aset jangka panjang lainnya
5.073
3,427
1,393
Total aset
\$ 545.588
487.555
390.613

Kewajiban dan Ekuitas Pemegang Saham

Kewajiban lancar

fasilitas kredit bergulir	
\$ -	
25.000	
-	
Akun hutang	
68.710	
72,435	
55.012	
Biaya masih harus dibayar	
40.885	
25.905	
36.111	
Hutang jangka panjang yang jatuh tempo saat ini	
9,178	
7.072	
4,111	
Kewajiban sewa modal yang jatuh tempo saat ini	
97	
361	
465	
Kewajiban lancar lainnya	
1.292	
2,337	
-	
Total kewajiban lancar	
120.162	
133.110	
95.699	
Hutang jangka panjang, bersih setelah jatuh tempo saat ini	
10.948	
13.061	
9.298	
Kewajiban sewa modal, bersih setelah jatuh tempo saat ini	
-	
97	
458	
Liabilitas jangka panjang lainnya	
14.481	
10.190	
4,673	
Total kewajiban	
\$ 145.591	
156.458	
110.128	
ekuitas pemegang saham	

Kelas A Saham biasa, \$.0003 1/3 nilai nominal;
 100.000.000 saham yang disahkan pada tanggal 31 Desember 2009
 dan 2008; 37.747.647 saham diterbitkan dan beredar pada tanggal
 31 Desember 2009 dan 36.808.750 saham diterbitkan dan
 terhutang pada tanggal 31 Desember 2008

13
 12
 12

Saham Biasa Convertible Kelas B, \$.0003 1/3
 nilai nominal; 12.500.000 saham resmi, ditempatkan dan
 luar biasa pada tanggal 31 Desember 2009 dan 2008

4
 4
 4
 Tambahan modal disetor
 197.342
 174.725
 162.362

pendapatan yang disimpan	
202.188	
156.011	
117.782	
Kompensasi diterima dimuka	
(14)	
(60)	
(182)	
Akumulasi penghasilan komprehensif lain	
464	
405	
507	
Total ekuitas pemegang saham	
399.997	
331.097	
280.485	
Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham	
\$ 545.588	
487.555	
390.613	

SUMBER: Di bawah Armor, laporan tahunan, 2009.

Halaman 619

KASUS 20 Under Armor
Laporan Penghasilan Konsolidasi (Dalam ribuan, kecuali jumlah per saham)

Pendapatan bersih	
\$ 856.411	
725.244	
606.561	
Harga pokok penjualan	
443.386	
370.296	
301.517	
Laba kotor	
413.025	
354.948	
305.044	
Biaya operasional	

biaya penjualan, umum, dan administrasi	
327.752	
278.023	
218.779	
Penghasilan dari operasi	
85.273	
76.925	
86.265	
Penghasilan (beban) bunga, bersih	
(2.344)	
(850)	
749	
Penghasilan (beban) lainnya, bersih	
(511)	
(6.175)	

2.029
Laba sebelum pajak penghasilan
82.418
69.900
89.043
Penyisihan pajak penghasilan
35.633
31.671
36.485
Batas pemasukan
\$ 46.785
38.229
52.558

Penghasilan bersih tersedia per saham biasa

Dasar
\$ 0,94
0,78
1,09
Diencerkan
\$ 0,92
0,76
1,05
Rata-rata tertimbang saham biasa yang beredar

Dasar
49.848
49.086
48.345
Diencerkan
50.650
50.342
50.141
SUMBER: Di bawah Armor, laporan tahunan, 2009.

Laporan Arus Kas Konsolidasi (Dalam ribuan)

Arus kas dari aktivitas operasi

Batas pemasukan
\$ 46.785
38.229
52.558
Penyesuaian untuk merekonsiliasi laba bersih ke laba kas bersih
dilengkapi dengan (digunakan dalam) kegiatan operasi: Penyusutan
dan amortisasi
28.249
21.347
14.622
Nilai tukar mata uang asing yang belum direalisasi
Kerugian (keuntungan)
(5.222)
5,459
(2.567)
Kerugian karena pelepasan aset tetap

37	
15	
-	
kompensasi berbasis persediaan	
12.910	
8.466	
4,182	
Pajak penghasilan tangguhan	
(5.212)	
(2,818)	
(4,909)	
Perubahan cadangan untuk akun yang meragukan, pengembalian, diskon, dan inventaris	
1,623	
8,711	
4,551	
Perubahan aset dan liabilitas operasi:	

Piutang	
3,792	
2,634	
(24.222)	
Persediaan	
32.998	
(19.497)	
(83.966)	
Biaya dibayar dimuka dan aset lainnya	
1,870	
(7,187)	
(2,067)	
Akun hutang	
(4,386)	
16.957	
11.873	
Biaya yang masih harus dibayar dan kewajiban lainnya	
11.656	
(5,316)	
11.825	
Hutang dan piutang pajak penghasilan	
(6.059)	
2,516	
3,492	
Kas bersih diberikan oleh (digunakan dalam) operasi kegiatan	
119.041	
69.516	
(14.628)	

Pembelian aset tetap	
(19.845)	
(38.594)	
(33.959)	
Pembelian aset tidak berwujud	
-	
(600)	
(125)	
Pembelian polis asuransi jiwa milik trust	
(35)	
(2,893)	
-	
Penerimaan dari penjualan aset tetap	
-	
21	
-	
Pembelian investasi jangka pendek	
-	
-	
(62.860)	
Penerimaan dari penjualan investasi jangka pendek	
-	
-	
62.860	
Kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	
(19.880)	
(42.066)	
(34.084)	
Arus kas dari aktivitas pendanaan	

Penerimaan dari fasilitas kredit revolving	
-	
40.000	
14.000	
Pembayaran fasilitas kredit revolving	
(25.000)	
(15.000)	
(14.000)	
Penerimaan dari hutang jangka panjang	
7,649	
13.214	
11.841	
Pembayaran hutang jangka panjang	
(7,656)	
(6,490)	
(2,973)	
Pembayaran kewajiban sewa modal	
(361)	
(464)	
(794)	
Kelebihan manfaat pajak dari kompensasi berbasis saham pengaturan	
5,127	
2,131	
6,892	
Penerimaan dari pelaksanaan opsi saham dan lainnya penerbitan saham	
5,128	
1,990	
3,182	
Pembayaran biaya pembiayaan utang	
(1,354)	
-	
-	

Kas bersih diberikan oleh pembiayaan (digunakan untuk)
kegiatan
(16,467)
35.381
18.148

Pengaruh perubahan nilai tukar pada uang tunai dan tunai
setara
2.561
(1,377)
497

Kenaikan (penurunan) kas dan kas bersih
setara
85.255
61.454
(30.067)

Kas dan setara kas

Awal tahun
102.042
40.588
70.655
Akhir tahun
\$ 187.297
102.042
40.588

Pendanaan non-tunai dan kegiatan investasi

Nilai pasar yang adil dari saham yang dipotong dengan pertimbangan-
asi kewajiban pajak karyawan relatif terhadap stock-
kompensasi berdasarkan

\$ 608

-

-

Pembelian aset tetap melalui tertentu
kewajiban

4,784

2,486

1.110

Pembelian aset tidak berwujud melalui tertentu
kewajiban

2,105

-

-

Informasi tambahan lainnya

Pembayaran tunai untuk pajak penghasilan
40.834

29.561

30.502

Pembayaran tunai untuk bunga

1.273

1,444

525

SUMBER: Di bawah Armor, laporan tahunan, 2009.
(Lanjutan)

beberapa ahli mengkritik perampukan perusahaan ke alas kaki. Laura ries, seorang pakar pemasaran, cukup kritis terhadap masuknya UA ke alas kaki:

"Kunci untuk diingat adalah Under Armour bukan hanya merek yang hebat; Di bawah Armor dirintis dan mendominasi kategori besar. Kekuatannya berasal dari kategori yang dimilikinya dalam pikiran, bukan nama merek yang diletakkan pada paket. "Under Armor" adalah kata-kata yang mewakili kategori itu dalam pikiran. Jadi menempatkan nama merek Under Armor di kategori lain tidak akan dijamin. tee sukses, terutama jika kategori itu tidak ada hubungannya dengan pakaian kinerja. Di bawah Armor adalah merek pakaian. Nike adalah merek alas kaki. Masing-masing mungkin menjual barang-barang lain juga, tetapi merek berakar pada kategori ini dan tidak dapat tumbuh terlalu jauh dari mereka. Berikut adalah perusahaan (UA) dengan tidak ada kredibilitas dalam sepatu atletik yang menyerang salah satu merek paling ikonik dan dominan di dunia sepatu atletik. Selanjutnya, Under Armor melakukan tanpa ada kemajuan produk yang jelas. dan dengan nama yang mendefinisikan strategi yang sama sekali berbeda." ²²

John Horan, penerbit *Sporting Goods Intelligence*, buletin industri, berbicara tentang Kami pasar pakaian olahraga / alas kaki menjadi duopoly dengan Nike dan Under Armour. Dia percaya bahwa Under Armor adalah salah satu dari sejumlah kecil perusahaan yang telah berhasil menantang Nike di pasar.

Tapi Plank dan timnya tertarik dengan alas kaki bermerek internasional senilai US \$ 31 miliar pasar. Pendapat mereka adalah bahwa bahkan 3% pangsa pasar akan hampir dua kali lipat UA total pendapatan. Mereka mendasarkan dukungan mereka pada penjelajahan alas kaki pada kekuatan merek UA. Selain itu, tim UA percaya bahwa hubungan kuat yang mereka miliki dengan distribusi saluran adalah fondasi yang layak untuk berhasil dalam kategori baru.

Dalam sejumlah wawancara, Plank dan anggota tim manajemen puncaknya telah menegaskan kembali pentingnya pasar internasional untuk produk pakaian mereka. Padahal, favorit Plank line adalah "Kami belum menjual satu T-shirt di Cina." UA adalah perusahaan yang sebagian besar tergantung di pasar AS untuk pendapatannya.

Ketika Plank merefleksikan hasil keuangan kuartal kedua 2010 UA, ia memikirkan apa dia ingin menjadi UA. perusahaan harus berusaha menjadi merek atletik terkemuka dengan produk melampaui pakaian, atau haruskah UA memperkuat reputasinya sebagai pakaian kinerja AS terkemuka membuat dan memperluas dominasinya secara global?

Pengejoran Tiga Persen

Catatan akhir

1. Di bawah Armor Press release, 27 Juli 2010, <http://investor.underarmour.com / rilis.cfm>.
2. <http://sgma.com, diekstraksi> 20 september 2010.
3. Michels, W, Bagaimana stok siluman Jadikan Besar, *The Motley Fool* , <http://www.fool.com/investing/high-growth/2008/07/09/how-stealth-stocks-make-it-big.aspx>, 2008, diambil pada 20 September 2010.
4. Heath, Thomas, Mengambil Giants: How Under Armor Pendiri Kevin Plank akan berhadapan langsung dengan Industri Pemain Terbesar, *The Washington Post* , 24 Januari 2010, www.washingtonpost.com.
5. Situs web Nike dan Under Armor.
6. Survei, Pakaian dan Alas Kaki industri standard & Poor: pengecer dan Merek, 3 September 2009.
7. www.nike.com.
8. Ibid., Laporan Tahunan 2010.
9. www.adidas.com.
10. www.hanesbrands.com.
11. Bagian ini diambil dari sumber-sumber berikut: Palmisano, Trey, From rags to Microfiber: Di dalam kebangkitan cepat Di bawah Armor, <http://si.com>, 9 April 2009; Dessauer, Carin, Untuk CEO Under Armour dan Kensington Native Kevin Plank, Itu Selalu Telah Tentang Ngerumpi, *Majalah Bethesda* , www.bethesdamagazine.com, Maret 2009; De Lollis, Barbara, Tanpa keringat: Gagasan untuk Perlengkapan Atletik Membawanya ke Atas, *AS Hari ini* , 12 Desember 2004, <http://usatoday.com>; dan, Heath, Thomas, op. cit.
12. Under Armour, laporan tahunan 2006.
13. Yahoo Finance dan Heath, Thomas, op. cit.
14. Under Armour, 2009 10K.
15. Di bawah Armor, berbagai 10Ks.
16. Under Armour, 2009 10K.
17. Ibid.

18. Di bawah Armor, laporan tahunan 2009.
19. Under Armour, 2009 10K.
20. Di bawah Armor, Situs web Hubungan Investor.
21. Under Armor, 2009 10K.
22. http://ries.typepad.com/ries_blog/2009/11/under-armour-too-big-for-its-shirt.html, diekstraksi 28 September 2010.

Halaman 622

F ounded di 2006 oleh Blake MyCoSKie, TOMS Shoes adalah sepatu Amerika perusahaan yang berbasis di Santa Monica, California. Meskipun TOMS Shoes adalah bisnis nirlaba Namun, misinya lebih seperti misi organisasi nirlaba. Alasan perusahaan keberadaannya adalah untuk menyumbang kepada anak-anak yang membutuhkan sepasang sepatu baru untuk setiap pasang sepatu

Terjual. Blake Mycoskie menyebutnya sebagai model bisnis "Satu untuk Satu" perusahaan. Saat berlibur di Argentina selama 2006, Mycoskie bertemu dengan anak-anak yang tidak punya sepatu untuk melindunginya saat berjalan-jalan untuk mendapatkan makanan dan air, juga menghadiri sekolah. Bertelanjang kaki adalah praktik umum di daerah pertanian pedesaan negara-negara berkembang, di mana banyak petani subsisten tidak mampu membayar satu pun sepasang sepatu. Mycoskie mengetahui bahwa bertelanjang kaki dapat menyebabkan kesehatan yang serius masalah. Podoconiosis adalah salah satu penyakit di mana kaki dan kaki bengkak, terbentuk borok, mengeluarkan bau busuk, dan menyebabkan rasa sakit yang hebat. Ini mempengaruhi jutaan orang di seluruh

negara-negara di Afrika tropis, Amerika Tengah, dan India utara. Bagi jutaan orang, tidak mengenakan sepatu bisa memperdalam siklus kemiskinan dan merusak kehidupan. Kesal karena kebutuhan sederhana seperti itu menjadi-

Pada saat tidak terpenuhi, Mycoskie mendirikan TOMS Shoes untuk menyediakan sepatu yang mereka butuhkan. "Saya sangat kewalahan dengan semangat orang-orang Amerika Selatan, terutama mereka yang punya sangat sedikit," 1 Mycoskie berkata. "Saya langsung dikejutkan dengan keinginan — tanggung jawab — untuk melakukannya lebih." 1 Nama usaha barunya adalah TOMS Shoes.

621

KASUS 21

Sepatu TOMS (Kasing Mini)

J. David Hunger

Kasus ini disiapkan oleh Profesor J. David Hunger, Universitas Negeri Iowa dan Universitas St. John. Hak Cipta © 2015 oleh J. David Hunger. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang semata-mata diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-14 (dan versi nasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, J. David Hunger. Publikasi lain dari kasing (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta, kecuali J. David Hunger telah memberikan izin tertulis tambahan. Dicetak ulang dengan izin

Sejarah

Blake Mycoskie memulai karir kewirausahaannya dengan menciptakan layanan binatu di perguruan tinggi di Indonesia

1997 ketika dia masih mahasiswa di Southern Methodist University. Dalam kata-katanya, "Setelah kita EZ Laundry pended ke empat perguruan tinggi, saya menjual bagian saya. Saya pindah ke Nashville untuk memulai kegiatan outdoor

perusahaan media yang Clear Channel meraup tiga tahun kemudian." 1 Pada tahun 2002, Blake dan rekannya Saudari Paige membentuk tim untuk bersaing di reality show CBS *The Amazing Race*, yang akan datang

KASUS 21 TOMS Sepatu

di posisi kedua. Salah satu tempat yang mereka kunjungi selama syuting adalah Argentina. Terpesona oleh Amerika Selatan, Blake kembali ke Argentina pada 2006 untuk berlibur. "Pada kunjungan saya, saya melihat banyak anak-anak tanpa sepatu yang menderita luka di kaki mereka. Saya memutuskan bisnis akan menjadi cara paling berkelanjutan untuk membantu, jadi saya mendirikan TOMS, yang merupakan kependekan dari 'tomor-' yang lebih baik baris,"¹ aka menjelaskan Mycoskie.

Saat berada di Argentina, Mycoskie memakai *alpargatas* — tahan, ringan, sepatu slip-on dengan atasan kanvas yang empuk dan sol kulit lembut yang biasanya dikenakan oleh Pekerja Argentina, tetapi dikenakan dengan santai oleh sebagian besar orang di negara itu. Mycoskie menghabiskan dua berbulan-bulan bertemu dengan pembuat sepatu dan kain di Argentina. Meskipun ia meniru model sepatutnya alpargata seperti espadrille, ia menggunakan warna-warna yang lebih cerah dan bahan-bahan berbeda. "Tidak ada yang melihat dua kali di alpargatas, tapi saya pikir mereka memiliki gaya yang benar-benar keren,"¹ kata Mycoskie. "Aku penggemar

Vans, tetapi mereka bisa kikuk dan berkeringat. Ini bukan. Mereka cocok kaki Anda seperti sarung tangan tetapi cukup kokoh untuk mendaki, pantai, atau kota."¹

Mendirikan perusahaannya tahun itu di Santa Monica, California, Blake yang berusia 30 tahun Mycoskie memulai usaha wirausaha ketiganya. Dengan staf tujuh karyawan penuh waktu (termasuk mantan desainer lini pakaian Trovata John Whitledge), enam perwakilan penjualan, dan delapan pekerja magang, TOMS Shoes memperkenalkan 15 gaya sepatu pria dan wanita plus terbatas-versi edisi artis pada Juni 2006. Sepatu itu dengan cepat dipilih untuk didistribusikan oleh toko seperti American Bag dan Fred Segal di Los Angeles dan Scoop di New York City. Pada musim gugur 2006, perusahaan telah menjual 10.000 pasang sepatu, masing-masing rata-rata US \$ 38, online dan melalui 40 toko ritel.

Seperti yang dijanjikan, Mycoskie kembali ke Argentina pada Oktober 2006 dengan dua lusin sukarelawan. Saya ingin memberikan 10.000 pasang sepatu di sepanjang 2.200 mil pedesaan. Mycoskie dengan masam menjelaskan apa yang dia pelajari dari pengalaman ini. "Saya selalu berpikir bahwa saya akan menghabiskan paruh pertama

hidup saya menghasilkan uang dan bagian kedua memberikannya. Saya tidak pernah berpikir saya bisa melakukan keduanya waktu yang sama."¹ Tahun berikutnya, TOMS Shoes membagikan 50.000 pasang sepatu dalam "tetes sepatu" untuk anak-anak di Argentina plus tetesan sepatu ke Afrika Selatan. Lebih banyak negara ditambahkan ke daftar selama tiga tahun ke depan.

Model bisnis

Menyadari bahwa organisasi nirlaba akan sangat bergantung pada sponsor dan Penggalangan dana terus-menerus, Mycoskie memilih untuk membuat model bisnis nirlaba yang inovatif mencapai tujuan amal. Untuk setiap pasang sepatu yang dijual perusahaan, itu akan menyumbangkan satu pasangan dengan anak yang membutuhkan. Mycoskie merasa bahwa model ini akan lebih berkelanjutan secara ekonomi

daripada amal karena penjualan akan digunakan untuk mencapai misi perusahaan. Dia melihat ini menjadi bentuk kewirausahaan sosial di mana usaha bisnis baru bertindak untuk meningkatkan masyarakat melalui sumbangan produk pada saat yang sama ia hidup dari masyarakat melalui penjualannya.

Mycoskie percaya bahwa model One-for-One perusahaan akan mandiri karena perusahaan dapat membuat dan menjual sepatu dengan harga yang sama dengan perusahaan sepatu lain, tetapi dengan

biaya lebih rendah. "Menjual secara online (www.toms.com) memungkinkan kami untuk tumbuh dengan sangat cepat, tetapi kami

tidak akan menghasilkan sebanyak perusahaan sepatu lain, dan marginnya pasti lebih rendah,"¹ dia mengakui. "Tapi apa yang kami lakukan membantu kami mendapatkan publisitas. Banyak perusahaan memberikan persentase

pendapatan mereka untuk amal, tetapi kami tidak dapat menemukan orang yang cocok dengan satu untuk satu. " 1

Pemasaran dan Distribusi

TOMS Shoes menjaga pengeluaran tetap rendah dengan hanya menghabiskan sedikit untuk pemasaran dan promosi. Pemasaran perusahaan terutama terdiri dari presentasi oleh Blake Mycoskie, penggemar dari mulut ke mulut, dan acara promosi yang disponsori oleh perusahaan. Perusahaan memenangkan

Halaman 624

KASUS 21 TOMS Sepatu

2007 People's Design Award di Penghargaan Desain Nasional Cooper-Hewitt. Dua tahun kemudian, Mycoskie dan TOMS menerima penghargaan ACE tahunan yang diberikan oleh Menteri Luar Negeri AS Hillary Clinton. Penghargaan ini mengakui komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, inovasi, praktik keteladanan, dan nilai-nilai demokrasi di seluruh dunia. Mycoskie berbicara bersama dengan Presiden Bill Clinton di sesi Pleno Pembukaan Clinton Tahunan Kedua

Konferensi Inisiatif Global di tahun 2007. Dengan para pemimpin bisnis lainnya, ia juga bertemu dengan Presiden Pemerintahan senior Obama pada Maret 2009 menghadirkan solusi dan ide untuk mendukung yang kecil bisnis. Selain itu, ia tampil dalam segmen CNBC berjudul "The Entrepreneurs," di yang dia dan TOMS Shoes diprofilkan.

Mycoskie menjelaskan mengapa dia menghabiskan begitu banyak waktu berbicara dengan orang lain tentang TOMS Shoes.

"Tujuan saya adalah menginspirasi generasi pengusaha dan pemimpin perusahaan untuk berpikir berbeda tentang bagaimana mereka memasukkan pemberian ke dalam model bisnis mereka. Plus, banyak orang yang mendengar saya berbicara pada akhirnya membeli sepasang Toms, berbagi cerita dengan orang lain, atau dukung kampanye kami seperti *One Day Without Shoes*, yang membuat orang bertelanjang kaki selama satu hari satu tahun untuk meningkatkan kesadaran tentang anak-anak yang kami layani."

Selebriti seperti Olivia Wilde, Karl Lagerfeld, dan Scarlett Johansson menyukai merek dan apa artinya. Aktris Demi Moore mempromosikan kampanye *One Day Without Shoes 2010* di *The Tonight Show bersama Jay Leno*. Tidak ada salahnya bahwa ketenaran Mycoskie didukung oleh ketenarannya

Karisma mirip Bill Clinton, Hollywood terlihat bagus, dan kehidupannya di atas kapal di Marina del Rey dengan layar "TOMS". Desainer terkenal Ralph Lauren meminta Mycoskie untuk bekerja dengannya di beberapa gaya untuk koleksi Rugby-nya, pertama kali Lauren berkolaborasi dengan merek lain.

TOMS Shoes dan Blake Mycoskie diprofilkan di *Los Angeles Times*, serta *Inc.*, *Majalah People*, *Forbes*, *Fortune*, *Fast Company*, dan *Time*. Mycoskie menunjukkan bahwa 2009 Artikel *Los Angeles Times*, "TOMS Shoes the Model: Sell 1, Give 1," menghasilkan 2.200 pesanan untuk sepatu hanya dalam 12 jam setelah artikel muncul. Pada bulan Februari 2010, *FastCompany* terdaftar TOMS Shoes sebagai # 6 dalam daftar "Sepuluh Perusahaan Ritel Paling Inovatif." 1

Pada awal 2007, TOMS Shoes memiliki pesanan dari 300 toko ritel, termasuk Nordstrom's, Urban Outfitters, dan Bloomingdale's, untuk 41.000 pasang sepatu dari musim semi dan musim panas koleksi mer. Perusahaan tersebut memperkenalkan sederet sepatu anak-anak bernama Tiny TOMS di Mei 2007 dan meluncurkan sepasang sepatu kulit di Musim Gugur tahun itu. Pada September 2010, perusahaan menambahkan Whole Foods ke jaringan distribusinya dan telah memberikan lebih dari 1.000.000 pasangan

sepatu baru untuk anak-anak yang membutuhkan yang tinggal di lebih dari 20 negara di Amerika (Argentina, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Nikaragua, dan Peru), Afrika (Burundi, Ethiopia, Lesotho, Malawi, Mali, Niger, Rwanda, Afrika Selatan, Swaziland, Uganda, dan Zambia), Asia (Kamboja dan Mongolia), dan Eurasia (Armenia). Sepatu itu sekarang dijual seharga US \$ 45 ke US \$ 85 per pasang.

Operasi dan Manajemen

Sepatu TOMS diproduksi di Argentina, Cina, dan Ethiopia. Perusahaan diperlukan pabrik-pabrik untuk beroperasi dalam kondisi tenaga kerja yang sehat, membayar upah yang adil, dan mengikuti standar. Kode etik ditandatangani oleh semua pabrik. Selain staf produksinya

secara rutin mengunjungi pabrik untuk memastikan bahwa mereka mempertahankan standar kerja yang baik,

pihak ketiga setiap tahun mengaudit pabrik. Garis asli sepatu alpargata perusahaan diperluas untuk mencakup sepatu anak-anak, sepatu kulit, sepatu pemuda cordones, botas, dan irisan. Pada Januari 2009, perusahaan berkolaborasi dengan Element Skateboards untuk membuat garis sepatu, deck skateboard, dan longboard. Untuk setiap pasang sepatu Elemen TOMS dan / atau membeli skateboard, salah satunya diberikan kepada anak - anak di Indigo Skate Camp di desa Isithumba di Durban, Afrika Selatan.

Blake Mycoskie adalah Chief Executive Officer perusahaan dan bergurau bahwa dia juga itu adalah "Kepala Pemberi Sepatu." Dia menghabiskan sebagian besar waktunya bepergian ke negara itu untuk berbicara di universitas

Halaman 625

KASUS 21 TOMS Sepatu

dan perusahaan tentang model bisnis TOMS Shoes. Menurut CEO Mycoskie di artikel Juni 2010 di *Inc.*, "Alasan saya bisa bepergian begitu banyak adalah karena saya telah mengumpulkan yang kuat

Tim sekitar sepuluh orang yang cukup banyak memimpin perusahaan saat saya pergi. Candice Wolfswinkel adalah kepala staf saya dan penjaga budaya. . . Saya memiliki CFO yang luar biasa, Jeff Tyler, dan aku akan memeriksanya dua kali seminggu. Saya berbicara dengan manajer penjualan saya setiap minggu.

Saya juga sering memanggil adik laki-laki saya, Tyler — dia adalah kepala penjualan perusahaan. " Perusahaan itu 85 karyawan plus pekerja magang dan sukarelawan. Pada tahun 2009, lebih dari 1000 orang mendaftar untuk 15 posisi magang.

Perusahaan bergantung pada banyak sukarelawan untuk mempromosikan perusahaan dan mendistribusikan sepatunya untuk anak-anak yang membutuhkan. Misalnya, Friends of TOMS adalah afiliasi nirlaba terdaftar TOMS Shoes yang telah dibentuk untuk mengoordinasikan kegiatan sukarela dan semua tetes sepatu. Perusahaan mensponsori "Tur Vagabond" tahunan untuk mencapai kampus-kampus. Relawan dibagi menjadi lima tim regional untuk mencapai kampus di seluruh Amerika Serikat menyebarluaskan informasi tentang gerakan One-for-One. Untuk menangkap antusiasme sukarela, para perusahaan membentuk jaringan perwakilan perguruan tinggi di 200 sekolah untuk menyelenggarakan acara, menyaring a dokumenter tentang merek, atau mengadakan pesta dekorasi sepatu.

Mycoskie percaya bahwa kunci kesuksesan bagi perusahaannya adalah keinginan generasinya menjadi terlibat di dunia. "Generasi ini adalah generasi yang tumbuh tanpa aksi. Kami tidak bermimpi tentang perubahan, kita mewujudkannya. Kami tidak membayangkan cara menggabungkan pemberian ke dalam

kehidupan kita sehari-hari — kita melakukannya. TOMS memiliki begitu banyak pendukung muda yang bersemangat

Gerakan satu-satu, dan yang berbagi cerita dan menginspirasi orang lain setiap hari mereka mengenakannya TOM. Melihat mereka mendukung model bisnis ini adalah bukti bahwa generasi ini siap dan mampu untuk menciptakan hari esok yang lebih baik. "

Misi yang Dicapai: Langkah Selanjutnya?

Ketika Blake Mycoskie awalnya mengusulkan model bisnis One-for-One pada tahun 2006, hanya sedikit memiliki banyak kepercayaan pada kemampuannya untuk berhasil. Dia tidak pernah membuat rencana bisnis atau bertanya

untuk dukungan luar. Mycoskie menggunakan uang yang diperolehnya dari wirausaha sebelumnya usaha untuk mendanai bisnis baru. Melihat kembali ke masa itu, Mycoskie menyatakan, "Banyak orang mengira kami gila. Mereka tidak pernah mengira kita bisa mendapat untung. " Banyak untuk semua orang Yang mengejutkan, TOMS Shoes memiliki tahun pertama yang menguntungkan pada tahun 2008, hanya dua tahun setelah itu

didirikan. Penjualan perusahaan terus meningkat selama "resesi hebat" 2008-2009 dan terus menjadi sedikit menguntungkan. Mycoskie mengakui bahwa perusahaan akan melakukannya menjual sekitar satu juta pasang sepatu setiap tahun agar benar-benar menguntungkan. Namun demikian, TOM Sepatu tidak mengambil investor luar dan tidak berencana untuk melakukannya.

Pada bulan September 2010, Blake Mycoskie merayakan total penjualan TOMS Shoes sebesar satu juta pasang sepatu dengan kembali ke Argentina untuk memberikan pasangan yang ke-sejuta. Sedang mencari untuk kembali ke tempat semula, Mycoskie merenung, "Untuk mencapai tonggak sejarah seperti ini benar-benar luar biasa. Kami sudah begitu sibuk memberi sepatu sehingga kami bahkan tidak memikirkan ruang lingkup apa kami telah menciptakan dan apa yang telah kami lakukan."¹

Apa yang harus dilakukan selanjutnya untuk TOMS Shoes? Blake Mycoskie menginvestasikan sejumlah besar uangnya memiliki waktu, energi, dan antusiasme dalam pertumbuhan dan kesuksesan TOMS Shoes. Adalah com-Apakah perusahaan terlalu tergantung pada pendirinya? Bagaimana seharusnya ia merencanakan pertumbuhannya di masa depan?

CATATAN

1. Sumber: <http://www.toms.com/corporate-info>

Halaman 626

BEST BUY CO. INC., HEADQUARTERED IN RICHFIELD, MINNESOTA, adalah pengecer khusus elektronik konsumen. Ini mengoperasikan lebih dari 1.100 toko di Amerika Serikat, akuntansi untuk 19% dari pasar. Dengan sekitar 155.000 karyawan, itu juga berjalan lebih dari 2800 toko di Kanada, Meksiko, Cina, dan Turki. Anak perusahaan termasuk Geek Squad, Magnolia Audio Video, dan Penjualan Pasifik. Di Kanada, Best Buy dioperasikan di bawah label Best Buy dan Future Shop.

Misi Best Buy adalah membuat teknologi memenuhi janjinya kepada pelanggan. Untuk capai ini, Best Buy membantu pelanggan menyadari manfaat teknologi dan teknologi. perubahan logis sehingga mereka dapat memperkaya kehidupan mereka dalam berbagai cara melalui koneksi:

"Untuk buat hidup jadi menyenangkan dan mudah,"¹ seperti yang dikatakan Best Buy. Inilah yang mendorong perusahaan untuk terus menerus tingkatkan alat untuk mendukung pelanggan dengan harapan memberikan solusi teknologi ujung ke ujung. Sebagai perusahaan publik, tujuan utama Best Buy adalah pertumbuhan dan pendapatan yang berkelanjutan. Ini sebagian dicapai dengan terus-menerus meninjau model bisnisnya untuk memastikannya memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan seefektif dan selengkap mungkin. Perusahaan berusaha keras untuk memiliki

tidak hanya penawaran produk yang luas tetapi juga karyawan yang sangat terlatih dengan produk yang luas

625

KASUS 22

Best Buy Co. Inc. (2009): Sentrisitas Pelanggan yang Berkelanjutan Model?

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Alan N. Hoffman, Universitas Bentley dan Universitas Erasmus. Hak Cipta ©

2015 oleh Alan N. Hoffman. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang semata-mata diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-14 (dan internasional) versi nasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, Alan N. Hoffman. Publikasi lain dari kasing (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Alan N. Hoffman telah memberikan izin tertulis tambahan. Dicetak ulang dengan izin Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada siswa MBA Kevin Clark, Leonard D'Andrea, Amanda Genesky, Geoff Merritt, Chris Mudarri, dan Dan Fowler untuk penelitian mereka. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang dapat disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun tanpa izin hak cipta pemilik, Alan N. Hoffman.

Halaman 627

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan
pengetahuan. Perusahaan mendorong karyawannya untuk keluar dari jalan mereka untuk membantu pelanggan melepaskan
pahami apa yang bisa dilakukan produk ini dan bagaimana pelanggan bisa mendapatkan yang terbaik dari produk tersebut
mereka membeli. Karyawan mengakui bahwa setiap pelanggan adalah unik dan dengan demikian menentukan metode terbaik untuk membantu pelanggan mencapai kenikmatan maksimum dari produk yang dibeli.
Dari sudut pandang strategis, Best Buy beralih dari menjadi pengecer diskon (harga murah)
strategi) ke perusahaan berorientasi layanan yang mengandalkan strategi diferensiasi. Pada tahun 1989, Best Buy mengubah struktur kompensasi untuk rekanan penjualan dari berbasis komisi menjadi non-berbasis komisi, yang menghasilkan konsumen memiliki kendali lebih besar atas produk pembelian cess dan penghematan biaya untuk perusahaan (jumlah rekanan penjualan berkurang). Pada tahun 2005, Best Buy membawa layanan pelanggan selangkah lebih maju dengan berpindah dari menjajakan gadget ke pelanggan-model operasi sentris. Sekarang sedang bersiap untuk perubahan lain untuk fokus pada desain toko dan menyediakan produk dan layanan sesuai dengan keinginan pelanggan untuk koneksi yang konstan.

Sejarah Perusahaan 2

Dari Sound of Music ke Best Buy

Best Buy pada awalnya dikenal sebagai Sound of Music. Didirikan pada tahun 1966, perusahaan dimulai sebagai pengecer komponen audio dan berkembang ke ritel produk video pada awal 1980-an dengan diperkenalkannya perekam kaset video ke lini produknya. Pada tahun 1983, perusahaan mengubah namanya menjadi Best Buy Co. Inc. (Best Buy). Tak lama kemudian, Best Buy mulai beroperasi-memasuki toko yang ada di bawah konsep "superstore" dengan memperluas penawaran dan penggunaan produk teknik pemasaran massal untuk mempromosikan produk-produk tersebut.

Best Buy secara dramatis mengubah fungsi staf penjualannya pada tahun 1989. Sebelumnya, penjualan staf bekerja berdasarkan komisi dan lebih proaktif dalam membantu pelanggan datang ke toko sebagai hasilnya. Namun, sejak 1989, struktur komisi telah diberhentikan dan rekan penjualan telah berkembang menjadi pendidik yang membantu pelanggan dalam mempelajari tentang produk yang ditawarkan di toko. Pelanggan, sebagian besar, bertanggung jawab atas pembelian proses. Misi staf penjualan adalah untuk menjawab pertanyaan pelanggan sehingga pelanggan dapat memutuskan produk mana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Ini sangat berbeda dari misi mereka sebelumnya hanya menghasilkan penjualan.

Pada tahun 2000, perusahaan meluncurkan toko ritel online: BestBuy.com. Ini dibolehkan pelanggan menjadi pilihan antara mengunjungi toko fisik dan membeli produk secara online memperluas jangkauan Best Buy di antara konsumen.

Ekspansi Melalui Akuisisi

Pada tahun 2000, Best Buy memulai serangkaian akuisisi untuk memperluas penawarannya dan memasuki pasar internasional pasar:

2000: Best Buy mengakuisisi Magnolia Hi-Fi Inc., peritel produk audio dan video kelas atas dan layanan, yang menjadi Magnolia Audio Video pada tahun 2004. Akuisisi ini diizinkan Best Buy akses ke satu set pelanggan kelas atas.

2001: Best Buy memasuki pasar internasional dengan mengakuisisi Future Shop Ltd, a

pengecer elektronik konsumen terkemuka di Kanada. Ini membantu Best Buy meningkatkan pendapatan, mendapatkan pangsa pasar, dan memanfaatkan keahlian operasional. Pada tahun yang sama, Best Buy juga membuka toko Kanada pertamanya. Pada tahun yang sama, perusahaan membeli Musicland, a pengecer musik yang berpusat di mal di seluruh Amerika Serikat (didivestasi pada tahun 2003).

2002: Best Buy mengakuisisi Geek Squad, penyedia layanan perbaikan komputer, untuk membantu mengembangkan a sistem dukungan teknologi untuk pelanggan. Pengecer mulai dengan memasukkan di dalam toko Geek Squad berpusat di 28 toko Minnesota-nya, kemudian berkembang secara nasional, dan akhirnya internasional di tahun-tahun berikutnya.

Halaman 628

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

2005: Best Buy membuka “Home-in-a-store” pertama Magnolia Home Theatre (berlokasi dalam kompleks Best Buy).

2006: Best Buy mengakuisisi Pacific Sales Kitchen and Bath Center Inc. untuk mengembangkan yang baru basis pelanggan: pembangun dan pemodel ulang. Pada tahun yang sama, Best Buy juga mengakuisisi 75% saham di Jiangsu Five Star Appliance Co, Ltd, sebuah alat dan konsumen yang berbasis di Cina pengecer elektronik. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengakses pasar ritel Cina dan memimpin pada pembukaan toko Best Buy China pertama pada 26 Januari 2007.

2007: Best Buy mengakuisisi Speakeasy Inc., penyedia broadband, suara, data, dan informasi layanan teknologi tion, untuk lebih lanjut menawarkan solusi teknologi bagi pelanggan.

2008: Melalui aliansi strategis dengan Carphone Warehouse Group, penyedia yang berbasis di Inggris ponsel, aksesoris, dan layanan terkait, Best Buy Mobile dikembangkan.

Setelah memperoleh 50% saham di Best Buy Europe (dengan 2.414 toko) dari Carphone Gudang, Best Buy dimaksudkan untuk membuka format toko kecil di seluruh Eropa pada 2011. Best Buy juga mengakuisisi Napster, penyedia unduhan digital, melalui merger untuk melawan penurunan penjualan compact disc. Toko Best Buy Mexico pertama dibuka.

2009: Best Buy mengakuisisi 25% sisanya dari Jiangsu Five Star. Best Buy Mobile dipindahkan ke Kanada.

Lingkungan Industri

Tinjauan Industri

Terlepas dari dampak negatif krisis keuangan terhadap ekonomi di seluruh dunia, pada tahun 2008 krisis keuangan global

industri elektronik konsumen berhasil tumbuh mencapai rekor tertinggi US \$ 694 miliar dalam penjualan — a meningkat hampir 14% dibandingkan 2007. Pada tahun-tahun sebelumnya, tingkat pertumbuhannya hampir sama: 14%

pada 2007 dan 17% pada 2006. Momentum ini, bagaimanapun, tidak bertahan lama. Penjualan turun 2% pada tahun 2009,

penurunan pertama dalam 20 tahun untuk raksasa elektronik.

Beberapa segmen produk, termasuk televisi, game, ponsel, dan pemutar Blu-ray, mendorong penjualan untuk perusahaan. Penjualan televisi, khususnya unit LCD, yang menyumbang 77% dari total penjualan televisi, adalah pendorong utama untuk Best Buy, karena segmen ini saja yang menyumbang 15% dari total pendapatan industri. Segmen game terus menjadi titik terang bagi industri

coba juga, karena penjualan diharapkan memiliki ruang luar biasa untuk pertumbuhan. Smartphone adalah Segmen industri elektronik lainnya diprediksi memiliki dampak pertumbuhan yang tinggi pada seluruh industri.

Industri elektronik konsumen memiliki potensi signifikan untuk ekspansi ke global

pasar Ada banyak pasar yang belum dimanfaatkan, terutama negara-negara yang baru berkembang.

Pasar-pasar ini mengalami pertumbuhan ekonomi tercepat sementara memiliki

tingkat keanggotaan untuk gadget. Meskipun krisis ekonomi baru-baru ini, masa depan untuk industri ini

optimis. Seorang analis elektronik konsumen untuk European Market Research Institute

meramalkan bahwa pertumbuhan terbesar akan terlihat di Cina (22%), Timur Tengah (20%), Rusia

(20%), dan Amerika Selatan (17%).

Hambatan untuk Masuk

Ketika globalisasi menyebar dan penggunaan Internet tumbuh, hambatan memasuki konsumen industri elektronik berkurang. Ketika itu industri didominasi oleh batu bata dan mortir perusahaan, memperoleh sumber daya modal besar yang diperlukan untuk masuk ke pasar adalah hambatan bagi mereka yang ingin mendapatkan pangsa pasar yang signifikan. Memperluas bisnis berarti pembelian atau menyewa toko besar yang menimbulkan biaya awal dan overhead yang tinggi. Namun, internet secara signifikan mengurangi persyaratan modal yang diperlukan untuk memasuki industri. Perusahaan suka Amazon.com dan Dell memanfaatkan Internet untuk keuntungan mereka dan memperoleh pangsa pasar yang berharga.

Halaman 629

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centrity Pelanggan Berkelanjutan?

Pergeseran ke arah pembelian Internet juga meniadakan hambatan lain yang juga kuat untuk masuk: kesetiaan pelanggan. Kecenderungannya adalah bahwa konsumen akan meneliti produk secara online untuk menentukan mana

yang mereka maksudkan untuk dibeli dan kemudian berbelanja di Internet dengan harga serendah mungkin. Meskipun hambatan keseluruhan berkurang, masih ada beberapa yang tersisa, yaitu sebuah perusahaan seperti Best Buy digunakan untuk keuntungannya. Yang pertama, dan yang paling signifikan, adalah skala ekonomi. Dengan

lebih dari 1000 lokasi, Best Buy menggunakan skalanya untuk mendapatkan keuntungan biaya dari pemasok karena tingginya

pesanan jumlah. Keuntungan lain dalam iklan. Perusahaan besar memiliki kemampuan untuk meningkat anggaran iklan untuk menghalangi pendatang baru ke pasar. Perusahaan kecil umumnya tidak memiliki anggaran pemasaran untuk kampanye televisi besar-besaran, yang masih merupakan salah satu yang paling banyak

strategi pemasaran yang efektif tersedia untuk pengecer. Meskipun penjualan Internet tumbuh, Industri masih didominasi oleh toko-toko batu bata dan mortir. Sebagian besar konsumen mencari elektronik—khususnya elektronik besar — merasa perlu untuk benar-benar melihat calon pembeli mereka secara langsung. Memiliki kemampuan untuk menghabiskan banyak uang untuk iklan membantu meningkatkan lalu lintas pejalan kaki ke toko-toko ini.

\$ 0
\$ 5.000
Dalam Jutaan
\$ 10.000
\$ 15.000
\$ 20.000
Qtr 1
2nd Qtr
Qtr ke-3
Qtr 4
2005
2006
2007
2008
2009
2010

Exhibit 1

Penjualan Kuartalan, Terbaik
Beli Co., Inc

SUMBER: Best Buy Co., Inc.

Lingkungan internal

Keuangan

Sementara peningkatan pendapatan Best Buy dalam menggembirakan (lihat Tampilan 1), pertumbuhan baru-baru ini

sebagian besar didorong oleh akuisisi, terutama pertumbuhan pendapatan tahun fiskal 2009 Best Buy. Di pada saat yang sama, laba bersih dan margin operasi telah menurun (lihat Gambar 2 dan 3).

Meskipun ini bisa menjadi fungsi dari kenaikan biaya, itu lebih mungkin karena adanya penetapan harga Tentu. Mengingat kondisi ekonomi yang merugikan saat ini, harga banyak konsumen elektronik produk telah dipaksa turun oleh tekanan ekonomi dan persaingan. Ini harga lebih rendah menyebabkan margin menurun, secara negatif mempengaruhi laba bersih dan margin operasi.

Hutang jangka panjang Best Buy meningkat secara substansial dari tahun fiskal 2008 ke 2009 (lihat **Tampilan 4**), yang terutama disebabkan oleh akuisisi Napster dan Best Buy Europe. Tren di uang tunai yang tersedia telah menjadi cerminan dari hutang jangka panjang. Kas yang tersedia meningkat dari fiskal

2005 hingga 2008 dan kemudian jauh lebih rendah pada 2009 karena alasan yang sama.

Dalam Jutaan
\$ 0
\$ 200
\$ 400
\$ 600
\$ 800
\$ 1.000
Qtr 1
2nd Qtr
Qtr ke-3
Qtr 4
2005
2006
2007
2008
2009
2010

ExHibIt 2

Bersih triwulan Penghasilan, Terbaik Beli Co., Inc.
SUMBER: Best Buy Co., Inc.

Halaman 630

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Sementara perubahan dalam kas yang tersedia dan hutang jangka panjang tidak diinginkan, sisi baiknya adalah bahwa situasi ini disebabkan oleh akuisisi aset, yang menyebabkan peningkatan yang signifikan dalam pendapatan untuk perusahaan. Pada akhirnya, penurunan ketersediaan uang tunai tampaknya akan terjadi bersifat sementara karena keadaan. Kekhawatiran yang lebih meresahkan adalah penurunan jaring pendapatan dan margin operasi, yang Best Buy butuhkan untuk menemukan cara untuk berbalik. Jika masalah dengan laba bersih dan margin operasi telah diperbaiki, tren dalam uang tunai dan jangka panjang hutang juga akan mulai berbalik.

Pada blush on pertama, peningkatan piutang dan persediaan tidak selalu mengkhawatirkan. karena pendapatan meningkat selama periode waktu yang sama (lihat **Gambar 5**). Namun, inspeksi lebih dekat mengungkapkan peningkatan 1% dalam inventaris dari fiskal 2008 hingga 2009 dan 12,5% in-peningkatan pendapatan disertai dengan peningkatan 240% dalam piutang. Ini menciptakan potensi-risiko kerugian karena kredit macet. (Untuk laporan keuangan lengkap, lihat **Pameran 6** dan **7**).

Dalam Jutaan
0,00%
2,00%
4,00%
6,00%
8,00%
10,00%
Qtr 1
2nd Qtr
Qtr ke-3
Qtr 4
2005
2006
2007
2008
2009
2010

ExHibIt 3

Batas operasi, Best Buy Co., Inc.
SUMBER: Best Buy Co., Inc.

Dalam Jutaan
\$ 0
\$ 500
\$ 1.000

\$ 1.500
\$ 2.000
2005
2006
2007
2008
2009
Debit jangka panjang
Tunai

Exhibit 4

Hutang jangka panjang
dan Uang Tunai, Terbaik
Beli Co., Inc
SUMBER: Best Buy Co., Inc.

\$ 0

\$ 1.000

\$ 2.000

\$ 3.000

\$ 4.000

\$ 5.000

2005

2006

2007

2008

2009

Inventaris

Piutang

Exhibit 5

Piutang
dan Inventaris, Terbaik
Beli Co., Inc
SUMBER: Best Buy Co., Inc.

Halaman 631

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Exhibit 6 Neraca Konsolidasi, Best Buy Co., Inc. (\$ dalam jutaan, kecuali per saham dan jumlah saham)

28 Februari 2009 1 Maret 2008

Aktiva

Aset lancar:

Kas dan setara kas

\$ 498

\$ 1,438

Investasi jangka pendek

11

64

Piutang

1,868

549

Persediaan barang dagangan

4,753

4,708

Aset lancar lainnya

1,062

583

Total aset saat ini

8.192

7,342

Properti dan peralatan:

Tanah dan bangunan

755

732

Perbaikan sewa

2.013

1,752

Perlengkapan dan peralatan

4,060

3,057

Properti dalam sewa modal	
112	
67	
6,940	
5,608	
Dikurangi akumulasi penyusutan	
2,766	
2,302	
Aktiva bersih	
4,174	
3,306	
Niat Baik	
2,203	
1,088	
Nama dagang	
173	
97	
Hubungan pelanggan	
322	
5	
Ekuitas dan investasi lainnya	
395	
605	
Aset lainnya	
367	
315	
Total aset	
\$ 15.826	
\$ 12,758	
Liabilitas dan ekuitas pemegang saham	
Kewajiban lancar:	
Akun hutang	
\$ 4,997	
\$ 4,297	
Kewajiban kartu hadiah yang tidak dapat ditebus	
479	
531	
Kompensasi yang masih harus dibayar dan biaya terkait	
459	
373	
Kewajiban yang masih harus dibayar	
1,382	
975	
Pajak penghasilan yang masih harus dibayar	
281	
404	
Utang jangka pendek	
783	
156	
Bagian lancar hutang jangka panjang	
54	
33	
Total kewajiban lancar	
8,435	
6.769	
Kewajiban jangka panjang	
1,109	
838	
Hutang jangka panjang	
1,126	
627	
Minoritas Minoritas	
513	
40	
Ekuitas pemegang saham:	
Saham preferen, nilai nominal \$ 1,00: Resmi - 400.000 saham; Dikabarkan	

dan luar biasa - tidak ada
-
-
Saham biasa, nilai nominal \$ 0,10: Resmi - 1,0 miliar saham; Dikeluarkan dan beredar - 413.684.000 dan 410.578.000 saham, masing-masing
41
41
Tambahan modal disetor
205
8
Pendapatan yang disimpan
4.714
3.933
Akumulasi penghasilan (kerugian) komprehensif lain (317)
502
Total ekuitas pemegang saham
4,643
4,484
Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham
\$ 15.826
\$ 12.758

SUMBER: Best Buy Co, Inc. 2009 Form 10-K, hlm. 56.

Halaman 632

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Sasaran pemasaran Best Buy empat kali lipat: (1) untuk memasarkan berbagai produk berdasarkan model operasi customer-centricity, (2) untuk menjawab kebutuhan kelompok gaya hidup pelanggan, (3) untuk menjadi yang terdepan dalam kemajuan teknologi, dan (4) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan solusi menyeluruh.

Best Buy membanggakan diri atas sentrisitas pelanggan yang melayani kebutuhan dan pelanggan tertentu perilaku. Selama bertahun-tahun, pengecer menciptakan portofolio produk dan layanan yang melengkapi Saling mented satu sama lain dan ditambahkan ke keberhasilan bisnis. Produk-produk ini termasuk tujuh merek berbeda di dalam negeri, serta merek dan toko lain di dunia internasional:

Best Buy: Merek ini menawarkan berbagai macam barang elektronik konsumen, produk-produk rumah, perangkat lunak hiburan, peralatan, dan layanan terkait.

Best Buy Mobile: Toko-toko yang berdiri sendiri ini menawarkan berbagai pilihan ponsel, akses cerita, dan layanan elektronik terkait di toko format kecil.

Geek Squad: Merek ini menyediakan perbaikan, dukungan, dan produk perumahan dan komersial jasa instalasi baik di dalam toko dan di tempat.

Tahun Anggaran Berakhir

28 Februari

2009

1 Maret,

2008

3 Maret

2007

Pendapatan

\$ 45.015

\$ 40.023

\$ 35.934

Harga pokok penjualan

34.017

30.477

27.165

Laba kotor

10.998

9.546

8.769

Biaya penjualan, umum dan administrasi

8.984

7,385
6,770
Biaya restrukturisasi
78
-
-
Goodwill dan penurunan nilai nama dagang
66
-
-
Pendapatan operasional
Penghasilan (beban) lainnya
Pendapatan investasi dan lainnya
35
129
162
Penurunan nilai investasi
(111)
-
Beban bunga
(94)
(62)
(31)
Laba sebelum beban pajak penghasilan, minoritas
bunga dan ekuitas dalam pendapatan (kerugian) afiliasi
Beban pajak penghasilan
674
815
752
Minoritas minoritas atas penghasilan
(30)
(3)
(1)
Bagian laba (rugi) dari afiliasi
7
(3)
-
Penghasilan bersih
\$ 1,003
\$ 1,407
\$ 1,377
Penghasilan per saham
Dasar
\$ 2,43
\$ 3,20
\$ 2,86
Diencerkan
\$ 2,39
\$ 3,12
\$ 2,79
Rata-rata tertimbang saham biasa yang beredar
(dalam jutaan)
Dasar
412.5
439.9
482.1
Diencerkan
422.9
452.9
496.2
1,870
2,161
1,999
1.700
2.228

Pemasaran

Halaman 633

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centrivity Pelanggan Berkelanjutan?

Magnolia Audio Video: Merek ini menawarkan produk audio dan video kelas atas dan yang terkait jasa.

Napster: Merek ini adalah penyedia online musik digital.

Penjualan Pasifik: Merek ini menawarkan produk perbaikan rumah kelas atas, terutama termasuk peralatan elektronik konsumen, dan layanan terkait.

Speakeasy: Merek ini menyediakan layanan broadband, suara, data, dan teknologi informasi untuk usaha kecil.

Mulai tahun 2005, Best Buy memulai transisi strategis ke operasi yang berpusat pada pelanggan model, yang selesai pada tahun 2007. Sebelum 2005, perusahaan fokus pada kelompok pelanggan seperti laki-laki profesional yang kaya, penggemar hiburan muda, ngengat pinggiran kota kelas atas mereka, dan keluarga yang maju secara teknologi.⁶ Setelah transisi, Best Buy lebih fokus kelompok gaya hidup pelanggan seperti keluarga pinggiran kota yang makmur, penentu tren penduduk kota, dan keluarga dekat Amerika Tengah.⁷ Untuk menargetkan berbagai segmen ini, Best Buy mengakuisisi perusahaan dengan strategi yang selaras, yang digunakan sebagai keunggulan kompetitif kompetisi terkuat, seperti Circuit City dan Wal-Mart. Akuisisi Penjualan Pasifik, Speakeasy, dan Napster, bersama dengan pengembangan Best Buy Mobile, menciptakan lebih banyak produk menawarkan penawaran, yang menghasilkan lebih banyak keuntungan.

Memasarkan berbagai jenis produk dan layanan ini adalah tugas yang sulit. Itu tadi mengapa karyawan Best Buy memiliki lebih banyak pelatihan daripada pesaing. Layanan pengetahuan ini keunggulan kompetitif nilai tambah. Karena karyawan penjualan tidak lagi beroperasi pada a struktur pembayaran berbasis komisi, konsumen bisa mendapatkan pengetahuan dari tenaga penjualan tanpa mengalami teknik penjualan tekanan tinggi. Ini umumnya terlihat meningkat kepuasan belanja pelanggan.

Operasi

Sasaran operasi Best Buy termasuk meningkatkan pendapatan dengan menumbuhkan basis pelanggannya, memperoleh- meningkatkan pangsa pasar secara internasional, berhasil mengimplementasikan strategi pemasaran dan penjualan berkembang di Eropa, dan memiliki banyak merek untuk gaya hidup pelanggan yang berbeda melalui M&A (Merger dan Akuisisi).

Operasi toko Best Buy Domestik diorganisasikan ke dalam delapan wilayah, dengan masing-masing wilayah Ritori dibagi menjadi beberapa distrik. Seorang petugas lapangan ritel mengawasi kinerja toko melalui distrik manajer, yang bertemu dengan karyawan toko secara teratur untuk membahas strategi operasi seperti program loyalitas, promosi penjualan, dan pengenalan produk baru.⁸ Seiring dengan do-operasi mestic, Best Buy memiliki segmen operasi internasional, awalnya didirikan pada sehubungan dengan akuisisi Future Shop yang berbasis di Kanada.⁹

Pada tahun fiskal 2009, Best Buy membuka 285 toko baru di samping akuisisi Eropa dari 2414 toko Best Buy Europe. Ini merelokasi 34 toko dan menutup 67 toko.

Sumber daya manusia

Tujuan departemen sumber daya manusia Best Buy adalah untuk menyediakan bagi konsumen pengetahuan yang benar tentang produk dan layanan, untuk menggambarkan visi dan strategi perusahaan pada suatu setiap hari, dan untuk mendidik karyawan tentang seluk beluk produk dan layanan baru.

Karyawan Best Buy dituntut etis dan berpengetahuan luas. Prinsip ini dimulai

dalam struktur manajemen puncak dan disaring dari petugas lapangan ritel melalui manajer distrik, dan melalui manajer toko kepada karyawan di lantai. Setiap karyawan harus memiliki visi perusahaan yang tertanam dalam layanan dan sikap mereka.

Halaman 634

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Terlepas dari upaya Best Buy untuk melatih karyawan yang etis dan berpengetahuan luas, di sana ada beberapa tuduhan dan kontroversi mengenai karyawan Best Buy, yang memberi perusahaan mata hitam di benak publik. Satu gugatan mengklaim bahwa karyawan Best Buy telah salah mengartikan mengirim garansi pabrik untuk menjual layanan dan penggantian produknya sendiri rencana. Gugatan itu menuduh Best Buy "memasuki skema korporasi untuk melembagakan teknik penjualan bertekanan tinggi yang melibatkan jaminan yang diperpanjang "dan" menggunakan hambatan buatan

untuk mencegah konsumen yang membeli 'jaminan lengkap yang diperpanjang' dari pembuatan klaim yang sah. "¹⁰

Dalam kasus yang lebih baru (Maret 2009), Pengadilan Distrik AS memberikan Class Action sertifikasi untuk memungkinkan penggugat menuntut Best Buy karena melanggar kebijakan "Penyesuaian Harga". Menurut putusan itu, penggugat menuduh bahwa karyawan Best Buy akan agresif menolak konsumen kemampuan untuk menerapkan "jaminan kesesuaian harga" perusahaan.¹¹ Gugatan juga menuduh bahwa Best Buy memiliki "Kebijakan Anti Pencocokan Harga" yang tidak diungkapkan, di mana perusahaan mengatakan kepada karyawannya untuk tidak membiarkan pencocokan harga dan memberikan bonus keuangan kepada karyawan yang menurut.

Kompetisi

Pesaing Brick-and-Mortar

Wal-Mart Stores Inc., pengecer terbesar di dunia, dengan pendapatan lebih dari US \$ 405 miliar, beroperasi di seluruh dunia dan menawarkan beragam produk dengan fokus menjadi penyedia berbiaya rendah. Di beberapa tahun terakhir, Wal-Mart meningkatkan fokusnya untuk meraih pangsa pasar dalam elektron industri ics. Setelah likuidasi Circuit City,¹² Wal-Mart meningkatkan upaya kesepakatan mencolok dengan Nintendo dan Apple yang akan memungkinkan masing-masing perusahaan untuk memiliki mereka sendiri display di dalam toko. Wal-Mart juga mempertimbangkan untuk menggunakan Smartphone dan komputer laptop untuk mengemudi

pertumbuhan.¹³ Itu menyegarkan 3500 dari departemen elektronik dan mulai menawarkan produk elektronik yang lebih luas dan lebih tinggi. Upaya-upaya ini seharusnya membantu Wal-Mart memohon segmen pelanggan mencari kualitas tinggi dengan harga serendah mungkin.¹⁴

GameStop Corp adalah pengecer video game terkemuka dengan penjualan hampir US \$ 9 miliar Januari 2009, dalam industri yang diperkirakan US \$ 22 miliar. GameStop mengoperasikan lebih dari 6000 toko di seluruh Amerika Serikat, Kanada, Australia, dan Eropa, sebagai pengecer baru dan produk video game bekas termasuk perangkat keras, perangkat lunak, dan aksesoris game.¹⁵ Keuntungan GameStop memiliki lebih dari Best Buy adalah jumlah lokasi: 6207 GameStop lokasi dibandingkan dengan 1023 lokasi Best Buy. Namun, Best Buy tampaknya memiliki apa yang diperlukan untuk mengatasi kelebihan ini — kantong dalam. Dengan laba bersih yang jauh lebih tinggi, Best Buy mampu mengambil hit ke margin dan memotong harga GameStop.¹⁶

RadioShack Corp adalah pengecer barang dan layanan elektronik konsumen, termasuk televisi panel datar, telepon, komputer, dan aksesoris elektronik konsumen. Meskipun perusahaan menghasilkan pendapatan lebih dari US \$ 4 miliar dari 4453 lokasi, RadioShack terdiri dari pangsa pasar yang hilang untuk Best Buy. Konsumen memiliki preferensi untuk RadioShack untuk audio dan komponen video, namun lebih disukai Best Buy untuk pembelian kotak besar mereka.¹⁷

Pesaing tingkat kedua meningkat pesat. Grosir unit belanja menjadi semakin populer, dan perusahaan seperti Costco dan BJ telah meningkatkan bagian mereka pie elektronik konsumen selama beberapa tahun terakhir. Setelah kebangkrutan Circuit City, tingkat menengah

pengecer elektronik seperti HH Gregg dan Ultimate Electronics berebut untuk mengambil Circuit Pangsa pasar kota yang hilang. Ultimate Electronics, dimiliki oleh Mark Wattles, yang merupakan mata kuliah utama

investor di Circuit City, memiliki kaki di atas pesaingnya. Wattles ada di dewan Circuit City eksekutif dan memiliki akses langsung ke toko-toko Circuit City yang menguntungkan. Elektronik Terbaik berencana untuk memperluas operasinya dengan sedikitnya 20 toko dalam waktu dekat.

Halaman 635

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Amazon.com Inc., sejak 1994, telah berkembang menjadi pengecer online terbesar di Amerika Serikat bersama pendapatan lebih dari US \$ 19 miliar pada 2008 dengan menyediakan hampir semua produk yang bisa dibayangkan melalui situs web populernya. Diciptakan sebagai toko buku online, Amazon segera pergi ke berbagai Tidak termasuk kategori produk elektronik konsumen termasuk komputer, televisi, perangkat lunak, video permainan, dan banyak lagi.¹⁸

Amazon.com memperoleh keunggulan dibandingkan pesaing supercenternya karena mampu mempertahankan struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan bata dan mortir seperti Best Buy. Amazon

mampu mendorong penghematan tersebut melalui penentuan harga produk dan seleksi / diversifikasi. Dengan tren peningkatan dalam industri elektronik konsumen untuk berbelanja online, Amazon.com dirancang dengan sempurna untuk mempertahankan pertumbuhan pasar yang kuat dan berpotensi mencuri sebagian pangsa pasar dari Best Buy.

Netflix Inc. adalah layanan penyewaan video online, menawarkan pilihan DVD dan Blu-ray cakram. Sejak didirikan pada tahun 1997, Netflix telah tumbuh menjadi perusahaan senilai US \$ 1,4 miliar. Dengan lebih dari 100.000 judul dalam koleksinya, perusahaan dikirim secara gratis ke sekitar 10 juta pelanggan. Netflix mulai menawarkan unduhan streaming melalui situs webnya, yang menghilangkan kebutuhan untuk menunggu DVD tiba.

Netflix dengan cepat mengubah pasar DVD, yang secara dramatis berdampak pada brick-and toko mortir seperti Blockbuster dan Hollywood Video dan pengecer yang menawarkan DVD dijual. Dalam langkah responsif, Best Buy bermitra dengan CinemaNow untuk memasuki film digital pasar distribusi dan gerai Netflix dan penyedia rental video lainnya.¹⁹

Pesaing Online

Kompetensi inti

Model Sentrisitas Pelanggan

Sebagian besar pemain di industri elektronik konsumen berfokus pada pengiriman produk dengan harga terendah biaya (Wal-Mart — bata-dan-mortir; Amazon — berbasis web). Namun, Best Buy mengambil Pendekatan ini dengan menyediakan pelanggan dengan rekan penjualan yang sangat terlatih yang tersedia untuk mendidik pelanggan mengenai fitur produk. Ini memungkinkan pelanggan untuk membuat informasi keputusan pembelian pada item tiket besar. Selain itu, dengan Geek Squad, Best Buy mampu melakukannya menawarkan dan menyediakan layanan pemasangan, perbaikan produk, dan dukungan berkelanjutan. Singkatnya, Best Buy

memberikan solusi ujung ke ujung untuk pelanggannya.

Best Buy menggunakan model customer-centricity-nya, yang dibangun berdasarkan data penting basis informasi pelanggan, untuk membangun portofolio beragam penawaran produk. Ini biarkan perusahaan menawarkan produk yang berbeda di toko yang berbeda dengan cara yang sesuai dengan pelanggan kebutuhan. Ini pada gilirannya membantu menjaga biaya lebih rendah dengan mengirimkan inventaris yang benar ke yang benar

lokasi. Karena biaya Best Buy meningkat karena tingginya tingkat pelatihan yang dibutuhkan untuk penjualan karyawan dan profesional layanan, penting bagi perusahaan untuk tetap waspada dalam menekan biaya di mana pun ia bisa tanpa mengorbankan pengalaman pelanggan.

Luasnya luar biasa produk dan layanan yang Best Buy sanggup menyediakan diizinkan pelanggan untuk membeli semua komponen untuk kebutuhan tertentu dalam keluarga Best Buy.

Misalnya, jika pelanggan ingin mengatur ruang audio-visual kelas satu di rumah, ia atau dia bisa pergi ke toko Magnolia Home Theater-dalam-toko di lokasi Best Buy dan gunakan pengetahuan Magnolia atau rekanan Best Buy di televisi dan audio area untuk menentukan televisi dan sistem tata suara surround yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Pelanggan kemudian dapat mempekerjakan karyawan Geek Squad untuk menginstal dan mengatur television dan sistem home theatre. Tidak ada pesaing Best Buy yang menawarkan level luas ini layanan.

Halaman 636

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Melalui serangkaian akuisisi, Best Buy telah memperoleh pengalaman berharga dalam proses mengintegrasikan perusahaan di bawah keluarga Best Buy. Kemampuan untuk menentukan secara efektif di mana memperluas adalah penting bagi kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya di pasar. Selain itu, Best Buy juga berhasil mengintegrasikan karyawan dari perusahaan yang diakuisisi nies. Best Buy memiliki kehadiran global yang signifikan, yang penting karena jatuh tempo pasar dalam negeri. Kehadiran global ini memberi perusahaan wawasan ke seluruh dunia tren dalam industri elektronik konsumen dan memberikan akses ke pasar yang baru berkembang. Best Buy menggunakan wawasan ini untuk menguji produk di pasar yang berbeda dalam upaya konstan untuk bertemu dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan.

Akuisisi yang sukses

Mempertahankan Bakat

Menganalisis kematian Circuit City, banyak ahli menyimpulkan salah satu alasan utama untuk kejatuhan perusahaan adalah bahwa Circuit City melepaskan penjualan mereka yang paling senior dan terlatih staf untuk memotong biaya. Best Buy, di sisi lain, memiliki reputasi untuk mempertahankan bakat dan secara luas diakui untuk layanan superiornya. Profesional penjualan yang sangat terlatih telah menjadi sumber daya yang unik di industri elektronik konsumen, di mana teknologi berubah pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan.

Tantangan ke Depan

Penurunan Ekonomi

Pengecer elektronik seperti Best Buy menjual produk-produk yang dapat digambarkan sebagai “diskresioner barang, bukan kebutuhan.”²⁰ Selama resesi ekonomi, konsumen memiliki lebih sedikit disposable income untuk dibelanjakan. Sementara ada optimisme tentang kemungkinan perputaran ekonomi pada 2010 atau 2011, jika ekonomi terus jatuh, ini bisa menghadirkan ancaman nyata bagi penjual produk diskresioner.

Untuk meningkatkan pendapatan penjualan, banyak pengecer, termasuk Best Buy, menawarkan pelanggan pembiayaan berbunga rendah melalui kartu kredit private-label mereka. Promosi ini luar biasa sangat sukses untuk Best Buy. Dari 2007 hingga 2009, pembelian kartu kredit berlabel pribadi ini menyumbang 16%–18% dari pendapatan domestik Best Buy. Namun, karena krisis kredit, Federal Reserve mengeluarkan peraturan baru yang dapat membatasi perusahaan untuk menawarkan membiayai pembiayaan bunga kepada pelanggan. Jika Best Buy dan pengecer lain tidak dapat memperpanjang jalur kredit ini, dapat memiliki dampak negatif yang luar biasa pada pendapatan masa depan.²¹

Manajemen Harga dan Utang

Kondisi ekonomi saat ini yang tertekan, kemajuan teknologi, dan meningkatnya persaingan Mereka memberikan banyak tekanan harga pada banyak produk elektronik konsumen. Ini menjadi perhatian bagi semua perusahaan di industri ini. Fakta bahwa Best Buy tidak bersaing ketat pada struktur harga saja membuat ini menjadi perhatian yang lebih besar. Mengingat biaya yang lebih tinggi itu

Best Buy mengeluarkan pelatihan karyawan, tekanan harga apa pun yang mengurangi margin memberi tekanan tentang kekuatan keuangan Best Buy. Selain itu, akuisisi Napster baru-baru ini dan 50% saham di Best Buy Eropa secara signifikan meningkatkan utang Best Buy dan mengurangi kas yang tersedia. Bahkan di masa-masa makmur, manajemen utang adalah faktor kunci dalam kesuksesan perusahaan mana pun, dan

bahkan menjadi lebih penting selama krisis ekonomi. (Lihat **Pameran 6** dan **7** untuk Best Laporan keuangan Buy.)

Halaman 637

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

Ketika teknologi meningkat, siklus hidup produk, dan juga harga, menurun. Akibatnya, margin menurun. Di bawah model layanan Best Buy, siklus hidup produk yang lebih singkat meningkatkan pelatihan biaya. Karyawan terpaksa mempelajari produk baru dengan frekuensi yang lebih tinggi. Ini bukan saja mahal tetapi juga meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan melakukan kesalahan, dengan demikian menodai-

ing catatan layanan Best Buy dan berpotensi merusak salah satu yang paling penting, jika bukan miliknya yang paling penting, pembeda. Selain itu, lebih banyak sumber daya akan diarahkan pada penelitian produk baru untuk memastikan Best Buy terus menawarkan produk yang diinginkan konsumen.

Salah satu ancaman sosial terhadap industri ritel adalah semakin populernya pasar online. tempat. Pembeli internet dapat menelusuri situs yang mencari penawaran terbaik untuk produk tertentu. Teknologi ini memungkinkan konsumen untuk menjadi lebih terdidik tentang pembelian mereka menciptakan peningkatan tekanan harga ke bawah. Konsumen yang ambisius dapat memainkan peran a Best Buy mengasosiasikan diri mereka dengan melakukan perbandingan produk dan pengumpulan informasi dengan-

melakukan perjalanan ke toko. Tren yang muncul ini menciptakan ancaman langsung bagi perusahaan seperti Best Buy,

yang memiliki 1.023 toko di pasar domestiknya saja. Salah satu cara Best Buy mencoba melanjutkan permintaan untuk lokasi batu-dan-mortir dan menangkal ancaman persaingan berbasis Internet adalah dengan menyediakan layanan bernilai tambah di toko-toko. Layanan pelanggan, perbaikan, dan interaktif tampilan produk hanyalah beberapa contoh layanan ini.²²

Produk dan Layanan

Kepemimpinan

Dua mantan CEO Best Buy, Richard Shultze dan Brad Anderson, sangat sukses cessful dalam membuat langkah strategis yang benar pada waktu yang tepat. Bersama Brad Anderson minggu pada Juni 2009, Brian Dunn menggantikannya sebagai CEO baru. Meskipun Dunn bekerja untuk perusahaan selama 24 tahun dan memegang posisi kunci COO dan Presiden selama masa jabatannya, posisi CEO membawanya ke tingkat yang sama sekali baru dan menyajikan tantangan baru. lenges, terutama selama krisis ekonomi. Dia didakwa memimpin Best Buy into dunia konektivitas yang meningkat. Untuk itu diperlukan pemberian produk dan pengaturan toko melayani pelanggan dalam mewujudkan kebutuhan konektivitas mereka. Ini adalah tugas yang menakutkan untuk pengalaman enced CEO, apalagi CEO baru yang belum pernah memegang posisi itu.

Wal-Mart

Best Buy membuat saingan terbesarnya, Circuit City, bangkrut. Namun, archrival baru, Wal-Mart, berekspansi ke elektronik konsumen dan meningkatkan persaingan dalam harga perang Wal-Mart berharap untuk menang. Best Buy diperlukan untuk menghadapi persaingan bukan dengan menurunkan harga, tetapi dengan datang dengan sesuatu yang sangat berbeda. Best Buy harus menentukan jalur yang benar untuk meningkatkan kemampuannya untuk membedakan dirinya dari pesaing, yang semakin sulit diberikan iklim ekonomi yang merugikan dan tekanan keuangan perusahaan. Bagaimana Best Buy bisa mempertahankan produk-produk inovatif, karyawan terbaik, dan layanan pelanggan yang unggul menghadapi meningkatnya persaingan dan biaya operasional adalah pertanyaan terbuka.

CATATAN

1. Best Buy Co. Inc., *Form 10-K*. Efek dan Pertukaran Komisi, 28 Februari 2009.

2. Ibid.

3. Ibid.

4. Greg Keller, "Ancaman Tumbuh oleh iPod dan Laptop," *The Colum Dispatch bus*, 18 Mei 2009, <http://www.dispatch.com/live/>

- konten / bisnis / cerita / 2009/05/18 / greener_gadgets.ART_ART_05-18-09_A9_TMDSJR8.html (10 Juli 2009).
5. Larry Magid, "Elektronik Konsumen: Masa Depan Tampak Cerah," *CBSNews.com*, 2 Mei 2008, <http://www.cbsnews.com/stories/2008/05/02/scitech/pcanswer/main4067008.shtml> (10 Juli 2009).
6. Best Buy Co. Inc., *Form 10-K*, 2009.

Halaman 638

CASE 22 Best Buy Co. Inc. (2009): Model Centricity Pelanggan Berkelanjutan?

7. Ibid.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Institut Manhattan untuk Penelitian Kebijakan, "Mereka Membuat a Kasus Federal Tidak Ada . . . di Pengadilan Negeri," *Laporan Keadilan Sipil 3*, 2001, http://www.manhattan-institute.org/html/cjr_3_part2.htm.
11. "Best Buy Bombshell!" *HD Guru*, 21 Maret 2009, <http://hdguru.com/best-buy-bombshell/>.
12. Circuit City Stores Inc. adalah pengecer Amerika dengan merek dagang elektronik konsumen, komputer pribadi, perangkat lunak hiburan ware, dan (hingga 2000) peralatan besar. Perusahaan membuka toko pertama pada tahun 1949 dan melukuidasi toko ritel Amerika terakhirnya pada tahun 2009 setelah pengajuan kebangkrutan dan kegagalan berikutnya temukan pembeli. Pada saat likuidasi, Circuit City adalah pengecer elektronik AS terbesar kedua, setelah Best Buy.
13. Z. Bissonnette, "Wal-Mart Terlihat Memperluas Bisnis Elektronik," *Bloggingstocks.com*, 18 Mei 2009, <http://www.bloggingstocks.com/2009/05/18/wal-mart-tampak-untuk-memperluas-bisnis-elektronik/>.
14. N. Maestrie, "Wal-Mart Meningkatkan Elektronik Konsumen Dorong," *Reuters*, 19 Mei 2009, <http://www.reuters.com/article/technologyNews/idUSTRE54I4TR20090519>.
15. Capital IQ, "GameStop Corp. Corporate Tearsheet," *Capital IQ*, 2009
16. E. Sherman, "GameStop Menghadapi Rasa Sakit dari Best Buy, Down-memuat," *Teknologi BNENET*, 24 Juni 2009, <http://industri.bnet.com/teknologi/10002329/gamestop-faces-pain-dari-best-buy-download/>.
17. T. Van Riper, "RadioShack Mendapat Membanting," *Forbes.com*, 17 Februari 2006, http://www.forbes.com/2006/02/17/radioshack-edmondson-retail_cx_tr_0217radioshack.html.
18. Capital IQ, "Amazon.com Corporate Tearsheet," *Capital IQ*, 2009
19. T. Kee, "Waspadai Netflix: Best Buys Menambahkan Unduhan Digital dengan Kesepakatan CinemaNow," *paidContent.org*, 5 Juni 2009, <http://paidcontent.org/article/419-best-buy-adds-digital-movie-unduhan-dengan-cinemaw Deal/>.
20. Best Buy Co., Inc., *Form 10-K*, 2009.
21. Ibid.
22. Ibid.

Halaman 639

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 640

pengantar

R OSETTA S NADA L MISI ADALAH UNTUK MENGUBAH cara orang belajar bahasa. Itu perusahaan memadukan pembelajaran bahasa dengan teknologi pada saat globalisasi menghubungkan semakin banyak individu dan institusi satu sama lain. Potensi keuntungan dalam industri pembelajaran bahasa mendorong manajemen untuk melakukannya menjadi lebih proaktif dan agresif tentang pertumbuhan Rosetta Stone. Pada tahun 2007, industri coba analisis yang dilakukan oleh The Nielsen Company, sebuah perusahaan riset pasar, menemukan itu

industri pembelajaran bahasa menghasilkan pengeluaran konsumen lebih dari US \$ 83 miliar. ¹ dari ini jumlah, US \$ 32 miliar, atau 39% dari total, dihabiskan untuk opsi belajar mandiri. Di Amerika Serikat, industri ini menghasilkan US \$ 5 miliar dalam pengeluaran konsumen pada 2007, di mana US \$ 2 miliar untuk belajar mandiri. ² Lebih dari 90% dari US \$ 83 miliar dihabiskan di luar Amerika Serikat. Debut perusahaan di Bursa Efek New York membawa modal dan sumber daya itu menempatkan Rosetta Stone di posisi yang menarik dan menjanjikan. Pada 2007, pendidikan online adalah a pasar yang berkembang, dan dengan sumber daya keuangan baru yang ditambahkan ini, ditambah dengan keuntungan masa depan dari operasi, Rosetta Stone berpotensi mempertimbangkan kandidat akuisisi lainnya di masa depan. Bagaimana seharusnya perusahaan bergerak maju untuk mempertahankan momentumnya? Apakah itu akan terjadi? sesuai untuk Rosetta Stone untuk menawarkan produk seperti buku audio atau layanan seperti bahasa ruang kelas untuk meningkatkan pangsa pasar? Pasar internasional mana yang akan menyediakan perusahaan dengan pengembalian yang strategis dan terjamin? Bisa perubahan dalam iklan perusahaan dan **639**

KASUS 23

Rosetta Stone Inc.

MENGUBAH BAHASA BELAJAR ORANG CARA

Christine B. Buenafe dan Joyce P. Vincelette

Industri Lima — Pengecer Khusus

Kasus ini disiapkan oleh Christine B. Buenafe, seorang siswa, dan Profesor Joyce P. Vincelette dari College of New Jersey. Hak Cipta © 2010 oleh Christine B. Buenafe dan Profesor Joyce P. Vincelette. Kasing ini tidak dapat direproduksi dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari pemegang hak cipta, Christine B. Buenafe dan Profesor Joyce P. Vincelette. Izin cetak ulang semata-mata diberikan oleh penerbit, Prentice Hall, untuk buku-buku, *Strategis mengelola-ment dan Kebijakan Bisnis*, Edisi 14 (dan versi internasional dan elektronik buku ini) oleh hak cipta pemegang, Christine B. Buenafe dan Profesor Joyce P. Vincelette. Kasus ini diedit untuk SMBP, Edisi ke-14. Itu pemegang hak cipta bertanggung jawab penuh atas konten kasus. Publikasi lain dari kasus ini (terjemahan, bentuk apa pun dari elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) dengan penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Christine B. Buenafe dan Profesor Joyce P. Vincelette telah memberikan izin cetak ulang tambahan. Dicetak ulang dengan izin.

Halaman 641

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

strategi keuangan meningkatkan posisi Rosetta Stone? Haruskah perusahaan mempertahankan anti-pembajakan inisiatif sebagai prioritas atau bisakah usahanya dialokasikan lebih baik di tempat lain? Perusahaan yang bergantung pada teknologi menghadapi risiko lingkungan yang mencakup kondisi ekonomi; federal, negara bagian, dan lokal peraturan; dan pajak serta kekhawatiran pemasok atau vendor. ³ Untuk bersaing secara efektif, Rosetta Stone harus mendorong pengembangan produk dan layanan, serta menarik dan mempertahankan personil yang berbakat. Rosetta Stone Inc. menjual program belajar bahasa belajar mandiri berbasis komputer. Itu mengembangkan memilih, memasarkan, dan menjual produk mereka ke perorangan, lembaga pendidikan, angkatan bersenjata, lembaga pemerintah, dan perusahaan. Itu disebut metode pengajarannya sebagai *Perendaman Dinamis*.

Sejarah 4

Gagasan untuk Rosetta Stone berasal pada 1980-an, ketika Allen Stoltzfus berangkat untuk belajar bahasa Rusia. Stoltzfus mengalami kesulitan dengan bahasa dan dia menghubungkan kemajuannya yang lambat dengan bahasa itu metode belajar. Bertahun-tahun sebelumnya, dia tinggal dan belajar di Jerman. Kekuasaannya atas Jerman adalah fasilitas

ditandai dengan perendaman bahasa yang dia alami saat berada di luar negeri. Untuk belajar bahasa Rusia, Stoltzfus nyata-

menyadari bahwa dia perlu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar bahasa secara alami daripada duduk di kelas meninjau aturan tata bahasa dan menerjemahkan teks.

Stoltzfus beralih ke teknologi komputer, bersama dengan input kontekstual seperti gambar dan percakapan, untuk mensimulasikan cara orang memperoleh bahasa pertama mereka. Dia membahas miliknya ide dengan saudara iparnya, John Fairfield, yang memiliki gelar PhD di bidang Ilmu Komputer. Mereka menjadi yakin bahwa teknologi belum siap untuk ambisi mereka.

Pada 1992, teknologi telah meningkat. Allen Stoltzfus mendirikan Fairfield Language Technologies di Harrisonburg, Virginia, dan menjadi Ketua dan Presiden perusahaan. Dia merekrut saudaranya, Eugene Stoltzfus, untuk menjadi Wakil Presiden Eksekutif Fairfield. Eugene memiliki latar belakang arsitektur dan ia menyumbangkan keahliannya dalam merancang program penampilan dan organisasi. Allen dan Eugene Stoltzfus, bersama dengan John Fairfield, bernama produk mereka Rosetta Stone, setelah artefak yang berfungsi sebagai kunci untuk memahami bahasa Mesir hieroglif. Seperti artefak itu, produk mereka dimaksudkan untuk membuka kunci keberhasilan pembelajaran bahasa. Allen Stoltzfus meninggal pada tahun 2002 dan Eugene mengisi peran Presiden dan Ketua hingga akhir 2005. Pada tahun 2003, Tom Adams diangkat menjadi CEO dan mulai membimbing perusahaan strategi ekspansi. Pada tahun 2005, perusahaan membuka kantor di Inggris.⁵ In 2006, perusahaan investasi ABS Capital Partners dan Northwest Equity Partners membeli Fairfield Language Technologies, berganti nama menjadi perusahaan Rosetta Stone.

Pada akhir tahun itu, perusahaan membayar biaya dimuka untuk yang abadi, tidak dapat dibatalkan, dan lisensi seluruh dunia yang memungkinkan Rosetta Stone Inc. untuk menggunakan teknologi pengenalan suara oped di University of Colorado.⁶ University of Colorado, Boulder, berada di peringkat ke-24 dan 25 pada daftar *US News & World Report's Program Top Speech – Language Pathology* dan *Top Program Audiologi*, masing-masing.⁷ Perusahaan juga merekrut beberapa teknologi pengembang asli untuk membangun keahlian pengenalan bicaranya. Rosetta Stone membuka sebuah office di Jepang pada 2007 dan di Korea pada 2009.⁸

Perusahaan menjual produknya dalam lebih dari 30 bahasa yang berbeda dan dalam lebih dari 30 bahasa 150 negara ketika memiliki penawaran umum perdana. Rosetta Stone Inc. (RST) mulai dibuka untuk umum diperdagangkan di New York Stock Exchange pada April 2009. Sahamnya dihargai US \$ 18, di atas perkiraan kisaran US \$ 15 – \$ 17. Harga untuk RST melonjak 42% dari US \$ 18 menjadi US \$ 25,55 pada perdagangan sore hari.⁹ Rosetta Stone menjual 6,25 juta saham dengan total US \$ 112,5 juta.

Analisis mengaitkan kesuksesan perusahaan dengan kurangnya pesaing yang dimiliki publik.¹⁰

Pada bulan November 2009, Rosetta Stone mengakuisisi aset dari SGLC International Co. Ltd., a pengecer perangkat lunak di Seoul, Korea Selatan. Harga beli terdiri dari pembayaran tunai awal-mendari US \$ 100.000, diikuti oleh tiga pembayaran cicilan tunai tahunan, berdasarkan pendapatan kinerja di Korea Selatan.¹¹ total pendapatan Rosetta Stone untuk tahun yang berakhir 31 Desember, 2009, adalah US \$ 252,3 juta.

Halaman 642

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

Produk dan layanan

Pada tanggal 31 Desember 2009, Rosetta Stone menawarkan 31 pasar pembelajaran bahasa dari mana untuk memilih. Enam bahasa tersedia hingga lima tingkat kemahiran. Sembilan-bahasa remaja tersedia hingga tiga tingkat. Enam bahasa hanya tersedia dalam satu tingkat kemahiran. Penawaran bahasa perusahaan tercantum dalam **Tampilan 1**, yang juga menunjukkan level dan versi perangkat lunak yang tersedia. Setiap level disediakan sekitar 40 jam dari bahasa target dipecah menjadi unit, pelajaran, dan kegiatan.¹² Rosetta Stone ditawarkan empat edisi berbeda dari penawaran bahasanya: pribadi, perusahaan, ruang kelas, dan rumah sekolah. **Tampilan 2** mencantumkan pasar yang dimaksud untuk setiap edisi dan memberikan deskripsi tentang apa saja fitur spesial.

Perusahaan memiliki Versi 2 dan Versi 3 dari program-programnya tersedia pada akhir fiskal tahun 2009. Versi 2 perangkat lunaknya tersedia dalam 31 bahasa dan Versi 3 tersedia dalam 25 bahasa. Versi program yang lebih baru menampilkan peningkatan pada gambar dan sampel audio yang digunakan, serta dalam organisasi dan penyajian konten. Manfaat lain Versi 3 termasuk kegiatan berbicara, komponen tata bahasa dan ejaan, simulasi con ayat, teknologi pengenalan ucapan canggih, dan Panggilan Adaptif.¹³ Adaptive Recall

disebut algoritma yang dikembangkan oleh perusahaan yang meminta siswa meninjau area masalah pada interval yang lebih lama dan lebih lama, sehingga meningkatkan retensi jangka panjang pembelajar bahasa.¹⁴ Pada Juli 2009, perusahaan memperkenalkan Rosetta Stone TOTALe. Penawaran online dari kursus parut dengan sesi latihan yang dipimpin pelatih termasuk permainan bahasa, mendorong interaksi dengan penutur asli, dan memberikan dukungan langsung dari layanan pelanggan.¹⁵ Perusahaan juga mengembangkan produk Rosetta Stone untuk penggunaan eksklusif Native Komunitas Amerika untuk membantu melestarikan bahasa mereka. Contohnya termasuk Mohawk, Chitmacha, Innuitut, dan Iupup.¹⁶ Selain itu, perusahaan menawarkan Sion dari solusi pembelajarannya yang berfokus pada konten khusus militer untuk Amerika Serikat Tentara.¹⁷

Pelanggan dapat memilih untuk menikmati layanan Rosetta Stone pada CD-ROM atau online. Untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2009, perusahaan menghasilkan 87% dari pendapatannya dari penjualan CD-ROM

dan 13% dari langganan online.¹⁸ Pelanggan dapat memilih untuk membeli setiap tingkat bahasa secara terpisah atau membayar harga diskon dengan membeli semua tingkat bahasa yang tersedia bersama-sama. Harga berkisar antara US \$ 219 untuk Level 1 bahasa Indonesia hingga US \$ 1199 untuk TOTALe Korea. Perusahaan juga mendukung lingkungan praktik peer-to-peer online yang disebut Shared-Bicara di www.SharedTalk.com.¹⁹ Siapa pun dapat mendaftar di situs web secara gratis untuk temukan mitra bahasa di seluruh dunia dan dapatkan sahabat pena untuk pertukaran email. SharedTalk memiliki lebih dari 125.000 pengguna aktif pada tahun 2009.

31 Desember 2009

31 Desember 2008

Kotor

Membawa

Jumlah

Akumulasi

Amortisasi

Bersih

Membawa

Jumlah

Kotor

Membawa

Jumlah

Akumulasi

Amortisasi

Bersih

Membawa

Jumlah

Nama dagang / merek dagang

\$ 10.607

\$ -

\$ 10.607

\$ 10.607

\$

-

\$ 10.607

Teknologi inti

2,453

(2,453)

-

2,453

(2,453)

-

Hubungan pelanggan

10.842

(10,747)

95

10.739

(10,706)

33

Situs web

12

(10)
2
12
(7)
5
Total
\$ 23.914
\$ (13.210)
\$ 10.704
\$ 23.811
\$ (13.166)
\$ 10.645

ExHibit 1 Aset Tak Berwujud: Rosetta Stone Inc. (Jumlah dolar dalam jutaan)
SUMBER: Rosetta Stone Inc., 2009 Form 10-K , hlm. F-20.

Halaman 643

Ex
Hib
Itu 2

Pernyataan Operasi Konsolidasi: Rosetta Stone Inc. (Jumlah dolar dalam ribuan kecuali jumlah saham)

Nilai Tukar Yang Digunakan Adalah Y

telinga Akhir Tanggal Dilaporkan

4 Januari

Y

telinga Berakhir 31 Desember

2009

% Perubahan

2008

% Chang

e

2007

% Chang

e

2006

% Chang

e

2006

Pendapatan

Produk

218.549

18.7

184.182

53.6

119.897

48.7

80.604

45.183.1

178

Berlangganan & layanan

33.722

33.8

25.198

44.6

17,424

62.9

10.694

11.276.6

94

T

pendapatan total

252.271

20.5

209.380

52.5

137.321

50.4
91.298
33,465.4
272
Biaya pendapatan produk
30.264
14.0
26.539
39.3
19.055
65.0
11.549
5,703.5
199
Biaya berlangganan & pendapatan layanan
3,163
48.0
2,137
30.9
1,632
64.5
992
24.700.0
4
T
total biaya rev
Enue
33.427
16.6
28.676
38.6
20.687
65.0
12.541
6.077.8
203
Laba kotor
218.844
21.1
180.704
54.9
116.634
48.1
78.757
114.040.6
69
Biaya operasional
Beban penjualan & pemasaran
114.899
23.0
93.384
42.7
65,437
42.7
45.854
6,497.7
695
Penelitian & pengembangan *26.239
42.7
18.387
42.6
12.893
58.8
20.714
19.697,6

41 Biaya umum & administrasi

57.174

44.5

39.577

32.9

29.786

79.5

16.590

11,583.1

142

Sewa ditinggalkan

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

(57.1)
(198)
(60.7)
(504)
(43.2)
(887)
(29.666,7)
3

Laba (rugi) sebelum pajak penghasilan
20,447
(25.2)
27.327
241.0
8.014
(251.6)
(5,288)
(52.5)
(11.121)
Provisi (manfaat) pajak penghasilan
7.084
(47.3)
13,435
147.2
5,435
(538.3)
(1,240)
-

-
Laba (rugi) bersih

13.363
(3.8)
13.892
438.7
2.579
(163.7)
(4,048)
(63.6)
(11.121)

Accretio saham pilihan
n
-
-
-
-
80
(49.7)
159
-

-
Laba (rugi) bersih
dapat digunakan untuk umum
pemegang saham

13.363
(3.8)
13.892
455.9
2,499
(159.4)
(4,207)
(62.2)
(11.121)

Y
saham end end beredar
20,440
955.8
1,936

5.4
1,837
14.0
1,612
-
-
Laba (rugi) bersih per saham — dasar
1
(87.8)
7
395.9
1
(155.9)
(3)
(979.6)
0
Laba (rugi) bersih per saham — terdilusi
1
(18.3)
1
446.7
0
(105.7)
(3)
(979.6)
0
W
rata-rata delapan saham beredar — dasar
14.990
686.9
1,905
11
.9
1,702
6.5
1,598
(104.3)
(37.194)
W
rata-rata delapan saham beredar — terdilusi
19.930
17.8
16.924
2.4
16.533
934.6
1,598
(104.3)
(37.194)

* Pada tahun 2006, biaya Penelitian dan Pengembangan termasuk \$ 12.597 R&D yang diperoleh dalam proses.

SUMBER: Rosetta Stone Inc.,

2009 Form 10-K

, hal. F-4.

642

Halaman 644

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

Strategi pertumbuhan perusahaan berpusat pada perluasan penawaran dan target pasar. Rosetta Stone berencana mengembangkan tingkat kursus lanjutan dan menambahkan bahasa baru. Perusahaan juga mengakui bahwa menambahkan kursus pengembangan keterampilan dan remediasi ke lini produknya dapat traktir pelajar bahasa tingkat lanjut ke merek. Selain itu, perusahaan dapat berkembang sesuai pesanan versi programnya untuk industri seperti perawatan kesehatan, bisnis, real estat, dan ritel. Rosetta Stone Versi 4 TOTALe direncanakan untuk rilis pada September 2010.²⁰ Ini akan mengintegrasikan

Solusi perangkat lunak pembelajaran bahasa versi 3 dengan fitur online Rosetta Stone TOTALE.

Konten dan Kurikulum 21

Kurikulum Rosetta Stone mendorong siswa untuk maju dari melihat dan mengenali gambar dan kosa kata dan mendengar penutur asli untuk benar-benar berbicara bahasa target. Pembelajar bahasa meninjau alfabet, kosakata, dan tata bahasa intuitif, serta keterampilan membaca, mendengarkan, pengucapan, dan percakapan tanpa menggunakan terjemahan latihan atau penjelasan terperinci. Pelajaran menggabungkan pengenalan konsep-konsep baru, a ulasan materi terakhir, dan produksi frase kunci. Kurikulum dirancang untuk menjadi fleksibel sehingga peserta didik dapat fokus pada memenuhi tujuan tertentu atau mengembangkan kemampuan tertentu. Produk perusahaan mengandalkan perpustakaan lebih dari 25.000 gambar foto dan 400.000 file suara yang direkam secara profesional. Gambar, beserta kombinasinya, bertujuan untuk menyampaikan makna universal. Ini memungkinkan perusahaan untuk menerapkan kurikulum yang sama dalam berbagai bahasa dan dengan cepat mempercepat laju penambahan perusahaan bahasa baru ke lini produknya. Rosetta Stone menerapkan metode urutan tertentu dirancang untuk mengajarkan kepada pengguna keterampilan bahasa yang paling penting dan relevan. Itu juga dimasukkan nuansa spesifik bahasa, seperti bentuk rangkap untuk bagian-bagian bahasa Arab. Pelokalan apa pun disesuaikan oleh perusahaan itu minimal karena Rosetta Stone tidak bergantung pada terjemahan dari bahasa target ke bahasa ibu pelajar.

teknologi 22

Rosetta Stone mengembangkan sebagian besar teknologinya sendiri. Itu menciptakan alat pengembangan konten yang memungkinkan spesialis kurikulum untuk menulis, mengedit, mengelola, dan menerbitkan materi pelajaran. Ini alat memungkinkan penulis, penerjemah, pengisi suara, fotografer, dan editor bekerja secara efisien dan secara kooperatif di beberapa lokasi. Perusahaan mengembangkan pengguna intuitif perangkat lunak antarmuka yang membantu dalam transisi pelajar dari pemahaman mendengarkan ke berbicara-ing. Rosetta Stone mendirikan sistem manajemen siswa yang dirancang untuk memungkinkan para guru dan administrator untuk konfigurasi rencana pelajaran dan untuk meninjau laporan kemajuan siswa. Perusahaan, dengan bantuan perusahaan perangkat lunak Parature Inc., menawarkan layanan pelanggan melalui Facebook.²³ Teknologi yang mendukung program Rosetta Stone dirancang khusus untuk menangani kompleksitas bahasa. Sebagai contoh, perangkat lunak perusahaan dapat mendukung bahasa yang ditulis dari kanan ke kiri seperti bahasa Arab dan Ibrani, bersama dengan bahasa dengan karakter seperti Cina dan Jepang. Teknologi pengenalan suara Rosetta Stone adalah termasuk dalam Versi 3. Teknologi ini menargetkan berbagai tantangan peserta didik bahasa ditemui ketika berbicara. Sebagai contoh, teknologi ini mengenali ucapan non-prabumi memahami dan menyoroti umpan balik pengucapan, memperkuat pengucapan yang benar. Model pengenalan suara yang digunakan oleh program juga termasuk bahasa dan dialek itu belum didukung oleh perangkat lunak pengenalan suara di masa lalu, seperti Irlandia. Untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2009, penelitian dan pengembangan perusahaan Penes adalah US \$ 26,2 juta, atau 10,4% dari total pendapatan. Rosetta Stone bermaksud untuk memajukannya platform perangkat lunak dan teknologi pengenalan bicaranya. Perusahaan juga berusaha membangun Keberhasilannya dengan www.SharedTalk.com. Perusahaan sedang mengevaluasi peluang untuk memperluas

Halaman 645

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

penawarannya ke teknologi seluler. Sebagai contoh, itu mengembangkan aplikasi mobile yang disebut Rosetta Stone Mini untuk rilis selama paruh kedua 2010.

Manufaktur dan Pemenuhan 24

Rosetta Stone berfokus pada meminimalkan biaya dan mencapai efisiensi ketika memenuhi produksinya tujuan. Itu memperoleh sebagian besar produk dan komponen kemasan dari kontrak pihak ketiga

produsen. Itu juga memiliki sumber-sumber alternatif untuk berpaling jika produsen utamanya dan pemasok tidak tersedia.

Fasilitas pemenuhan perusahaan di Harrisonburg, Virginia, adalah fasilitas utama untuk mengemas dan mendistribusikan produk. Rosetta Stone juga dikontrak dengan vendor pihak ketiga di Munich untuk layanan pemenuhan seperti pemrosesan pesanan, kontrol inventaris, dan e-commerce; Belanda untuk pesanan konsumen di Eropa; dan Tokyo, Jepang, untuk pesanan di Jepang.

Keberhasilan Belajar Bahasa 25

Pada tahun 2009, Rosetta Stone Inc. menugaskan Roumen Vesselinov, PhD, seorang profesor tamu di Queens College, Universitas Kota New York, serta Rockman et al., Mandiri perusahaan riset dan konsultan evaluasi, untuk mempelajari keefektifan penawaran Rosetta Stone ings. Hasil mereka, bersama dengan berbagai penghargaan dan pengakuan yang diterima perusahaan, mendukung inisiatif dan pencapaian perusahaan.

Vesselinov menemukan bahwa setelah 55 jam belajar menggunakan program bahasa Spanyol perusahaan, seorang siswa akan dapat mencapai skor WebCAPE pada tingkat yang cukup untuk memenuhi persyaratan untuk satu semester bahasa Spanyol di sebuah perguruan tinggi yang menawarkan enam semester bahasa, dengan kepercayaan 95%. WebCAPE, atau Ujian Penempatan Komputer Adaptif berbasis Web, tadinya tes standar yang digunakan oleh lebih dari 500 perguruan tinggi dan universitas untuk penempatan tingkat bahasa. Enam puluh empat persen siswa dari studi ini setidaknya meningkatkan kemampuan oral mereka satu tingkat pada skala tujuh tingkat berdasarkan pada American Council on the Teaching of Foreign Bahasa (ACTFL) Tes OPIc. Tes ini digunakan di seluruh dunia oleh lembaga akademik, agen pemerintah, dan perusahaan swasta untuk mengevaluasi kemahiran bahasa lisan.

Penelitian Rockman menunjukkan bahwa setelah 64 jam belajar dengan Rosetta Stone Spanish (Latin Amerika) dan enam jam sesi Rosetta Stone Studio, 78% siswa berpartisipasi dalam penelitiannya meningkatkan kemampuan lisan mereka setidaknya satu tingkat pada skala tujuh tingkat pengembangan

oped oleh ACTFL. Rosetta Stone Studio menyediakan lingkungan online interaktif dalam waktu nyata di mana peserta didik berkomunikasi dengan siswa dan pelatih penutur asli.

Pada 2009, perusahaan menempatkan # 14 pada daftar Inc. 5000 untuk industri pendidikan. Juga menerima Penghargaan Penghargaan Parenting Publications (NAPPA) untuk Rosetta Stone Version 3 Personal Edition, empat penghargaan khusus kelas untuk Classroom Version 3, sebagai serta dua penghargaan khusus perusahaan untuk produk-produknya. Pada 2008, ia menerima penghargaan CODiE untuk solusi pembelajaran perusahaan terbaik dan solusi pengajaran terbaik di bidang kurikulum lainnya dari Asosiasi Industri Perangkat Lunak & Informasi. Pada 2007, perusahaan ini memenangkan EDDIE penghargaan bahasa asing bertingkat untuk tingkat Cina 1 dan 2 dan multilevel bahasa Inggris sebagai bahasa kedua, atau ESL, penghargaan untuk tingkat 1, 2, dan 3 bahasa Inggris dari *ComputED Gazette*.

Pemasaran, Penjualan, dan Distribusi 26

Pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan bergantung pada efektivitas dan efisiensi dari pengeluaran pemasaran langsung Rosetta Stone. Pada 2009, 82% dari pendapatan Rosetta Stone dihasilkan melalui saluran penjualan langsung perusahaan, yang mencakup pusat panggilannya, situs web, tenaga penjualan institusional, dan kios.

Kampanye iklan Rosetta Stone mencakup radio, televisi, dan cetak. Itu perusahaan memiliki iklan di publikasi nasional seperti *Time*, *The Economist*, *The New Yorker*, dan *National Geographic*. Strategi perusahaan adalah membeli "sisa" segmen iklan.²⁷ Segmen ini adalah slot waktu acak dan tanggal publikasi itu tetap tidak terjual dan ditawarkan dengan diskon. Ada persediaan terbatas untuk jenis ini iklan, dan itu tidak dijamin bahwa perusahaan akan dapat tetap berada dalam pasarnya keting budget jika slot diskon ini tidak tersedia. Melewati iklan Rosetta Stone menampilkan perenang medali emas Olimpiade AS Michael Phelps. Kampanye pemasaran lainnya menggambarkan seorang petani yang berharap dapat mengesankan supermodel dengan kemampuan berbahasa Italia-nya.²⁸

Strategi iklan media online perusahaan termasuk banner dan iklan pencarian berbayar-ing, serta hubungan afiliasi. Rosetta Stone bekerja dengan agen online untuk membeli tayangan-lalu lintas berbasis dan berbasis kinerja. Perusahaan melacak efektivitas iklannya oleh meminta pelanggan untuk menunjukkan kampanye pemasaran yang menarik perhatian mereka. Perusahaan situs web menyediakan ruang bagi pengguna untuk meninggalkan testimonial dan ulasan. Cerita dan komit positif Kents berfungsi sebagai iklan dari mulut ke mulut gratis yang mendukung produk dan layanan Rosetta Stone. Riset pemasaran mendukung keberhasilan program periklanan perusahaan.

Menurut survei Agustus 2008 yang dilakukan oleh Global Market Insite Inc., sebuah pasar firma layanan penelitian, Rosetta Stone adalah merek pembelajaran bahasa yang paling dikenal di Australia Amerika Serikat. Dari mereka yang disurvei yang memiliki pendapat tentang merek, lebih dari 80% mengaitkannya dengan produk dan layanan berkualitas tinggi dan efektif untuk mengajar bahasa asing. Dalam tambahan-tion, studi internal dari Januari dan Februari 2009 menunjukkan bahwa membantu kesadaran merek untuk Batu Rosetta di Amerika Serikat adalah sekitar 74% -79%, berdasarkan populasi umum survei. Kesadaran merek terbantu mengacu pada ingatan pelanggan akan suatu merek tertentu setelah melihat atau mendengar tentang produk.

Beban penjualan dan pemasaran adalah 46% dari total pendapatan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember

2009.²⁹ Tahun itu, Rosetta Stone memperluas kegiatan pemasaran langsungnya, dan penjualan serta pemasaran. biaya keting meningkat sebesar US \$ 21,5 juta, atau sebesar 23%, menjadi US \$ 114,9 juta. Selama 2009, perusahaan meningkatkan biaya iklan langsung sebesar 25% menjadi US \$ 42,4 juta. Iklan biaya yang berkaitan dengan media televisi dan radio dan pemasaran Internet tumbuh sebesar US \$ 8,6 juta. Rosetta Stone Inc. juga meningkatkan jumlah kiosnya dari 150 menjadi 242 pada 2009, yang menghasilkan dalam AS \$ 6,2 juta dari biaya operasional kios tambahan, yang meliputi sewa dan penjualan biaya terkait dengan pensiun. Biaya personil terkait dengan pertumbuhan di saluran penjualan institusional dan kegiatan dukungan pemasaran dan penjualan meningkat sebesar AS \$ 6,4 juta sejak 2008.

Saluran Konsumen³⁰

Untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2009, penjualan konsumen menyumbang 79% dari total pendapatan. Model distribusi konsumen mencakup pusat panggilan, situs web, kios, dan ritel terpilih reseller. Produk bahasa juga ditawarkan dalam jumlah terbatas ZoomShop tanpa awak kios otomatis. Strategi pertumbuhan perusahaan untuk saluran konsumennya melibatkan mengejar layanan iklan tambahan dan eksplorasi saluran media baru. batu rosetta juga dimaksudkan untuk menambah hubungan ritel dan kios.

Saluran direct-to-consumer menghasilkan 57% dari pendapatan konsumen untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2009. Saluran ini termasuk penjualan dari situs web dan pusat panggilan. Penjualan ke pengecer seperti Amazon.com, Apple, Barnes & Noble, Books-A-Million, Borders, London Outlet ritel obat-obatan, dan Office Depot menyumbang 23% dari pendapatan konsumen. Penjualan dari kios terdiri dari 20%.

Rosetta Stone mengoperasikan 242 kios ritel, termasuk tiga outlet ritel layanan penuh, di pelabuhan, mal, dan lokasi lalu lintas tinggi strategis lainnya di 39 negara bagian dan Distrik Columbia. Rekan penjualan di kios ini mempromosikan minat dengan demonstrasi pribadi. Kios ini dianggap sebagai penggunaan ruang ritel yang efisien. Sebagian besar lisensi situs kios berkisar antara tiga hingga enam bulan dengan opsi perpanjangan; perusahaan menutup kios berkinerja buruk.

Halaman 647

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

Rosetta Stone juga menawarkan produk di kios otomatis ZoomShop tanpa awak. Kios ZoomShop dimiliki oleh ZoomSystems dan berfungsi seperti mesin penjual otomatis. Ini kios menyediakan demonstrasi interaktif pada layar sentuh mereka dengan audio yang membantu menggambarkan teknik mengajar. Perangkat ini memerlukan komitmen modal rendah dan diizinkan Rosetta Stone dengan cepat membangun kehadiran di lokasi ritel. Pengecer lain yang diandalkan ZoomSystems untuk menjual produk mereka dari kios termasuk Apple, Best Buy, Solusi Proaktif, Sephora, dan Body Shop.

Saluran Kelembagaan³¹

Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009, penjualan institusi menyumbang 21% dari total pendapatan.

Model distribusi kelembagaan Rosetta Stone melayani empat pasar: primer dan sekunder sekolah, perguruan tinggi, dan universitas; angkatan bersenjata AS dan lembaga pemerintah federal; perusahaan; dan organisasi nirlaba.

Penjualan ke institusi pendidikan mewakili 44% dari penjualan institusional untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2009. Penjualan ke agen pemerintah, angkatan bersenjata, dan nirlaba organisasi menyumbang 25% dari penjualan institusional. Contoh kelompok nirlaba yang mencari mengejar produk Rosetta Stone termasuk yang melatih sukarelawan untuk mengajar siswa ESL, mengirim anggota ke luar negeri untuk bekerja, dan mendirikan program melek huruf. Representasi penjualan sekolah rumah

mengirim 19% dan korporasi 12% dari pendapatan institusional.

Manajer penjualan regional ditugaskan ke wilayah penjualan dan manajemen akun yang diawasi. Mereka yang mempertahankan basis pelanggan. Perusahaan memperluas tenaga penjualannya untuk mengimbangi kegiatan pemasaran institusionalnya. Rosetta Stone mempromosikan minat dalam saluran ini dengan kunjungan tamu, ceramah, pameran dagang dan demonstrasi konferensi, menghadiri seminar menari, mengirim surat langsung, beriklan di publikasi institusional, dan tanggapan untuk meminta proposal dan panggilan berdasarkan rekomendasi dari pelanggan yang ada. Permintaan proposal adalah pernyataan mencari layanan tertentu melalui proses penawaran yang dibuat untuk vendor.

Internasional

Penjualan internasional menyumbang 8% dari pendapatan untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2009.

Sebagai tambahan,

kepada anak perusahaan internasionalnya di Inggris, Jerman, Korea Selatan, dan Jepang, perusahaan mengoperasikan 9 kios di Inggris, 12 di Jepang, dan 20 di Korea Selatan.³²

Untuk memfasilitasi pertumbuhan, perusahaan berencana untuk mengembangkan bisnis internasionalnya melalui sidiaries dan untuk mencari peluang di pasar tambahan di Eropa, Asia, dan Amerika Latin.

Melindungi Batu Rosetta

Perusahaan mengandalkan paten, rahasia dagang, merek dagang, hak cipta, dan pengungkapan rahasia dan lainnya pengaturan kontrak untuk melindungi kekayaan intelektualnya.³³ **Pameran 1** daftar intan perusahaan aset yang layak. Rosetta Stone juga melindungi pakaian dagangnya, atau tampilan visual dari produknya dan kemasannya. Perusahaan percaya bahwa kotak kuning dan logo biru penting dalam pembangunan

Citra merek Rosetta Stone dan membedakan solusinya dari para pesaingnya.³⁴ dalam iklan

Selain itu, orang-orang yang bekerja untuk Rosetta Stone diminta menandatangani perjanjian yang dilarang pengungkapan yang tidak sah atas hak kepemilikan, informasi, dan teknologi perusahaan.³⁵

Setiap CD-ROM dilengkapi dengan kunci produk yang memverifikasi bahwa disk tersebut tidak ied. Kunci mengaktifkan program setelah instalasi dan mencegah beberapa akses ke

produk. Pelanggan Rosetta Stone harus menyetujui persyaratan yang tercantum dalam perjanjian lisensi untuk menggunakan program. Perangkat lunak dapat diinstal pada lebih dari satu komputer pribadi, tetapi tidak lebih dari satu orang diizinkan menggunakan program pada saat yang bersamaan.³⁶ Mereka yang membeli

Halaman 648

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

CD-ROM tidak diizinkan untuk membuat salinan cadangan. Pengguna online dilarang mentransfer nama pengguna, kata sandi, atau ID aktivasi mereka kepada orang lain.

Rosetta Stone Inc. sensitif terhadap pembajakan perangkat lunak dan bagaimana akses tidak sah terhadapnya program bahasa memengaruhi reputasi dan profitabilitas perusahaan. Berbagi file peer-to-peer situs jaringan seperti eDonkey, BitTorrent, dan Direct Connect menyediakan individu dengan a sarana untuk mendistribusikan dan mengunduh salinan ilegal Rosetta Stone.³⁷ Pengguna yang tidak sah memanfaatkan informasi pelanggan yang dibayar, menggunakan info masuk perusahaan atau pendidikan secara berurutan

untuk mengakses penawaran online perusahaan. Mereka yang mengabaikan perlindungan Rosetta Stone tindakan tunduk pada hukum perdata dan pidana. Pelanggar bisa didenda hingga US \$ 250.000,

menghadapi hukuman lima tahun penjara, atau keduanya.³⁸ Perusahaan menyediakan tautan di situs webnya di mana individu dapat melaporkan contoh pembajakan.

Perusahaan juga berusaha mengedukasi para pengguna tentang berbagai risiko yang mereka hadapi sebagai akibat dari penipuan internet.³⁹ Di situs webnya, Rosetta Stone menjelaskan bahwa membeli dari dealer yang tidak sah membuat pengguna menjadi subjek pencurian identitas dan terekspos pada yang cacat atau korup.

perangkat lunak yang pecah dan virus perangkat lunak. Selain itu, menggunakan produk yang tidak sah mengecualikan pengguna dari akses ke jaminan, manual yang tepat, layanan dukungan, dan peningkatan perangkat lunak.

Industri Belajar Bahasa

Pelanggan target Rosetta Stone memiliki sejumlah alasan untuk mempelajari yang kedua, ketiga, atau bahasa keempat. Industri pembelajaran bahasa melayani basis pelanggan global yang mengisi ulang. Bagi sebagian orang, belajar bahasa menyediakan sarana kesenangan dan pengayaan pribadi. ment.⁴⁰ Ini memungkinkan pelajar untuk berpartisipasi dalam budaya baru dan bepergian ke luar negeri. Banyak individu-

juga memanfaatkan pengajaran bahasa untuk meningkatkan daya penghasilan dan karier mereka fleksibilitas. Selain itu, orang belajar bahasa untuk berkomunikasi dengan teman dan keluarga dan memungkinkan peluang untuk memperluas hubungan melewati batas bahasa. Institusi suka bisnis dan sekolah secara khusus memperhatikan minat belajar bahasa dalam pengembangan ini produk, layanan, atau iklan untuk menjangkau lebih banyak orang.

Di antara bahasa yang paling banyak dipelajari adalah Cina (Mandarin), Spanyol, Inggris, dan Arab.⁴¹ Menurut Simple-Chinese.com, ada 40 juta orang belajar bahasa Cina sebagai bahasa kedua pada tahun 2009. Jumlah ini telah meningkat 60% sejak tahun 2004, yang mencerminkan a 10% peningkatan pembelajar Cina setiap tahun.⁴² Pertumbuhan populasi berbahasa Spanyol tion di Amerika Serikat mempengaruhi popularitas bahasa. Pada 2009, Pew Hispanic Pusat Penelitian memperkirakan bahwa ada 44 juta warga Hispanik yang tinggal di Amerika Serikat. Diproyeksikan bahwa jumlah ini akan tumbuh secara eksponensial menjadi lebih dari 100 juta orang pada tahun 2050,

ketika Hispanik akan mencapai 25% dari total populasi.⁴³

Ada 328 juta penutur asli bahasa Inggris pada tahun 2009.⁴⁴ Bahasa Inggris adalah yang utama bahasa untuk karier dalam bisnis, sains, dan teknologi. Menurut Asiaone.com, 33% dari populasi dunia akan belajar bahasa Inggris pada 2016.⁴⁵ Perdana Menteri Inggris Gordon Brown memperkirakan bahwa 300 juta orang dari Cina dan 350 juta orang dari India berbicara Inggris. Permintaan untuk penutur bahasa Arab di Amerika Serikat meningkat setelah 11 September, 2001, serangan dan pergerakan pasukan Amerika ke Afghanistan dan Irak.⁴⁶ Perusahaan suka Sakhr Software mengambil keuntungan dari permintaan ini dan teknologinya untuk memasarkan layanan kepada Pemerintah AS. Sakhr Software adalah perusahaan Mesir yang mengembangkan aplikasi mobile yang dapat mengirimkan terjemahan audio dari frasa yang diucapkan.⁴⁷ Permintaan akan produk dan layanan pembelajaran bahasa menciptakan pengaruh industri yang terfragmentasi. dipengaruhi oleh tren dan preferensi konsumen. Industri menyediakan banyak siswa bahasa bahan dan lingkungan pendidikan alternatif tempat praktik. Siswa dapat mencari pelajaran bahasa dari penerbit buku teks, CD audio dan penyedia unduhan MP3, sekolah dan universitas, pusat bahasa seperti Berlitz dan Inlingua, dan layanan bimbingan online.⁴⁸ siswa

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

jug mengandalkan kamus online, layanan terjemahan, dan lingkungan sosial online untuk bahasa bantuan gauge. Beberapa layanan mengharuskan siswa membayar, dan yang lain memberikan penawaran mereka secara gratis.

Siswa dapat membayar mulai dari US \$ 1,99 untuk aplikasi seluler hingga US \$ 54.410 untuk satu tahun pendidikan sarjana di Sarah Lawrence College di Bronxville, New York.⁴⁹

Siswa membedakan referensi dan instruksi bahasa dengan metode pengajaran mereka, efektivitas, kenyamanan, kesenangan, dan kemungkinan praktik lanjutan, iklan, reputasi

tion, dan harga.⁵⁰ Industri mengambil keuntungan dari tren seperti peningkatan aksesibilitas online dan ketergantungan, permainan interaktif, jejaring sosial, dan penggunaan aplikasi seluler.

Menurut laporan 2008 oleh Euromonitor International Inc., sebuah perusahaan riset pasar, di sana lebih dari satu miliar komputer pribadi digunakan dan 1,7 miliar orang menggunakan Internet pada 2009.⁵¹ Menurut laporan 2007 oleh Global Industry Analysts Inc., sebuah riset pasar tegas, permintaan global untuk pengiriman konten pengajaran melalui penggunaan elektronik teknologi, atau eLearning, akan tumbuh rata-rata 21% setiap tahun antara 2007 dan 2010, mencapai total nilai estimasi US \$ 53 miliar pada 2010.⁵²

Pesaing

Pesaing utama Rosetta Stone, yang sebagian besar dimiliki secara pribadi dan divisi yang lebih besar perusahaan, termasuk Berlitz International Inc., Simon & Schuster, Inc. (Pimsleur), Acak House Ventures LLC (Bahasa Hidup), Disney Publishing Worldwide, McGraw-Hill Pendidikan, dan Pearson. Perusahaan-perusahaan ini membedakan produk dan layanan mereka dengan cara dari fitur-fitur berikut: metode pengajaran, efektivitas, kenyamanan, kesenangan dan kemungkinan praktik lanjutan, iklan, reputasi, dan harga.⁵³

Berlitz International Inc. mempresentasikan Metode Berlitz sebagai gaya pengajaran yang kontekstual-perbendaharaan kata dan tata bahasa dalam situasi kehidupan nyata dan simulasi percakapan alami.⁵⁴ The Berlitz School of Language didirikan pada tahun 1878 dan dipasarkan untuk individu, bisnis, dan Institusi. Perusahaan memiliki lebih dari 500 lokasi di 70 negara dan menyediakan akses ke lebih banyak dari 50 bahasa. Contoh penawaran Berlitz termasuk kursus online, belajar di luar negeri program, dan konsultasi budaya. Siswa bahasa dapat berpartisipasi dalam virtual Berlitz instruksi semi-privat, yang dimulai pada US \$ 1445.

Simon & Schuster, Inc. (Pimsleur) didirikan pada tahun 1924.⁵⁵ Itu adalah cabang penerbitan dari CBS Corporation, sebuah perusahaan media. Program Bahasa Pimsleur Divisi Audio adalah a serangkaian buku audio tersedia dalam lebih dari 50 bahasa. Itu bahkan dapat diakses di iPhone sebagai aplikasi. Metode Pimsleur mengandalkan recall interval yang telah berlalu, antisipasi dari perusahaan, tanggapan yang benar, dan pemanfaatan kosa kata inti. Program ini mendorong siswa untuk memahami berdiri dan bicaralah sejak awal. Harga untuk produk Pimsleur berkisar antara US \$ 11,95 hingga US \$ 345. *Random House Ventures LLC (Bahasa Hidup)* pada awalnya dikembangkan oleh pemerintah AS Pada tahun 1946, para pakar untuk personel dan diplomat layanan di luar negeri.⁵⁶ Itu menawarkan buku, CD, unduhan digital, dan kursus online dalam 28 bahasa yang berbeda. Di antara persembahannya adalah aplikasi untuk iPod atau iPhone dan referensi khusus untuk pembelajaran bahasa untuk bayi dan anak-anak bilingual. Harga untuk produk-produk Living Language berkisar antara US \$ 9,95 hingga US \$ 99,95.

Disney Publishing Worldwide adalah lengan penerbitan Walt Disney's Consumer Product-Divisi Saluran.⁵⁷ Perusahaan melisensikan karakternya ke perusahaan pelatihan bahasa Inggris di Cina sampai memutuskan untuk mengembangkan sekolah sendiri di sana untuk anak-anak usia 1 hingga 11. Disney berencana untuk

menambah jumlah sekolahnya dari 11 menjadi 148 dan menghasilkan lebih dari US \$ 100 juta dari 2010 hingga 2015. Perusahaan berusaha menjangkau 150.000 anak yang orangtuanya mau membayar US \$ 2.200 per tahun untuk biaya kuliah yang mencakup dua jam pengajaran per minggu. Di Tiongkok, Disney juga mempertimbangkan inisiatif seperti membangun program pembelajaran jarak jauh bahasa Inggris, yang dapat melibatkan pelajaran melalui konferensi web, email, atau video yang direkam, dan pengembangan Produk belajar bahasa Inggris untuk dijual di outlet ritel.

McGraw-Hill Education adalah divisi dari The McGraw-Hill Companies, yang didirikan pada 1888.⁵⁸ Ini menyediakan bahan-bahan pendidikan dan referensi untuk pasar-pasar berikut: Pra-K hingga 12, Penilaian, Pendidikan Tinggi, dan Profesional. Perusahaan memiliki kantor di 33 negara dan karya yang diterbitkan dalam lebih dari 65 bahasa. Dalam industri pembelajaran bahasa, the perusahaan menawarkan materi untuk siswa dari segala usia. Abroad, McGraw-Hill Education bagian-nered dengan Tata Group untuk menawarkan kursus pelatihan bahasa Inggris yang dirancang untuk Perbankan / Keuangan

Sektor jasa.⁵⁹ Pada 2009, perusahaan bermitra dengan perusahaan pelatihan kejuruan Cina

Ambow untuk meluncurkan program berbahasa Inggris khusus untuk insinyur TI. ⁶⁰ The McGraw-Hill Companies memiliki penjualan US \$ 5,95 miliar pada 2009.

Pearson memiliki bisnis di bidang pendidikan, informasi bisnis, dan penerbitan konsumen. ⁶¹ Itu em-mempekerjakan 37.000 orang di 60 negara dan menyediakan produk dan layanan mulai dari teks buku dan perangkat lunak untuk penilaian dan materi pengembangan guru. Bahasa Inggris Pearson Divisi, Pearson Longman, menyediakan program bahasa Inggris untuk lebih dari 20 juta siswa. Itu perusahaan juga memiliki rantai Pusat Pendidikan di sekolah-sekolah bahasa di Cina dan mengembangkan oped produk yang dapat diserahkan secara digital, seperti materi bahasa Inggris di ponsel, untuk institusi pelanggan pribadi dan individu. Perusahaan menghasilkan US \$ 9,1 miliar pada pendapatan tahun fiskal 2009. Pesaing online Rosetta Stone memberi para siswa berbagai bantuan bahasa dan peluang kesempatan untuk melatih keterampilan mereka. Beberapa situs web menawarkan semua layanan mereka secara gratis, sementara beberapa lainnya

program menagih pengguna saat keterampilan mereka berkembang. GermanPod101.com dan ChinesePod.com menawarkan pelajaran bahasa audio dan video di samping bimbingan belajar. RhinoSpike.com, diluncurkan pada Maret 2010, mendukung perpustakaan hampir 2500 rekaman yang diucapkan oleh penutur asli. ⁶² Lan-

guage pelajar sering mengunjungi situs untuk meningkatkan pelafalan mereka. WordReference.com dihosting

forum di mana individu dapat memposting dan menjawab pertanyaan tentang ungkapan dan tata bahasa yang benar.

Sejumlah pesaing memanfaatkan tren Internet dan jejaring sosial

membantu individu merasa lebih terlibat selama proses pembelajaran. Livemocha.com, sebuah perusahaan dengan US \$ 14 juta dalam pembiayaan modal ventura, menawarkan pelajaran bahasa di jejaring sosial

lingkungan selama lebih dari 38 bahasa. ⁶³ Pengguna saling mengoreksi tugas menulis

dan profil mereka menampilkan poin dan medali yang dimenangkan dari permainan bahasa. Pada Agustus 2009,

LiveMocha bermitra dengan Pearson untuk mengembangkan dan meluncurkan program percakapan bahasa Inggris

gram tersedia di platform online LiveMocha. ⁶⁴

MyLanguageExchange.com, didirikan pada tahun 2000, mendaftar profil orang-orang yang ingin berbagi keahlian bahasa mereka dengan orang lain yang mencoba belajar bahasa. ⁶⁵ MyLanguageExchange pengguna dapat membayar US \$ 24 per tahun untuk mengirim email kepada pengguna lain untuk praktik satu lawan

satu. Pada 2009 ini

situs web ini membanggakan 1,5 juta anggota mempelajari 115 bahasa. UsingEnglish.com, Bahasa Inggris-cage.com, dan Englishbaby.com memungkinkan pengguna untuk berbagi foto dan minat. ⁶⁶ Skype, sebuah soft-aplikasi ware yang memungkinkan pengguna untuk membuat panggilan suara melalui Internet, mengatur forum di mana

orang-orang dari seluruh dunia dapat berlatih dengan penutur asli.

Dari 2004 hingga 2009, pendapatan Rosetta Stone meningkat dari US \$ 25,4 juta menjadi US \$ 252,3

juta, mewakili tingkat pertumbuhan tahunan gabungan 58%. ⁶⁷ Perusahaan dikonsolidasikan

pernyataan operasi dari 2006 hingga 2009 tersedia di **Tampilan 2**. Pilih data dari

pernyataan operasi yang solid yang menampilkan angka dari 2006 hingga 2009 ditampilkan sebagai persen

dari pendapatan dalam **Tampilan 3**. Pendapatan dari 2009 mencerminkan peningkatan US \$ 42,9 juta atau 21%

dari jumlah yang diproduksi pada tahun 2008. **Pameran 4** membandingkan pendapatan dari 2009 dengan

pendapatan dari

2008. Pendapatan Rosetta Stone pada 2008 termasuk pesanan awal stocking sebesar US \$ 2,6 juta

Barnes & Noble mendukung ekspansi toko buku produk-produk Rosetta Stone ke lebih dari 650

toko nasionalnya. ⁶⁸ Pada tahun 2009, Rosetta Stone tidak memiliki pesanan stocking yang sebanding.

Neraca konsolidasi Rosetta Stone tersedia di **Tampilan 5**.

Analisa keuangan

Halaman 651

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

Exhibit 3 Pernyataan Operasi Konsolidasi: Rosetta Stone Inc. (Jumlah dolar dalam ribuan kecuali jumlah per saham)

Tahun yang Berakhir pada 31 Desember

4 Januari

Tahun Berakhir 31 Desember 2009

% dari

Penghasilan 2008

% dari
Pendapatan 2007
% dari
Pendapatan 2006
% dari
Pendapatan
2006
% dari
Pendapatan
Produk
218.549
86.6 184.182
88.0
119.897
87.3
80.604
88.3
178
65.4
Berlangganan & layanan
33.722
13.4
25.198
12.0
17,424
12.7
10.694
11.7
94
34.6
Total pendapatan
252.271
209.380
137.321
91.298
272
Biaya pendapatan produk
30.264
26.539
19.055
11.549
199
Biaya berlangganan
& pendapatan layanan
3,163
2,137
1,632
992
4
Total biaya pendapatan 33.427
28.676
20.687
12.541
203
Laba kotor
218.844
180.704
116.634
78.757
69
Biaya operasional
Penjualan & Pemasaran
biaya
114.899
45.5

93.384
44.6
65,437
47.7
45.854
50.2
695
255.5
Penelitian & pengembangan * 26.239
10.4
18.387
8.8
12.893
9.4
20.714
8.9
41
15.1
Administrasi Umum
biaya
57.174
22.7
39.577
18.9
29.786
21.7
16.590
18.2
142
52.2
Sewa ditinggalkan

-
-
1,831.0
0,9
-
-
-
-
-
-
-

Total operasi
biaya
198.312
78.6 **153.179**
73.2
108.116
78.7
83.158
91.1
878
322.8

* Pada tahun 2006, biaya Penelitian dan Pengembangan termasuk \$ 12.597 R&D yang diperoleh dalam proses.

Sebagai Persen dari Total Nilai Tukar Pendapatan yang Digunakan Adalah Dari Tanggal Akhir Tahun yang Dilaporkan
SUMBER: Rosetta Stone Inc., 2009 Form 10-K , hlm. F-4.

Perbandingan Pendapatan [Exhibit 4](#) untuk 2009 dan 2008: Rosetta Stone Inc.

Tahun Yang Berakhir 31 Desember

2009

2008

(dolar dalam ribuan)

Perubahan

% Perubahan

Pendapatan produk

\$ 218.549

86,6%

\$ 184.182

88,0%
 \$ 34,367
 18,7%
 Berlangganan dan layanan
 pendapatan
 33.722
 13,4%
 25.198
 12,0%
 \$ 8,524
 33,8%
 Total pendapatan
 \$ 252.271
 100,0%
 \$ 209.380
 100,0%
 \$ 42,891
 20,5%
Penghasilan berdasarkan saluran penjualan
 Langsung ke konsumen
 \$ 114.002
 45,2%
 \$ 96.702
 46,2%
 \$ 17.300
 17,9%
 Kios
 40.418
 16,0%
 36.314
 17,3%
 \$ 4.104
 11,3%
 Eceran
 44.850
 17,8%
 34.638
 16,5%
 \$ 10.212
 29,5%
 Total konsumen
 199.270
 79,0%
 167.654
 80,1%
 31.616
 18,9%
 Kelembagaan
 53.001
 21,0%
 41.726
 19,9%
 \$ 11.275
 27,0%
 Total pendapatan
 \$ 252.271
 100,0%
 \$ 209.380
 100,0%
 \$ 42,891
 20,5%

SUMBER: Rosetta Stone Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 53.

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

ExHibIt 5 Neraca Konsolidasi: Rosetta Stone Inc. (dalam ribuan, kecuali jumlah per saham)
Nilai Tukar Yang Digunakan Adalah Tanggal Akhir Tahun yang Dilaporkan
Tahun Berakhir 31 Desember

2009

% Perubahan

2008

% Perubahan

2007

Aktiva

Aset lancar

Kas & setara kas

95.188

210.8

30.626

41.2

21.691

Uang tunai terbatas

50

47.1

34

(91.3)

393

Piutang usaha, bersih

37.400

41.1

26.497

123.6

11.852

Persediaan, bersih

8,984

82.9

4,912

27.2

3.861

Biaya dibayar di muka & aset lancar lainnya

7.447

12.9

6.598

70.4

3.872

Pajak penghasilan tangguhan

6.020

163.8

2.282

169.1

848

Total aset saat ini

155.089

118.6

70.949

66.9

42.517

Properti & peralatan, bersih

18.374

16.8

15.727

17.0

13,445

Niat Baik

34.838

1.9

34.199

0,0

34.199

Aset tidak berwujud, bersih	
10.704	
0,6	
10.645	
(22,1)	
13.661	
Pajak penghasilan tangguhan	
5.565	
(18,5)	
6.828	
12,2	
6.085	
Aset lainnya	
872	
85,5	
470	
0,2	
469	
Total aset	
225.442	
Kewajiban	
62,4	
138.818	
25,8	
110.376	
Kewajiban	
Kewajiban lancar	
Akun hutang	
1,605	
(50,0)	
3,207	
(30,8)	
4,636	
Kompensasi yang masih harus dibayar	
10.463	
22,1	
8.570	
73,5	
4,940	
Kewajiban lancar lainnya	
25.638	
20,1	
21.353	
87,0	
11.421	
Pendapatan ditangguhan	
24.291	
68,9	
14.382	
19,4	
12.045	
Hutang pajak penghasilan	
4,184	
-	
-	
-	
-	
Hutang jangka panjang yang jatuh tempo saat ini - pihak terkait	
-	
-	
4.250	
25,0	
3,400	
Total kewajiban lancar	
66.181	
27,9	
51.762	

42.0	
36,442	
Hutang jangka panjang, pihak terkait	
-	
-	
5,660	
(42.9)	
9,909	
Pendapatan tangguhan	
1,815	
33.3	
1,362	
52.3	
894	
Liabilitas jangka panjang lainnya	
1,011	
5.0	
963	
15.950.0	
6	
Total kewajiban	
69,007	
15.5	
59,747	
26.4	
47,251	
Ekuitas pemegang saham	
Saham preferen konversi B yang dapat ditukarkan dengan Kelas B	
-	
5.000	
Saham pilihan convertible seri A, seri A	
-	
26.876	
0,0	
26.876	
Saham pilihan convertible seri A, seri A-2	
-	
17.820	
0,0	
17.820	
Saham pilihan convertible kelas B	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
11.341	
78.9	
6,341	
Saham biasa, bersih	
2	
100.0	
1	
0,0	
1	
Tambahan modal disetor	
130.872	
1.110.2	
10.814	
25.6	
8,613	
Akumulasi penghasilan (rugi)	
25.785	
107.6	

12.422
(945.0)
(1,470)
Akumulasi pendapatan (kerugian) komprehensif lainnya
(224)
10.3
(203)
262.5
(56)
Total ekuitas pemegang saham (defisit)
156,435
97.8
79.071
36.0
63.125
Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham
225.442
62.4
138.818
31.7
110.376

SUMBER: Rosetta Stone Inc., 2009 Form 10-K , hlm. F-3.

Halaman 653

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

Untuk tahun fiskal 2009, pendapatan konsumen adalah US \$ 199,3 juta, naik 19% dari sebelumnya tahun. Perusahaan menghubungkan pertumbuhan ini dengan peningkatan 14% dalam penjualan unit dan peningkatan 4%

dalam harga jual rata-rata setiap unit.⁶⁹ Peningkatan penjualan menghasilkan US \$ 23,8 juta peningkatan pendapatan, dan kenaikan harga menyumbang kenaikan US \$ 7,8 juta pada Enue. Peningkatan dalam penjualan unit ditelusuri ke ekspansi langsung Rosetta Stone yang direncanakan strategi pemasaran serta pertumbuhan jaringan distribusi ritelnya.⁷⁰ Pendapatan produk mewakili 96% dari total pendapatan konsumen, dan pendapatan langganan dan layanan diwakili 4% sisanya.

Pendapatan institusi mencapai US \$ 53,0 juta pada 2009, meningkat sebesar US \$ 11,3 juta, atau 27%, sejak 2008. Peningkatan pendapatan institusional terutama disebabkan oleh perluasan tenaga penjualan langsung Rosetta Stone.⁷¹ Ekspansi ini meningkatkan pendapatan pendidikan sebesar US \$ 4,8 juta, pendapatan pemerintah sebesar US \$ 3,9 juta, dan pendapatan perusahaan sebesar US \$ 2,0 juta. Pendapatan produk mewakili 52% dari total pendapatan institusional untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2009, dan pendapatan berlangganan dan layanan mewakili 48% dari total institusi pendapatan nasional.

Menurut Tom Adams, "Permintaan kuat dari konsumen dan institusi untuk solusi pembelajaran bahasa terkemuka di industri mendorong rekor pendapatan dan pendapatan di Rosetta Kuartal keempat Stone (2009). Bisnis konsumen Rosetta Stone memberikan hasil yang solid di belakang permintaan rekor. . ." ⁷² Pendapatan internasional perusahaan menyumbang 11% pendapatan kuartal keempat 2009, naik dari 5% untuk periode yang sama tahun 2008. Itu tumbuh menjadi US \$ 8,5 juta, atau 76% selama kuartal ketiga 2009, dan lebih dari 160% selama kuartal keempat tahun 2008.

CATATAN

1. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 3.
2. Ibid.
3. "Top 20 Risiko Menghadapi Perusahaan Teknologi AS," EWeek , <http://www.eweek.com/c/a/IT-Management/Top-20-Risks-Facing-US-Tech-Companies-879264/> (7 September 2010).
4. *Sejarah | Rosetta Stone* , <http://www.rosettastone.com/> (21 Agustus, 2010).
5. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 15.
6. Ibid.
7. "Sekolah Pascasarjana Terbaik 2008," US News, <http://sekolah.pascasarjana>

- .usnews.rankingsandreviews.com / sekolah-lulusan terbaik /
 (6 September 2010).
8. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 15.
 9. Phil Wahba, "Harga IPO Rosetta Stone Di Atas Kisaran Perkiraan | Reuters," *Reuters.co.uk* (16 April 2009), <http://uk.reuters.com/artikel/idUKTRE53E7GP20090416> (7 September 2010).
 10. Ibid.
 11. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 18.
 12. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hml. 6.
 13. *Belajar Bahasa | Rosetta Stone* , <http://www.rosettastone.com/> (21 Agustus 2010).
 14. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 5.
 15. *Belajar Bahasa | Rosetta Stone* , <http://www.rosettastone.com/> (21 Agustus 2010).
 16. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 11.
 17. Ibid., Hlm. 12.
 18. Ibid., Hlm. 10.
 19. IBID., P. 11.
 20. Ibid., Hlm. 8.
 21. Ibid., Hlm. 12.
 22. Ibid., Hlm. 11. Bagian ini langsung dikutip, kecuali untuk minor pengeditan.
 23. Susan J. Campbell, "Penawaran Rosetta Stone Didedikasikan Dukungan Pelanggan di Facebook melalui 'Parature untuk Facebook,'" *TMCnet.com* (13 Agustus 2010), <http://www.tmcnet.com/saluran/dukungan-pelanggan-perangkat-lunak/artikel/95152-rosetta-stone-now-offer-dedicated-customer-support-facebook.htm> (21 Agustus 2010).
 24. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 16.
 25. Ibid., Hlm. 7–8. Bagian ini langsung dikutip, kecuali untuk minor pengeditan.
 26. Ibid., Hlm. 3, 13–15. Bagian ini langsung dikutip, kecuali untuk pengeditan kecil.
 27. Ibid., Hlm. 21
 28. Phil Wahba, "Harga IPO Rosetta Stone Di Atas Kisaran Perkiraan | Reuters," *Reuters.co.uk* (16 April 2009), <http://uk.reuters.com/artikel/idUKTRE53E7GP20090416> (7 September 2010).
 29. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 45. Bagian ini langsung dikutip, kecuali untuk pengeditan kecil.
 30. Rosetta Stone, Inc., 2009 Formulir 10-K ., Hlm. 3, 13–14. Bagian ini langsung dikutip, kecuali untuk pengeditan kecil.
 31. Ibid., Hlm. 14–15.
 32. Ibid., Hlm. 14.
 33. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K ., Hlm. 17.
 34. Ibid.
 35. Ibid.
 36. "Perjanjian Pengguna Akhir Global," *Rosetta Stone* . (6 September, 2010). http://www.rosettastone.com/us_assets/eulas/eula-global-eng.pdf.

Halaman 654

KASUS 23 Rosetta Stone Inc.

37. "Rosetta Stone Melanjutkan Pendirian yang Kuat pada Pembajakan dan Distribusi Produk Palsu | Rosetta Stone | Batu rosetta," *Rosetta Stone* (13 Februari 2009), <http://www.rosettastone.co.uk/global/pers/rilis/20090213-rosetta-stone-continues-produk-pembajakan-dan-distribusi-palsu-yang-kuat> (7 September 2010).
38. "Anti Pembajakan," *Rosetta Stone* , <http://www.rosettastone.com/global/anti-pembajakan> (7 September 2010).
39. Ibid.
40. Rosetta Stone, Inc., 2009 Form 10-K , hlm. 3.
41. "Bahasa Paling Populer di Dunia dengan Jumlah Penutur—Infoplease.com," *Infoplease: Ensiklopedia, Almanac, Atlas, Biographies, Kamus, Thesaurus, Referensi Online Gratis, Penelitian & Bantuan Pekerjaan Rumah—Infoplease.com* , <http://www.infoplease.com/ipa/A0775272.html> (7 September 2010).

42. "Bahasa Mandarin Menjadi Lebih Populer di Seluruh Dunia," *Sederhana-Chinese.com* , <http://www.simple-chinese.com/china-blog/chinese-bahasa-menjadi-lebih-populer-di-seluruh-dunia/> (7 September 2010).
43. "Mengapa Penting untuk Belajar Bahasa Spanyol?" *Belajar Bahasa Spanyol Luar Negeri: IMAC Spanish Language Schools | Bahasa Spanyol Kursus* , <http://www.spanish-school.com.mx/learnspanish.php> (7 September 2010).
44. "Keadaan Industri Terjemahan Global (2009)," *MyGengo.com*, <http://www.slideshare.net/dmc500hats/mygengocom-state-of-global-translation-industry-2009> (7 September 2010).
45. "India Jatuh di belakang Tiongkok dalam bahasa Inggris," *Asiaone*, <http://www.asi-one.com/News/Education/Story/A1Story20091120-181251.html> (6 September 2010).
46. "AS Berebut untuk Menemukan Ahli Bahasa untuk Gelombang Afghanistan," *The Jurnal Turkish Weekly*, <http://www.turkishweekly.net/news/78751/-us-berebut-untuk-menemukan-ahli-bahasa-untuk-gelombang-Afghanistan.html> (5 September 2010).
47. "Sekarang, Ponsel Cerdas yang Menterjemahkan Bahasa — Ekonomi Times," *The Economic Times: Berita Bisnis, Keuangan Pribadi, Berita Keuangan, Investasi Pasar Saham India, Berita Ekonomi, SENSEX, NIFTY, NSE, BSE Live, IPO News* , <http://economic-times.indiatimes.com/Now-smartphones-that-translate-languages/articleshow/4724646.cms> (7 September 2010).
48. Jane L. Levere, "Karena Banyak Pilihan Perangkat Lunak sebagai Bahasa Belajar," *The New York Times* (26 November 2006). <http://www.nytimes.com/2006/11/26/bisnis/yourmoney/26language.html?r=1&scp=3&sq=rosettastone,bahasa&st=nnyt> (21 Agustus 2010).
49. Lindsay Dittman, "Sekolah Tinggi dan Universitas Paling Mahal sities (FOTO)," *The Huffington Post* (29 Maret 2010), http://www.huffingtonpost.com/2010/03/29/the-most-price-colleg_n_517861.html (7 September 2007).
50. Rosetta Stone, Inc., *2009 Form 10-K* , hlm. 16–17.
51. Ibid., Hlm. 5. Bagian ini dikutip secara langsung, kecuali untuk minor pengeditan.
52. Ibid. Bagian ini langsung dikutip, kecuali untuk pengeditan kecil.
53. Rosetta Stone, Inc., *2009 Form 10-K* , hlm. 16.
54. *Berlitz Home* , <http://www.berlitz.com/> (7 September 2010).
55. *Program Belajar Bahasa Asing dari Pimsleur* , <http://www.pimsleur.com/> (7 September 2010).
56. *Bahasa yang Hidup* , <http://www.randomhouse.com/livinglanguage/> (6 September 2010).
57. Matthew Garrahan dan Annie Saperstein, "Disney to Expand Sekolah Bahasa di Tiongkok," *Financial Times* [Los Angeles] (6 Juli 2010).
58. "Tentang Kami," *The McGraw-Hill Companies*, <http://www.mcgraw-hill.com/site/about-us> (7 September 2010).
59. "Pendidikan McGraw-Hill dan Tata Memperluas Kemitraan di Pendidikan kation dan Pelatihan Profesional," *Hubungan Investor — The McGraw-Hill Companies* (17 Maret 2010), <http://investor.mcgraw-hill.com/phoenix.zhtml?c=96562&p=irol-newsArticle&ID=1403377&highlight=> (21 Agustus 2010).
60. "McGraw-Hill Memperdalam Komitmen terhadap \$ 4 Miliar Tiongkok Pengembangan Pendidikan Pasar Profesional melalui Baru Hubungan dengan Ambow Education," *Hubungan Investor — The McGraw-Hill Companies* (11 November 2009), <http://investor.mcgraw-hill.com/phoenix.zhtml?c=96562&p=irol-newsArticle&ID=1354199&highlight=> (7 September 2010).
61. *Pearson*, <http://www.pearson.com/> (7 September 2010).
62. Peter Wayner, "Belajar Bahasa Dari Pakar, pada Web," *The New York Times* (28 Juli 2010).
63. Ibid.
64. Ibid.
65. Ibid.
66. Ibid.
67. Rosetta Stone, Inc., *2009 Form 10-K* , hlm. 3.
68. Ibid., Hlm. 53.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. "Rosetta Stone Inc. Melaporkan Hasil Kuarter Keempat 2009," *Rosetta Stone* (25 Februari 2010), <http://pr.rosettastone.com/>

Halaman 655

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 656

Rencana ekspansi

Pada 6 Januari 2011, manajemen Dollar General mengumumkan ex-2011 rencana ekspansi untuk perusahaan. Dolar Umum punya rencana untuk membuka 625 toko, tambahnya 6000 karyawan, dan membuka toko di tiga negara bagian tambahan — Connecticut, Nevada, dan New Hampshire. Baru-baru ini, perusahaan mengumumkan rencana untuk membuka toko di Colorado. Selain itu, perusahaan bermaksud untuk merombak atau memindahkan 550 dari 9200 tokonya di 35 negara.

Setiap toko rata-rata memiliki 6 hingga 10 karyawan, kombinasi dari pekerja penuh waktu dan paruh waktu para karyawan. Karyawan memiliki opsi waktu fleksibel, dan upahnya kompetitif untuk itu upah pasar lokal. Perusahaan ini memiliki 79.800 karyawan sekaligus.¹

655

KASUS 24

Dolar General Corporation: RENCANA EKSPANSI PERTUMBUHAN 2011 (KASUS MINI)

Kathryn E. Wheelen

Kasus ini disiapkan oleh Kathryn E. Wheelen. Hak Cipta © 2010 oleh Kathryn E. Wheelen. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Kasus ini diedit untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-14. Dicetak ulang dengan izin hanya untuk edisi 14 *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* (termasuk versi internasional dan elektronik dari buku ini). Publikasi lain dari kasus ini (terjemahan, bentuk apa pun dari elektronik atau media) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta kecuali Kathryn E. Wheelen telah memberikan izin cetak ulang tertulis tambahan.

Industri

Pesaing utama industri toko diskon dolar adalah Dollar General, yang terbesar perusahaan, dengan pendapatan US \$ 12,73 miliar; Toko Dolar Keluarga, dengan pendapatan US \$ 8,04 miliar; dan Dollar Tree di tempat ketiga dengan pendapatan US \$ 5,71 miliar. Itu total pendapatan industri adalah US \$ 36,98 miliar.² Lihat **Tampilan 1** untuk informasi tentang masing - masing tiga pemain utama di segmen industri ini.

Pesaing utama industri berbagai toko diskon adalah Wal-Mart, dengan pendapatan sebesar US \$ 419,24 miliar, 2.100.000 karyawan, dan penghasilan US \$ 15,11 miliar. Wal-Mart mengoperasikan lebih dari 3500 toko dan supercenter serta 596 Klub Sam di Amerika Serikat.

Halaman 657

KASUS 24 Dolar Perusahaan Umum

A. Informasi Kompetitif Toko Diskon Dolar

Dolar Umum

Dolar Keluarga

Pohon Dollar

Penjualan bersih (jutaan)

\$ 12.735

\$ 8.041
\$ 5.716
YoY Chg
8,00%
7,6%
13,0%
CAGR 3 Tahun
10,3%
5,1%
10,3%
Penjualan yang sebanding Chg
5,8%
5,9%
7,1%
Margin kotor
32,0%
35,7%
35,3%
Batas operasi
9,0%
7,3%
10,3%
Margin keuntungan
3,9%
4,5%
6,5%
Pendapatan operasional (jutaan)
\$ 1.145
\$ 588
\$ 590
YoY Chg (dalam bps)
27,6%
23,8%
7,1%
Penghasilan bersih (jutaan)
\$ 493
\$ 365
\$ 370
YoY Chg
47,4%
21,8%
27,2%
3-YR GAGR
T / A
14,9%
21,9%
EPS terdilusi
\$ 1,43
\$ 2,72
\$ 2,84
YoY Chg
36,2%
27,1%
33,1%
3-YR CAGR
T / A
18,6%
27,6%
Jumlah toko
9.273
6.852
4.009
Penjualan eceran Sq. Ft
66.270.000
48.721.000
34.400.000

Para karyawan
79.800
50.000
54.480

B. Penjualan Rata-rata

Dolar Umum

Dolar Keluarga

Pohon Dollar

Rata-rata penjualan / penjualan sq. ft
\$ 198
\$ 167
\$ 172

Rata-rata penjualan / toko (1.000-an)
\$ 1.408
\$ 1.189
\$ 1.464

Rata-rata penjualan / karyawan
\$ 155.758
\$ 162.116
\$ 172.671

Exhibit 1

Pesaing Langsung
Dolar Umum
(Data tertinggal
12 bulan)

SUMBER: <http://seekingalpha.com/article/245097-discount-retail-throwdown-a-closer-look-at-dollar-stores?source= yahoo>. Digunakan atas izin penulis, Josh Ramer dari RetailSails.com.

Wal-Mart juga memiliki toko di luar negeri di beberapa negara, dengan pasar non-AS terdiri dari 371 toko di Inggris dan 279 toko di Cina.

Target berada di posisi kedua dengan pendapatan US \$ 66,91 miliar, 351.000 karyawan, dan laba bersih US \$ 2,82 miliar. Maskapai ini mengoperasikan 1746 toko di 49 negara. Toko diskon besar lainnya perusahaan tersebut adalah Costco Wholesale Corporation dan Kmart Corporation.³

Kepemilikan Perusahaan

KKR (Koldberg Kravis Roberts & Co. LP) memiliki 79,17% (7.898.796.886 saham) dari saham perusahaan pada 30 September 2010. Pada 12 Maret 2007, KKR mengakuisisi Dollar General untuk US \$ 732 miliar. KKR, sebuah perusahaan ekuitas swasta, membayar premi 31% untuk saham di US \$ 16,78. Goldman Sachs Group Inc. memiliki 17,17% (1.712.829.454 saham) dari perusahaan saham perusahaan. Gabungan, kedua perusahaan ini memiliki 96,37% saham Dollar General.

Goldman Sachs adalah penasihat KKR dalam perjanjian ini, sementara Lazard dan Lehman Brothers Penasihat Dollar General.⁴

Sasaran pertumbuhan penjualan Dollar General dalam ekonomi tertekan saat ini bergantung pada mempekerjakan karyawan dengan upah untuk menghidupi keluarga, dan bukan pekerjaan dengan upah minimum dan tidak

kesehatan. Jika yang pertama terjadi, ini berperan pada pelanggan yang akan berbelanja di Dollar General.

Halaman 658

KASUS 24 Dolar Perusahaan Umum

Menurut Ketua Federal Reserve, Ben S. Bernanke, upah pada 2010 meningkat hanya 1,7%. Negara ini perlu menambah 230.000 pekerjaan hanya untuk mengimbangi pertumbuhan tahunan populasi (lulusan perguruan tinggi dan sekolah menengah, dll.). Jika inflasi kembali ke ekonomi, upahlah harus melebihi kenaikan upah tahunan sehingga konsumen akan memiliki lebih banyak uang untuk dibelanjakan. Tingkat pengangguran AS pada Januari 2011 adalah sekitar 9,4% -9,6%. Total aktual tingkat pengangguran adalah 16,6%.⁵

Toko Umum Dolar dan Barang Dagangan

Rata-rata Dollar General store memiliki sekitar 7.100 kaki persegi ruang penjualan dan biasanya dioperasikan oleh manajer, asisten manajer, dan tiga atau lebih pegawai penjualan. Ap-sekitar 55% dari toko berada di gedung yang berdiri bebas, 43% di mal, dan 2% di bangunan pusat kota. Sebagian besar pelanggannya tinggal dalam jarak tiga mil, atau 10 menit berkendara dari

toko-toko. Strategi Dollar General store menampilkan pengeluaran modal awal yang rendah, terbatas modal perawatan, hunian rendah dan biaya operasi, dan penawaran barang dagangan yang terfokus dalam berbagai kategori, yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan harga eceran rendah sementara menghasilkan arus kas yang kuat dan hasil investasi. Diperlukan sebuah toko baru pada tahun 2009 sekitar US \$ 230.000 peralatan, perlengkapan, dan inventaris awal, setelah dikurangi hutang. Dolar Umum secara umum tidak mengalami kesulitan menemukan lokasi toko yang sesuai di Indonesia masa lalu. Mengingat ukuran komunitas yang ditargetkan, Dolar Umum percaya di sana adalah peluang yang cukup untuk pertumbuhan toko baru di pasar yang ada dan yang baru. Selain itu, pasar real estat saat ini memberikan peluang bagi Dolar Jenderal untuk mengakses lebih tinggi-situs berkualitas dengan tarif lebih rendah daripada beberapa tahun terakhir. Juga, Dolar Jenderal percaya itu penting peluang yang tersedia untuk program relokasi dan remodelnya. Diperlukan toko yang direnovasi sekitar US \$ 65.000 untuk peralatan dan perlengkapan, sedangkan biaya relokasi sekitar US \$ 110.000 untuk peralatan, perlengkapan, dan inventaris tambahan, setelah dikurangi hutang. Dollar General telah meningkatkan jumlah gabungan toko yang direnovasi dan dipindahkan menjadi 450 pada tahun 2009, dibandingkan dengan 404 pada 2008 dan 300 pada 2007. 6 Bagan berikut menunjukkan empat kategori utama barang dagangan Dollar General: 7

2009
2008
2007
Habis
70,8%
69,3%
66,5%
Musiman
14,5%
14,6%
15,9%
Produk rumah
7,4%
8,2%
9,2%
Pakaian
7,3%
7,9%
8,4%

Keuangan

Tampilan 2 menunjukkan neraca konsolidasi, dan **Tampilan 3** menunjukkan konsolidasi laporan laba rugi untuk Dolar Umum. Metrik keuangan utama yang ditampilkan di sini adalah pengembangan dioperasi oleh manajemen untuk 2010. 8

Manajemen mengakui bahwa perusahaan memiliki *hutang substansial*, termasuk a Fasilitas pinjaman berjangka berjaminan senior senilai US \$ 1,964 miliar, yang jatuh tempo pada tanggal 6 Juli 2014; US \$ 979,3

juta jumlah pokok agregat sebesar 10,623% uang kertas senior yang jatuh tempo tahun 2015; dan US \$ 450,7 juta agregat jumlah pokok 11.875% / 12.625% senior yang beralih catatan subordinasi tahun 2017.

Hutang ini dapat memiliki konsekuensi negatif penting bagi bisnis, termasuk:

- Pertumbuhan penjualan toko yang sama
- Penjualan per lantai persegi
- Laba kotor, sebagai persentase dari penjualan;

Aset lancar:

Kas dan setara kas
\$ 497.446
\$ 222.076

Persediaan barang dagangan
1.765.433
1.519.578

Piutang pajak penghasilan
-
7,543

Biaya dibayar di muka dan aktiva lancar lainnya
104.946
96.252

Total aset saat ini
2.367.825
1.845.449

Aktiva bersih
1.524.575
1.328.386

Niat Baik
4.338.589
4.338.589

Aset tidak berwujud, bersih
1.256.922
1.284.283

Aset lainnya, bersih
58.311
66.812

Total aset
\$ 9.546.222
\$ 8.863.519

Liabilitas dan ekuitas pemegang saham

Kewajiban lancar:

Bagian lancar dari kewajiban jangka panjang
\$ 1.157
\$ 3.671

Akun hutang
953.641
830.953

Biaya masih harus dibayar dan lainnya
347.741
342.290

Hutang pajak penghasilan
25.980
4,525

Hutang pajak penghasilan tangguhan
36.854
25.061

Total kewajiban lancar
1.365.373
1.206.500

Kewajiban jangka panjang
3.287.070
3.399.715

Hutang pajak penghasilan tangguhan
598.565
546.172

Kewajiban yang lain
231.582
302.348

Komitmen dan kontinjensi

Saham biasa yang bisa ditukarkan
9.153
18.486

Ekuitas pemegang saham:
Saham preferen, 1.000 saham diotorisasi

-
Saham biasa; Nilai nominal \$ 0,875, 1.000.000 saham resmi, 341.507 dan 340.586 saham diterbitkan dan beredar pada tanggal 28 Januari 2011 dan 29 Januari, 2010 masing-masing

298.819

298.013

Tambahan modal disetor

2.945.024

2.293.377

Pendapatan yang disimpan

830.932

203.075

Akumulasi kerugian komprehensif lain

(20.296)

(34.167)

Total ekuitas pemegang saham

4.054.479

3.390.298

Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham

\$ 9.546.222

\$ 8.863.519

Exhibit 2

Dolar Umum

Perusahaan dan

Entitas Anak

Terkonsolidasi

Neraca

(Dalam ribuan,
kecuali per saham
jumlah)

SUMBER: Dollar General Corporation, 2010 Form 10-K, hlm. 64.

Halaman 660

KASUS 24 Dolar Perusahaan Umum

Untuk Tahun yang Berakhir

28 Januari

2011

29 Januari

2010

30 Januari

2009

Penjualan bersih

\$ 13.035.000

\$ 11.796.380

\$ 10.457.668

Harga pokok penjualan

8.858.444

8.106.509

7.396.571

Laba kotor

4.176.556

3.689.871

3.061.097

Biaya penjualan, umum dan administrasi

2.902.491

2.736.613

2.448.611

Penyelesaian litigasi dan biaya terkait, bersih

-

-

32.000

Laba operasional

1.274.065
953.258
580.486
Pendapatan bunga
(220)
(144)
(3.061)
Beban bunga
274.212
345.744
391.932
Beban (penghasilan) lainnya
15.101
55.542
(2.788)
Laba sebelum pajak penghasilan
984.972
552.116
194.403
Beban pajak penghasilan
357.115
212.674
86.221
Batas pemasukan
\$ 627.857
\$ 339.442
\$ 108.182
Penghasilan per saham:
Dasar
\$
1,84
\$
1,05
\$
0,34
Diencerkan
\$
1,82
\$
1.04
\$
0,34
Rata-rata tertimbang saham:
Dasar
341.047
322.778
317.024
Diencerkan
344.800
324.836
317.503
Keluaran 3
Dolar Umum
Perusahaan dan
Konsolidasi Anak Perusahaan
Pernyataan tanggal
Penghasilan
(Dalam ribuan,
kecuali per saham
jumlah)
SUMBER: Dollar General Corporation, 2010 Form 10-K, hlm. 65.
■ Laba operasi
■ Perputaran persediaan
■ Arus kas
■ Penghasilan bersih
■ Penghasilan per saham

▪ Penghasilan sebelum bunga, pajak penghasilan, depresiasi, dan amortisasi

▪ Pengembalian modal yang diinvestasikan

Posisi manajemen tentang dampak utang terhadap perusahaan dinyatakan sebagai berikut:

▪ Meningkatkan kesulitan kemampuan kita untuk melakukan pembayaran hutang yang belum terbayar

▪ Meningkatkan kerentanan kami terhadap kondisi ekonomi dan industri secara umum karena kami kewajiban pembayaran utang dapat membatasi kemampuan kita untuk menggunakan uang tunai kita untuk merespons arus kas kita

untuk mendanai operasi, pengeluaran modal, dan peluang bisnis kami di masa depan atau membayar dividen;

▪ Membatasi kemampuan kita untuk memperoleh pembiayaan tambahan untuk pengeluaran modal kerja, hutang persyaratan layanan, akuisisi, dan tujuan umum perusahaan atau lainnya

▪ Menempatkan kami pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan pesaing kami yang memiliki leverage yang kurang tinggi

dan mungkin lebih bisa menggunakan arus kas mereka untuk mendanai respons kompetitif terhadap perubahan kondisi industri, pasar, atau ekonomi .

Halaman 661

KASUS 24 Dolar Perusahaan Umum

CATATAN

1. Greg Stushinisu, "Dolar Umum Menempa Depan," 20 Januari, 2011, dan pengumuman perusahaan pada 6 Januari 2011, dan dokumen perusahaan.

2. Yahoo – pesaing Dollar General.

3. Yahoo – Finance – untuk Wal-Mart dan Target.

4. Parla B. Kavilana, "Dolar Umum Akan Diakuisisi oleh KKR," *CNNMoney.com* , 12 Maret 2007.

5. CNN Finance dan MSNBC — keduanya memiliki Ketua Bernanke berita.

6. Dolar General Corporation, "SEC 10-K," 29 Januari 2010, hal. 7. Dua paragraf ini dikutip secara langsung.

7. Ibid.

8. Ibid., Hlm. 11.

9. Ibid., P. 31.

Halaman 662

iR OBOT C ORPORATION , DIDIRIKAN PADA TAHUN 1990 DI D ELAWARE , telah merancang dan membangun yang luas berbagai robot berbasis perilaku untuk keperluan rumah, militer, dan industri, dan merupakan salah satunya perusahaan pertama yang memperkenalkan teknologi robot ke pasar konsumen. Perawatan rumah robot adalah produk iRobot yang paling sukses, dengan lebih dari 5 juta unit terjual di seluruh dunia, menyumbang lebih dari setengah dari total pendapatan tahunannya. iRobot juga memiliki koneksi lama hubungan yang wajar dengan pemerintah AS untuk menghasilkan robot untuk pertahanan militer.

Perusahaan ini sepenuhnya diukur terhadap inovasi radikal penggerak pertama dengan teknologi canggih. anggaran litbang sive. Terdiri dari lebih dari 500 profesional robotika terkemuka

di dunia, ini bertujuan untuk memimpin industri robotika. Dengan membentuk aliansi dengan com- Perusahaan seperti Boeing dan Advanced Scientific Concepts, mampu mengembangkan dan meningkatkan pada produk yang sebaliknya tidak dapat diperoleh semata-mata melalui teknologinya sendiri.

Perusahaan juga memiliki posisi keuangan yang sehat dengan uang tunai yang sangat baik dan jangka panjang tingkat hutang.

Terlepas dari kompetensi ini, iRobot masih memiliki keprihatinan serius. Meski robotik industri tidak sangat kompetitif, iRobot membutuhkan lebih banyak kompetisi untuk membantu membangun total skala dan visibilitas industri pemula yang telah dirintisnya. Robot perawatan di rumah, yang terbesar sumber pendapatan, adalah barang tambahan mewah. Namun, masa resesi ekonomi bisa terjadi terbukti menjadi masalah bagi penjualan barang-barang konsumen iRobot, mengingat bahwa anggaran bebas dapatkan cenderung menurun. Selain itu, iRobot memiliki lebih dari 70 paten, banyak di antaranya akan mulai berakhir pada 2019. Dalam industri yang berkembang pesat, teknologi juga dapat menjadi usang dengan cepat

KASUS 25

Saya robot:

MENCARI CAMPURAN PASAR YANG TEPAT?

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Alan N. Hoffman, Universitas Bentley dan Universitas Erasmus. Hak Cipta © 2010 oleh Alan N. Hoffman. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang semata-mata diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-13 (dan internasional) versi nasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, Alan N. Hoffman. Publikasi lain dari case (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan menjadi yang melanggar undang-undang hak cipta, kecuali Alan N. Hoffman telah memberikan izin tertulis tambahan. Dicetak ulang oleh permis. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada siswa MBA Jeremy Elias, Ryan Herrick, Steven Iem, Jaspreet Khambay, dan Marina Smirnova di Universitas Bentley untuk penelitian mereka. Pusat Pengembangan Kasus RSM menyiapkan kasus ini untuk menyediakan bahan untuk diskusi kelas daripada menggambarkan penanganan yang efektif atau tidak efektif dari manajemen situasi. Hak Cipta © 2010, Pusat Pengembangan Kasus RSM, Universitas Erasmus. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang boleh disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun tanpa izin dari pemilik hak cipta, Alan N. Hoffman.

Halaman 663

KASUS 25 iRobot

dan membuat paten tidak berguna. Selain itu, iRobot sangat tergantung pada beberapa pihak ketiga pemasok untuk memproduksi produk konsumennya. Itu juga tergantung pada pemerintah AS untuk penjualan produk militernya. Setiap volatilitas dalam rantai pasokannya atau dalam fiskal pemerintah kebijakan akan memiliki konsekuensi besar pada masa depan perusahaan.

sejarah perusahaan

Pada akhir 1980-an, robot paling keren di dunia sedang dikembangkan di MIT Artificial Lab Intelijen. Robot-robot ini, meniru serangga, menangkap imajinasi para peneliti, penjelajah, militer, dan pemimpin sama. Salah satu pendiri iRobot, profesor MIT Rodney Brooks dan lulusan Colin Angle dan Helen Greiner, melihat teknologi ini sebagai dasar untuk keseluruhan robot kelas baru yang bisa membuat hidup orang lebih mudah dan lebih menyenangkan. Pada 1990, iRobot adalah tergabung dalam negara bagian Delaware. 1

Setelah meninggalkan laboratorium ekstraterrestrial MIT, tiga wirausahawan memfokuskan bisnis mereka pada eksplorasi luar angkasa, memperkenalkan Jenghis untuk peneliti robot pada tahun 1990. Pada tahun 1998, para pendiri mengalihkan fokus mereka ke robot taktik militer dan robot konsumen setelah mendapatkan kontrak penting dengan Badan Proyek Penelitian Lanjutan Pertahanan AS (DARPA). Kontrak ini menyediakan dana untuk R&D yang diperlukan untuk mengembangkan teknologi baru. Sebagai akibat langsung, iRobot mengirimkan PacBot kepada pemerintah pada tahun 2001 untuk membantu pencarian di NYC World Trade Center. Pada 2010, ribuan PacBots melayani negara di garis depan perang.

Pada tahun 2002, iRobot mulai menjual robot rumahan pertama yang praktis dan terjangkau, Roomba robot penghisap debu. Dengan berjuta-juta vakuum Roomba terjual, iRobot terus berkembang dan mengungkap robot konsumen baru seperti pembersih selokan robot dan penyedot debu. Di 2005, iRobot mengumpulkan US \$ 120 juta dalam IPO-nya dan mulai berdagang di saham NASDAQ bertukar.

Produk dan Distribusi iRobot

iRobot mendesain dan membuat robot untuk keperluan konsumen, pemerintah, dan industri, seperti yang ditunjukkan

dalam **Pameran 1**. Di bagian depan robot konsumen, perusahaan menawarkan robot pembersih lantai, kolam renang

robot pembersih, robot pembersih selokan, dan robot yang dapat diprogram. iRobot menjual rumahnya robot melalui jaringan lebih dari 30 pengecer nasional. Secara internasional, iRobot bergantung pada a jaringan distributor dalam negeri untuk menjual produk-produk ini ke toko-toko eceran di masing-masing negara. iRobot juga menjual produknya melalui toko online sendiri dan toko online lainnya seperti Amazon dan Wal-Mart.

Robot rumah telah menjadi produk paling sukses perusahaan, dengan lebih dari 5 juta unit terjual di seluruh dunia. Penjualan robot rumah menyumbang 55,5% dan iRobot 56,4% total pendapatan masing-masing pada tahun 2009 dan 2008.² Saat ini, iRobot sedang mengeksplorasi teknologi baru.

peluang nologis, termasuk yang secara otomatis dapat membersihkan jendela, pancuran, dan toilet. Potensi untuk sepenuhnya membersihkan rumah seseorang menggunakan robot otomatis sangat menarik pelanggan.

Di depan pemerintah dan industri robotika, iRobot menawarkan keduanya tanah dan waktu kendaraan tak berawak, menjual kendaraan langsung ke pengguna akhir atau melalui konsumen utama traktor dan distributor.³ Pelanggan pemerintahnya termasuk Angkatan Darat AS, Angkatan Laut AS Corp, kantor Program Gabungan Sistem Angkatan Darat dan Korps Marinir AS, EOD Angkatan Laut AS Divisi Teknis, Angkatan Udara AS, dan Polisi Domestik dan Penanggap Pertama. Untuk 2009 dan 2008, 36,9% dan 40,3% (masing-masing) dari total pendapatan iRobot berasal dari AS pemerintah.

Halaman 664

KASUS 25 iRobot

Produk konsumen:

Robot penyedot lantai **Roomba** : lantai dan karpet penghisap debu dengan menekan sebuah tombol (US \$ 129 – US \$ 549).

Robot pencuci lantai **Scooba** : prep, mencuci, scrub, dan mengeringkan permukaan lantai yang keras (US \$ 299 – US \$ 499).

Robot pembersih kolam **Verro** : membersihkan kolam ukuran standar dalam waktu sekitar satu jam sambil menghilangkan kotoran sekecil dua mikron dari lantai kolam, dinding, dan tangga (US \$ 399 – US \$ 999).

Robot pembersih selokan **Looj** : menyederhanakan pekerjaan pembersihan selokan yang sulit dan berbahaya (US \$ 69 – US \$ 129).

Buat robot yang dapat diprogram: robot yang dapat diprogram sepenuhnya yang didasarkan pada Roomba teknologi yang kompatibel dengan baterai Roomba yang dapat diisi ulang, remote control, dan aksesoris lainnya (US \$ 129 – US \$ 299).

Produk Pemerintah dan Industri:

iRobot 510 PackBot (konfigurasi EOD lanjutan)

iRobot 510 PackBot (konfigurasi FasTac)

iRobot 510 PackBot (Konfigurasi responden pertama)

iRobot 510 PackBot (Konfigurasi insinyur)

iRobot 210 Negotiator

310 SUGV

iRobot 1Ka Seaglider

iRobot 710 Warrior

Proyek Pemberani

Proyek LANdroids

ExHibit 1

iRobot Lengkap

Daftar Produk

Pasar produk berbasis robot adalah pasar yang muncul dengan hambatan masuk yang tinggi karena itu membutuhkan pendatang baru untuk memiliki akses ke teknologi canggih, serta sejumlah besar modal untuk berinvestasi dalam R&D. Akibatnya, pasar memiliki relatif sedikit perusahaan yang bersaing satu sama lain.

iRobot bersaing dengan perusahaan besar dan kecil, kontraktor pemerintah, dan pemerintah-laboratorium dan universitas yang disponsori. Ini juga bersaing dengan perusahaan yang memproduksi tradisional dorong penyedot debu, seperti Dyson dan Oreck.

Banyak pesaing iRobot memiliki sumber daya keuangan yang jauh lebih banyak. Ini-

termasuk AB Electrolux yang berbasis di Swedia, Kärcher yang berbasis di Jerman, Samsung yang berbasis di Korea Selatan, QinetiQ yang berbasis di Inggris, dan Lockheed yang berbasis di AS, yang semuanya bersaing terutama dengan iRobot di pasar penyedot debu robot dan pasar kendaraan darat tak berawak. IRobot produk (misalnya, robot vakum Roomba-nya) bukan produk yang paling mahal, tetapi dinilai tertinggi di sebagian besar titik perbandingan.

AB Electrolux

Didirikan pada tahun 1910, Electrolux bermerek di Stockholm, Swedia. Melakukan bisnis di 150 negara dengan penjualan 109 miliar SEK (US \$ 15 miliar), dan bergerak di bidang pabrik dan penjualan peralatan rumah tangga dan profesional. Ini Electrolux Trilobite mengosongkan vacuum cleaner bersaing dengan vacuum cleaner Roomba iRobot di pasar internasional. Meskipun Electrolux Trilobite saat ini tidak tersedia di Amerika Serikat, kemungkinan akan segera terjadi

Kompetisi

Halaman 665

KASUS 25 iRobot

dijual di situs web perusahaan. Electrolux Trilobite dihargai sekitar US \$ 1800, banyak lebih dari Roomba, yang dijual seharga antara US \$ 200 dan US \$ 500.

Alfred Kärcher GmbH & Co.

Didirikan pada tahun 1935, Kärcher adalah produsen sistem dan peralatan pembersih Jerman, dan dikenal karena pembersih bertekanan tinggi. Kärcher melakukan bisnis di seluruh dunia, dengan penjualan € 1,3 miliar (US \$ 1,7 miliar). Pada tahun 2003, ia meluncurkan Kärcher RC 3000, yang pertama di dunia sistem pembersihan otonom, yang bersaing dengan penyedot debu iRobot Roomba di pasar internasional. Kärcher RC 3000 saat ini tidak dijual di Amerika Serikat tetapi dapat dibeli dan dikirim langsung dari Jerman dengan harga sekitar US \$ 1500.

Samsung Electronics Co, Ltd

Didirikan pada tahun 1969, Samsung berkantor pusat di Korea Selatan. Ini adalah elektron terbesar di dunia perusahaan ics, dengan pendapatan US \$ 117,4 miliar pada tahun 2009. Ini adalah pemain terkemuka di dunia pasar untuk lebih dari 60 produk, termasuk peralatan rumah tangga seperti mesin cuci, lemari es, oven, dan penyedot debu. Pada November 2009, Samsung meluncurkan Tango, miliknya robot penyedot debu otonom, yang tersedia di Korea Selatan. Pada bulan Maret 2010, perusahaan perdana Samsung NaviBot, penyedot debu otonom, di Eropa. Dulu dibandrol dengan harga € 400 hingga € 600 (US \$ 516 hingga US \$ 774).

QinetiQ

Didirikan pada tahun 2001, QinetiQ adalah perusahaan teknologi pertahanan yang berkantor pusat di Inggris pendapatan £ 1,6 miliar (US \$ 2,4 miliar). Ini menghasilkan pesawat, kendaraan udara tak berawak, dan produk energi. Pesaing terkuat iRobot di pasar kendaraan udara tak berawak adalah QinetiQ, yang memiliki 2500 robot Talon dikerahkan di Irak dan Afghanistan. iRobot telah mengirim lebih dari 3000 robot PackBot di seluruh dunia.

Lockheed Martin Corporation

Berbasis di Maryland, Lockheed yang berbasis di AS adalah kontraktor pertahanan terbesar kedua di dunia oleh pendapatan dan mempekerjakan 140.000 orang di seluruh dunia. Itu dibentuk oleh merger Lockheed dan Martin Marietta pada 1995, dan berkompetisi dengan iRobot dalam kendaraan darat tak berawak pasar.

Penelitian dan Pengembangan di iRobot

Penelitian dan pengembangan (R&D) adalah bagian penting dari kesuksesan iRobot. Perusahaan menghabiskan hampir 6% dari pendapatannya untuk R&D. Pada tahun 2009, total biaya Litbang adalah US \$ 45,5 juta, dari dimana US \$ 14,7 juta dibiayai secara internal, sedangkan sisanya dibiayai oleh kontrak penelitian dan pengembangan yang disponsori pemerintah. iRobot percaya bahwa dengan memanfaatkan R & D modal itu akan dapat merespon dan tetap di depan kebutuhan pelanggan dengan membawa yang baru, produk inovatif ke pasar. Pada 2009, iRobot memiliki 538 karyawan penuh waktu, 254 di antaranya yang ada di R&D. ⁴

Bidang teknologi inti perusahaan adalah sistem kolaboratif, operasi semi-otonom tions, platform canggih, dan interaksi manusia-robot. Setiap area memberikan manfaat unik untuk pengembangan dan kemajuan teknologi robot. Penelitian di bidang ini dilakukan menggunakan tiga metode berbeda: organisasi tim, pengembangan spiral, dan model leveraged. Organisasi tim berputar di sekitar tim kecil yang fokus pada proyek tertentu atau robot. Mereka bekerja sama dengan semua lini bisnis yang berbeda untuk memastikan bahwa suatu produk terintegrasi dengan baik. Lokasi utama untuk tim-tim ini adalah Bedford, Massachusetts; Durham, Karolina utara; dan San Luis Obispo, California.

Halaman 666

KASUS 25 iRobot

Pengembangan spiral digunakan untuk produk militer. Produk yang baru dibuat dikirim ke lapangan dan diuji oleh tentara dengan in-field engineer terdekat untuk menerima umpan balik dari tentara pada kinerja produk. Pembaruan dan peningkatan dilakukan secara tepat waktu ner, dan produk dikirim kembali ke lapangan untuk pengujian ulang. Metode pengujian in-field ini memiliki memungkinkan iRobot dengan cepat meningkatkan teknologi dan desainnya sehingga benar-benar dapat memenuhi kebutuhan pengguna akhir.

Model leverage menggunakan organisasi lain untuk pendanaan, penelitian, dan pengembangan produk opment. Generasi produk militer iRobot selanjutnya didukung oleh berbagai pemerintah AS. organisasi. Meskipun pemerintah memiliki hak-hak tertentu untuk produk-produk ini, iRobot memiliki "Pertahankan kepemilikan paten dan pengetahuan dan umumnya bebas untuk mengembangkan komersial lainnya. produk utama, termasuk produk konsumen dan industri, memanfaatkan pengembangan teknologi oped selama proyek-proyek ini."⁵ Metodologi yang sama berlaku ketika merancang konsumen produk. Jika keahlian dikembangkan yang akan membantu dalam proyek-proyek pemerintah, itu ditransfer ke tim yang sesuai.

Keberhasilan berkelanjutan iRobot tergantung pada teknologi miliknya, keterampilan intelektual karyawannya, dan kemampuannya untuk berinovasi. Perusahaan memiliki setidaknya 71 paten AS, 150 paten AS yang tertunda, 34 paten internasional, dan lebih dari 108 aplikasi asing yang tertunda kation. Namun, paten yang dipegang akan mulai kedaluwarsa pada 2019.

Penjualan, Penghasilan Bersih, dan Marjin Kotor

Dari 2005 hingga 2009, total pendapatan iRobot meningkat lebih dari dua kali lipat, dari US \$ 142 juta menjadi US \$ 299 juta. Pendapatan yang diterima dari produk menyumbang hampir 88% dari total pendapatan, jauh lebih besar dari sisa 12% yang diterima dari pendapatan kontrak, meskipun pendapatan kontrak menunjukkan rekor tertinggi US \$ 36 juta pada akhir tahun 2009. (Lihat **Bukti 2**).

Pendapatan dari 2009 menunjukkan penurunan US \$ 9 juta dari 2008 yang terutama disebabkan oleh penurunan 6,3% pada robot rumah yang dikirim. Penurunan ini disebabkan oleh pelunakan permintaan di pasar domestik. Pada catatan yang lebih positif, total penurunan US \$ 30,9 juta dalam penjualan domestik sebagian diimbangi oleh peningkatan penjualan internasional (US \$ 23,2 juta). Meskipun pendapatan menurun pada tahun 2009, iRobot mampu mengendalikan biaya dan operasinya pengeluaran, menghasilkan peningkatan laba bersih lebih dari empat kali lipat, dari US \$ 756.000 pada 2008 menjadi AS \$ 3,3 juta pada tahun 2009.

Uang Tunai dan Hutang Jangka Panjang

iRobot berada dalam posisi keuangan yang kuat terkait uang tunai dan utang jangka panjang. Pada 2009, iRobot meningkatkan posisi kasnya lebih dari US \$ 31 juta sambil mengurangi jumlah jangka panjang hutang sekitar US \$ 400.000. Posisi kas pada akhir 2009 adalah US \$ 72 juta dibandingkan US \$ 41 juta pada 2010, meningkat lebih dari 77%. Ini menempatkan iRobot dalam posisi yang baik untuk investasi timah dalam penelitian dan pengembangan bahkan jika penjualan mulai melambat. Di akhir tahun 2009, Hutang jangka panjang iRobot adalah lebih dari US \$ 4 juta (lihat **Tampilan 3**). Status keuangan iRobot memberikan keunggulan kompetitif, karena harus mampu bertahan baik saat ini dan di masa depan terlihat ayunan dalam penjualan, masalah pemasok, dan pembatalan kontrak pemerintah.

Hasil Keuangan

Strategi promosi iRobot bervariasi berdasarkan kelompok produk, tetapi juga kelompok produk pertahanannya kelompok produk perawatan rumah menggunakan iklan televisi atau radio. Karena produk pertahanan adalah

diproduksi semata-mata untuk pemerintah AS, promosi tidak perlu. Produk perawatan rumah, pada **Pemasaran**

Halaman 667

KASUS 25 iRobot

ExHibit 2

Pernyataan Operasi Konsolidasi: iRobot Corporation (Jumlah dolar dalam ribuan)

Akhir Tahun

2 Januari

2010

27 Desember

2008

29 Desember

2007

30 Desember

2006

31 Desember,

2005

Pendapatan

Pendapatan produk

\$ 262.199

\$ 281.187

\$ 227.457

\$ 167.687

\$ 124.616

Pendapatan kontrak

36.418

26.434

21.624

21.268

17.352

Total pendapatan

298.617

307.621

249.081

188.955

141.968

Biaya pendapatan

Biaya pendapatan produk

176.631

190.250

147.689

103.651

81.855

Biaya pendapatan kontrak

30.790

23.900

18.805

15.569

12.534

Total biaya pendapatan

207.421

214.150

166.494

119.220

94.389

Margin kotor

91.196

93.471

82.587

69.735

47.579

Biaya operasional

Penelitian dan Pengembangan

14.747
17.566
17.082
17.025
11.601

Penjualan dan pemasaran

40.902
46.866
44.894
33.969
21.796

Umum dan administrasi

30.110
28.840
20.919
18.703
12.072

Litigasi dan terkait biaya

-
-
-
2,341
-

Total biaya operasional

85.759
93.272
85.236
69.697
45.469

Pendapatan (rugi) operasi

5.437
199
(2,649)

38

2.110

Batas pemasukan

\$ 3,330
\$ 756
\$ 9.060
\$ 3,565
\$ 2,610

Penghasilan bersih dari pemegang saham biasa

\$ 3,330
\$ 756
\$ 9.060
\$ 3,565
\$ 1.553

Laba bersih per saham biasa

Dasar

\$ 0,13
\$ 0,03
\$ 0,37
\$ 0,15
\$ 0,13

Diencerkan

\$ 0,13
\$ 0,03
\$ 0,36
\$ 0,14
\$ 0,11

Saham yang digunakan dalam per umum berbagi perhitungan

Dasar

24.998
24.654
24.229
23.516
12.007
Diencerkan
25.640
25.533
25.501
25.601
14.331

sisi lain, perlu dipasarkan untuk menghasilkan permintaan publik. iRobot memanfaatkan secara agresif alat media sosial seperti Facebook dan Twitter terutama untuk mempromosikan layanan dukungan dan pengakuan merek. Misalnya, Facebook memiliki setidaknya 10 halaman penggemar untuk iRobot Corporation atau produk pembersih rumah iRobot terpilih seperti Roomba.

Strategi branding lain yang digunakan oleh pendidikan iRobot menyangkut bagaimana perusahaan mengakui bahwa semakin sedikit anak-anak Amerika yang masuk ke STEM (sains, teknologi, bidang teknik, matematika). Karena itu, ia meluncurkan SPARK (Program Pemula untuk Program Advancement of Robotics Knowledge) untuk merangsang minat dalam sains dan teknologi nologi. Program ini melayani siswa mulai dari sekolah dasar hingga tingkat universitas. iRobot juga memprakarsai program Pekan Robotika Nasional tahunan untuk mendidik masyarakat tentang caranya teknologi robotika berdampak pada masyarakat. Minggu robotika nasional pertama diadakan pada bulan April 2010 di Museum Sains di Boston.

iRobot mengembangkan robot pendidikan dan penelitian, program mobile Create (R) yang dapat diprogram bot, untuk menyediakan bagi para pendidik, siswa, dan pengembang sebuah platform yang terjangkau dan telah dipasang sebelumnya untuk pemrograman dan pengembangan langsung. Siswa dapat mempelajari dasar-dasar robotika, ilmu komputer, dan teknik; perilaku, suara, dan gerakan program; dan pasang aksesori seperti sensor, kamera, dan grippers. Ini juga menjalankan Penjangkauan Pendidikan yang unik dan beragam Program yang mencakup kunjungan kelas dan tur ke kantor pusat perusahaan. Ini semua dirancang untuk menginspirasi siswa untuk memilih karier di industri robotika dan menjadi robotik masa depan.

Halaman 668

KASUS 25 iRobot

Keluaran 3

Neraca Konsolidasi: iRobot Corporation (Jumlah dolar dalam ribuan)

Akhir Tahun
2 Januari 2010
27 Desember 2008

Aktiva

Aset lancar
Kas dan setara kas
\$ 71.856
\$ 40.852
Investasi jangka pendek
4,959

-
Piutang usaha, setelah dikurangi penyisihan \$ 90 dan \$ 65 pada tanggal 2 Januari, 2010, dan 27 Desember 2008, masing-masing

35.171

35.930

Pendapatan yang tidak ditagih

1,831

2.014

Inventaris

32.406

34.560

Aset pajak tangguhan

8.669

7.299

Aset lancar lainnya	
4,119	
3,340	
Total aset saat ini	
159.011	
123.995	
Aset tetap, setelah dikurangi	
20.230	
22.929	
Aset pajak tangguhan	
6.089	
4,508	
Aset lainnya	
14.254	
12.246	
Total aset	
\$ 199.584	
\$ 163.678	
Kewajiban lancar	
Akun hutang	
\$ 30.559	
\$ 19.544	
Biaya masih harus dibayar	
14.384	
10.989	
Kompensasi yang masih harus dibayar	
13.525	
6,393	
Pendapatan dan uang muka pelanggan yang ditangguhkan	
3,908	
2,632	
Total kewajiban lancar	
62.376	
39.558	
Kewajiban jangka panjang	
4.014	
4,444	
Komitmen dan kontinjensi:	
Saham preferen konversi yang dapat ditebus, 5.000.000 saham resmi	
nol luar biasa	
-	
-	
Saham biasa, nilai nominal \$ 0,01, 100.000.000 dan 100.000.000	
saham resmi dan 25.091.619 dan 24.810.736 saham diterbitkan	
dan terhutang pada 2 Januari 2010, dan 27 Desember 2008,	
masing-masing	
251	
248	
Tambahan modal disetor	
140.613	
130.637	
Kompensasi ditangguhkan	
(64)	
(314)	
Akumulasi defisit	
(7,565)	
(10.895)	
Akumulasi kerugian komprehensif lain	
(41)	
-	
Total ekuitas pemegang saham	
133.194	
119.676	
Total kewajiban, saham preferen yang dapat ditukarkan yang dapat ditukar,	
dan ekuitas pemegang saham	
\$ 199.584	

\$ 163.678

Kewajiban, konversi yang dapat ditebus saham preferen, dan ekuitas

Meskipun ada banyak metode untuk menjangkau konsumen saat ini dan yang potensial, beberapa di antaranya analis industri mengklaim iRobot kurang agresif terhadap akuisisi pelanggan. Banyak pengamat percaya bahwa iRobot akan mendapat manfaat dari lebih banyak kompetisi untuk membantu membangun visi industri

ibility di antara konsumen.

iRobot bukan perusahaan manufaktur, juga tidak pernah diklaim. Kompetensi intinya adalah mendesain, mengembangkan, dan memasarkan robot, bukan membuatnya. Semua aktivitas non-inti adalah outsourcing ke pihak ketiga yang terampil di bidang manufaktur. Sementara pabrikan pihak ketiga menyediakan bahan baku dan tenaga kerja, iRobot berkonsentrasi pada pengembangan dan optimalisasi prototipe.

Operasi

Halaman 669

KASUS 25 iRobot

Hingga April 2010, iRobot hanya menggunakan dua produsen pihak ketiga untuk konsumennya produk: Jetta Co. Ltd. dan Kin Yat Industrial Co. Ltd., keduanya berlokasi di Cina. iRobot melakukannya tidak memiliki kontrak jangka panjang dengan salah satu perusahaan, dan pembuatannya dilakukan pada dasar pesanan pembelian. Ini berubah pada bulan April 2010, ketika iRobot memasuki pabrikan multi-tahun turing perjanjian dengan pembuat komponen elektronik Jabil Circuit Inc., yang selanjutnya akan membuat, menguji, dan memasok produk konsumen iRobot, termasuk Roomba.⁶

Robot melayani berbagai industri, seperti konsumen, otomotif, militer, konstruksi, pertanian, ruang, energi terbarukan, medis, penegakan hukum, utilitas, manufaktur anjak piutang, hiburan, pertambangan, transportasi, ruang, dan industri gudang.

Pada tahun 2008, sebelum penurunan ekonomi, pasar global untuk sistem robot industri diperkirakan sekitar 110.000 unit.⁷ Penjualan robot industri di seluruh dunia pada 2009 merosot sekitar 50% dibandingkan tahun 2008. Penjualan mulai membaik dari kuartal ketiga 2009 selanjutnya, dengan pemulihan yang lambat datang dari pasar negara berkembang di Asia dan terutama dari Cina. Di Amerika Utara dan Eropa, penjualan juga terlihat perlahan membaik dari akhir 2009.⁸ Penjualan robot layanan profesional, termasuk robot militer dan pertahanan, adalah sekitar US \$ 11 miliar pada akhir 2008 dan diperkirakan akan tumbuh sebesar US \$ 10 miliar untuk periode 2009 hingga 2012.⁹

Dua belas juta unit robot rumah tangga dan hiburan diperkirakan akan dijual dari 2009 hingga 2012 di pasar massal, dengan nilai perkiraan US \$ 3 miliar.¹⁰

Industri Robot

Pasar Baru

Resesi ekonomi 2009 berdampak negatif pada pengeluaran konsumen. iRobot domestik penjualan penyedot debu robot, terutama Roomba, turun sebanding dengan lainnya. Pembelian diskresional senilai US \$ 400, dan penjualan internasionalnya juga mengalami perlambatan.¹¹ Selain permintaan konsumen yang lebih rendah, krisis kredit nasional dan internasional menyebabkan kelangkaan kredit, standar pinjaman yang lebih ketat, dan suku bunga yang lebih tinggi pada konsumen dan bisnis pinjaman ness. Gangguan berkelanjutan di pasar kredit dapat membatasi ketersediaan kredit konsumen dan dampak penjualan robot di rumah.

Jika pasar robot tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan, seluruh industri mungkin tidak bertahan. "Fallout telah memaksa industri robotika untuk melihat keluar dari zona nyamannya dan bergerak menjadi teknologi energi baru seperti baterai, angin, dan tenaga surya," kata Roger Christian, Wakil Presiden Pemasaran dan Grup Internasional di Motoman Inc. Ia juga memperkirakan meningkatnya permintaan robotika dalam perawatan kesehatan dan industri makanan dan minuman.¹² Di bawah Pemerintahan Obama, ada insentif ekonomi yang ditujukan untuk R&D dalam energi alternatif industri. Misalnya, "Undang-Undang Stimulus disahkan oleh Kongres pada awal 2009, US \$ 787 miliar paket pemotongan pajak, bantuan negara, dan kontrak pemerintah, telah membuat beberapa dampak pada alternatif pasar energi yang mendukung robotika."¹³

Selain perawatan di rumah dan pasar militer, iRobot berharap untuk berkembang menjadi masyarakat sipil pasar penegakan hukum dan pasar maritim. Itu juga mengeksplorasi kemungkinan dalam kesehatan pasar perawatan.¹⁴ Itu bermitra dengan perusahaan mainan Hasbro untuk memasuki pasar mainan dengan My Real Baby — boneka evolusi yang memiliki animatronik dan perangkat lunak respons emosional. iRobot terus menumbuhkan kehadirannya internasionalnya dengan memasuki pasar baru. Persentase penjualan internasionalnya naik dari 38% pada 2008 menjadi 53,8% pada 2009.¹⁵ Fokusnya meningkat atas penjualan internasional menghasilkan peningkatan robot rumah internasional senilai US \$ 23,2 juta pendapatan untuk tahun 2009 dibandingkan dengan tahun 2008. iRobot juga menjual produk militernya di luar negeri dengan Peraturan Lalu Lintas Internasional dalam Persenjataan.

Halaman 670

KASUS 25 iRobot

Pasar Konsumen

iRobot bersaing di pasar yang baru dan baru muncul. Meskipun industrinya relatif persaingan rendah, analis percaya iRobot membutuhkan “lebih banyak kompetisi, tidak kurang, untuk membantu membangun naik skala total dan visibilitas industri pemula yang telah dirintisnya.”¹⁶ Jika permintaan untuk robot rumahan menjadi stagnan atau menurun, ini akan sangat berdampak pada iRobot dan taruh di bawah tekanan untuk tetap inovatif dan adaptif dengan kebutuhan konsumen di acara yang memang mendapatkan popularitas luas. Produk konsumen iRobot terutama merupakan suplemen tambahan yang bagus untuk diukur kelas menengah dan atas. Robot pembersih rumah iRobot harganya cukup murah US \$ 129 hingga US \$ 1000, tergantung pada model dan aksesoris. Kisaran harga seperti itu adalah perumpamaan dengan merek mewah mesin vakum. Namun, masa resesi ekonomi bisa terbukti menjadi masalah bagi penjualan barang-barang konsumen iRobot mengingat anggaran yang dimiliki diskresi dikontrak. Untuk menghemat uang, pelanggan dasar iRobot dapat kembali ke pekerjaan manual.

Rantai pasokan

Selama bertahun-tahun, iRobot hanya memiliki dua pabrik yang berbasis di China untuk menghasilkan pembersihan rumahnya. Robot dan tidak ada kontrak jangka panjang dengan salah satu dari perusahaan tersebut. Roomba terlaris Seri 400 dan seri Scooba, misalnya, keduanya diproduksi oleh Jetta di satu pabrik di Indonesia Cina. Ini menempatkan iRobot dalam situasi berisiko tinggi jika Jetta tidak dapat mengirimkan produk untuk apa pun alasan yang tidak terduga, atau jika kualitas mulai turun di bawah standar.

Untungnya, iRobot menyadari masalah ini dan menandatangani perjanjian manufaktur baru, dengan Sirkuit Jabil yang berbasis di AS. Hubungan ini memberi iRobot banyak manfaat, termasuk diversifikasi elemen kunci rantai pasokannya, memberikan fleksibilitas geografis untuk mengatasi pasar baru, dan memperluas kapasitas keseluruhan untuk memenuhi permintaan yang terus meningkat, dijelaskan

Jeffrey Beck, presiden Divisi Robot Rumah iRobot. Apakah ini upaya untuk melakukan diversifikasi rantai pasokannya dengan kemitraan baru akan berhasil adalah sangat penting bagi iRobot.

Kekayaan intelektual

Pengembangan berkelanjutan dari produk yang sulit diduplikasi melalui rekayasa terbalik akan menjadi kunci sukses di bidang kekayaan intelektual. Dengan mempertahankan hubungan yang kuat dan memberikan layanan superior kepada pelanggan seperti lembaga pemerintah, iRobot dapat buatlah keuntungan bahkan jika mereka pada akhirnya tidak mampu melindungi teknologi mereka dari keberadaan diduplikasi. Pada saat yang sama, iRobot juga perlu memastikan bahwa karyawannya akan terus menjadi inovatif dan menciptakan teknologi baru untuk menjaga agar iRobot tetap kompetitif di tahun-tahun mendatang.

Kontrak Pemerintah

Hampir 40% dari pendapatan iRobot berasal dari robot militer yang dikontrak pemerintah. Sebagai kontraktor atau subkontraktor kepada pemerintah AS, iRobot tunduk pada peraturan federal.

Kebijakan dan pengeluaran fiskal dapat berubah-ubah, tidak hanya melalui satu kepresidenan, tetapi tentu selama masa transisi dari satu presiden ke yang berikutnya. Volatilitas dan tidak diketahui permintaan pemerintah AS menimbulkan masalah. Dampak ekonomi dari resesi-Sion juga memengaruhi pertimbangan anggaran federal AS. Penekanan dan fokus ditempatkan pada industri yang lebih besar, lebih bermasalah, dengan paket bailout besar tersedia untuk keuangan dan perusahaan otomotif. Masih harus dilihat bagaimana pengeluaran besar ini akan mempengaruhi federal kemampuan pemerintah untuk terus mendanai kontrak untuk robotika.

Aliansi Strategis

iRobot mengandalkan aliansi strategis untuk menyediakan teknologi, penawaran produk pelengkap, dan akses yang lebih baik dan lebih cepat ke pasar. Itu memasuki perjanjian dengan The Boeing Company

Tantangan ke Depan

Halaman 671

KASUS 25 iRobot

untuk mengembangkan dan memasarkan versi komersial SUGV yang sedang dikembangkan di bawah Program BCTM Angkatan Darat (sebelumnya FCS). Itu juga membentuk aliansi dengan Advanced Scientific Concepts Inc. untuk hak eksklusif untuk menggunakan teknologi LADAR yang terakhir dari tanah tanpa awak kendaraan. Sebagai gantinya, iRobot berkomitmen untuk membeli unit dari Advanced Scientific Konsep

Tantangan iRobot

Fokus iRobot pada produk pembersih rumah membedakannya dari semua produsen lain di Indonesia industri robotika, yang terutama berfokus pada pembuatan robot untuk otomotif sektor. Fokus iRobot pada dua pasar yang sepenuhnya berbeda — konsumen dan militer — memungkinkannya (1) kemampuan untuk meningkatkan kemampuan inti dan diversifikasi, dan (2) menyediakannya dengan a lindung nilai terhadap permintaan yang lebih lambat di satu sektor. Dengan memperkenalkan robotika ke pasar konsumen,

iRobot telah menciptakan "samudra biru peluang baru." Namun, iRobot memiliki banyak petitor dengan lebih banyak pengalaman di pasar konsumen.

Seorang analis bertanya-tanya apakah kesuksesan jangka panjang di pasar konsumen akan membutuhkan iRobot untuk mengembangkan lebih banyak "samudra biru." Juga, apakah masuk akal bagi iRobot untuk terus melakukannya

mengembangkan produk konsumen baru atau lebih baik berfokus pada militer dan penerbangan pasar luar angkasa?

CATATAN

1. http://investor.irobot.com/phoenix.zhtml?c=193096&p=irol-faq_pf
2. *Laporan Tahunan iRobot 2009, Form 10K*, diajukan 19 Februari 2010.
3. Ibid.
4. *Laporan Tahunan iRobot 2009*, 2010.
5. Ibid.
6. "iRobot Memasuki Kesepakatan Manufaktur dengan Jabil," *The Lowell Sun*, (28 April 2010). http://www.lowellsun.com/latestnews/ci_14830219.
7. <http://www.ifr.org/industrial-robots/statistics/>
8. Gudrun Litzenberger, Departemen Statistik IFR, "The Robotics Industri Melihat Ke Depan dengan Keyakinan pada 2010," <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-991X&volume=37&edisi=5&articleid=1876691&show=html>
9. Ibid.
10. Ibid.
11. M. Raskino, (a), 2010, "Wawasan Industri Pertumbuhan Masa Depan." Wawancara dengan Colin Angle, CEO, iRobot. <http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=260&mode=2&PageID=3460702&resId=1275816&ref=Pencarian Cepat&stkhkw=irobot>.
12. B. Brumson, 2010, "Pasar Robotika Berhati-hati Mengoptimalkan tic untuk 2010." Asosiasi Industri Robot. <http://www.robotics.org/content-detail.cfm/Industrial-Robotics-Feature-Artikel/Robotika-Pasar-Hati-Hati-Optimis-untuk-2010/>

- content_id / 1936.
13. Ibid.
14. *Robotreviews* , 2010, “iRobot Merayakan Dua Dekade Inovasi dalam Robotika,”<http://www.robotreviews.com/news/itu-robot-nasional-minggu>.
15. *Laporan Tahunan iRobot 2009* , 2010.
16. M. Raskino, (b), 2010, Vendor Keren di Emerging Technologies ,”2010. <http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=260&mode=2&PageID=3460702&resId=133843&ref=Pencarian Cepat & stkw-irobot>.

Halaman 672

Tesla Motors, Inc. dalam bisnis pengembangan, pembuatan, dan penjualan teknologi untuk komponen listrik dan komponen kereta listrik berperforma tinggi. Berharap untuk mengembangkan a penerimaan kendaraan listrik di seluruh dunia yang lebih besar sebagai alternatif dari Pembakaran ternal, kendaraan berbasis minyak bumi yang mendominasi pasar, Tesla adalah yang pertama perusahaan yang secara komersial memproduksi kendaraan listrik yang sesuai dengan ketentuan federal desain gaya dan karakteristik kinerja mobil performa tinggi.

Tesla saat ini menawarkan satu kendaraan, Roadster, untuk dijual, serta memasok listrik komponen power train ke Daimler untuk digunakan dalam mobil Smart EV-nya. Selain itu, Tesla memiliki kemitraan dengan Toyota Motors untuk mengembangkan dan memasok kereta tenaga listrik untuk SUV Rav4 Toyota.

671

KASUS 26

Tesla Motors, Inc .: The First Us Car Company ipo sinCe 1956

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Industri Enam — Transportasi

Latar belakang perusahaan

Tesla Motors didirikan di Lembah Silikon pada tahun 2003 oleh Martin Eberhard dan Marc Tarpenning untuk membuat mobil listrik yang efisien untuk mengendarai penggemar. Para pendiri memperoleh ronde pertama mereka

pembiayaan dari pendiri PayPal dan SpaceX Elon Musk yang kemudian mengambil alih sebagai CEO pada tahun 2008. Perusahaan meluncurkan mobil pertamanya, mobil sport dua kursi bernama Roadster, pada tahun 2006 setelah mengumpulkan \$ 150 juta dan melalui empat tahun teknologi dan antar nal berjuang. ¹ Didukung oleh motor induksi AC tiga fase empat tiang, Roadster memiliki kecepatan tertinggi 130 mph dan berakselerasi dari 0 hingga 60 mph dalam waktu kurang dari empat detik, semua benar-benar diam. ² Produksi Roadster dimulai pada Maret 2008 dengan produksi tahun pertama menjalankan 600 kendaraan. ³ Pada Juni 2008, Tesla mengumumkan akan membangun pintu empat, Kasing pengajaran ini disusun dari sumber yang diterbitkan. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Lindsay Pacheco, Patrick Toomey, Ned Coffee, William Gormly, dan Will Hoffman untuk penelitian mereka. Harap alamat semua korespondensi ke Alan N. Hoffman, Departemen Manajemen, Universitas Bentley, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452; ahoffman@bentley.edu. Dicetak atas izin Dr. Alan N. Hoffman.

Halaman 673

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

sedan lima penumpang yang disebut Model S akan dibangun di California dan tersedia untuk dijual di

2012.⁴ Model S dijadwalkan akan dijual dengan harga sekitar \$ 57.400 dan ditawarkan dengan baterai pilihan untuk rentang 160-, 230-, atau 300-mil per pengisian daya. Perusahaan go public pada Juni 2010 dengan penawaran umum perdana dengan harga \$ 17 per saham, meningkatkan sekitar \$ 226,1 juta pada saham pertama

Debut pembuat mobil sejak Ford Motor Company mengadakan penawaran umum perdana pada tahun 1956.⁵ Tesla juga menggunakan teknologi inovatifnya untuk bermitra dengan produsen mobil tradisional.

facturers pada penawaran kendaraan listrik mereka. Pada 2009, Tesla menandatangani kesepakatan untuk menyediakan Daimler

dengan teknologi baterai untuk memberi daya 1000 mobil listrik Smart city.⁶ Tesla akan memasok baterai paket dan kereta tenaga listrik ke Daimler dan sebagai gantinya akan menerima pembuatan otomatis

dan keahlian desain di bidang-bidang termasuk persyaratan keselamatan dan produksi massal kendaraan.⁷

Kemudian pada tahun yang sama, Daimler mengumumkan bahwa mereka telah mengakuisisi saham "hampir 10 persen"⁸

dalam Tesla.⁹ Pada tanggal 6 Oktober 2010, Tesla menandatangani Perjanjian Layanan Kontrak Tahap 1 dengan Toyota Motor Corporation untuk pengembangan sistem power train yang tervalidasi, termasuk a baterai, modul daya elektronik, motor, gearbox, dan perangkat lunak terkait, yang akan berevolusi menjadi versi kendaraan listrik dari RAV4 yang Tesla menerima US \$ 60 juta.¹⁰

Pada Mei 2010, Tesla membeli bekas pabrik NUMMI di Fremont, California, satu

dari pabrik produksi otomotif terbesar, paling canggih dan terbersih di dunia, di mana

itu akan membangun sedan Model S dan kendaraan Tesla masa depan.¹¹ Selain itu, Toyota berinvestasi

US \$ 50 juta di Tesla dan bersama-sama kedua perusahaan akan bekerja sama dalam pengembangan kendaraan listrik, suku cadang, dan sistem produksi dan dukungan teknik.¹²

Arah Strategis

Tesla ingin mengembangkan kendaraan listrik energi alternatif untuk orang-orang yang suka mengemudi.

Sementara sebagian besar perusahaan mobil sedang mengembangkan mobil listrik kecil, kompak, Tesla telah fokus pada kendaraan listrik bertarif tinggi dan berkinerja tinggi yang bersaing dengan kinerja tradisional mobil mance seperti yang ditawarkan oleh BMW dan Porsche. Perusahaan ini juga telah menerapkan banyak hal sumber daya untuk penelitian dan pengembangan dalam upaya menghasilkan kereta tenaga listrik yang dimiliki jarak tempuh yang panjang antara pengisian ulang dan kinerja tinggi yang diinginkan oleh penggemar mobil. Tujuan utama Tesla adalah untuk mencapai pertumbuhan penjualan dan laba, menyediakan teknologi-kepemimpinan di bidang kendaraan listrik, dan menumbuhkan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Keinginan perusahaan untuk pertumbuhan dilihat dengan pengembangan dan penjualan kendaraan Model S yang diharapkan akan dijual hampir setengah dari harga Roadster dan dengan demikian menciptakan permintaan yang lebih tinggi dan

pendapatan. Perusahaan lebih lanjut berusaha untuk pertumbuhan melalui kemitraan strategisnya dengan Toyota dan Toyota

Daimler untuk memasok kereta tenaga listrik ke perusahaan-perusahaan untuk digunakan dalam desain kendaraan listrik mereka.

Tujuan perusahaan untuk keberlanjutan dan tanggung jawab sosial ditunjukkan melalui tujuannya keinginan untuk mengembangkan mobil yang tidak didukung oleh produk minyak bumi dan menghasilkan sangat sedikit emisi karbon. Perusahaan ini memenangkan Penghargaan Inovasi Keberlanjutan Globe 2009.

Persaingan Tesla

Produk Tesla berpartisipasi di pasar otomotif berdasarkan pada teknologi power train-nya. Saya t saat ini bersaing dengan sejumlah kendaraan di non-minyak berteknologi (bahan bakar alternatif) segmen mobil dari perusahaan seperti Mitsubishi, Nissan, General Motors (Chevy),

Toyota, BMW, dan Honda. Dalam segmen pasar ini, ada empat primer

sarana tenaga penggerak kereta yang membedakan berbagai pesaing di pasar ini:

■ *Kendaraan Listrik (EV)* adalah kendaraan yang sepenuhnya ditenagai oleh satu penyimpanan energi di kapal sistem umur (baterai atau sel bahan bakar) yang diisi bahan bakar langsung dari sumber listrik.

Baik Tesla Roadster dan Model S adalah contoh kendaraan listrik.

- *Kendaraan Hibrida Plug-in (PHEV)* adalah kendaraan yang ditenagai oleh baterai dengan motor listrik dan mesin pembakaran internal yang dapat diisi bahan bakar baik dengan tradisional bahan bakar minyak untuk mesin dan listrik untuk paket baterai. Kombinasi internal Mesin ini dapat bekerja secara paralel dengan motor listrik untuk memberi daya pada roda, misalnya seperti pada kendaraan hybrid plug-in paralel, atau hanya digunakan untuk mengisi ulang baterai, seperti pada kendaraan hybrid seri plug-in seperti Chevrolet Volt.
 - *Kendaraan Listrik Hibrid (HEV)* adalah kendaraan yang ditenagai oleh baterai dengan motor listrik dan mesin pembakaran internal tetapi yang hanya dapat diisi bahan bakar bahan bakar minyak bumi tradisional karena baterai diisi melalui penggeraman regeneratif, seperti seperti yang digunakan pada kendaraan listrik hibrida seperti Toyota Prius.¹²
 - *Kendaraan Hidrogen* adalah kendaraan yang ditenagai oleh sel bahan bakar hidrogen cair. Kekuasaan pabrik kendaraan semacam itu mengubah energi kimia hidrogen menjadi energi mekanik baik dengan membakar hidrogen dalam mesin pembakaran internal, atau dengan bereaksi hidrogen dengan oksigen dalam sel bahan bakar untuk menjalankan motor listrik.¹³ Kendaraan ini diharuskan mengisi bahan bakar sel bahan bakar hidrogen mereka di stasiun pengisian bahan bakar khusus. Contoh jenis kendaraan ini adalah BMW Hydrogen 7 dan Honda Clarity.
- Didirikan di Jepang pada tahun 1970, Mitsubishi Motors Corporation adalah anggota dari Mitsubishi konglomerat dari 25 perusahaan yang berbeda. Mitsubishi Motors berkantor pusat di Tokyo, Jepang, dan mempekerjakan sekitar 31.000 karyawan. Perusahaan menjual mobil di 160 negara di seluruh dunia dan pada tahun 2010 terjual 960.000 unit.¹⁴ Di Amerika Serikat, perusahaan memiliki sedikit 0,5% dari pangsa pasar pada tahun 2010 dengan 55.683 unit terjual.¹⁵ Bersamaan dengan tradisional mobil mesin bensin, perusahaan telah lama terlibat dalam R&D listrik kendaraan. Mitsubishi telah terlibat dalam penelitian dan pengembangan kendaraan listrik sejak tahun 1960-an dengan kemitraan dengan Tokyo Electric Power Company (TEPCO).¹⁶ Sejak 1966 hingga saat ini, perusahaan telah mencoba-coba kendaraan listrik dan penelitian dan pengembangan baterai dengan berbagai kendaraan prototipe diproduksi. Pada tahun 2009. Mitsubishi merilis mobil EV terbarunya yang disebut i-MiEV (Mitsubishi Innovative Mobil listrik). I-MiEV adalah mobil kecil, empat penumpang, semua listrik dengan kecepatan tertinggi sekitar 80 MPH dan kisaran harga 75 mil dengan biaya tunggal berdasarkan mengemudi di AS kebiasaan dan medan.¹⁷ Mobil ini didasarkan pada teknologi baterai lithium-ion. Pada bulan Oktober 2010, perusahaan mengumumkan bahwa mereka telah mencapai tanda 5.000 unit produksi untuk mobil.¹⁸ Cur-i-MiEV sedang dijual di Jepang, negara-negara Asia lainnya, Costa Rica, dan 14 negara di Eropa. Harga Jepang untuk i-MiEV awalnya US \$ 50.500 tetapi dikurangi menjadi US \$ 42.690 pada pertengahan 2010 karena persaingan dari perusahaan mobil lain. Mitsubishi berencana memperkenalkan i-MiEV ke pasar AS pada musim gugur 2011.

Mitsubishi i-MiEV

Nissan Motor Company, dibentuk pada tahun 1933, berkantor pusat di Yokohama, Jepang dan mempekerjakan lebih dari 158.000 pekerja. Saat ini, ia membangun mobil di 20 negara dan menawarkan produk dan layanan di 160 negara di seluruh dunia.¹⁹ Pada 2010, terjual lebih dari 3 juta secara global kendaraan di tiga kuartal fiskal pertama (April 2010 - Desember 2010) dengan lebih dari 700.000 unit yang dijual di Amerika Serikat.²⁰ Perusahaan mengoperasikan dua merek, Nissan dan Infinity, yang merancang dan menjual kendaraan penumpang dan kendaraan penumpang mewah. Pada 3 Desember 2010, Nissan memperkenalkan LEAF, yang disebutnya sebagai dunia 100% listrik, mobil tanpa emisi pertama yang dirancang untuk pasar massal.²¹ LEAF adalah lima-mobil listrik penumpang dengan kecepatan tertinggi 90 mph dan kisaran 100 mil yang dikutip pada satu

DAUN Nissan

Chevrolet Motor Company dibentuk pada tahun 1911 dan bergabung dengan General Motors Corporation pada tahun 1918.²³ GM memiliki kantor pusat global di Detroit, Michigan, dan mempekerjakan 209.000 orang di setiap wilayah utama dunia dan melakukan bisnis di lebih dari 120 negara.²⁴ Pada tahun 2010, Chevrolet menjual 4,26 juta kendaraan di seluruh dunia dan 1,57 juta di Amerika Serikat.²⁵ Pada pertengahan Desember 2010, Chevy memulai pengiriman empat-penumpang, plug-in hybrid kendaraan tric disebut Volt. Volt beroperasi dengan menggunakan mesin listrik hingga baterai habis dan kemudian mesin bensin menendang untuk apa yang disebut Chevy "rentang panjang" menyentir. Mobil ini dikutip memiliki rentang 35 mil dalam mode listrik dan tambahan 340 mil mengemudi diperpanjang menggunakan mesin bensin.²⁶ Dilaporkan bahwa Chevy telah menjual 928 Volts pada akhir Februari 2011; semua di Amerika Serikat.²⁷ Harga 2011 saat ini di Amerika Serikat untuk Volt adalah sekitar US \$ 42.000, yang juga memenuhi syarat untuk Kredit pajak kendaraan listrik US \$ 7500.

Chevy Volt

Toyota Motor Company didirikan pada tahun 1937 dan berkantor pusat di Toyota City, Jepang. Ini mempekerjakan lebih dari 320.000 karyawan di seluruh dunia dengan 51 perusahaan manufaktur di luar negeri perusahaan di 26 negara dan wilayah.²⁸ kendaraan Toyota dijual di lebih dari 170 negara dan daerah. Untuk tahun fiskal 2010, Toyota menjual lebih dari 7,2 juta kendaraan di seluruh dunia, di antaranya 1,76 juta terjual di Amerika Serikat.²⁹

Pada 1997, Toyota memperkenalkan mobil hibrida bensin-listrik lima penumpang disebut Prius. Prius memiliki mesin bensin dan motor listrik, yang digunakan dalam kondisi beban yang lebih ringan untuk memaksimalkan penghematan bahan bakar mobil. Baterai listrik diisi ulang melalui mesin bensin saja. Pada 5 April 2011, Toyota mengumumkan telah menjualnya Prius 1 juta di Amerika Serikat dan telah melampaui 2 juta penjualan global 6 bulan sebelumnya pada Oktober 2010.³⁰ Saat ini, Toyota menawarkan empat versi Prius di Amerika Serikat harga mulai dari US \$ 23.000 hingga US \$ 28.000. Perusahaan telah mengumumkan versi plug-in Prius, yang dijadwalkan untuk dijual pada tahun 2012.

Toyota Prius

Bayerische Motoren Werke (BMW) didirikan pada 1916 di Bavaria, Jerman. Semula, perusahaan mulai memproduksi mesin pesawat, tetapi setelah Perang Dunia I, Jerman tidak diizinkan membuat komponen pesawat terbang apa pun sebagai bagian dari persyaratan gencatan senjata.³¹ Perusahaan mengalihkan fokusnya ke pengembangan mesin sepeda motor dan kemudian, pada tahun 1928, mengembangkan mobil pertamanya. Saat ini, perusahaan tersebut berkantor pusat di Munich, Jerman, dan mempekerjakan sekitar 95.000 pekerja. Pada 2010, BMW menjual sekitar 1,2 juta kendaraaan.³²

Pada tahun 2006, BMW memperkenalkan mobil Hydrogen 7 empat penumpang yang merupakan dunia mobil kinerja mewah berkemampuan hidrogen pertama.³³ Mobil ini adalah kendaraan berbahan bakar ganda berjalan dengan hidrogen cair atau bensin hanya dengan menekan satu tombol pada setir roda.³⁴ Kisaran gabungan untuk mobil adalah sekitar 425 mil dengan tangki hidrogen

BMW Hydrogen 7

Halaman 676

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

berkontribusi 125 mil dan bensin menyediakan sisanya. Hingga saat ini, BMW hanya memproduksi 100 unit kendaraan, yang telah disewakan / dipinjamkan ke tokoh masyarakat. Mobil belum tersedia untuk pembelian kepada masyarakat umum dan tidak ada harga jual telah dikutip. Honda Motor Company didirikan pada 1940-an di Jepang awalnya sebagai pabrikan turer mesin untuk sepeda motor.³⁵ Honda memproduksi mobil produksi pertamanya pada tahun 1963 dan telah menjadi pemasok global sejak saat itu. Pada 2010, Honda menjual 3,4 juta mobil di dunia-lebar dengan 1,4 juta yang dijual di Amerika Serikat.³⁶ Pada 2008, Honda mulai berproduksi empat penumpang FCX Clarity, kendaraan sel bahan bakar bertenaga hidrogen pertama di dunia yang dimaksudkan untuk produksi massal.³⁷ FCX Clarity FCEV pada dasarnya adalah mobil listrik karena sel bahan bakar menggabungkan hidrogen dengan oksigen untuk membuat listrik yang memberi daya pada motor listrik, yang

pada gilirannya mendorong kendaraan.³⁸ Mobil dapat melaju 240 mil dengan tank, hampir sejauh bensin mobil baris, dan juga mendapatkan efisiensi bahan bakar yang lebih tinggi daripada mobil bensin atau hybrid, setara dengan

74 mil per galon gas.³⁹ Perusahaan berencana mengirimkan 200 Kejelasan kepada pelanggan di California Selatan yang bisa menyewanya selama tiga tahun dengan US \$ 600 sebulan.

Kejelasan Honda

Hambatan untuk Masuk dan Meniru

Hambatan untuk masuk ke segmen pasar mobil non-minyak bertenaga tinggi.

Teknologi hibrida untuk kendaraan seperti Prius dipahami dengan baik oleh perusahaan empedu dan banyak dari mereka telah mengembangkan dan memasarkan versi listrik mereka sendiri / kendaraan hibrida bensin. Mobil sel bahan bakar semua-listrik dan hidrogen adalah teknologi unik nologies yang membutuhkan sumber daya untuk dikembangkan. Di segmen ini, penyimpanan energi dan motor teknologi adalah hambatan bagi pesaing baru. Sistem baterai isi ulang dan sel bahan bakar teknologi baru yang membutuhkan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan. Pesaing perlu mengembangkan teknologi sendiri atau bermitra dengan perusahaan lain untuk memperoleh sumber daya ini.

Teknologi Hak Milik

Karena kendaraan listrik adalah teknologi yang lebih baru, inovasi Tesla telah membuatnya memiliki beberapa keunikan

sumber daya dalam teknologi dan kekayaan intelektual atas para pesaingnya. Milik Tesla teknologi termasuk sistem pendingin, sistem keselamatan, sistem keseimbangan muatan, baterai mencari getaran dan daya tahan lingkungan, desain motor yang disesuaikan dan perangkat lunak dan sistem manajemen elektronik yang diperlukan untuk mengelola kinerja baterai dan kendaraan dalam kondisi berkendara yang menuntut kehidupan nyata. Inovasi teknologi ini telah menghasilkan dalam portofolio kekayaan intelektual yang luas — pada 3 Februari 2011, perusahaan memilikinya 35 paten yang diterbitkan dan sekitar 280 aplikasi paten yang tertunda dengan Amerika Serikat Kantor Paten dan Merek Dagang dan internasional di berbagai bidang.⁴⁰ paten ini dan inovasi tidak mudah diduplikasi oleh pesaing.

Sumber daya unik kedua yang dibutuhkan perusahaan yang mengembangkan kendaraan listrik akan menjadi desain sel baterainya. Strategi baterai Tesla saat ini menggabungkan paket eksklusif penuaan menggunakan sel dari beberapa pemasok baterai.⁴¹ Ini memungkinkan perusahaan untuk membatasi daya rantai pasokan baterainya. Perusahaan juga telah mengumumkan kemitraan dengan Panasonic untuk bersama-sama berkolaborasi dalam pengembangan baterai generasi berikutnya.

Melekat dengan persyaratan untuk perusahaan mobil listrik adalah pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja. Tesla percaya bahwa akarnya di Silicon Valley telah memungkinkannya untuk merekrut

Halaman 677

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

insinyur dengan keterampilan yang kuat dalam teknik listrik, elektronik daya, dan perangkat lunak ingin membantu dalam pengembangan kendaraan listrik dan komponennya.⁴² Menjadi salah satu dari pertama ke pasar dengan EV kinerja tinggi juga memberikan perusahaan keuntungan penggerak pertama dalam pengalaman dan branding.

Tesla memiliki perjanjian dengan Lotus yang memproduksi mobil untuk pasokan Road-nya. badan kendaraan ster. Perusahaan mengadakan perjanjian pasokan pada 2005 dengan Lotus itu mengharuskan Tesla untuk membeli sejumlah sasis kendaraan dan sasis tambahan apa pun membutuhkan kontrak desain ulang baru untuk pemasok baru.⁴³ Ini menempatkan ketergantungan besar pada Lotus untuk keduanya memenuhi kontrak yang ada dan juga memberi mereka kekuatan yang signifikan dalam hal Tesla itu membutuhkan unit Roadster tambahan.

Tesla bergantung pada pemasok sel baterai tunggal. Perusahaan merancang Roadster untuk dapat menggunakan sel yang diproduksi oleh berbagai vendor, tetapi sampai saat ini hanya ada satu dukungan plier untuk sel sepenuhnya memenuhi syarat. Hal yang sama juga berlaku untuk sel baterai yang digunakan untuk baterai

paket yang disediakan Tesla ke OEM lain.⁴⁴ Gangguan pada pasokan sel baterai dari vendornya dapat mengganggu produksi Roadster atau kendaraan masa depan dan paket baterai diproduksi untuk produsen mobil lain.⁴⁵

Peluang dan Ancaman Eksternal

Perusahaan kendaraan listrik mungkin dapat memanfaatkan banyak peluang bersama pergeseran berkelanjutan menuju energi hijau. Presiden Barack Obama secara terbuka berkomitmen untuk melakukannya

mendanai inisiatif energi "hijau" atau energi alternatif melalui berbagai kendaraan.⁴⁶ Di Negara Bagian 2011-nya Alamat Union, Presiden menetapkan tujuan mendapatkan satu juta mobil listrik di jalan

2015.⁴⁷ Di Amerika Serikat, berbagai lembaga pemerintah federal dan negara bagian saat ini mendukung program pinjaman melalui orang-orang seperti Departemen Energi dan California Program Zero-Emission Vehicle (ZEV). Tumpahan minyak BP Louisiana yang tragis yang terjadi April hingga Mei 2010 mengintensifkan fokus pada penurunan ketergantungan AS pada produk minyak ucts. Itu juga menyoroti fakta bahwa sementara energi alternatif saat ini lebih mahal menghasilkan daripada energi konvensional, ada biaya lingkungan dan manusia tersembunyi yang harus dipertimbangkan ketika membuat perbandingan ini. Ini meningkatkan fokus pada alternatif energi telah bermanfaat bagi industri EV, menguntungkan Tesla dan para pesaingnya. Karena sebagai bagian dari peningkatan pendanaan ini, Tesla bersaing dalam industri yang sedang berkembang pangsa pasar absolutnya kurang relevan daripada seberapa cepat ia meningkatkan pangsa pasarnya.

Meskipun ada minat baru dan janji untuk mendanai energi alternatif, banyak rencana karena pendanaan tidak akan pernah membawa hasil. Saat ini di Amerika Serikat, ada yang masif defisit anggaran, dan anggota Partai Republik telah memfokuskan tuntutan mereka untuk anggaran memotong arena "pengeluaran diskresioner", yang merupakan tempat pendanaan energi alternatif jatuh. Khususnya, beberapa pemotongan yang diusulkan akan secara serius mempengaruhi program yang mendanai efisiensi energi,

energi terbarukan, dan Otoritas Penjaminan Pinjaman DOE.⁴⁸ Industri EV memiliki sangat sedikit pelobi dibandingkan dengan industri mobil dan perminyakan tradisional, dan karenanya lebih rentan terhadapnya menjadi target pemotongan anggaran. Pemotongan ini merupakan ancaman serius bagi pembangunan berkelanjutan energi alternatif dan industri mobil listrik. Agar EV mulai digunakan secara luas, Amerika Serikat harus mengembangkan infrastruktur pengisian daya EV, dan ini akan membutuhkan dukungan dari pemerintah negara bagian dan federal dalam bentuk pendanaan dan regulasi.

Tidak hanya pemerintah federal menghadapi pemotongan anggaran, tetapi negara bagian California juga berurusan dengan kekurangan besar dan pengurangan dalam layanan dan pendanaan. Ini khususnya penting bagi Tesla karena mengoperasikan manufakturnya di California, dan salah satu target terbesarnya dapatkan pasar adalah California, karena regulasi emisi yang ketat dan fokus hijau tradisional Orang California.

Halaman 678

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

Ada juga banyak peraturan yang mengatur perusahaan untuk mengembangkan kendaraan listrik. disambung. Topik yang diminati saat ini adalah perubahan yang akan datang pada bagaimana kisaran kendaraan listrik

dihitung — peraturan yang ditentukan oleh EPA. Diperkirakan bahwa perhitungan baru akan hasil dalam rentang yang diiklankan lebih rendah untuk semua kendaraan listrik, yang dapat membuat mereka unggul

lebih dari kendaraan tradisional berbasis minyak kurang lazim. Ada juga banyak keamanan persyaratan yang harus dipatuhi oleh EV, diatur oleh National Safety Traffic Traffic Ad-pertolongan. Perusahaan yang memproduksi kurang dari 5.000 mobil dijual dan memiliki tiga lini produk atau kurang dapat memenuhi syarat untuk regulasi bertahap bertahap untuk sistem airbag canggih dan lainnya persyaratan keamanan. Demikian pula, di Eropa, perusahaan kecil saat ini dikecualikan dari banyak peraturan pengujian keselamatan, dan saat ini diizinkan untuk beroperasi di bawah "Seri Kecil Persetujuan Jenis Kendaraan Utuh."

Selain itu, keamanan dan pengujian baterai diatur oleh Pipeline and Hazardous Materials Administration Keselamatan rials, yang didasarkan pada pedoman PBB mengenai transportasi yang aman bagi

material berbahaya. Pedoman ini memastikan bahwa baterai akan melakukan atau bepergian dengan aman ketika mengalami perubahan ketinggian, suhu, getaran, guncangan, hubungan arus pendek eksternal dan pengisian yang berlebihan.

Masalah peraturan lainnya termasuk peraturan pabrik mobil dan dealer, yang diatur berdasarkan negara-oleh-negara. Di beberapa negara bagian Amerika Serikat, seperti Texas, itu tidak sah untuk

dealer dan pabrik harus dimiliki oleh perusahaan yang sama. Karena itu, regulasi ini akan berdampak pada tingkat penetrasi pasar bahwa perusahaan ingin memanfaatkan distribusi model yang didasarkan pada kemampuan untuk memproduksi dan menjual mobil melalui miliknya sendiri dealer akan dapat mencapai di negara bagian tertentu.

Peraturan baru yang menarik, meski berpotensi mahal, adalah persyaratan kebisingan minimum KASIH, diamanatkan oleh Pedestrian Safety Enhancement Act of 2010 yang ditandatangani pada Januari 2011. Ada kekhawatiran bahwa karena mobil listrik jauh lebih tenang daripada pembakarannya-mitra mesin yang desainnya harus diubah entah bagaimana untuk meningkatkan jumlah kebisingan mereka menghasilkan untuk membuatnya lebih mudah didengar oleh orang-orang dengan gangguan penglihatan. Ini peraturan kemungkinan mulai berlaku pada 2013 dan dapat mengubah desain kendaraan listrik.

Kondisi ekonomi makro 2011 dan prospek untuk waktu dekat lambat tetapi pertumbuhan yang berkelanjutan,⁴⁹ berbeda dengan beberapa tahun terakhir pencabutan ekonomi. Baru-baru ini bertahun-tahun, pembeli Amerika, dan bahkan pembeli di sebagian besar dunia, telah mengurangi biaya pembelian kretionari mengingat tingginya pengangguran dan ketidakpastian ekonomi secara umum. Itu pemulihan ekonomi telah menciptakan lebih banyak permintaan untuk kendaraan mewah dengan harga lebih tinggi.

Komponen terbesar dari apa yang membuat kendaraan listrik menarik dari posisi keuangan Intinya adalah penghematan biaya bahan bakar tradisional. Ada perbedaan besar antara biaya

listrik untuk mengisi ulang kendaraan listrik versus biaya gas untuk bahan bakar kendaraan konvensional. Oleh karena itu, ketika harga minyak naik, insentif finansial untuk membeli kendaraan listrik meningkat demikian juga. Selain itu, variabilitas harga minyak berarti bahwa pemilik

Kendaraan tidak dapat memprediksi berapa biaya bahan bakar mereka untuk tahun ini dengan keyakinan apa pun. Dengan demikian, biaya listrik yang jauh lebih stabil membuat kendaraan listrik lebih diinginkan. ini tidak mungkin bahwa biaya minyak akan pernah melihat penurunan harga yang berkelanjutan dan signifikan, juga bukan

kemungkinan bahwa biaya minyak akan sama stabilnya dengan biaya listrik, menciptakan berkelanjutan keunggulan dibandingkan kendaraan bertenaga tradisional.

Pabrikan kendaraan listrik saat ini sedang mengendarai gelombang sadar lingkungan yang dimulai pada 1960-an, dan perlahan-lahan mulai mendapatkan momentum sejak saat itu. Hijau Gerakan "mendorong orang untuk membuat pilihan yang mengurangi dampak negatifnya terhadap lingkungan ronment, dan menggunakan sumber daya yang terbarukan. Produk bahan bakar alternatif sesuai dengan deskripsi ini, dengan mengurangi permintaan konsumen akan minyak dan menghilangkan emisi berbahaya selama penggunaan. Untuk

saat ini, kendaraan listrik masih meninggalkan "jejak kaki" yang nyata, meskipun tidak terlalu banyak besar seperti mobil konvensional.

Tantangan untuk Mengadopsi Mobil Listrik: Persepsi Konsumen

Persepsi konsumen terhadap kendaraan listrik merupakan tantangan besar untuk adopsi. Banyak orang menganggap kendaraan listrik sebagai kurang bertenaga, tampak kikuk, sulit diisi, aneh, dan tidak bisa diandalkan. Pengalaman publik dengan kendaraan tradisional dan kekhawatiran mereka tentang yang baru Kendaraan bahan bakar alternatif harus diatas.

Selain itu, tidak adanya infrastruktur publik untuk pengisian kendaraan listrik baterai memperkenalkan paradigma "Yang lebih dulu - ayam atau telur?": Tidak ada infrastruktur karena tidak ada kendaraan listrik yang cukup, dan bagian dari alasan mengapa tidak banyak kendaraan listrik karena tidak ada infrastruktur untuk mendukung mereka. Untuk

saat ini, konsumen harus mengisi kendaraan mereka baik di rumah, atau mungkin di tempat mereka pekerjaan. Ini membatasi jangkauan mengemudi kendaraan listrik, yang memiliki dampak negatif pada gambar kendaraan listrik dengan konsumen.

Kekhawatiran lain yang dimiliki konsumen ketika mempertimbangkan kendaraan energi alternatif adalah biaya. Kendaraan listrik, serta sebagian besar kendaraan bahan bakar alternatif, harganya jauh lebih mahal dari kendaraan tradisional dengan gaya dan kinerja yang sama. Ini disebabkan keduanya karena biaya penelitian dan pengembangan serta mahalnya bahan, terutama untuk sel baterai.⁵⁰

Selain itu, produksi produk dampak lingkungan yang rendah dalam banyak kasus lebih banyak mahal daripada rekan-rekan mereka yang diproduksi secara konvensional. Selama ada area di dunia bersedia mengorbankan lingkungan (sumber daya alam, udara, air, produksi limbah) untuk buat produk murah, dinamika ini akan berlanjut.

Industri EV terhambat oleh pandangan publik tentang jangkauan terbatas kendaraan di perbandingan dengan mobil bensin tradisional. Dalam beberapa tahun terakhir, ada banyak kemajuan dalam cara energi berkelanjutan. Harga gas yang tinggi seiring dengan meningkatnya kesadaran akan lingkungan dampak telah menjadi katalis untuk penelitian baru tentang keberlanjutan. Sudah ada peningkatan teknologi baterai baru yang merupakan peluang bagi industri kendaraan listrik. Bajingan-Saat ini, baterai yang paling layak untuk kendaraan listrik, yang juga memberikan kinerja, adalah baterai baterai lithium-ion (jenis yang sama ditemukan di laptop Anda). Perusahaan seperti Planar Energy sekarang mengeluarkan baterai "solid state, like-ceramic" yang berpotensi menyediakan lebih banyak energi dengan biaya lebih rendah.⁵¹ Dengan kemajuan baru ini, ada peluang berbeda untuk perusahaan mobil listrik menciptakan kendaraan yang berkinerja lebih baik dan lebih murah. Kendaraan listrik perusahaan yang dapat mengembangkan arsitektur baterai yang melintasi jurang jarak tempuh terbatas ini akan memiliki implikasi positif dalam pandangan publik. Tesla dikreditkan memiliki salah satu industri baterai terbaik, dan ia berada di ujung tombak teknologi inovatif. Tipe inovatif ini teknologi adalah yang membedakan Tesla dari pesaing lain di industrinya, dan akan dapat memisahkannya di berbagai konteks di pasar.

Kendaraan listrik juga bergantung pada jaringan sumber daya yang tersedia. Meskipun infrastruktur saat ini terbatas, perusahaan seperti GE sudah merencanakan peluncuran pengisian EV stasiun untuk dijual kepada rumah tangga, perusahaan, dan pemerintah daerah.⁵² Pemerintah AS telah berangkat untuk membantu pembangunan stasiun pengisian kendaraan listrik, dengan hibah pemerintah mendukung pemasangan stasiun pengisian mobil listrik di berbagai area seperti San Francisco dan Oregon, yang akan segera menjadi tuan rumah 15.000 stasiun di seluruh negara bagian, beberapa di antaranya publik.⁵³

Peningkatan teknologi dan infrastruktur stasiun pengisian harus memperluas permintaan untuk kendaraan listrik yang masih dibebani oleh keyakinan layanan terbatas dan "pengisian bahan bakar" kemampuan.

Seiring dengan keunggulan inovasi teknologi dalam desain kendaraan listrik, ada juga kelemahan masing-masing untuk dipertimbangkan, termasuk jumlah waktu yang diperlukan untuk isi daya baterai dan kisaran berkendara terbatas per pengisian daya. Saat ini, Tesla telah mengurangi mengisi ulang waktu sel baterai hingga 45 menit, tetapi ini adalah waktu yang lama dibandingkan dengan beberapa

menit yang dibutuhkan mobil untuk mengisi bahan bakar di pompa bensin. Ditambah dengan waktu mengisi ulang baterai

sel baterai adalah kisaran terbatas kendaraan listrik. Bagi pemilik mobil konvensional yang digunakan untuk memiliki jangkauan 300 mil atau lebih, dengan waktu pengisian 3 hingga 4 menit, itu kisaran terbatas dan opsi pengisian ulang EV bisa tampak sangat membatasi. Namun rata-rata Pengemudi Amerika bepergian hanya 35 mil per hari, dan panjang perjalanan rata-rata hanya 10 mil.⁵⁴

Lebih penting lagi, perjalanan jarak jauh (lebih dari 100 mil, terhitung kurang dari 1% dari semua perjalanan) yang dilakukan oleh pembalap Amerika memiliki jarak median 194 mil.⁵⁵ Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pembalap akan sangat jarang mengemudi tanpa henti selama lebih dari 245 mil, membuat rentang non-masalah virtual. Namun, walaupun faktanya mungkin berbeda dari persepsi, itu adalah persepsi konsumen yang akan mendorong perilaku pembelian mereka, sehingga masih membuat kisaran

mengeluarkan masalah serius bagi produsen EV.

Masalah kedua dengan baterai adalah masalah akhir hidup mereka. Baterai isi ulang, lebih waktu, akan menjadi kurang efisien, dan tidak akan lagi memegang biaya mereka serta ketika baterai baru. Masalah yang sama ada dengan baterai kendaraan listrik. Tesla memperkirakan itu setelah 100.000 mil atau tujuh tahun, baterai Roadster hanya akan beroperasi pada 60% –65% efisiensi.⁵⁶ Penurunan kinerja baterai ini akan mengurangi kisaran mobil, dan akan mulai terjadi jauh sebelum 100.000 mil / 7 tahun. Pembuangan baterai yang tepat adalah masalah lain. Pada saat ini, tidak ada banyak fasilitas pembuangan baterai karena keterbatasan pasar kendaraan listrik hingga saat ini.

Akhirnya, pemeliharaan kendaraan listrik menjadi perhatian, mengingat kurangnya banyak fasilitas perbaikan yang cukup terlatih dan rendahnya penetrasi pasar mobil. Sederhana saja tidak banyak EV di jalan, dan bengkel mobil konvensional tidak memiliki pelatihan yang memadai dalam perbaikan kendaraan listrik. Ini dapat memiliki efek yang merugikan pada adopsi EV.

Dalam beberapa tahun terakhir, pasar berkembang internasional telah meningkatkan infrastruktur mereka dan stratifikasi kekayaan dan demografis konsumen saat ini lebih siap untuk mampu kendaraan lebih mahal sebagai hasilnya. Selain itu, ada kesadaran dan pertumbuhan global komitmen untuk mengembangkan energi dan inovasi yang berkelanjutan dan "hijau". Faktor-faktor ini dapat meningkatkan peluang penjualan EV di pasar-pasar ini.

Harga Minyak

Meningkatnya biaya minyak juga merupakan peluang besar bagi produsen kendaraan listrik untuk mengolahnya kehadiran besar di pasar, karena permintaan konsumen untuk mencari jenis alternatif kendaraan, termasuk listrik. Masa depan global dari pasar EV menjanjikan berdasarkan pada saat ini tren sewa dalam biaya minyak, konsumsi, dan kesadaran tentang konservasi.

Kebijakan ekonomi global, seperti protokol Kyoto, memajukan penyebab masalah lingkungan. penghitungan produk yang berkelanjutan, seperti kendaraan listrik. Namun, setiap negara memiliki pilihan untuk melakukannya baik meratifikasi protokol ini, atau tidak. Kurangnya akuntabilitas ini berarti bahwa keuangan dan dukungan politis terhadap produk yang ramah lingkungan sangat bervariasi, dan dapat memengaruhi kesukaan dan kelayakan menjual kendaraan listrik di setiap negara di mana mereka berada dijual atau diproduksi.

Keuangan

Pendapatan di Tesla Motors berasal dari penjualan yang diakui dari dua sumber, penjualan Roadster dan penjualan komponen kereta listrik Tesla yang telah dipatenkan (lihat **Gambar 1**). Bertepatan dengan penjualan Roadster, Tesla mengakui pendapatan dari penjualan opsi dan aksesori kendaraan, layanan dan pemeliharaan kendaraan, dan penjualan Zero-Emission Kredit Kendaraan (ZEV).

Halaman 681

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

Kredit Kendaraan Tanpa Emisi diperlukan oleh Negara Bagian California untuk memastikan otomatis produsen merancang kendaraan untuk memenuhi pedoman ramah lingkungan yang ketat. Kredit diperoleh oleh memproduksi dan menjual kendaraan yang memenuhi tingkat emisi minimum dalam upaya untuk mengimbangi polutan yang dihasilkan oleh kendaraan utama. Jika pabrikan memilih untuk tidak merancang ZEV kendaraan, ia dapat membeli kredit dari perusahaan seperti Tesla, yang hanya memproduksi listrik kendaraan dan tidak harus menambah kredit. Tesla telah merealisasikan penjualan sebesar US \$ 14,5 (lihat **Bukti 2**),

juta dalam kredit ZEV sejak 2008.

Total pendapatan triwulan di Tesla telah meningkat terus sepanjang 2010, tetapi tidak tren positif dari tahun ke tahun dapat ditentukan dari data penjualan Tesla. Dua tren Yang tampaknya mendapatkan dalam tahun fiskal terbaru adalah penjualan asing dan penjualan kekuasaan melalih komponen dan penjualan terkait.

Posisi tunai Tesla (lihat **Bukti 5**) saat ini dalam posisi kurang optimal. Melalui IPO-nya, Tesla mampu mengumpulkan US \$ 226 juta pada bulan Juni 2010 dan juga telah berhasil

keuntungan dari program negara bagian dan federal untuk mendapatkan modal dengan harga murah karena investasinya di program energi alternatif. Sumber-sumber uang tunai ini menawarkan perusahaan kemampuan untuk memenuhi kewajiban saat ini, tetapi pendapatan (lihat **Pameran 3** dan **4**) belum dapat menyamai biaya, mengakibatkan rugi bersih terbesar perusahaan belum US \$ 51 juta pada Desember 2010. The Departemen Energi Amerika Serikat (DOE) meminjamkan Tesla US \$ 465 juta pada awalnya tahun ini, jadi apa pun yang terjadi, Tesla harus mengelola "gunung utang." ⁵⁷ Ini spesifik

2008

0

200

400

600

800

1000

1200

1400

1600

1800

2010E

2009

2011E 2012E 2013E 2014E 2015E 2016E 2017E

Lain

Bintang biru

Model S

Roadster

Dalam \$ Jutaan

PAMERAN 1

Tesla Diproyeksikan

Penjualan, dalam jutaan dolar AS

Penjualan otomotif terdiri dari hal-hal berikut untuk periode yang disajikan (dalam ribuan):

2010

2009

2008

Kendaraan, opsi dan penjualan terkait

US \$ 75.459

\$ 111,555

\$ 14.742

Komponen power train dan penjualan terkait

21.619

388

-

\$ 97.078

\$ 111.943

\$ 14.742

PAMERAN 2

Penjualan Otomotif

Halaman 682

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

pinjaman memiliki berbagai pembatasan yang disusun di sekitar kemajuan Model S dan rasio keuangan yang salah. Tesla akan kehilangan pendapatan jika Model S tertunda, sejak pinjaman DOE membayar dengan mencicil ketika Model S mencapai berbagai tolok ukur pengembangan dan produksi. Meskipun utang sebagai persen dari total modal meningkat di Tesla Motors, Inc. selama fiskal terakhir tahun ke 25,96%, masih sesuai dengan norma industri otomotif. Selain itu, ada aset likuid yang cukup untuk memenuhi kewajiban saat ini. ⁵⁸

Tabel berikut mencakup hasil kuartalan data operasi yang dipilih untuk tahun-tahun tersebut berakhir pada 31 Desember 2010 dan 2009 (dalam ribuan, kecuali data per saham):

Tiga Bulan Berakhir

31 Maret

**30 Juni
30 September
31 Des
2010**

Total pendapatan	
US \$ 20.812	
\$ 28.405	
\$ 31.241	
\$ 36.286	
Laba kotor	
3,852	
6,261	
9,296	
11.321	
Kerugian bersih	
(29.519)	
(38.517)	
(34.935)	
(51.158)	
Rugi bersih per saham, dasar dan encer	
(4.04)	
(5.04)	
(0.38)	
(0,54)	
2009	

Total pendapatan	
\$ 20.886	
\$ 26.945	
\$ 45.527	
\$ 18.585	
Laba kotor	
(2.046)	
2,101	
7,699	
1,781	
Kerugian bersih	
(16.016)	
(10.867)	
(4.615)	
(24.242)	
Rugi bersih per saham, dasar dan encer	
(2.31)	
(1,56)	
(0,66)	
(3.43)	

PAMERAN 3

Laporan laba rugi
(2010)

**Tabel berikut menunjukkan pendapatan berdasarkan wilayah geografis (dalam ribuan):
Pendapatan**

C f

**2010
2009**

2008

Amerika Utara

\$ 41.866

\$ 90.833

\$ 14.742

Eropa

70.542

21.110

-

Asia

4.336

-

-

\$ 116.744

\$ 111.943

\$ 14.742

PAMERAN 4

Penghasilan berdasarkan Wilayah

Semua info per 31/12/2010 (dalam ribuan)

Penjualan: US \$ 97.078

Laba Bersih: (US \$ 154.328)

Marjin Operasi: (125,78%)

Piutang: US \$ 6710

Aset Tunai: US \$ 99.558

Persediaan: US \$ 45.182

Total Utang: US \$ 71.828

PAMERAN 5

Tesla 2010 Keuangan

Highlight

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

Pemasaran

Situasi pemasaran internal Tesla harus beroperasi dengan banyak keterbatasan yang berasal dari masa kanak-kanak perusahaan dan kurangnya sumber daya. Melihat penawaran produk, satu-satunya kendaraan Tesla yang saat ini ada di pasaran adalah Roadster, sporty dua tempat duduk dengan harga US \$ 108.000 dan ke atas. Label harga tinggi ini menempatkannya dalam persaingan dengan kendaraan mewah lainnya sebagai berpose untuk kendaraan listrik lainnya. Pasar demografis utama untuk mobil mewah adalah pria kulit putih, 45 dan lebih tua, yang sudah menikah, tidak memiliki anak, dan menghasilkan lebih dari US \$ 75.000 setahun. Utama

Pertimbangan untuk grup ini saat membeli kendaraan mewah adalah kinerja, desain, dan keamanan, sementara faktor-faktor seperti pembiayaan, lingkungan, dan jarak tempuh gas tidak penting.⁵⁹ Roadster memang menampilkan estetika dan kinerja, tetapi patut dipertanyakan apakah atau tidak motor listriknya akan menjadi pembeda yang efektif. Mengingat hal ini, Tesla perlu fokus pada pengadopsi awal dan pencinta lingkungan, yang juga memiliki sumber daya untuk membeli mobil mereka. Satu

bisa berpendapat bahwa ini adalah segmen pasar yang sempit.

Pada 2012, Tesla akan meluncurkan Model S, sedan empat pintu premium yang akan bervariasi dibanderol US \$ 57.000 untuk kisaran terendah, US \$ 67.000 untuk rentang menengah, dan US \$ 77.000 di bagian atas kisaran. Kendaraan berharga murah ini akan menyasar keluarga yang lebih besar dan berukuran lebih besar

pasar. Kecuali jika dapat menurunkan titik harga, ini masih akan menjadi penjualan yang sulit, seperti halnya rumah tangga dengan

anak-anak memiliki lebih sedikit pendapatan yang bisa dibuang dan akumulasi kekayaan. Permintaan mobil listrik juga

diperkirakan tetap di bawah 10% hingga setidaknya 2016, karena persepsi biaya tinggi untuk utilitas marjinal.⁶⁰ Dua keunggulan Tesla memang ada pada harga, bagaimanapun, adalah US \$ 7.500 pemerintah

kredit pajak untuk membeli kendaraan hemat bahan bakar, dan biaya perawatan dan bahan bakar yang rendah. Selain penawaran produk minimal, Tesla juga dibatasi oleh distribusinya dan memenuhi infrastruktur. Saat ini, Tesla memiliki campuran dealer bata-dan-mortir di pralokasi mium, bersama dengan perwakilan penjualan regional, dan pemesanan online. Amerika Utara memiliki 10 toko dan empat repetisi, Eropa memiliki tujuh toko dan empat repetisi, dan Asia memiliki satu toko dan dua repetisi. Selama beberapa tahun ke depan, Tesla berencana untuk membuka 50 toko sebagai persiapan Model S mulai tersedia. Untuk mengurangi kurangnya kemampuan pemenuhan saat ini, perwakilan penjualan Tesla akan mengatur test drive di lokasi Anda dan mengatur pengiriman kendaraan. Ini cara yang murah untuk meningkatkan kemampuan distribusinya tanpa berinvestasi di toko fisik. Ini mungkin juga menghambat penjualan, mengingat bahwa demografi utama untuk kendaraan mewah bergantung pada dealer mobil sebagai outlet paling berpengaruh kedua pada mobil apa yang akan dibeli.⁶¹ Tesla dapat meningkatkan distribusi dengan memungkinkan dealer yang ada untuk menjual mobilnya tetapi memilih untuk tidak, lebih memilih pendekatan penjualan yang disesuaikan di mana ia memiliki kontrol penuh atas pendekatannya pesan. Untuk memuji penjualan langsung, perusahaan telah menghindari iklan tradisional sebagai pengganti penempatan produk, iklan internet, dan pemasaran acara. Ia mahir mengubah kebiasaan saat ini dia menjadi duta merek vokal. Situs web perusahaan dipenuhi dengan kutipan dari pemilik dan pengulas industri menyanyikan pujiannya. Strategi promosi ini adalah kekuatan yang jelas bagi Tesla, terutama mengingat rekomendasi dari teman dan kerabat, serta umum dari mulut ke mulut, adalah faktor yang paling berpengaruh untuk demografi kunci mobil mewah / mobil sport. Merek Tesla juga secara inheren terkait dengan gerakan lingkungan / hijau. Karena ini, telah mampu menghasilkan banyak publikasi media gratis.

Operasi

Tesla bermarkas di Palo Alto, California, di mana ia juga memproduksi kereta listriknya, paket baterai, motor, dan gearbox. Bodi dan sasis untuk Roadster diproduksi oleh Lotus di Hethel, Inggris, dan kemudian sepenuhnya dirakit di Menlo Park, California, untuk Pembeli AS, atau Wymondham, Inggris, untuk pelanggan Eropa dan Asia. Untuk yang akan datang peluncuran Model S, Tesla sedang membangun pabrik baru di Fremont, California, yang akan memiliki kapasitas 20.000 mobil per tahun.

Halaman 684

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

Kekuatan operasi utama Tesla terletak pada kekayaan intelektual dan patennya. Saat ini, Tesla memiliki 35 paten yang diterbitkan dengan 280 yang tertunda. Komponen eksklusif termasuk daya teknologi kereta, sistem keselamatan, perimbangan muatan, rekayasa baterai untuk getaran dan lingkungan daya tahan ronmental, desain motor, dan sistem manajemen kelistrikan. Perusahaan juga memiliki sistem perangkat lunak berpemilik yang digunakan untuk mengelola efisiensi, keamanan, dan kontrol. Perangkat lunak Tesla dirancang agar dapat diperbarui, dan banyak aspek dari arsitektur kendaraan telah dirancang sehingga dapat digunakan pada beberapa model masa depan. Untuk meningkatkan pengetahuan operasional dan menambah pendapatan yang diperoleh Tesla dari penjualan Roadster, juga menjual kredit Zero-Emission Vehicle, dan memasok power train dan baterai kemas komponen ke produsen peralatan asli. Saat ini, Tesla memiliki mitra strategis-kapal dengan Daimler dan Toyota, dan menyediakan keahlian kendaraan listrik mereka dalam pengembangan Smart Car Daimler dan RAV4 baru Toyota. Kemitraan ini merupakan peluang bagi Tesla untuk mendiversifikasi aliran pendapatan dan jaringannya dan mengakses rantai pasokan yang lebih besar.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, Tesla telah memutuskan untuk mendistribusikan melalui jaringannya sendiri toko dan staf penjualan regional sebagai lawan dari penjualan melalui jaringan dealer yang mapan. Meskipun implikasi pemenuhan, Tesla menganggap memiliki saluran distribusi sendiri sebagai keunggulan kompetitif. Kepemilikan saluran tidak hanya memungkinkan efisiensi operasi yang lebih besar melalui kontrol inventaris, tetapi juga memberikan kontrol Tesla atas pesan penjualan, garansi, harga, citra merek, dan umpan balik pengguna. Kelemahan dari strategi ini termasuk biaya modal yang tinggi membeli real estat dan membangun ruang pamer dan biaya staf penjualan tambahan. Saat ini, lebih dari 2000 bagian bersumber dari 150 pemasok. Satu masalah besar dengan saat ini

struktur pasokan sewa adalah bahwa banyak vendor adalah sumber tunggal. Ini membuat Tesla rentan untuk penundaan dan peningkatan biaya. Karena skala ekonomi terbatas, (pada tanggal 31 Desember 2010) hanya 1500 Roadsters yang dijual) biaya produksi juga tinggi. Roadster pertama dijual pada awal 2008, tetapi pendapatan tidak melebihi biaya produksi sampai kuartal kedua 2009. Tesla masih berjuang untuk menurunkan biaya Model S sehingga bisa menguntungkan dijual seharga US \$ 57.000.

Melayani kendaraan menghadirkan tantangan lain untuk Tesla. Mengingat kompleks dan milik komponen etari mobil mereka, mekanik rata-rata tidak dapat mendiagnosa dan memperbaiki menggugat. Karena tidak memiliki infrastruktur fisik yang tepat, Tesla mengirimkan teknisi pemeliharaan (Yang disebut sebagai Rangers) di mana pun pemilik mobil tinggal. Mobil-mobil itu sendiri juga punya sistem diagnostik canggih yang terhubung ke server di kantor pusat Tesla. Masalah bisa didehentikan sebelum mengirim Rangers untuk memperbaiki mobil, yang menghemat waktu dan sumber daya. Secara keseluruhan meskipun, sistem ini tidak senyaman memiliki infrastruktur pihak ketiga di seluruh dunia bengkel

Sistem layanan Ranger ini dapat berfungsi untuk saat ini, dengan hanya 1500 mobil di jalan, tetapi dengan antisipasi penjualan Model S dan kendaraan-kendaraan berikutnya, infrastruktur layanan masa depan harus diperluas. Dua ide yang Tesla harapkan akan membawa hasil adalah sebuah peningkatan stasiun pengisian cepat, dan penciptaan jaringan penggantian baterai. Yang terakhir Dia kembali ke hari-hari di mana para koboi akan menukar kuda yang lelah dengan kuda-kuda segar. Dalam-Untuk mengantisipasi hal ini, Model S akan memasukkan paket baterai yang dapat dilepas.

sumber daya manusia

Tesla Motors beroperasi lebih seperti perusahaan perangkat lunak daripada perusahaan mobil, dan inovasi adalah prioritas utama. CEO Elon Musk adalah pengusaha serial yang memiliki tim eksekutifnya dengan setengah-techie, setengah-bisnis karyawan hybrid yang merupakan mantan pemimpin industri. Mengambil sebuah

isyarat dari Google, lingkungannya serba cepat dan tidak terstruktur secara budaya. Karyawan adalah didorong untuk menantang norma, berpikir di luar kotak, dan berkomitmen waktu untuk inovasi. Dalam urutan untuk meningkatkan kerja tim dan menghilangkan silo departemen, sebagian besar staf bekerja di ruang terbuka tanpa dinding. Tesla bangga akan solusi yang diciptakan melalui integrasi semua departemen kerja-ing berdampingan. Penjelasan untuk budaya perusahaan ini dapat ditemukan dalam perekutan Manusia

Halaman 685

KASUS 26 Tesla Motors, Inc.

Direktur sumber daya, Arnon Geshuri, yang adalah mantan direktur staf dan operasi di Google. Karena penekanan pada teknologi dan inovasi, mayoritas manufaktur ing dilakukan di California, sebagai lawan dari daerah dengan biaya tenaga kerja lebih rendah, karena banyaknya insinyur berkualitas tinggi.

Karena pentingnya modal intelektual Tesla, sangat penting untuk memiliki karyawan yang bahagia. Selain bisa masuk ke lantai dasar yang baru dan inovatif perusahaan, karyawan juga diberikan gaji kompetitif, tunjangan, yang estetis ruang kantor, dan "ekuitas yang berarti."

Saat ini, Tesla memiliki sekitar 900 karyawan, termasuk 212 di power train dan R&D departemen, 170 dalam desain dan rekayasa kendaraan, 121 dalam penjualan dan pemasaran, 79 dalam layanan wakil departemen, dan 213 di departemen manufaktur. Tesla saat ini mencari untuk disewa lebih banyak mahasiswa teknik yang lulus dan staf penjualan, terutama mereka yang telah memiliki berpengalaman. Merekrut dan mempertahankan talenta terbaik adalah tujuan terpenting, karena kesulitan yang timbul dari kapasitas Tesla untuk merancang, menguji, memproduksi, dan menjual pada saat yang sama.

Masa Depan Tesla: Sukses atau Gagal?

Singkatnya, Tesla memiliki penjualan terbatas di pasar terbatas, dan membuat margin rendah biaya produk yang tinggi dan kurangnya skala ekonomis. Namun, jika harga minyak terus naik

menuju US \$ 200 per barel dan mobil listrik baru, seperti Chevy Volt dan Nissan Leaf, tangkap dengan konsumen, sisi positif Tesla bisa sangat besar. Bisakah Tesla mencapai titik kritis? Atau akankah itu hanya menjadi catatan kaki dalam sejarah otomotif? Waktu akan menjawab.

CATATAN

1. NYTimes.com. (2010) Tesla Motors. http://topics.nytimes.com / top / news / bisnis / perusahaan / tesla_motors / index.html
2. Blanco, Sebastian. (2006) Roadster Diluncurkan di Santa Monica. [http://green.autoblog.com/2006/07/20/tesla-roadster-unveiled-in-santa-monica /](http://green.autoblog.com/2006/07/20/tesla-roadster-unveiled-in-santa-monica/)
3. Departemen Energi AS. (2008) Tesla Motors Mulai Produksi Roadster Hanya Listrik-nya http://apps1.eere.energy.gov/news/news_detail.cfm / news_id = 11645
4. Tesla Motors. (2008) Tesla Motors untuk Memproduksi Sedan di Jakarta California. <http://www.teslamotors.com/about/press/releases/tesla-motor-pembuatan-sedan-california>
5. <http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/tesla-motor / index.html>
6. Chuck Squatriglia. "Tesla Motors Bergabung dengan Daimler dengan Cerdas EV," *Wired.com*, 13 Januari 2009. <http://www.wired.com/autopia / 2009/01 / tesla-motor-jo />
7. Eric Loveday. *AllCarsElectric.com*. "Daimler Mengumumkan Yang Baru Mitra Strategis Tesla Motors." Http://www.allcarselectric.com / blog / 1020804_daimler-mengumumkan-baru-strategis-mitra-motor-tesla
8. Jim Motavalli. "Daimler Mengambil Taruhan di Tesla Motors," *The New York Times*, 9 Mei 2011. <http://wheels.blogs.nytimes.com / 2009/05/19 / daimler-take-a-stake-in-tesla-motor />
9. Tesla Motors. (2010) Tesla Memberitahu SEC tentang Perjanjian dengan Toyota Akan Mengembangkan Versi Listrik RAV4. <http://www.teslamotors.com/about/press/releases/tesla-notify-sec-agreement-toyota-develop-electric-version-rav4>
10. Tesla Motors. (2010) Tesla Motors Mengumumkan Pabrik di California Utara. <http://www.teslamotors.com/about/press/rilis / tesla-motor-mengumumkan-pabrik-utara-california>
11. Edmunds InsideOnline.com. (2010, 21 Mei). Toyota dan Tesla Membuat Kendaraan Listrik di Pabrik NUMMI Mothballed. <http://www.insideline.com/tesla/toyota-and-tesla-to-make-electric-wahaha-at-mothballed-nummi-plant.html>
12. Tesla Motors, Inc. (3 Maret 2011) Laporan Tahunan 10-K 2010. Hal. 28.
13. Wikipedia. Kendaraan hidrogen. http://en.wikipedia.org/wiki/Hydrogen_vehicle
14. Mitsubishi Motors. (2011). Tinjauan Mitsubishi Motors. Kembali-trieved dari <http://www.mitsubishi-motors.com/en/corporate/aboutus / profile / index.html>
15. Wall Street Journal.com. (2011, 3 Mei). Penjualan dan Bagian Total Pasar oleh Produsen. http://online.wsj.com/mdr/publik / halaman / 2_3022-autosales.html # autosalesE
16. Mitsubishi Motors. (2011). Sejarah EV Mitsubishi Motors Pengembangan. Diperoleh dari <http://global.ev-life.com/>
17. Brad Berman. (2010, 9 Maret). Mitsubishi i. Diterima dari <http://www.plugincars.com/mitsubishi-i-miev/review>
18. PureGreenCars.com. (2010, 24 November) <http://puregreen-cars.com/Green-Cars-News/markets-finance/mitsubishi-i-miev-production-hits-5000-units.html>
19. Nissan Motors. (2011). Informasi perusahaan. Diterima dari <http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/>
20. Nissan Motors. (2011, 9 Februari). FY2010 Keuangan Kuartal ke-3 Hasil Resmi [Siaran Pers]. <http://www.nissan-global.com/EN/IR / KEUANGAN />
21. Nissan Motors. 100% Listrik Tanpa Emisi Nissan LEAF De-tetapi di Jepang Mulai Penjualan pada 20 Desember [Siaran Pers]. http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2010/_STORY/101203-01-e.html

22. Eric Loveday. (2011, 11 Maret). AutoBlog.com. "Nissan Leaf penjualan mencapai 3.657; itu empat kali lebih banyak dari Chevy Volt." <http://green.autoblog.com/2011/03/11/nissan-leaf-sales-3657-empat-kali-lebih-banyak-chevy-volt/>
23. Chevrolet. (2011) Sejarah & Warisan. Diperoleh dari <http://www.chevrolet.com/experience/history/>
24. GM. (2011). Tentang GM <http://www.gm.com/content/gmcom/home/perusahaan/tentangGM.html>
25. GM. (2011). <http://www.gm.com/investors/sales-production/pressrelease.jsp?id=/konten/Halaman/berita/cn/en/2011/Jan/0118.html>
26. Chevrolet. (2011). 2011 Volt. Diperoleh dari <http://www.chevrolet.com/volt/>
27. Eric Loveday. "Penjualan Nissan Leaf mencapai 3.657; itu seperti empat kali lebih dari Chevy Volt."
28. Toyota Motor Corporation. (2011). Operasi di Seluruh Dunia. Diperoleh dari http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html
29. Toyota Motor Corporation. (2011). Gambaran. Diterima dari <http://www.toyota-global.com/company/profile/overview/>
30. Toyota Motor Corporation. (2011, 6 April). *Toyota Menjual Satu-Milllionth Prius in US* [Siaran Pers]. http://ruangpers.toyota.com/article_display.cfm?article_id=2959
31. BMW. (2011). Sejarah BMW. Diperoleh dari http://www.bmwdrives.com/bmw_history/bmw-1910.php
32. BMW Group. (2011). BMW Group dalam Angka. Diterima dari <http://annual-report.bmwgroup.com/2010/gb/en/facts-and-angka-2010/bmw-grup-di-angka.html>
33. DistroCars.com. (2006, 12 September). BMW Hidrogen 2007 7 Seri Pengurangan Konsumsi Bahan Bakar. <http://www.distrocars.com/2007-bmw-hydrogen-7-series>
34. Mobil Berbahan Bakar Hidrogen Sekarang. (2011). BMW Hydrogen 7. <http://www.hydrogencarsnow.com/bmw-hydrogen7.htm>
35. Honda. (2011) Sejarah. <http://world.honda.com/history/limit-lessdreams/pertemuan/text01/index.html>
36. Honda Motor Company, LTD. Laporan Tahunan 2010. Diperoleh 2 Mei 2011 dari http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2010/honda2010ar-all-e.pdf
37. Martin Fackler. "Honda Terbaru Berjalan dengan Hidrogen, Bukan Petroleum," The New York Times, 17 Juni 2008. <http://www.nytimes.com/2008/06/17/bisnis/worldbusiness/17fuelcell.html>
38. Honda Motor Company. (2011) Bagaimana FCX Clarity FCEV Bekerja. Diperoleh dari <http://automobiles.honda.com/fcx-clarity/how-fcx-works.aspx>
39. Martin Fackler. "Honda Terbaru Berjalan dengan Hidrogen, Tidak Minyak bumi"
40. Tesla Motors, Inc. (3 Maret 2011) 2010 10-K Tahunan Melaporkan. Hal 29
41. Tesla Motors, Inc. (2010, 11 Januari). *Tesla dan Panasonic Berkolaborasi untuk Mengembangkan Teknologi Sel Baterai Generasi Selanjutnya* [Jumpa pers]. <http://www.teslamotors.com/about/press/releases/tesla-dan-panasonic-kolaborasi-kembangkan-generasi-baterai-berikutnya-teknologi-sel>
42. Tesla Motors, Inc. (3 Maret 2011) 2010 10-K Tahunan Melaporkan. Hal 4
43. Ibid. Hal 48
44. Ibid. Hal 50
45. Ibid. Hal 50
46. http://apps1.eere.energy.gov/news/progress_alerts.cfm?pa_id=152
47. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/02/07/AR2011020705616.html>
48. <http://www.nationaljournal.com/house-gop-proposes-cuts-to-skor-suci-sapi-20110209>
49. <http://dailyreckoning.com/us-data-indicate-slow-economic-pertumbuhan/>
50. <http://green.autoblog.com/2010/06/10/ask-abg-why-are-kendaraan-listrik-sangat-mahal/>
51. Planar Energy, "Departemen Energi Penghargaan \$ 4 juta untuk Planar Energy Di Bawah Badan Penelitian Lanjutan-Energy Initiative," <http://www.planarenergy.com/Press%20>

- Rilis / DOE% 20Awards% 20Planar% 20Energi% 20 \$ 4M% 20
Grant.pdf, 29 April 2010.
52. "Peralatan Kendaraan Listrik dari GE." *Sistem Industri GE* .
Web. 11 Mei 2011. [http://www.geindustrial.com/products/
static_ecomagination-electric-vehicles/](http://www.geindustrial.com/products/static_ecomagination-electric-vehicles/)? kmed = ppc.
53. <http://techland.time.com/2011/05/10/san-francisco-to-menawarkan-stasiun-pengisian-mobil-listrik-gratis/>
54. http://www.bts.gov/publications/highlights_of_the_2001_national_household_travel_survey/html/executive_summary.html
55. http://www.bts.gov/publications/highlights_of_the_2001_national_household_travel_survey/html/table_a22.html
56. Tesla Motors, Inc. (3 Maret 2011) Laporan Tahunan 10-K 2010. Hal 37
57. Tyler Matuella, J. dan Ajayi, Mannie (28 Maret 2011). Mengapa Pembuat Mobil Listrik Tesla Motors Kemungkinan Akan Diakuisisi. *Business dalam*. Diperoleh pada 21 April 2011, dari, <http://www.businessinsider.com/why-electric-carmaker-tesla-motor-is-not-possible-to-successfully-sendiri-2011-3>.
58. Bloomberg Businessweek (3 Mei 2011) dari, <http://investasi.businessweek.com/businessweek/riset/saham/keuangan/financials.asp?ticker=TSLA>: US & dataset = balanceSheet & periode = A & mata uang = asli
59. Mintel - Pasar Otomatis - Olahraga dan Mobil Mewah - AS 2003
60. Bloomberg.com, "Permintaan Mobil Hibrida, Baterai Terbatas oleh Biaya, Utilitas, JD Power Says," Alan Ohnsman, April 2011
61. Mintel - Pasar Otomatis - Olahraga dan Mobil Mewah - AS 2003

Halaman 687

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 688

Delta Air Lines Inc. (Delta), yang berkantor pusat di Atlanta, Georgia, adalah yang terbesar kedua di dunia maskapai yang menyediakan transportasi udara untuk penumpang, kargo, dan surat. Delta mengoperasikan sebuah jaringan domestik dan internasional yang luas di semua benua di dunia kecuali Antartika. Itu juga merupakan mitra pendiri aliansi maskapai SkyTeam.

Delta telah berhasil menggunakan merger dan akuisisi (M&A) untuk memperkuat kekuatannya posisi sebagai pemimpin dalam industri penerbangan. Sudah melewati lima M&A sejak 1953, termasuk akuisisi Northwest Airlines (Northwest) terbaru, yang berubah

Delta menjadi maskapai dengan operasi besar di setiap wilayah di dunia. Di sisi lain

Sebaliknya, merger Northwest mengambil korban pada posisi keuangan Delta dengan berkontribusi terhadapnya hutang jangka panjang yang tinggi.

Pada 2012, manajemen puncak secara hati-hati mengeksplorasi peluang untuk memasuki pasar baru. kets, rute, dan kemitraan untuk meningkatkan pangsa pasar. Industri penerbangan dikenal untuk menjadi sangat kompetitif dengan volatilitas pangsa pasar yang signifikan, harga yang kuat tition, dan loyalitas merek rendah. Manajemen juga mencari cara untuk mengurangi biaya dan pengeluaran dalam suatu industri yang dengan cepat terkonsolidasi ke dalam lebih sedikit nasional dan internasional utama pemain nasional.

687

KASUS 27

Delta Air Lines (2012)

NAVIGASI LINGKUNGAN YANG TIDAK TERTENTU

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

J. David Hunger

Universitas St. John dan Universitas Negeri Iowa

Para penulis berterima kasih kepada siswa MBA Beth Davis, Honore Djambou, Priscila Mattozo, Kelly Nugent, dan Steve Paris di Universitas Bentley atas bantuan penelitian mereka untuk versi sebelumnya dari kasus ini.

Para penulis menyiapkan kasus ini untuk menyediakan bahan untuk diskusi kelas daripada untuk menggambarkan efektif atau penanganan situasi manajemen yang tidak efektif.

Hak Cipta © 2012 oleh Alan N. Hoffman, Bentley University dan J. David Hunger, St. John's University dan Iowa Universitas Negeri. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang dapat disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk apa pun atau media apa pun tanpa izin dari pemilik hak cipta.

Halaman 689

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Sejarah Delta dimulai pada 1924 dengan pembentukan Huff Daland Dusters di Mason, Georgia.

Huff Daland Dusters adalah perusahaan penerbangan pertanian komersial pertama di AS dan menced mengangkut penumpang dan surat saat bisnisnya berkembang. Mengakui kesuksesan dan nilai perusahaan, CE Woolman, mengakuisisi perusahaan dan menamainya Delta Air Services.

Sepanjang tahun 1930-an dan 1940-an, Woolman berfokus pada mendefinisikan misi Delta untuk memastikan bahwa itu akan menjadi perusahaan yang layak dalam jangka panjang. Selama periode ini, Delta memperluas layanan dan memperluas cakrawala: Ini mengamankan kontrak dengan Layanan Pos AS untuk dibawa mail, berpartisipasi dalam upaya perang dengan memodifikasi lebih dari seribu pesawat, mengembangkan layanan kargo terjadwal, dan memperkenalkan layanan malam. Perusahaan mengubah namanya menjadi Maskapai Penerbangan Delta. Semua peristiwa ini meletakkan dasar yang kuat untuk Woolman dan perusahaan mudanya.

Selama beberapa dekade berikutnya, serangkaian merger dan aliansi utama memungkinkan Delta berkembang operasinya dan mendapatkan pangsa pasar di industri penerbangan. Merger pertama terjadi pada tahun 1953 dengan Chicago dan Southern Airlines, memungkinkan Delta menjadi penyedia layanan pertama di Asia Amerika Serikat dengan penerbangan ke Karibia dan Amerika Selatan. Akuisisi Northeast Maskapai penerbangan pada tahun 1972 memberi Delta kehadiran utama di timur laut Amerika Serikat Pada tahun 1984, Delta

membentuk kemitraan strategis dengan Comair Airline, yang segera menjadi Delta yang sepenuhnya dimiliki anak perusahaan dan operator koneksi. Antara 1986 dan 1991, Delta mengakuisisi keduanya Barat Maskapai dan Pan American World Airways. Dengan akuisisi ini, Delta memperoleh rute dan menjadi pembawa utama di Pantai Barat AS dan melintasi Atlantik ke Eropa. Akhirnya, Delta mampu keluar dari kebangkrutan dengan mengakuisisi Northwest Airlines pada 2008, yang menjadikannya maskapai dengan lalu lintas terbanyak di seluruh dunia.

Pada 2012, Delta melayani 572 tujuan di 65 negara di enam benua, termasuk Amerika Utara, Amerika Selatan, Eropa, Asia, Afrika, dan Australia. Maskapai ini mengoperasikan 714 pesawat di Jakarta

5.766 penerbangan harian dan mempekerjakan lebih dari 80.000 karyawan di seluruh dunia. Dengan lebih dari 160 juta

pelanggan setiap tahun, Delta adalah maskapai penerbangan terbesar kedua di dunia. Delta dinamai domestik "Airline of the Year" oleh pembaca majalah *Travel Friendly* dan dinamai "Top."

Ramah Lingkungan US Airline "oleh majalah *PC World* untuk inovasinya dalam teknologi.

Delta berusaha untuk mengoperasikan anak perusahaan maskapai penerbangan berbiaya rendah melalui peluncuran Delta Shuttle

pada tahun 1991, Delta Express pada tahun 1996, dan Song pada tahun 2003. Tak satu pun dari anak perusahaan ini yang berhasil,

Namun, dan dihentikan tidak lama setelah didirikan. Pada 2010, Delta menjual Kompas dan Mesaba, dua anak perusahaan regional dari Northwest Airlines. Delta terus beroperasi

Comair sebagai anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki (berbasis di Cincinnati) sebagai bagian dari Koneksi Delta.

Delta awalnya membeli 20% dari Comair pada tahun 1984, diikuti dengan kepemilikan penuh pada tahun 1999 untuk

US \$ 2 miliar, tetapi pada tahun 2012 banyak dari pesawat turbo prop prop 50 kursi Comair menjadi tua dan memiliki biaya unit tinggi per jam penerbangan.

Delta Menjadi Maskapai Penerbangan Terbesar Kedua di Dunia

sejarah perusahaan

Pada awal 2008, Delta dan Northwest mengumumkan merger sementara kedua perusahaan muncul dari Bab 11 kebangkrutan. Penggabungan ini akan memungkinkan Delta untuk mendapatkan semua rute, pendaratan slot, gerbang, dan aset operasional lainnya di Northwest, sementara memungkinkan Delta memberhentikan kelebihan

personel dan mengurangi kelebihan penerbangan.¹ Ini juga akan memungkinkan Delta untuk bersaing lebih efektif terhadap dua saingan terbesarnya: United Airlines dan American Airlines.

Sementara banyak yang ragu tentang merger, analis memperkirakan penghematan tahunan akan menjadi US \$ 200 juta pada tahun 2009, US \$ 500 hingga US \$ 700 juta pada 2010, US \$ 800 juta untuk US \$ 1 miliar pada 2011, dan US \$ 1 hingga US \$ 1,2 miliar pada 2012.² Salah satu kontributor utama

Merger dengan Northwest

Halaman 690

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

penghematan untuk Delta ini berasal dari perampingan operasi. Kedua maskapai itu mampu untuk menggabungkan teknologi dan platform penjadwalan, yang mengurangi biaya overhead untuk yang lebih besar

Delta. Pesawat dan sumber daya tambahan diperoleh dari Northwest, dikombinasikan dengan Delta's Armada dan staf yang ada, memungkinkan Delta untuk lebih mencocokkan layanannya dengan permintaan perjalanan. Com-

pany mampu menunjuk pesawat baru yang lebih kecil ke tujuan yang kurang populer untuk dihilangkan kursi kosong, sambil memanfaatkan pesawat yang lebih besar untuk kaki yang lebih populer dari New York dan Atlanta.

Manfaat finansial utama lain dari merger adalah daya beli yang ditawarkan saat itu kontrak pembelian bahan bakar jet. Bahan bakar adalah biaya operasi terbesar dari perusahaan penerbangan pany. Semua maskapai menggunakan strategi lindung nilai dalam upaya untuk mengamankan dan menstabilkan paparan

fluktuasi biaya bahan bakar. Sementara Delta secara historis melakukan lindung nilai persentase lebih besar dari bahan bakarnya

konsumsi dari pada Northwest, penggunaan bahan bakar gabungan dari dua perusahaan ini memberi Delta a diskon volume, menghasilkan penghematan yang signifikan.

Meskipun merger secara resmi ditutup pada Oktober 2008 setelah menerima peraturan. dan persetujuan pemegang saham, butuh waktu hingga Januari 2010 bagi Delta dan Northwest untuk terbang sebagai

pembawa tunggal. Pada tanggal itu, semua pemesanan Northwest dibatalkan dan dipindahkan ke Delta—membutuhkan insinyur komputer untuk melakukan 8856 langkah terpisah selama beberapa hari. Lebih dari 140.000 perangkat elektronik harus diganti. Delta baru harus mengurangi 1199 komputer sistem ke sekitar 600. Meskipun serikat pilot kedua maskapai telah sepakat untuk bersama kontrak pada akhir 2009, pramugari terus bekerja selama 2012 di bawah terpisah perjanjian, masing-masing dengan aturan kerja mereka sendiri. Jadi, petugas dari Delta dan Northwest tidak bisa bekerja sama di penerbangan yang sama. Butuh waktu hingga Mei 2012 untuk Northwest pesawat barat untuk dicat ulang sebagai pesawat Delta.

Budaya kedua maskapai itu berbeda. Delta selalu menganggap dirinya sebagai tuan rumah yang ramah — karenanya, pramugari secara pribadi menuangkan minuman yang diminta. Sejak barat laut

melihat dirinya sebagai praktis, pramugari hanya memberi pelanggan kaleng minuman. Kapan menerapkan merger, tidak ada perbedaan antara kedua maskapai terlalu kecil untuk menyebabkan masalah kelihatannya Sebagai contoh, Delta secara tradisional memotong limau menjadi 10 irisan, sedangkan Northwest melakukannya

memotong mereka menjadi 16. Richard Anderson, CEO dari maskapai gabungan, diberitahu pada sebuah pertemuan

bahwa Northwest telah menghemat sekitar US \$ 500.000 setahun dengan memotong jeruk nipis menjadi irisan yang lebih kecil. Di

pada akhirnya, diputuskan untuk tetap dengan 10 irisan Delta, tetapi untuk membawa lebih sedikit limau di setiap penerbangan.

Kompromi harus dibuat. Meskipun Northwest membawa Pepsi dan Delta membawa Coke produk (juga berbasis di Atlanta dengan Delta), disepakati bahwa maskapai gabungan akan sajikan minuman Coke dan makanan ringan Pepsi.

Meskipun merger telah dianggap sebagai kesuksesan finansial oleh manajemen kedua Delta dan analis industri, dengan Delta baru menghasilkan laba tertinggi dalam tahun 2011, Delta operasi terus berjuang. Keluhan pelanggan per penumpang dua kali lipat industri rata-rata pada tahun 2009. Pada 2011, Delta memiliki rekor terburuk di antara operator besar untuk kedatangan tepat waktu

dan menyumbang sepertiga dari semua keluhan pelanggan, yang terburuk dari maskapai mana pun, untuk kategori seperti layanan dan kehilangan tas.³

Selama dekade terakhir, ada sejumlah merger dan akuisisi di antara perusahaan besar maskapai penerbangan di Amerika Utara dan Eropa. Misalnya, Air France dan KLM bergabung pada 2004, US Airways dan America West pada 2005, Delta dan Northwest pada 2008, ditambah Southwest dan AirTran, dan British Airways dan Iberia pada 2010. Menurut analis industri, US Airways dan Delta menyatakan minat satu sama lain di awal 2012, sementara secara independen mempertimbangkan American Airlines.⁴

Pesaing utama Delta di Amerika Serikat adalah United Airlines dan Amerika Maskapai di kelas atas, US Airways di tengah, dan maskapai seperti Southwest dan JetBlue

Pesaing

Halaman 691

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

di ujung bawah. American Airlines, United Airlines, US Airways, dan Delta memiliki bisnis serupa model ness dengan layanan hub-and-spoke, hub yang luas dan infrastruktur jaringan, global operasi, portofolio layanan luas dan harga tiket yang relatif tinggi. Mereka membentuk apa disebut "legacy," utama, atau operator jaringan tradisional.

Southwest dan JetBlue memiliki koneksi point-to-point antara kota-kota yang diizinkan perutean langsung, nonstop, meminimalkan koneksi, keterlambatan, dan total waktu perjalanan. Operator ini melakukannya

tidak menawarkan banyak fasilitas yang ditawarkan oleh operator besar, tetapi dikenal sebagai maskapai murah karena tarif rendah mereka.

United Continental Holdings adalah perusahaan induk untuk United Airlines, yang terbesar maskapai penerbangan di dunia, serta United Express. United Continental berkantor pusat di Chicago, Illinois dan mempekerjakan sekitar 88.253 orang. United dan Continental yang berbasis di Houston Maskapai telah bergabung pada Juli 2011, tetapi masih dalam proses menggabungkan kedua perusahaan menggunakan 33 tim merger. Sebelum merger, telah disepakati bahwa CEO Continental Jeff Smisek akan menjadi CEO maskapai gabungan. Juga disepakati bahwa maskapai akan melakukannya mempertahankan nama United dan berbasis di Chicago. Semua keputusan implementasi lainnya, seperti sistem informasi dan negosiasi tenaga kerja, telah ditunda sampai setelah merger disetujui. Continental telah membangun budaya di sekitar untuk membuat karyawannya bahagia sementara melayani untuk pelanggan. Sebaliknya, hubungan United antara manajemen dan pekerja telah secara terbuka bermusuhan. Manajemen baru United melihat merger sebagai kesempatan untuk memeriksa caranya hal-hal telah dilakukan dan untuk memperbaiki masalah apa pun.

United Airlines yang baru mengoperasikan 5574 penerbangan setiap hari ke 377 domestik dan internasional bandara nasional melalui jalur utama dan layanan United Express. Itu 10 hub di seluruh Amerika Serikat termasuk empat kota terbesarnya. Itu dinilai sebagai maskapai paling dikagumi di dunia pada daftar industri maskapai penerbangan tahun 2012 majalah *Fortune* dari "Perusahaan Paling Dikagumi Dunia." Itu adalah anggota jaringan Star Alliance global, yang berisi 27 maskapai penerbangan anggota dari seluruh dunia. Manajemen United dengan bangga menyatakan bahwa United memiliki dunia "Jaringan global paling komprehensif."

United Continental Holdings menghasilkan pendapatan US \$ 37.110 juta, US \$ 1822 juta dalam pendapatan operasional, dan laba bersih US \$ 36 juta selama 2011.⁵

AMR Corporation adalah perusahaan induk untuk American Airlines dan American Eagle.

Perusahaan ini menyediakan layanan penerbangan domestik dan jarak jauh di seluruh Amerika Serikat, Meksiko, Puerto Riko, Karibia, dan Kanada, dan Amerika Latin, Eropa, dan

Wilayah Pasifik. Its berkantor pusat di Fort Worth, Texas, dan mempekerjakan 80.100 orang.

American Airlines juga merupakan maskapai angkutan udara terjadwal yang penting dan menyediakan berbagai layanan pengiriman dan pengiriman ke pengirim. Ini mengoperasikan lima hub di Dallas / Fort Worth, Chicago O'Hare, Miami, St. Louis, dan San Juan (Puerto Riko). Amerika adalah yang terbesar maskapai penerbangan di Amerika Serikat pada 2007, tetapi pada 2012 telah jatuh menjadi maskapai terbesar ketiga. AMR Eagle memiliki dan mengoperasikan dua maskapai regional, American Eagle Airlines dan Maskapai Eksekutif. Operator American Eagle menyediakan koneksi di hub American Airlines dan bandara utama lainnya seperti bandara Boston / Logan dan New York / John F. Kennedy.

Itu juga melakukan bisnis dengan tiga maskapai penerbangan regional yang dimiliki secara independen, yang menggumpulkan

dioperasikan secara efektif sebagai Koneksi Amerika. American Airlines adalah anggota pendiri Satu jaringan Aliansi Dunia.

American Airlines, AMR Eagle, dan maskapai AmericanConnection melayani 250 kota di Indonesia 50 negara dengan lebih dari 3400 penerbangan setiap hari. Armada jaringan gabungan sekitar sekitar 900 pesawat. AMR Corporation menghasilkan pendapatan US \$ 23.979 juta, US \$ 1054 dalam kerugian operasi, dan US \$ 1979 dalam rugi bersih selama 2011. 2011 adalah yang keempat berturut-turut AMR

tahun rugi bersih. Tidak mengherankan, AMR mengajukan kebangkrutan Bab 11 pada November 2011.⁶

Segara, desas-desus muncul bahwa US Airways sangat tertarik untuk mengakuisisi AMR.

Meskipun CEO US Airways, Doug Parker belum mengajukan tawaran resmi untuk AMR pada awal 2012, ia bekerja untuk mencapai perjanjian perburuan dengan tiga serikat buruh terbesar Amerika.⁷

Halaman 692

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

US Airways adalah yang terkecil dari maskapai AS utama. Berbasis di Tempe, Arizona, itu anggota dari Star Alliance Network. Maskapai ini menggunakan armada 338 pesawat jet arus utama dan 285 pesawat jet dan turbo regional prop, yang menghubungkan 204 tujuan di Amerika Utara, Amerika Selatan, Eropa, dan Timur Tengah. Pengangkut mengoperasikan US Airways Shuttle, merek US Airways yang menyediakan layanan setiap jam antara Boston, New York, dan Washington, Layanan maskapai DC Regional dicap sebagai US Airways Express, dioperasikan berdasarkan kontrak dan anak perusahaan maskapai penerbangan.

US Airways dan America West Airlines bergabung pada tahun 2005. Pada 2012, US Airways mempekerjakan 32.306 orang di seluruh dunia dan mengoperasikan 3197 penerbangan harian (1268 US Airways Main-line dan 1929 US Airways Express). Di antara 10 maskapai domestik terbesar, konsumen mencetak US Airways terakhir untuk kepuasan pelanggan secara keseluruhan dalam *Laporan Konsumen Mei 2011* survei. Sebaliknya, US Airways meraih posisi teratas dalam 2011 Airline Quality Rating (AQR) melaporkan di antara operator utama hub-and-spoke.

US Airways Group menghasilkan pendapatan US \$ 13.055 juta, operasi US \$ 426 juta pendapatan awal, dan laba bersih AS \$ 71 juta selama 2011. Pada Januari 2012, CEO Doug Parker menyatakan minatnya untuk mengambil alih American Airlines yang bangkrut. Dalam hal kapasitas, baik American maupun US Airways secara signifikan lebih kecil daripada Delta dan United.

Kombinasi US Airways / Amerika akan sedikit lebih besar dan sangat kompetitif dengan keduanya Bersatu dan Delta. Sedangkan US Airways memiliki biaya unit kerja lebih rendah daripada United atau Delta, Amerika memiliki biaya tenaga kerja tertinggi di industri. Pesawat dalam pesanan untuk Amerika dan US Airways akan memindahkan Amerika dari memiliki salah satu armada tertua dan tidak efisien menjadi satu armada termuda dan paling hemat bahan bakar. Diperkirakan biaya bahan bakar akan menjadi berkurang 10% –20% karena pesawat yang lebih baru menggantikan armada lama saat ini.⁸ Southwest Airlines adalah yang terbesar dan paling sukses di AS yang berbiaya rendah

maskapai penerbangan. Berkantor pusat di Dallas, Texas, Barat Daya mempekerjakan lebih dari 46.000 orang dan terutama menyediakan layanan point-to-point, frekuensi tinggi, tarif rendah ke 103 tujuan di Indonesia 41 negara bagian, Distrik Columbia, Puerto Riko, dan enam negara yang hampir internasional. Dalam tambahan- Untuk melayani bandara utama, Southwest melayani banyak bandara sekunder atau pusat kota seperti itu sebagai Dallas Love Field, Houston Hobby, Chicago Midway, dan Baltimore-Washington International- nasional. Southwest bangga membedakan dirinya dari maskapai penerbangan bertarif rendah lainnya dengan menyediakan

layanan pelanggan yang sangat baik dalam hal kedatangan tepat waktu dan tidak ada biaya bagasi.

Pada Mei 2011, Southwest membeli Air Tran Airways. Pada saat itu, Southwest mengoperasikannya 3400 penerbangan per hari, dengan Air Trans beroperasi hampir 700 penerbangan. Ini memberi Southwest layanan pertama

wakil ke Atlanta, markas Delta. Manajemen diharapkan untuk menghabiskan beberapa tahun ke depan kisi kedua maskapai. Akuisisi ini menjadikan Southwest sebagai maskapai penerbangan diskon "nasional" dan lebih baik

memposisikannya untuk menarik lebih banyak pelancong bisnis. Southwest Airlines menghasilkan US \$ 15,7 miliar pada tahun

pendapatan, US \$ 693 juta dalam laba usaha, dan US \$ 178 juta dalam laba bersih selama 2011. .

Dewan Direksi Delta Airlines, Inc. terdiri dari 11 orang, tiga di antaranya dipekerjaan oleh perusahaan. Richard Anderson menjabat sebagai Chief Executive Officer. Edward Bastian menjabat sebagai Presiden Delta. Kenneth Rogers adalah seorang Pilot Delta yang telah

yang ditunjuk oleh Delta MEC (Dewan Eksekutif Utama ALPA, serikat pilot). walaupun

Dewan tidak memiliki kebijakan formal tentang apakah orang yang sama harus bertindak sebagai Ketua.

pria dari Dewan dan Chief Executive Officer, peran ini telah dipisahkan sejak 2003.

Daniel Carp menjabat sebagai Ketua Dewan. Dewan membentuk komitmen berikut:

tee: audit, tata kelola perusahaan (nominasi yang diusulkan untuk dewan), keuangan, personel & kompensasi, dan keselamatan & keamanan.

Para direktur dan pejabat eksekutif sebagai kelompok memiliki 1,3% dari 849.639.086 saham biasa di 2012. Tidak ada anggota Dewan atau pejabat eksekutif yang dimiliki

Tata kelola perusahaan

Halaman 693

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

lebih dari 1% saham. Lima investor institusi adalah masing-masing pemilik manfaat lebih dari 5% saham biasa: BlackRock, Inc. (5,51%), Janus Capital Management, LLC (7,50%), Janus Overseas Fund (6,37%), dan Wellington Management Company, LLP (6,67%) dengan total 26% dari saham biasa Delta. Untuk layanan mereka di Dewan Direksi, direktur non-karyawan (dalam) yang diterima selama 2011 punggawa tahunan sebesar US \$ 85.000, sekitar US \$ 115.000 dalam stok terbatas, ditambah US \$ 10.000 punggawa untuk setiap komite keanggotaan. Ketua komite menerima US \$ 20.000 sebagai pengikut, sementara ketua dewan menerima pembayaran tahunan US \$ 175.000. Dewan menuntut setiap direktur non-karyawan untuk memiliki setidaknya 35.000 saham biasa Delta tidak lebih dari tiga tahun setelah itu pemilihan ke Dewan.

Dewan telah menetapkan gaji untuk kinerja sebagai komponen kunci dari kompensasi eksekutif sation. Bauran kompensasi CEO untuk 2011 terdiri dari gaji (7%), insentif tahunan

(11%), dan insentif jangka panjang (82%). Sebagian besar kompensasi untuk eksekusi Delta

Para petugas ditentukan oleh keuangan, operasional, layanan pelanggan, stok

kinerja harga, dan kelanjutan kerja petugas dengan Delta. Perusahaan yang berisiko ini pensiun merupakan 93% dari kompensasi CEO dan 85% dari pejabat eksekutif lainnya kompensasi.

Dua pejabat eksekutif Delta sebelumnya adalah karyawan Northwest Airlines.

CEO Richard Anderson pernah menjabat sebagai CEO Northwest sejak 2001 hingga 2004 sebelum dia menjadi Wakil Presiden Eksekutif Grup UnitedHealth. Mickey Foret pernah menjabat sebagai wakil eksekutif presiden dan Chief Financial Officer Northwest dari 1998 hingga 2002 sebelum ia bergabung dengan a perusahaan konsultan sebagai Presidennya.

31 Desember,

2011

2010

Aktiva

Aset lancar:

Kas dan setara kas

Investasi jangka pendek

Kas, setara kas, dan jangka pendek yang dibatasi penggunaannya

investasi

Piutang usaha, setelah dikurangi penyisihan

akun tidak tertagih sebesar \$ 33 dan \$ 40 pada tanggal 31 Desember,

2011 dan 2010, masing-masing

Persediaan suku cadang dan persediaan yang dapat dikeluarkan, setelah dikurangi
penyisihan usang \$ 101 dan \$ 104 pada

31 Desember 2011 dan 2010, masing-masing

Pajak penghasilan tangguhan, bersih

Biaya dibayar dimuka dan lainnya

Total aset saat ini

\$ 2,657

958

305

1.563

367

461

1,418

7,729

\$ 2,892

718

409

1,456

318

355

1,159

7.307

ExhiBit 1

Delta Airlines, Inc.

Terkonsolidasi

Neraca

(Dalam jutaan,

kecuali berbagi data)

Laba bersih yang diperoleh Delta pada tahun 2011 adalah US \$ 854 juta, US \$ 261 juta lebih tinggi dari pada tahun 2008

2010 meskipun biaya bahan bakar lebih tinggi. Total pendapatan operasi meningkat US \$ 3,4 miliar dengan 11%
peningkatan hasil mil penumpang, terutama karena pendapatan penumpang yang lebih tinggi. Operasi total-

Penghasilan menurun menjadi US \$ 1975 pada 2011 dari US \$ 2.217 juta pada 2010. Total operasi

Biaya meningkat US \$ 3,6 miliar, terutama didorong oleh kenaikan bahan bakar US \$ 2,9 miliar
biaya. (Lihat Pameran 1, 2, dan 3 untuk laporan keuangan Delta.)

Hasil Keuangan

Halaman 694

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

31 Desember,

2011

2010

Aset tetap, setelah dikurangi:

Aktiva tetap, setelah dikurangi akumulasi penyusutan
dan amortisasi \$ 5.472 dan \$ 4.164 pada 31 Desember,
2011 dan 2010, masing-masing

20.223

20.307

Aset lainnya:

Niat Baik

Intangible yang dapat diidentifikasi, setelah dikurangi akumulasi amortisasi sebesar \$ 600 dan \$ 530 pada tanggal 31 Desember 2011 dan 2010, masing-masing

Aset tidak lancar lainnya

Total aset lainnya

Total aset

9,794

4,751

1,002

15.547

\$ 43,499

9,794

4,749

1,031

15.574

\$ 43.188

Liabilitas dan ekuitas (defisit) pemegang saham**Kewajiban lancar:**

Hutang jangka panjang jangka panjang dan sewa guna usaha saat ini

Tanggung jawab lalu lintas udara

Akun hutang

Pendapatan frequent flyer flyer

Gaji yang masih harus dibayar dan manfaat terkait

Pajak harus dibayar

Kewajiban lain yang masih harus dibayar

Total kewajiban lancar

\$ 1,944

3.480

1.600

1,849

1,367

594

1,867

12.701

\$ 2.073

3,306

1,713

1,690

1,370

579

654

11.385

Liabilitas tidak lancar:

Utang jangka panjang dan sewa modal

Pensiun, masa pensiun, dan manfaat terkait

Pendapatan frequent flyer flyer

Pajak penghasilan tangguhan, bersih

Liabilitas tidak lancar lainnya

Total kewajiban tidak lancar

11.847

14.200

2,700

2,028

1,419

32.194

13.179

11.493

2,777

1,924

1,533

30,906

Komitmen dan kontinjensi

ekuitas (defisit) pemegang saham:

Saham biasa dengan nilai nominal \$ 0,0001; 1.500.000.000 saham resmi, 861.499.734 dan 847.716.723 saham diterbitkan

masing-masing pada tanggal 31 Desember 2011 dan 2010

Tambahan modal disetor

Akumulasi defisit

Akumulasi kerugian komprehensif lain

Saham treasuri, dengan biaya perolehan, 16.253.791 dan 12.993.100 saham masing-masing pada tanggal 31 Desember 2011 dan 2010

Total ekuitas (defisit) pemegang saham

Total kewajiban dan ekuitas (defisit) pemegang saham

-
13,999

(8,398)

(6,766)

(231)

(1,396)

\$ 43,499

-
13,926

(9,252)

(3,578)

(199)

897

\$ 43,188

SUMBER: *Delta Airlines, Inc. 2011 Formulir 10-K*, hlm. 46–47 .

ExhiBit 1

(Lanjutan)

Halaman 695

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

ExhiBit 2

Maskapai Penerbangan Delta,

Inc. Terkonsolidasi

Pernyataan

Operasi

(Dalam jutaan, kecuali
per data saham)

Tahun yang Berakhir pada 31 Desember

Pendapatan Operasional:

2011

2010

2009

Penumpang:

Garis utama

\$ 23.864

\$ 21.408

\$ 18,522

Operator regional

6,393

5,850

5,285

Total pendapatan penumpang

30.257

27.258

23.807

Muatan

1,027

850

788

Lain

3.831

3,647

3.468

Total pendapatan operasi

35.115

31.755

28.063

Biaya operasi:

Bahan bakar pesawat dan pajak terkait

9,730

7,594

7,384

Gaji dan biaya terkait

6,894

6,751

6.838

Pengaturan operator kontrak

5.470

4,305

3,823

Bahan perawatan pesawat terbang dan

perbaikan luar

1,765

1,569

1,434

Komisi penumpang dan lainnya

biaya-biaya untuk penjualan

1,682

1,509

1,405

Layanan yang dikontrak

1,642

1.549

1.595

Penyusutan dan amortisasi

1,523

1,511

1,536

Biaya pendaratan dan sewa lainnya

1.281

1.281

1.289

Layanan penumpang

721

673

638

Sewa pesawat

298

387

480

Bagi hasil

264

313

-

Restrukturisasi dan barang-barang lainnya

242

450

407

Lain

1,628

1,646

1,558

Total biaya operasional

33.140

29.538

28.387

Pendapatan (kerugian) operasional

1,975

2,217

(324)

Penghasilan (beban) lainnya:

Beban bunga, bersih

(901)

(969)

(881)

Amortisasi diskon utang, bersih

(193)

(216)

(370)

Kerugian karena pelunasan hutang

(68)

(391)

(83)

Lain-lain, bersih

(44)

(33)

77

Total biaya lain-lain, bersih

(1,206)

(1,609)

(1,257)

Laba (rugi) sebelum pajak penghasilan

769

608

(1,581)

Manfaat (provisi) pajak penghasilan

85

(15)

344

Laba (rugi) bersih

\$ 854

\$ 593

\$ (1.237)

Laba (rugi) dasar per saham

\$ 1,02

\$ 0,71

\$ (1,50)

Laba (rugi) per saham dilusian

\$ 1,01

\$ 0,70

\$ (1,50)

SUMBER: Delta Airlines, Inc. 2011 Formulir 10-K, hlm. 48.

Tahun yang Berakhir pada 31 Desember (dalam jutaan)

Arus Kas Dari Aktivitas Operasi:

2011

2010

2009

Laba (rugi) bersih

\$ 854

\$ 593

\$ (1.237)

Penyesuaian untuk merekonsiliasi laba (rugi) bersih dengan kas bersih diberikan oleh aktivitas operasi:

Penyusutan dan amortisasi

1,523

1,511

1,536

Amortisasi diskon utang, bersih

193

216

370

Kerugian karena pelunasan hutang

68

391

83

Kontrak derivatif lindung nilai bahan bakar

135

(136)

(148)

Pajak penghasilan tangguhan

(2)

9

(329)

Pensiun, masa pensiun, dan pasca-kerja-lebih rendah dari pembayaran

(308)

(301)

307

Beban kompensasi berbasis ekuitas

72

89

108

Restrukturisasi dan barang-barang lainnya

142

182

-

Perubahan aset dan liabilitas tertentu:

Piutang

(76)

(141)

147

Piutang lindung nilai

(24)

-

1,132

Kas dan setara kas yang dibatasi penggunaannya

153

16

79

Biaya dibayar di muka dan aktiva lancar lainnya	
(16)	
(7)	
(61)	
Tanggung jawab lalu lintas udara	
174	
232	
(286)	
Pendapatan frequent flyer flyer	
82	
(345)	
(298)	
Hutang akun dan kewajiban yang masih harus dibayar	
303	
516	
143	
Aset dan liabilitas lainnya	
(373)	
(98)	
(138)	
Lainnya, bersih	
(66)	
105	
(29)	
Kas bersih diperoleh dari aktivitas operasi	
\$ 2,834	
\$ 2,832	
\$ 1,379	

Arus Kas Dari Aktivitas Investasi:

Penambahan properti dan peralatan:

Peralatan penerbangan, termasuk uang muka pembayaran	
(907)	
(1,055)	
(951)	
Properti dan peralatan tanah, termasuk teknologi	
(347)	
(287)	
(251)	
Pembelian investasi	
(1,078)	
(815)	
-	
Penukaran investasi	
844	
149	
256	
Lainnya, bersih	
(10)	
(18)	
(62)	
Kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi	
(1,498)	
(2,026)	
(1,008)	

Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan:

Pembayaran hutang jangka panjang dan sewa modal kewajiban	
(4,172)	
(3,722)	
(2,891)	
Penerimaan dari kewajiban jangka panjang	
2,395	
1,130	
2,966	
Kewajiban kartu bahan bakar	
318	
-	
-	
Biaya penerbitan hutang	
(63)	
(19)	
-	
-	
Kas dan setara kas yang dibatasi penggunaannya	
(51)	
-	
-	
Lainnya, bersih	
2	
90	
(94)	
Kas bersih digunakan untuk aktivitas pendanaan	
(1,571)	
(2,521)	
(19)	
Bersih (Penurunan) Peningkatan Kas dan Kas Setara	
(235)	
(1,715)	
352	
ExhiBit 3	
Delta Airlines, Inc.	
Negara Terkonsolidasi-	
dari Arus Kas	
(<i>lanjutan</i>)	

Halaman 697

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Tahun yang Berakhir pada 31 Desember (dalam jutaan)

Arus Kas Dari Aktivitas Operasi:

2011

2010

2009

Kas dan setara kas pada awal tahun

Titik

2,892

4,607

4,255

Kas dan setara kas pada akhir periode

\$ 2,657

\$ 2,892

\$ 4,607

Pengungkapan tambahan uang tunai dibayar untuk bunga

\$ 925

\$ 1,036

\$ 867

Transaksi non tunai:

Peralatan penerbangan dengan sewa modal
\$ 117
\$ 329
\$ 57

Proyek pembangunan kembali JFK didanai oleh pihak ketiga

Para Pihak

126

-

Pengurangan hutang melalui negosiasi vendor

160

Diskon utang pada American Express
perjanjian

110

Pesawat dikirim dengan pembiayaan penjual

20

139

SUMBER: *Delta Airlines, Inc. 2011 Formulir 10-K, hlm. 49.*

Volatilitas harga bahan bakar terus mengganggu manajemen Delta. Biaya bahan bakar per galon meningkat 31% dari 2010 hingga 2011 dan sebesar 36% dari total biaya operasi Delta, dibandingkan dengan 30% pada 2010. Selama 2011, keuntungan dari program lindung nilai Delta mengurangi bahan bakar

biaya US \$ 420 juta. Termasuk aktivitas lindung nilai bahan bakar, biaya rata-rata perusahaan per bahan bakar galon pada tahun 2011 adalah US \$ 3,06 dibandingkan dengan US \$ 2,33 pada tahun 2010.

(Lihat **Pameran 4.**)

Dalam menyelesaikan merger dengan Northwest, Delta mengambil utang US \$ 904 juta.¹⁰ Agar untuk membuat utang ini lebih mudah dikelola, Delta mengajukan penawaran untuk menjual lima juta dolar AS tahun dijamin obligasi untuk membantu perusahaan pulih dari akumulasi utang besar-besaran. Kebanyakan hasil dari penawaran ini digunakan untuk membiayai kembali pinjaman bank Northwest sebagai hasilnya merger.¹¹ Manajemen bekerja dengan rajin untuk mengurangi hutang ini. Misalnya, perusahaan menjual dua anak perusahaan regional yang dimiliki sepenuhnya, Mesaba dan Compass Airlines, dengan total US \$ 82,5 juta pada Juli 2010. Pada akhir 2011, total utang dan sewa modal, termasuk jatuh tempo saat ini, adalah US \$ 13,8 miliar, pengurangan US \$ 1,5 miliar dari 2010 dan 2008 pengurangan US \$ 3,4 miliar dari 2009.

Manajemen Delta mengakui dalam laporan tahunan 2011 korporasi bahwa "substansi kami Hutang hutang dapat membatasi kegiatan keuangan dan operasi kami dan dapat berdampak buruk kemampuan kami untuk mengeluarkan hutang tambahan untuk mendanai kebutuhan masa depan." Mereka juga mengakui hal itu penting

2006

2007

2008

2009

2010

2011

Galon Dikonsumsi

2111

2534

2740

3853

3,823

3856

Biaya (US \$ Jutaan)

\$ 4,319

\$ 5,676

\$ 8.686
\$ 8.291
\$ 8.901
\$ 11.783

Biaya Rata-Rata Per Gal \$ 2,04

\$ 2,24

\$ 3,16

\$ 2,15

\$ 2,33

\$ 3,06

% Pengoperasian

Beban

25%

31%

38%

29%

30%

36%

ExhiBit 4

Delta Airlines, Inc.

Biaya Bahan Bakar dan

Konsumsi

SUMBER: *Laporan Tahunan Delta Airlines, Inc. untuk 2008 dan 2011.*

ExhiBit 3

(Lanjutan)

Halaman 698

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

porsi aset perusahaan saat ini dikenakan hak gadai, yang selanjutnya dapat membatasi kemampuan manajemen untuk memperoleh pembiayaan tambahan dengan persyaratan yang dapat diterima untuk modal kerja, pengeluaran modal, dan keperluan lainnya.

Target pasar Delta adalah segmen penumpang kelas bisnis. Delta's SkyMiles gratis program yang memungkinkan anggota memperoleh miles atau poin yang diperoleh untuk perjalanan gratis, peningkatan, atau produk dan layanan lainnya. Anggota dapat memperoleh miles dengan terbang bersama Delta atau Delta lainnya lebih dari 20 maskapai afiliasi, termasuk Air France, Korean Air, Aeromexico, Alitalia, dan Alaska Udara. Delta juga bekerja sama dengan bisnis lain seperti Budget Rent-A-Car dan beberapa lainnya hotel-hotel terkemuka untuk memberikan anggota SkyMiles peluang memperoleh mileage baru itu mencakup pengalaman perjalanan global mereka.

Program SkyMiles mendorong pembelian kembali dan meningkatkan loyalitas merek. Pelanggan tomer dapat memilih Delta atau afiliasi dari maskapai lain untuk keuntungan tambahan dari penghasilan mil, bahkan jika penerbangannya sedikit lebih mahal. Juga, dengan menciptakan dan memelihara ini Keanggotaan program, Delta mampu mendistribusikan informasi dan pembaruan kepada pelanggannya langsung melalui email atau ke alamat fisik, keduanya merupakan barang yang diperlukan untuk pendaftaran dengan program ini.

Delta juga menyediakan layanan dan fasilitas khusus untuk pelancong bisnis melalui Program Layanan Elite Bisnis. Program ini mirip dengan terbang kelas satu dengan lainnya maskapai penerbangan. Ketika seorang anggota memesan penerbangan, penumpang dapat memilih untuk menerbangkan pelatih atau bisnis / kelas utama. Dengan memberi merek apa yang biasanya disebut maskapai penerbangan kelas pertama sebagai "Business Elite,"

Delta menciptakan nilai persepsi yang lebih tinggi untuk layanan ini bagi pelanggannya. Passen Elite Bisnis-Gers menerima layanan premium selama pengalaman perjalanan mereka dari awal hingga selesai. Ada Meja check-in Business Elite; kursi yang lebih besar, lebih nyaman; makanan dan minuman gratis sebagian besar penerbangan; akses ke Delta Sky Clubs di bandara yang berpartisipasi; kursi tempat tidur datar untuk penerbangan Atlantik; klaim bagasi prioritas; dan 150% menghasilkan miles di atas SkyMiles yang khas anggota terbang dengan pelatih.

Kekuatan pemasaran lain yang digunakan oleh Delta adalah penggunaan pemasaran afiliasi.

Pemasaran afiliasi memungkinkan Delta untuk bergabung dengan bisnis lain untuk mengiklankan dan mempromosikan

lebih memilih layanannya. Bahkan untuk bisnis kecil, Delta membayar komisi untuk setiap penjualan tiket yang menghasilkan rujukan dari situs web bisnis lain yang menampilkan tautan ke Delta. Delta juga dipasangkan dengan organisasi besar seperti tur PGA, Walt Disney World, dan Minnesota

Kembar, tempat itu diiklankan sebagai maskapai pilihan. Dengan menciptakan hubungan ini, keduanya Delta dan afiliasinya menuai manfaat iklan untuk menjangkau lebih banyak orang dan harapan dari potensi penjualan.

Setelah revolusi online, Delta melompat ke atas dengan membuat blog untuk memposting berita dan acara maskapai. Blog memungkinkan pengikutnya untuk langsung mengomentari salah satu memposting dan berpartisipasi dalam diskusi apa pun. Dengan entitas sebesar Delta, ini memberi pelanggan a perasaan berharga dan inklusi dengan didengar dan diizinkan untuk berpartisipasi. Subjek dari posting blog termasuk peningkatan kehidupan sehari-hari ke layanan, inisiatif hijau dan pesawat baru melukis pekerjaan untuk seleksi makanan ringan dan ulasan tujuan, serta banyak topik lainnya.

Namun, salah satu kelemahan pemasaran Delta adalah kurangnya diferensiasi

menghormati layanannya. Sementara perjalanan udara adalah komoditas, beberapa pesaing Delta memiliki memisahkan layanan mereka dari kompetisi, sementara Delta gagal memisahkan diri dari yang lain maskapai penerbangan. Karena itu, Delta terpaksa bersaing pada harga dan kualitas untuk mendapatkan kebiasaan.

dan kesetiaan mereka. Selain itu, penggunaan iklan televisi hampir tidak ada untuk Delta; sedangkan maskapai lain menggunakan televisi sebagai sumber utama iklan mereka.

Pemasaran

Halaman 699

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Delta adalah anggota pendiri SkyTeam, aliansi maskapai global yang mencakup Aeroflot, Aeromexico, Air France, Alitalia, China Southern Airlines, CSA Czech Airlines, Delta Air Lines, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air, Air Europa, dan Kenya Airways. Gabungan, aliansi ini menawarkan lebih dari 13.000 penerbangan setiap hari ke hampir 900 tujuan di seluruh dunia. Ini Jaringan yang luas memberi Delta fleksibilitas untuk terbang secara harfiah ke mana saja di dunia dengan dukungan dari operator SkyTeam lainnya. Itu juga memungkinkan koneksi yang lebih pendek dan hub konsolidasi itu berbagi gerbang dan sistem transfer bagasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya untuk garis. Selanjutnya, Delta mampu menawarkan pelanggan internasional produk yang konsisten berbaris melalui keanggotaan SkyTeam Cargo-nya.

Delta memiliki sejumlah besar bandara hub domestik AS, ditambah tiga hub asing di Amsterdam, Paris, dan Tokyo. Operasi hub membutuhkan lebih banyak gerbang, dan karenanya bertindak tutuplah kompetisi dari banyak pesaing dengan tarif lebih rendah.¹² operasi hub Delta di Atlanta, Cincinnati, Detroit, Memphis, Minneapolis-St. Paul, New York-JFK, dan Salt Lake City mengambil ditempatkan di beberapa bandara tersibuk dan terbesar di Amerika Serikat, sehingga mencegah banyak operator lain bersaing di pasar tersebut.

Pada awal 2009, Delta dan Air France-KLM yang baru bergabung membentuk perusahaan patungan (JV) perjanjian untuk memperluas perjalanan trans-Atlantik untuk kedua perusahaan. Perjanjian ini memberi dua perusahaan total 25% dari pasar perjalanan udara transatlantik global. Itu diizinkan mereka untuk berbagi pendapatan dan biaya untuk penerbangan trans-Atlantik dan harus mendorong kedua mitra pendapatan sebesar US \$ 150 juta, menurut CEO Delta dan Air France-KLM.¹³ Itu juga memungkinkan perusahaan untuk berbagi data harga dan pemasaran untuk lebih meningkatkan internasional mereka perjalanan nasional.

Sebagai bagian dari strategi operasi, manajemen Delta bekerja untuk memperkuat posisi perusahaan di New York. Pada Desember 2011, Delta memperdagangkan 42 slot di Reagan Nasional ditambah hak untuk mengoperasikan layanan harian tambahan ke Sao Paulo, Brasil, dan US \$ 66,5 juta dalam bentuk tunai kepada US Airways untuk memesan 132 pasang slot di Bandara LaGuardia secara berurutan

untuk mengoperasikan hub domestik baru di LaGuardia. Ini memungkinkan manajemen untuk mengumumkan

perluasan layanan domestik Delta di LaGuardia untuk memasukkan lebih dari 100 penerbangan baru dan 29 tujuan baru. Selain itu, Delta menciptakan fasilitas "canggih" di Bandara Internasional John F. Kennedy New York untuk pelancong internasional. Proyek akan menelan biaya sekitar US \$ 1,2 miliar dan akan selesai dalam periode lima tahun mulai tahun 2010.

Delta juga mengoperasikan divisi pemeliharaan dan layanan, Delta TechOps. Layanan ini dibagi sion menyediakan perawatan badan pesawat, perawatan komponen dan suku cadang, perawatan mesin, pemeliharaan lini, logistik, dukungan rekayasa armada, dan pelatihan operasi teknis untuk tidak hanya Delta, tetapi juga maskapai komersial lainnya. Memiliki layanan ini di rumah adalah a kekuatan luar biasa untuk Delta, yang bisa menjaga kualitas armadanya sendiri dan kemudian pasarkan layanan ini ke maskapai lain untuk mendapat untung.

Delta berjuang untuk secara efektif mencocokkan kapasitas dan permintaan. Untuk memberikan layanan yang baik Selain pelanggannya, perusahaan menawarkan penerbangan ke sebanyak mungkin tujuan. Dalam urutan untuk menjadi menguntungkan, bagaimanapun, manajemen harus mengisi pesawat dengan pelancong yang cukup untuk menutupi, dan semoga melebihi, biaya operasional tetap dari penerbangan khusus itu. Sementara resesi membuat pertandingan ini sulit dengan permintaan yang lebih rendah dan harga bahan bakar yang lebih tinggi, Delta mencoba untuk melawan ini

dengan menggunakan pesawat yang lebih kecil dan pensiun yang lebih tua.¹⁴ Itu juga mencoba mengurangi biaya dengan menghilangkan beberapa staf operasinya. Berkat berbagai perjanjian codesharing dan merger dengan Di barat laut, Delta meningkatkan faktor muatan penumpangnya dari 68,1% pada 2001 menjadi 83% pada 2010 dan 82,1% pada tahun 2011. Kombinasi peningkatan faktor beban dan biaya pemotongan membantu mengurangi biaya operasi maskapai per mil kursi yang tersedia dari 18,72 sen pada 2008 menjadi 14,12 sen pada 2011 (dibandingkan dengan 12,41 sen untuk Southwest Airlines).¹⁵

Operasi

Halaman 700

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Delta telah belajar selama beberapa dekade bahwa ia tidak dapat beroperasi sebagai maskapai berbiaya rendah untuk bersaing dengan maskapai seperti JetBlue dan Southwest. Usahanya di awal 2000-an untuk beroperasi Song Airline adalah kegagalan besar yang memaksa Delta untuk kembali mengandalkan operasi aslinya struktur. Dalam upayanya membangun maskapai murah, Delta menarik sumber daya dari sana bisnis utamanya. Meskipun berusaha lebih kompetitif, pada dasarnya menciptakan pesaing untuk bisnis arus utama sendiri.¹⁶

Delta telah bergumul dengan masalah orang. Sebagian besar tenaga kerjanya, kecuali untuk operasi penerbangan personel dan pilot, tidak berserikat. Dengan karyawan yang berserikat, kompensasi dan efits selalu menjadi topik hangat diskusi. Selama bertahun-tahun, Delta telah berusaha untuk memaksakan membayar potongan untuk menurunkan biaya operasi. Sementara di pengadilan kebangkrutan, pilot Delta, diwakili oleh

Asosiasi Pilot Jalur Udara, berjuang keras untuk mendapatkan kompensasi yang adil, bahkan mengancam total likuidasi

Delta jika kesepakatan tidak dapat dicapai.¹⁷ Selama merger dengan Northwest, keduanya maskapai penerbangan bertemu dengan serikat pekerja untuk mengumpulkan dukungan mereka untuk perjanjian tersebut. Meskipun Delta belum

mengalami tingkat gangguan pekerja rumah tangga yang sama dengan yang dialami maskapai lain

Pada dasarnya, para pekerjanya di negara-negara Eropa jauh lebih aktif dalam serikat buruh dan politik protes.

Kebijakan tata kelola perusahaan Delta mempromosikan keragaman di dalam dan di luar organisasi. Itu berpartisipasi dalam inisiatif untuk mempromosikan bisnis kecil, minoritas dan bisnis milik perempuan. Manajemen puncak memahami bahwa ekonomi global bergantung pada kesejahteraan semua bisnis dan mencoba mendistribusikan penjualannya untuk mempromosikan dan menumbuhkan ini perusahaan kecil.

Fokus Delta pada tanggung jawab sosial dicontohkan melalui Delta's Force for Global Program yang bagus. Dalam program ini, Delta mendukung keanekaragaman global, kesejahteraan dan kesehatan global,

meningkatkan lingkungan, dan mempromosikan seni dan budaya. Itu berpartisipasi dan disponsori ribuan acara setiap tahun dan bermitra dengan organisasi terkenal seperti Merah Cross, Habitat for Humanity, UNICEF, Konservasi Alam, Festival Film Tribeca, Festival Seni Hitam Nasional, dan banyak organisasi amal lainnya.

Sumber Daya Manusia dan Tanggung Jawab Sosial

Delta memiliki sejarah panjang dalam merangkul teknologi, dari adopsi awal pesawat jet hingga penggunaan komputer mainframe, dan yang terbaru, mengintegrasikan situs web Delta dan Northwest, sistem operasi dan reservasi. Delta berada di garis depan dalam pengembangan teknologi tingkatkan total pengalaman pelanggan. Penumpang dapat melihat, memilih, atau berganti tempat duduk tugas di situs web online-nya. Mereka juga dapat menerima boarding pass melalui swalayan kios Delta, bersama dengan Administrasi Keamanan Transportasi (TSA), memprakarsai mobile check-in tanpa batas untuk perjalanan domestik dari beberapa bandara di Amerika Serikat. Dulu sekarang menawarkan opsi video, musik, permainan, dan daya yang ditingkatkan pada banyak pesawat terbarunya.¹⁸

Teknologi

industri Maskapai Penerbangan

Deregulasi

Industri penerbangan domestik AS sebagian besar dideregulasi pada tahun 1978,¹⁹ dan hambatan masuk untuk pendatang baru lebih rendah dari sudut pandang legislatif. Maskapai bebas untuk bernegosiasi memiliki pengaturan pengoperasian dengan bandara berbeda, masuk dan keluar dengan mudah, dan menetapkan tarif dan volume penerbangan sesuai dengan kondisi pasar.

Halaman 701

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Deregulasi menghasilkan pertumbuhan industri yang spektakuler. Jumlah penumpang udara meningkat dari 207,5 juta pada 1974 menjadi 721,1 juta pada 2010. Sayangnya, pertumbuhan ini mengakibatkan koridor US Northeastern tersedak penerbangan, bandara penuh sesak, keterlambatan, dan risiko teroris. Lebih banyak kompetisi menyebabkan pemotongan tarif. Misalnya, pulang pergi termurah Penerbangan New York – Los Angeles pada tahun 1974 adalah US \$ 1442 (dolar yang disesuaikan dengan inflasi). Pada 2010,

penerbangan yang sama berharga US \$ 268. Akibatnya, ini menghasilkan penurunan pendapatan rata-rata per mil penumpang dari 33,3 sen yang disesuaikan dengan inflasi pada tahun 1974 menjadi 13 sen pada tahun 2010.²⁰

Deregulasi tidak membebaskan maskapai dari pengawasan oleh sejumlah domestik dan internasional agensi nasional. Daftar pendek termasuk Departemen Transportasi AS, Departemen AS ment Homeland Security, dan transportasi udara dan organisasi keselamatan dari berbagai negara maskapai melayani. Misalnya, Delta adalah anggota Transportasi Udara Internasional Asosiasi (IATA) dan tunduk pada konvensi yang berlaku seperti Kontrak dan Pemberitahuan Penting Lainnya. "Itu juga tergantung pada penjadwalan dan pendaratan aturan slot oleh negara asing yang dilayani dan berbagai otoritas manajemen bandara. Ada sejumlah besar birokrasi yang terlibat dalam mendirikan maskapai baru. Sebagai contoh, sebuah perusahaan baru di Amerika Serikat harus mengajukan permohonan kepada Otoritas Penerbangan Federal (FAA) untuk sertifikat maskapai udara. Untuk mengoperasikan pesawat, maskapai baru harus mendapatkan operasi lisensi, yang biasanya merupakan proses yang panjang. Prosedur-prosedur ini menghalangi banyak orang untuk masuk industri karena generasi pendapatan dapat memakan waktu lama. Pengeluaran modal besar yang diperlukan untuk memulai bisnis penerbangan juga bisa menjadi serius

pencegah bagi pendatang baru. Peserta harus memiliki sumber daya yang cukup untuk membayar staf yang dibutuhkan dan untuk menyewa atau membeli armada pesawat terbang. Bahkan jika seorang pendatang baru memiliki modal untuk memulai bisnis, itu akan menghadapi hambatan dalam mengakses bandara. Maskapai penerbangan yang sudah mapan memiliki keunggulan atas calon pendatang, karena mereka mengadakan a memonopoli slot waktu di bandara tertentu, membuatnya lebih sulit bagi maskapai baru untuk masuk ke bandara tersebut. Ini menciptakan kesulitan besar bagi maskapai baru untuk menegosiasikan slot utama di bandara sibuk dan dapat mengakibatkan maskapai baru dibatasi untuk menawarkan penerbangan hanya di luar waktu puncak, atau harus terbang ke bandara yang jauh dari tujuan populer. Maskapai penerbangan yang sudah mapan membentuk aliansi strategis seperti SkyTeam, Oneworld, dan Start, di agar lebih kompetitif baik secara lokal maupun global. Airlines bermitra satu sama lain tidak hanya untuk mencapai ukuran ekonomi jaringan melalui inisiatif seperti berbagi kode, tetapi juga untuk mencapai skala ekonomi dalam pembelian bahan bakar dan bahkan pesawat. Peserta baru menghadapi a berpotensi biaya operasi yang tinggi karena butuh waktu lama untuk mendapatkan akses ke tipe - tipe ini mengatur dan mengambil keuntungan dari pengurangan biaya yang dihasilkan dari pembangunan aliansi.

Hambatan Masuk

Biaya bahan bakar telah menjadi biaya yang signifikan dan terus meningkat untuk melakukan bisnis untuk keseluruhan industri penerbangan. Jika harga minyak sekali lagi naik secara signifikan, efeknya bisa sangat besar dan tahan lama. Analis secara terbuka merenungkan akhir perjalanan udara internasional massal, sebuah peristiwa yang dapat mengkonfigurasi ulang ekonomi dunia dan menjadikan penerbangan hanya pilihan bagi orang kaya. Sebuah penerbangan melintasi Atlantik dapat dengan mudah mengonsumsi 60.000 liter bahan bakar — lebih dari pengendara akan digunakan dalam 50 tahun mengemudi — dan menghasilkan 140 ton karbon dioksida. Armada dunia pesawat jet membakar sekitar 130 juta ton bahan bakar setiap tahun.²¹ Sampai baru-baru ini, industri penerbangan memperkirakan dua kali lipat penerbangan pada tahun 2050.²² Tetapi yang lain perang di Timur Tengah, sumber produk turunan minyak terbesar di dunia, dapat menghancurkan terbang dan mudah menyebabkan pembatasan parah dalam penerbangan di seluruh dunia. Bahkan tanpa konflik bersenjata,

Ekonomi Bahan Bakar

Halaman 702

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

ada pemimpin yang bisa menggunakan minyak — dan ancaman mematikan produksi — untuk kebijakan tujuan kal. Akhirnya, meningkatnya ekonomi, seperti yang ada di Brasil, India, dan Cina, gunakan lebih banyak sumber daya terbatas ini. Industri penerbangan sangat kompetitif. Pembeli utama dalam industri penerbangan adalah pelancong liburan dan bisnis. Sementara kolam rekreasi agak terfragmentasi dan kurang daya tawar nyata, pelancong bisnis dari perusahaan besar memiliki pengaruh. Sejak pelanggan sensitif terhadap harga dan dapat dengan mudah beralih dari satu maskapai penerbangan ke yang lain, merek loyalitas di industri rendah. Sebagai langkah balasan, maskapai penerbangan telah menggunakan skema loyalitas untuk memikat dan mempertahankan pelanggan. Bahkan dengan program loyalitas, maskapai penerbangan masih berjuang untuk mempertahankan pelanggan. Resesi 2008 mengurangi permintaan untuk perjalanan udara.²³ Dalam ekonomi yang buruk, individu mampu menggantikan perjalanan udara dengan pilihan lain — mobil, bus, atau kereta api, atau dengan menggunakan biaya lebih rendah maskapai regional, seperti Southwest. Pelanggan saat ini jauh lebih tidak loyal dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Situs perjalanan seperti Orbitz dan Travelocity dapat diinstruksikan untuk mencari dengan tarif lebih rendah, lebih sedikit menghubungkan penerbangan, dan sebagainya. Program hadiah udara dan kartu kredit tidak semurah itu di tahun-tahun sebelumnya, jadi ada lebih sedikit insentif bagi penumpang untuk tetap loyal kepada satu maskapai penerbangan.²⁴

Loyalitas Merek

Pemasok bahan bakar, pabrik pesawat terbang, dan karyawan yang terampil adalah pemasok utama di Asia industri penerbangan. Industri ini ditandai oleh kekuatan pemasok yang kuat, mengingat duopoli tersebut dari produsen pesawat besar bermesin mesin jet dari Boeing dan Airbus. Maskapai masuk ke dalam kontrak ketika membeli atau menyewa pesawat dari pemasok, dan melanggar kontrak ini sering kali dijatuhi hukuman finansial berat.

Pemasok bahan bakar juga berada dalam posisi yang kuat, karena belum ada pengganti yang layak untuk bahan bakar jet

telah ditemukan. Biaya kepegawaian untuk maskapai besar, dengan jumlah besar personel penerbangan dan darat yang terlatih, termasuk mekanik, reservasi, dan tanda transportasi agen eting diperlukan untuk memberikan layanan yang efisien. Biaya tenaga kerja sulit untuk memotong, mengingat sebagian besar maskapai besar berserikat.

Daya Pemasok

Pelanggan dalam beberapa tahun terakhir menjadi semakin bermusuhan terhadap industri penerbangan sebagai hasil dari keterlambatan perjalanan, penyaringan intrusif, dan masalah "nikel dan sepeser pun" seperti tas terdaftar biaya pengukur dan bahkan proposal baru-baru ini oleh Spirit Airline untuk membebankan biaya bagasi overhead.²⁵ Keduanya

Delta dan United memimpin industri dengan mengenakan biaya US \$ 100 untuk tas terdaftar kedua di internasional penerbangan nasional. Maskapai penerbangan AS mengumpulkan US \$ 3,4 miliar dalam biaya bagasi pada 2011, membantu mengimbangi

biaya bahan bakar dan mengurangi kebutuhan penangan bagasi.²⁶ Pelanggan semakin vokal dalam ketidakpuasan mereka dengan perawatan "mobil ternak" dan berbagai biaya. Kelompok konsumen, seperti Asosiasi Penumpang Maskapai Penerbangan Internasional, Asosiasi Pelancong Udara, FlyerRights.org, dan Koalisi untuk Bill of Rights Penumpang Maskapai Penerbangan, telah berjuang untuk meningkat pengawasan maskapai. Pada 2009, sebuah video di YouTube berjudul, "United Breaks Guitars," diterima pemberitahuan luas.

Seorang profesor berpendapat bahwa dibandingkan dengan awal 1980-an, tarif udara lebih rendah pada 2012, tetapi segalanya (kecuali untuk hiburan dalam penerbangan) lebih buruk. Ada sedikit ruang kaki, lebih sedikit makanan, kurang layanan, lebih banyak pesawat yang penuh sesak, dan lebih banyak waktu terbuang melalui bandara.²⁷

Sikap Konsumen

Halaman 703

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Panggilan untuk "Bill of Rights" penumpang pesawat terbang menjadi lebih sering, berpuncak pada tahun 2011 dengan undang-undang AS yang menyatakan bahwa jika sebuah pesawat komersial internasional yang menumpang duduk

landasan pacu selama lebih dari empat jam, maskapai akan dikenakan biaya hingga US \$ 27.500 per penumpang ger. Undang-undang tersebut juga menyatakan bahwa maskapai penerbangan harus secara jelas mengirimkan biaya tas, makanan, dan pembatalan

di situs web mereka dan ganti rugi penumpang yang "terbentur" setidaknya dua kali lipat dari harga tiket mereka. Menurut American Customer Satisfaction Index, industri penerbangan secara keseluruhan menerima skor pada tahun 2011 sebesar 65% dari 100% yang mungkin. Ini dibandingkan dengan 82% untuk industri jasa restoran. Dalam urutan kepuasan pelanggan tertinggi untuk 2011 adalah Southwest (81%), Kontinental (64%), Amerika (63%), US Airways dan United (61%), dan Delta (56%).

Bencana Alam dan Sosial

Beberapa peristiwa, seperti badai salju, gempa bumi, dan bahkan letusan gunung berapi di Islandia, terjadi di luar kendali maskapai mana pun. Tidak ada "perbaikan" teknologi untuk bencana alam ini.

ters. Awan abu besar dari gunung berapi Islandia yang menutup ruang udara Eropa di 2010 menelan biaya puluhan juta dolar per maskapai yang berbasis di AS. Karena Delta memiliki yang terbesar Kehadirannya di Eropa, kehilangan banyak uang — hingga US \$ 6,5 juta per hari.²⁸ Maskapai penerbangan juga menghadapi ancaman dari perang, ketidakstabilan politik, dan kerusuhan sosial. Pengunjuk rasa di Thailand, misalnya, memaksa penutupan terminal bandara utamanya pada tahun 2008, menyebabkan operasi pelabuhan akan berhenti untuk sementara waktu.²⁹ Demikian pula, serangan teroris tahun 2001 di Amerika Serikat menyebabkan semua lalu lintas udara dihentikan untuk beberapa hari dan menyebabkan penurunan tajam pada perjalanan ekonomi dan udara.³⁰

Menurut "Penerbangan Domestik 2012 IBIS World dalam Penelitian Pasar Industri AS Laporkan" industri penerbangan AS tidak stabil selama dekade terakhir dengan pendapatan yang meningkat sedikit pada tingkat tahunan sebesar 0,3% selama lima tahun menjelang 2012. Pendapatan adalah naik 9,0% selama 2010 dan 3,6% pada 2011. Tren keseluruhan selama lima tahun terakhir telah peningkatan pangsa pasar untuk maskapai berbiaya rendah seperti US Airways, JetBlue, dan Southwest Airlines, merugikan Amerika dan United Airlines.

Laporan *Dunia IBIS* meramalkan bahwa industri penerbangan AS harus mengalami kesederhanaan pemulihan dan pertumbuhan positif selama lima tahun ke depan. Meski demikian, biaya bahan bakar yang tinggi harus terus memotong ke dalam profitabilitas. Operator-operator besar diharapkan untuk terus bergabung untuk meningkatkan profitabilitas dan mendapatkan keunggulan kompetitif.

Di luar Amerika Serikat, banyak negara secara tradisional mensubsidi udara nasional mereka operator. Ada manfaat ekonomi dalam menerbangkan maskapai bermerek nasional bendera di luar negeri, membawa wisatawan ke negara itu, dan menghasilkan pendapatan untuk bisnis lokal kebutuhan. Kebanggaan nasional juga berperan. Industri penerbangan global yang semakin kompetitif berarti bahwa maskapai nasional kecil menjadi kurang efektif biaya. Maskapai terpaksa untuk meminta lebih banyak uang dari pemerintah mereka atau keluar dari bisnis. Inilah sebabnya Selandia Baru masuk untuk menopang Air New Zealand pada tahun 2001. Untuk bagian mereka, banyak pemerintah KASIH tidak lagi memiliki uang untuk mendukung maskapai penerbangan seperti yang mereka lakukan di masa lalu. Pada Januari 2012,

Spanyol Spanair dan Malev Hongaria kandas ketika pemerintah mereka mengurangi sub-maskapai sidies. Investor negara di SAS Swedia, Aer Lingus Irlandia, TAP Portugal, dan bendera operator Polandia dan Republik Ceko mengindikasikan pada 2012 bahwa karena utang Eropa Krisis mereka akan mengurangi dukungan keuangan dan mencari investor baru. Turkish Airlines sedang bekerja untuk membeli saham di LOT Polish Airlines dari pemerintah Polandia, yang memiliki telah mencoba untuk menjual 25% sahamnya sejak 2009. Ini didukung negara Eropa maskapai menemukan diri mereka jatuh di belakang tiga kelompok maskapai besar Eropa: Air France-KLM

Outlook Industri

Halaman 704

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

Group, Deutsche Lufthansa (termasuk operator di Austria, Belgia, dan Swiss), dan International Consolidated Group (penggabungan British Airways dan Iberia). Itu logis untuk berharap merger di antara maskapai yang didukung negara akan segera terjadi sesuai pilihan pemerintah untuk memprivatisasi maskapai penerbangan nasional mereka dengan menjual saham kepemilikan mereka.³¹ International Air Transport Association (IATA) memperkirakan bahwa maskapai global tersebut akan dustry akan mencatat penurunan laba bersih tahun kedua berturut-turut pada tahun 2012 sebagai pendalaman Krisis utang Eropa akan mengimbangi harga bahan bakar yang lebih rendah, pertumbuhan pas- lalu lintas penumpang, dan pasar barang yang lebih baik. Meskipun IATA mengharapkan untung kecil pertumbuhan untuk operator di Amerika Utara, operator di wilayah Asia Pasifik harus melihat yang paling peningkatan laba bersih pada 2012. Sebaliknya, maskapai penerbangan Eropa harus melaporkan US \$ 1,1 miliar kerugian. Menurut John Leahy, Kepala Kantor Operasi untuk Airbus, "Tidak ada keraguan tentang itu 2012 adalah tahun yang lebih lembut dari 2011 dalam hal pesanan dan dalam hal kesehatan beberapa maskapai penerbangan."³²

Tantangan Menghadapi Delta

Delta muncul dari kebangkrutan dan membuktikan bahwa itu bisa menjadi perusahaan yang menguntungkan. Itu SkyTeam Alliance, jaringan penerbangan substansial, dan merger baru-baru ini dengan Northwest berkontribusi pada keberhasilannya di industri ini. Namun, seperti banyak perusahaan yang sukses, Delta terus berjuang dengan cara untuk tetap menjadi perusahaan yang layak dalam jangka panjang. Saat merger dan akuisisi telah memungkinkan perusahaan untuk menjadi maskapai penerbangan terbesar di dunia, Delta masih perlu fokus pada mempertahankan profitabilitasnya. Tantangan signifikan untuk Delta tetap ada. Delta bersaing dalam lingkungan yang tidak pasti dengan banyak pemain, proses pertumbuhan terbatas pect, dan sedikit ruang untuk membedakan dirinya dari yang lain. Struktur biaya perusahaan, layanan portofolio, loyalitas merek, dan kemampuan untuk mengelola utang dan krisis akan memengaruhi pengembangan di masa depan.

ment. Eksplorasi lebih lanjut dari inisiatif bisnis baru juga penting bagi Delta untuk pindah pasar yang padat dan stagnan ini untuk menciptakan ruang baru bagi dirinya sendiri. Dengan merger yang sukses Northwest, JV dengan Air France-KLM, dan kesuksesan berkelanjutannya dengan SkyTeam, seharusnya Manajemen Delta terus mengejar peluang M&A dan JV lainnya, seperti mengejar merger dengan American Airlines yang bangkrut? Sementara sejarah Delta menunjukkan bahwa itu tidak bisa berhasil mempertahankan anak perusahaan berbiaya rendah dengan sendirinya, pertanyaan utama menjadi, apakah itu bermanfaat untuk mengakuisisi atau bergabung dengan operator berbiaya rendah, seperti JetBlue, sambil menjaga mobil-model dan merek bisnis rier saat ini?

Pada awal 2012, manajemen puncak Delta menyadari adanya peluang bisnis yang menarik. opportunity. ConocoPhillips berencana untuk menjual atau menutup 185.000 barel per hari Pelatihnya, Pennsylvania, kilang, kilang Pantai Timur terakhir yang berjuang menjadi korban laba rendah margin. Kilang East Coast biasanya bergantung pada impor minyak mentah Brent mahal dari Laut Utara dan Afrika Barat dan tidak bisa lagi bersaing dengan kilang Midwest yang menggunakan minyak mentah West Texas Intermediate yang lebih murah. Tidak ada jaringan pipa yang ada untuk menghasilkan yang tinggi diskon minyak mentah dari bidang serpih Bakken di North Dakota. Kilang Pelatih di dekat Philadelphia adalah yang terbesar ketiga dari 12 kilang Pantai Timur. Dua dari dua belas orang menganggur 2010 dan dua lainnya, termasuk Trainer, idle pada tahun 2011.

Manajemen Conoco mengumumkan bahwa mereka akan menutup kilang Trainer jika mereka tidak segera menemukan pembeli. Mereka berencana membuat operasi hilir Conoco (termasuk saluran pipa, kilang, dan stasiun ritel) sebuah perusahaan yang terpisah pada tahun 2013 dan telah berulang kali mengatakan bahwa mereka siap untuk menjual aset penyulingan yang kurang canggih dan minyak dan gas lainnya - ikatan yang mereka anggap usang. Manajemen Conoco mengatakan bahwa mereka akan menerima tawaran

Opsi Strategis yang Mungkin

Halaman 705

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

CATATAN

1. Yamanouchi, Kelly. "Delta kehilangan \$ 161 juta: Beberapa biaya tanggung untuk merger Northwest. Kapasitas penerbangan domestik, lebih banyak pekerjaan akan dipangkas tahun depan." *The Atlanta Journal – Constitution*. 23 Oktober 2009. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010)
2. Bailey, Jeff. "Delta dan Northwest mempromosikan manfaat merger." *The New York Times*. 15 April 2008.
3. Mouawas, Jad. "Penggabungan Delta-Northwest panjang dan kompleks jalan." *The New York Times*. 18 Mei 2011. Versi cetak dari artikel ini muncul di *The New York Times* pada 19 Mei 2011, hal. B1.) Esterl, Mike. "Integrasi penuh Delta di barat laut didapat izin akhir." *The Wall Street Journal Online*. 2 Januari 2010
4. Credeur, Mary Jane. "Pernikahan di ketinggian 30.000 kaki." Bloomberg Minggu Bisnis. 6 Februari - 12 Februari 2012, hlm. 58–63.

5. Formulir United Continental 10-K. 2011
 6. AMR Corporation Form 10-K. 2011
 7. Ahles, Andrea. "Kebangkrutan American Airlines." *Star-Telegram*. 16 Juni 2012.
 8. Herbst, Bob. American Airlines dan US Airways - Akankah mereka terbang bersama-sama? "Airline Financials.com LLC. 20 April 2012.
 9. Southwest Airlines Form 10-K. 2011
 10. Webber, Harry. "Delta Air Lines merencanakan utang pribadi \$ 500 juta penawaran." *USA Today*. 16 September 2009.
 11. Haywood, Kate. "Delta Air merencanakan penawaran utang \$ 500 juta." NASDAQ.com. 16 September 2009.
 12. McCartney, Scott. "Kursi tengah: Mengapa para pelancong mendapat manfaat ketika hub maskapai ditutup; Saat gerbang dibuka, para penekan bergerak in dan tarif turun; Pelajaran dari Pittsburgh." *The Wall Street Journal*. 1 November 2005. Edisi Timur: ABI / INFORM Global. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010).
 13. Michaels, Daniel. "Air France-KLM, Delta membentuk trans-Atlantik usaha patungan." *The Wall Street Journal*. 25 Mei 2009.
 14. Laporan Tahunan Delta Airlines Inc. *untuk tahun fiskal yang berakhir 31 Desember 2009*. http://www.delta.com/about_delta/investor_relations/annual_report_proxy_statement/.
 15. Delta Air Lines Form 10-K. 2011
 16. Williams, Paula dan John. "Mengapa perusahaan yang baik menjadi buruk." 17 Juli 2009. http://www.ravenwerks.com/?page_id=426.
 17. Associated Press. "Delta memperingatkan kemungkinan serangan pilot." MSNBC. 14 November 2005. <http://www.msnbc.msn.com/id/10028262/>.
 18. Aviation Explorer. http://www.aviationexplorer.com/delta_airlines.htm
 19. Ignatius, David. "Gagal penerbangan, gagal pemerintah." *The Washington Post*. 22 Juni 2008. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010)
 20. Breyer, Stephen. "Deregulasi maskapai ditinjau kembali." Bloomberg Minggu Bisnis. Musim Dingin 2011. P. 68.
 21. "Batas mengubah beberapa program hadiah menjadi zona larangan terbang." *Palm Beach Post*. 29 Maret 2010. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010)
 22. Ibid.
 23. Jones, Charisse and Reed, Dan. "2009 adalah tahun terburuk untuk air-baris: 2010 terlihat lebih baik, tetapi kerugian diperkirakan \$ 5,6 miliar dari dunia sekutu." *USA Today*. 28 Januari 2010. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010)
 24. "Batas mengubah beberapa program hadiah menjadi zona larangan terbang." *Palm Beach Post*. 29 Maret 2010. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010)
 25. Croghan, Lore. "Itulah semangat!! Maskapai tidak akan mengenakan biaya carry-ons" *New York Daily News*. 19 April 2010. (diakses melalui ProQuest.com, 23 April 2010)
 26. Ford, Andrea. "Langit tinggi." *Waktu*. 2 Juli 2012. P. 18.
 27. Borenstein, Severin. "Mengapa maskapai AS perlu beradaptasi dengan pertumbuhan masa depan." Bloomberg.com. 3 Juni 2012
- membeli kilang Trainer hingga Mei 2012. Sudah menjadi rahasia umum di industri itu kecuali untuk periode singkat dari 2005 hingga 2008, pemurnian adalah bisnis yang tidak menguntungkan. Ini akan jelaskan mengapa tidak ada kilang baru yang dibangun di Amerika Serikat dalam beberapa dekade. Pertemuan awal antara Delta dan Conoco mengungkapkan bahwa Delta dapat membeli Kilang trainer seharga US \$ 180 juta. Manajemen Delta menyadari bahwa meskipun mereka membeli kilang, mereka harus menghabiskan US \$ 100 juta lagi untuk memodifikasi kilang menjadi maksimal kurangi produksi bahan bakar jet. Pada catatan positif, setiap pembersihan lingkungan berisiko sebelum penjualan akan tetap dengan operator kilang sebelumnya. Negara Bagian Pennsylvania mengumumkan bahwa akan bersedia untuk memberikan kontribusi US \$ 30 juta dalam bantuan penciptaan lapangan kerja kepada siapa saja yang akan membeli dan mengoperasikan kilang dengan setidaknya 402 pekerja penuh waktu selama setidaknya lima tahun.
- Pembelian kilang juga akan mencakup pipa dan aset transportasi yang diperlukan untuk memasok bahan bakar ke operasi Delta di seluruh Amerika Serikat bagian utara.³³ Manajemen Delta sadar bahwa mengoperasikan kilang secara menguntungkan akan lebih sulit

bisnis daripada mengoperasikan maskapai penerbangan yang menguntungkan. Kilang itu tidak menghasilkan uang dan masalah cakap tidak di masa depan tanpa serangkaian investasi untuk membuatnya kompetitif. Namun kurang, itu akan menjadi salah satu alternatif untuk mengurangi biaya tinggi bahan bakar jet, masalah utama di maskapai penerbangan profitabilitas di 2012 dan mungkin selama bertahun-tahun yang akan datang. Tapi, apakah ini penggunaan terbaik dari Delta dana terbatas, terutama ketika sudah berkomitmen untuk menghabiskan sejumlah besar uang untuk perbarui fasilitasnya di New York?

Halaman 706

CASE 27 Delta Air Lines (2012)

28. Smith, Harun. "Abu gunung berapi Islandia membebani maskapai penerbangan AS \$ 20 juta sehari." *CNN Money*, 19 April 2010. http://money.cnn.com/2010/04/19/berita/perusahaan/airlines_volcano/index.htm
29. Onsanit, Rattaphol dan Kate, Daniel Ten, "Pemrotes Thailand memaksa penutupan bandara, bom melukai 4 (Pembaruan2)" *Bloomberg.com*. 26 November 2008. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601100&sid=aLYaIIkGDOTw&refer=jerman>.
30. Bhadra, Dipasis and Texter, Pamela (2004). "Jaringan penerbangan: Kerangka ekonometrik untuk menganalisis perjalanan udara domestik AS." Departemen Transportasi Amerika Serikat. 22 April 2010. http://www.bts.gov/publications/journal_of_transportation_and_statistics/volume_07_number_01/html/paper_06/
31. Baigorri, Manuel, Rothwell, Steve, dan Webb, Alex. "Turbu-untuk maskapai penerbangan milik negara Eropa." *Bloomberg Business-minggu*. 6–12 Februari 2012. Pp. 28–29.
32. Chiu, Joanne dan Ng, Jeffrey. "Pemimpin industri penerbangan Di samping prospek pertumbuhan industri jangka pendek." *Dow Jones Berita baru*. 11 Juni 2012.
33. Kahn, Chris, Mayerowitz, dan Levy, Marc. "Delta Air Lines adalah memasuki bisnis bahan bakar." *Associated Press*. 1 Mei 2012.

Halaman 707

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 708

TOMTOM ADALAH SALAH SATU PRODUSEN TERBESAR SISTEM NAVIGASI SATELIT DALAM DUNIA. Produk-produknya terdiri dari perangkat dan aplikasi yang berdiri sendiri. TomTom memimpin pasar sistem navigasi di Eropa dan kedua di Amerika Serikat. TomTom mengaitkan posisinya sebagai pemimpin pasar dengan faktor-faktor berikut: ukuran basis pelanggan dan teknologinya, kekuatan distribusinya, dan citra mereknya yang menonjol dan pengakuan.¹

Dengan akuisisi Tele Atlas, TomTom menjadi terintegrasi secara vertikal dan juga mengontrol proses pembuatan peta. Ini membantu TomTom memantapkan dirinya sebagai yang terintegrasi bisnis konten, layanan, dan teknologi. Perusahaan ini berasal dari Belanda dan memiliki perusahaan kantor pusat yang berbasis di Amsterdam, Belanda. Dalam hal geografi, perusahaan operasi membentang dari Eropa ke Asia Pasifik, meliputi Amerika Utara, Timur Tengah, dan Afrika.²

TomTom didukung oleh 3300 karyawan dari 40 negara. Itu pendapatan perusahaan telah tumbuh dari € 8 juta pada tahun 2002 menjadi € 1,674 miliar pada tahun 2008. (Lihat **Pameran 1 dan 2.**)

KASUS 28

TomTom

PERSAINGAN BARU DI MANA SAJA!

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Alan N. Hoffman, Universitas Bentley dan Universitas Erasmus. hak cipta © 2015 oleh Alan N. Hoffman. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Cetak ulang izin sion hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, ke-14 Edisi (dan versi internasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, Alan N. Hoffman. Publikasi apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) ke penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Alan N. Hoffman telah memberikan izin tertulis tambahan. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Will Hoffman, Mansi Asthana, Aakashi Ganveer, Hing Lin, dan Che Yii untuk penelitian mereka. Harap alamat semua korespondensi ke: Profesor Alan N. Hoffman, Universitas Bentley, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452 atau ahoffman@bentley.edu. Dicetak dengan izin dari Dr. Alan N. Hoffman.

Pusat Pengembangan Kasus RSM menyiapkan kasus ini untuk menyediakan bahan untuk diskusi kelas daripada untuk menggambarkan trate baik penanganan efektif atau tidak efektif dari situasi manajemen. Hak Cipta © 2010, Pengembangan Kasus RSM Center, Universitas Erasmus. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang dapat disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun tanpa izin dari pemilik hak cipta, Alan N. Hoffman.

Halaman 709

KASUS 28 TomTom

2.000.000
1.500.000
1.000.000
500.000
-500.000
-1.000.000
-1.500.000
0

2005

2006

2007

2008

Penjualan

Batas pemasukan

Pameran 1

Pendapatan Penjualan dan
Penghasilan Bersih (€):
TomTom (Jumlah dalam
jutaan €)

800

700

600

500

400

300

200

100

0

Q1

Q2

Q3

Q4

2009

2008

2007

Pameran 2

Penjualan Triwulan:
TomTom (Jumlah dalam

jutaan €)

Namun, karena akuisisi Tele Atlas dan penurunan ekonomi saat ini, perusahaan pany baru-baru ini menjadi perhatian bagi investor. Pada 22 Juli 2009, TomTom melaporkan porting penurunan laba bersih pada akhir kuartal kedua 2009.

TomTom berkecimpung dalam bisnis layanan dan perangkat informasi berbasis navigasi. Itu perusahaan telah berinvestasi secara struktural dan strategis dalam penelitian dan pengembangan membawa produk dan layanan baru dan lebih baik kepada pelanggannya. Keyakinan perusahaan terhadap radikal inovasi membantunya tetap menjadi yang terdepan dalam inovasi dalam industri navigasi.

Visi manajemen TomTom adalah untuk meningkatkan kehidupan masyarakat dengan mentransformasikannya navigasi dari "solusi jangan-hilang" ke teman perjalanan sejati yang membawa orang dari satu tempat ke tempat lain lebih aman, lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Visi ini membantu masyarakat Perusahaan dapat menjadi pemimpin pasar di setiap pasar dalam informasi navigasi satelit pasar jasa.³

Tujuan perusahaan berfokus pada kemajuan radikal dalam tiga bidang utama:

- **Peta yang lebih baik:** Tujuan ini dicapai dengan mempertahankan data peta TomTom yang berkualitas tinggi-basis, yang terus diperbarui oleh komunitas besar pengguna aktif yang menyediakan koreksi, verifikasi, dan pembaruan untuk TomTom. Ini dilengkapi oleh masukan dari armada kendaraan survei TomTom yang luas.⁴

Halaman 710

KASUS 28 TomTom

- **Perutean yang lebih baik:** TomTom memiliki basis data profil kecepatan historis terbesar di dunia Rute IQ, difasilitasi oleh TomTom HOME, portal pengguna perusahaan.⁵

- **Informasi lalu lintas yang lebih baik:** TomTom memiliki informasi lalu lintas waktu-nyata yang unik layanan yang disebut trafik TomTom HD, yang memberikan pengguna waktu nyata yang berkualitas tinggi pembaruan lalu lintas.⁶ Tiga tujuan ini membentuk dasar navigasi satelit, yang bekerja di bersama untuk membantu TomTom mencapai misinya.

Produk tomtom

TomTom menawarkan berbagai macam produk mulai dari perangkat navigasi portabel hingga perangkat lunak. aplikasi navigasi ware dan peta digital. Fitur unik di setiap produk ini ucts menjadikannya benar-benar "pilihan cerdas dalam navigasi pribadi."⁷ Beberapa produk ini adalah dijelaskan selanjutnya.

Perangkat ini dilengkapi dengan layar LCD yang membuatnya mudah digunakan dengan ujung jari saat mengemudi. Mereka menyediakan Tempat Menarik (POI) yang membantu dalam menemukan pompa bensin, restoran, dan tempat-tempat penting dan informasi lalu lintas.

TomTom Go dan TomTom One

Ini adalah model portabel yang dirancang khusus untuk pengendara motor. Peralatan terdiri dari sebuah penerima GPS terintegrasi yang dapat dipasang di sepeda apa pun, dan headset nirkabel di dalamnya helm. Mirip dengan mobil Portable Navigation Devices (PNDs), model TomTom Rider memiliki sejumlah aplikasi POI. Antarmuka yang digunakan dalam TomTom Rider sangat user-friendly dan datang dalam berbagai bahasa.⁸

TomTom Rider

Aplikasi ini menyediakan perangkat lunak navigasi bersama dengan peta digital. Keduanya aplikasi yang kompatibel dengan sebagian besar ponsel dan PDA yang disediakan oleh perusahaan seperti Sony, Nokia, Acer, Dell, dan HP. Aplikasi ini datang dengan TomTom HOME, yang bisa jadi digunakan untuk meningkatkan ke peta digital terbaru dan versi aplikasi.⁹

TomTom Navigator dan TomTom Mobile

Pada 17 Agustus 2009, TomTom merilis TomTom untuk iPhone.

Aplikasi TomTom untuk iPhone 3G dan pengguna 3GS termasuk peta Amerika Serikat dan Kanada dari Tele Atlas, dan tersedia untuk US \$ 99,99.

Aplikasi TomTom untuk iPhone termasuk teknologi IQ Routes eksklusif. Dari pada menggunakan asumsi waktu perjalanan, Rute IQ mendasarkan rute pada pengalaman jutaan yang sebenarnya driver TomTom untuk menghitung rute tercepat dan menghasilkan waktu kedatangan paling akurat

dalam industri. Rute TomTom IQ memberdayakan pengemudi untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih cepat 35% dari waktu.

TomTom untuk iPhone

Halaman 711

KASUS 28 TomTom

Sejarah perusahaan

TomTom didirikan sebagai "Palmtop" pada tahun 1991 oleh Peter-Frans Pauwels dan Pieter Geelen, keduanya lulusan dari Universitas Amsterdam, Belanda. Palmtop dimulai sebagai perangkat lunak perusahaan pengembangan dan terlibat dalam memproduksi perangkat lunak untuk komputer genggam, satu dari perangkat paling populer tahun 1990-an. Dalam beberapa tahun berikutnya, perusahaan itu melakukan diversifikasi

dalam menghasilkan aplikasi komersial termasuk perangkat lunak untuk keuangan pribadi, game, a kamus, dan peta. Pada tahun 1996, Corinne Vigreux bergabung dengan Palmtop sebagai mitra ketiga. Pada tahun yang sama, perusahaan mengumumkan peluncuran Enroute dan RouteFinder, yang pertama judul perangkat lunak navigasi. Karena semakin banyak orang yang menggunakan PC mengadopsi operasi Microsoft

Dalam sistem, perusahaan mengembangkan aplikasi yang kompatibel dengannya. Ini membantu perusahaan meningkatkan pangsa pasarnya. Pada tahun 2001, Harold Goddijn, mantan Kepala Eksekutif Tive of Psion, bergabung dengan perusahaan sebagai mitra keempat. Ini terbukti menjadi titik balik dalam sejarah TomTom. Palmtop tidak hanya berganti nama menjadi TomTom, tetapi juga masuk pasar navigasi satelit. TomTom meluncurkan TomTom Navigator, mobil mobile pertama sistem satnav.

Pada tahun 2002, perusahaan menghasilkan pendapatan € 8 juta dengan menjual mobil terkait GPS pertama navigator, TomTom Navigator, untuk PDA. Versi yang ditingkatkan, Navigator 2, dirilis pada awal 2003. Sementara itu, perusahaan melakukan upaya untuk mendapatkan tenaga teknis dan pemasaran nel. TomTom mengambil langkah strategis untuk menumbuhkan penjualannya. Mantan CTO Psion, Mark Gretton, memimpin tim perangkat keras, sementara Alexander Ribbink, mantan pejabat pemasaran top, merawat penjualan produk baru yang diperkenalkan oleh perusahaan.

TomTom Go, sistem navigasi mobil all-in-one, adalah peluncuran besar berikutnya perusahaan. Dengan fitur-fiturnya yang berguna dan mudah digunakan, TomTom Go termasuk dalam daftar yang sukses produk tahun 2004. Pada tahun yang sama, perusahaan meluncurkan TomTom Mobile, sebuah navigasi sistem yang ada di atas Smartphone.¹⁰

TomTom menyelesaikan IPO-nya di Bursa Efek Amsterdam pada Mei 2005, meningkat € 469 juta (US \$ 587 juta). Kekayaan bersih perusahaan hampir € 2 miliar setelah IPO. Mayoritas saham dipegang oleh empat mitra.¹¹ Dari tahun 2006 hingga 2008, TomTom memperkuat diri dengan melakukan tiga akuisisi strategis utama. Datafactory AG tadinya mengakuisisi TomTom WORK melalui teknologi WEBfleet, sementara Applied Generics memberikan teknologinya untuk Layanan Solusi Mobilitas. Namun, yang paling menonjol dari ini ketiganya adalah akuisisi Tele Atlas.¹²

Pada Juli 2007, TomTom mengajukan tawaran untuk Tele Atlas, sebuah perusahaan yang berspesialisasi dalam peta digital. Itu

harga penawaran asli € 2 miliar diimbangi oleh tawaran € 2,3 miliar dari Garmin, TomTom's saingan terbesar. Ketika TomTom menaikkan harga penawarannya menjadi € 2,9 miliar, kedua perusahaan tersebut memulai

penawaran perang untuk Tele Atlas. Meskipun ada spekulasi bahwa Garmin akan semakin meningkat harga penawarannya, pada akhirnya manajemen memutuskan untuk tidak mengejar Tele Atlas lebih jauh. Agak, Garmin membuat perjanjian konten dengan Navteq. Pemegang saham TomTom menyetujui berakhir pada Desember 2007.¹³

Pelanggan tomtom

TomTom adalah perusahaan yang memiliki beragam pelanggan, masing-masing dengan individu mereka sendiri kebutuhan dan keinginan. TomTom memiliki berbagai produk untuk memenuhi persyaratan yang besar dan basis pelanggan yang bervariasi. Sebagai contoh, produk navigasinya berkisar antara US \$ 100 - \$ 500 pada

Amerika Serikat, yang mencakup produk kelas bawah dengan kemampuan yang lebih sedikit untuk produk kelas atas dengan fitur-fitur canggih.

Halaman 712

KASUS 28 TomTom

Kelompok *pertama* adalah konsumen individu yang membeli navigasi portabel yang berdiri sendiri perangkat dan layanan. Kelompok *kedua* adalah produsen mobil. TomTom bekerja sama dengan perusahaan seperti Renault mengembangkan unit navigasi built-in untuk dipasang sebagai opsi pada mobil. Sebuah *ketiga* kelompok pelanggan adalah industri penerbangan dan pilot dengan pesawat pribadi. TomTom perangkat navigasi yang diproduksi untuk perjalanan udara dengan harga terjangkau. Sebuah *keempat* kelompok pelanggan adalah perusahaan bisnis. Perusahaan bisnis disebut perusahaan seperti Wal-Mart, Target, atau The Home Depot, perusahaan besar dengan tenaga kerja seluler yang besar. Untuk fokus pada pelanggan ini, TomTom membentuk kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi yang disebut Solusi Terintegrasi Canggih untuk "mengoptimalkan organisasi armada bisnis dan perencanaan perjalanan pada seri TomTom pro perangkat navigasi." Ini fitur canggih baru pada PND yang ditawarkan cara untuk manajer armada dan dispatcher rute untuk mengatur, merencanakan, dan mengoptimalkan rute dan untuk memberikan informasi pemetaan terperinci tentang tujuan akhir. Kelompok *kelima* TomTom dari pelanggan, Coast Guard, dapat menggunakan perangkat navigasi laut TomTom untuk perangkatnya tanggung jawab sehari-hari.

Merger dan akuisisi

TomTom membuat berbagai merger dan akuisisi serta kemitraan, yang diposisikan perusahaan dengan baik. Pada 2008, TomTom mengakuisisi perusahaan pemetaan digital bernama Tele Atlas. Akuisisi ini secara signifikan meningkatkan pengalaman pengguna pelanggan TomTom dan menciptakan yang lain manfaat bagi pelanggan dan mitra dari kedua perusahaan, termasuk navigasi lebih akurat informasi, peningkatan cakupan, dan fitur baru yang disempurnakan seperti pembaruan peta dan Rute IQ.

Pada tahun 2005, TomTom bermitra dengan Avis, menambahkan sistem navigasi yang ramah pengguna semua mobil sewaan Avis. Kemitraan ini dimulai di Eropa, dan segera perangkat telah dibuat jalan mereka ke mobil sewaan Avis di Amerika Utara serta banyak negara lain di mana Avis dioperasikan.

TomTom memperoleh beberapa paten untuk berbagai teknologi berbeda. Dengan memiliki ini paten untuk masing-masing idenya, perusahaan melindungi diri terhadap persaingan dan lainnya perusahaan mencoba masuk ke pasar.

TomTom bangga menjadi inovator industri dan selalu selangkah lebih maju persaingan dalam hal teknologinya.

TomTom memiliki nama merek / gambar yang kuat. Itu memposisikan dirinya dengan baik di seluruh dunia sebagai pemimpin dalam perangkat navigasi portabel. Perusahaan memasarkan produknya melalui situs web online yang sangat user-friendly dan juga melalui perusahaan besar seperti Best Buy dan Wal-Mart. TomTom juga bekerja sama dengan Locutio Voice Technologies dan Twentieth Century Fox Licensing & Merchandising untuk menghadirkan suara asli Homer Simpson ke semua TomTom perangkat melalui unduhan. "Biarkan Homer Simpson menjadi co-pilot TomTom Anda" adalah salah satu dari sekian banyak

cara menarik TomTom memasarkan produk dan namanya ke konsumen.¹⁴

Sumber Daya dan Kemampuan tomtom

Perusahaan percaya bahwa ada tiga persyaratan mendasar untuk navigasi sistem — pemetaan digital, teknologi perutean, dan informasi dinamis. Berdasarkan rekomendasi ini Pada dasarnya, tiga sumber daya utama dapat diidentifikasi yang benar-benar membedakan TomTom persaingannya.

Halaman 713

KASUS 28 TomTom

Sumber daya pertama adalah **algoritma perutean** in-house . Algoritma ini memungkinkan TomTom untuk memperkenalkan teknologi seperti Rute IQ yang menyediakan “berbasis komunitas basis data informasi.” Rute IQ menghitung rute pelanggan berdasarkan kecepatan rata-rata nyata diukur di jalan pada waktu tertentu.

Sumber daya unik kedua adalah Tele Atlas dan **teknologi pemetaan digital** itu kelompok TomTom berspesialisasi dalam. Memiliki teknologi dan pengetahuan dalam pemetaan itu perusahaan yang dibawa ke TomTom memungkinkannya memperkenalkan banyak fitur unik ke ers. Pertama, TomTom keluar dengan fitur pembaruan peta. Perusahaan mengenali jalan itu di seluruh dunia terus berubah dan, karena ini, ia menggunakan teknologinya keluar dengan empat peta baru setiap tahun, satu per kuartal bisnis. Ini memungkinkan para pelanggannya untuk selalu memiliki rute terbaru untuk dimasukkan ke dalam perjalanan sehari-hari mereka. Fitur kedua yang diperkenalkan adalah program Map Share-nya. Gagasan di balik ini adalah pelanggan TomTom yang perhatikan kesalahan pada peta tertentu yang bisa masuk dan meminta perubahan yang harus dilakukan. Perubahan kemudian diverifikasi dan diperiksa langsung oleh TomTom dan dibagikan kepada seluruh dunia komunitas pengguna.

Sumber daya unik ketiga adalah **kemitraan otomotif** dengan dua perusahaan di par-ticular: Renault dan Avis. Pada akhir 2008, TomTom mencapai kesepakatan dengan Renault untuk instal perangkat navigasi di mobilnya sebagai opsi. Yg menentukan harga baru unit navigasi built-in. Biaya perangkat navigasi yang dipasang di mobil Renault sebelumnya TomTom adalah € 1500. Sekarang, dengan sistem TomTom, harganya hanya € 500. Seperti yang disebutkan sebelumnya lier, TomTom juga bermitra dengan Avis pada 2005 untuk menawarkan perangkat navigasinya, khususnya model GO 700, di semua mobil sewaan Avis, pertama mulai di Eropa dan kemudian berkembang menjadi negara-negara lain tempat Avis beroperasi.

Kompetisi tradisional

TomTom menghadapi persaingan dari dua perusahaan utama. Yang pertama adalah Garmin, yang memegang 45% pangsa pasar, sejauh ini pangsa pasar TomTom terbesar dan dua kali lipat (24%). Garmin didirikan pada tahun 1989 oleh Gary Burrell dan Min H. Kao. Perusahaan itu dikenal untuk arah perjalannya sejak diperkenalkan ke navigasi GPS pada tahun 1989. Di akhir 2008, Garmin melaporkan penjualan tahunan US \$ 3,49 miliar. Garmin bertanding head to head pada tahun 2009 dengan TomTom dalam mencoba mengakuisisi Tele Atlas untuk pembuatan peta. Garmin menarik diri

tawarannya ketika menjadi jelas bahwa menjadi terlalu mahal untuk memiliki Tele Atlas. Garmin eksekutif membuat keputusan bahwa lebih murah untuk membuat kesepakatan jangka panjang dengan saat ini pemasok, Navteq, daripada mencoba membeli pesaing.

Pesaing langsung kedua adalah Magellan, yang memiliki 15% pangsa pasar.

Magellan adalah bagian dari perusahaan swasta di bawah nama MiTac Digital Corporation.

Mirip dengan Garmin, produk Magellan menggunakan peta berbasis Navteq. Magellan adalah pencipta Magellan NAV 100, penerima GPS genggam komersial pertama di dunia, yang diciptakan di 1989. Perusahaan ini juga terkenal dengan seri RoadMate dan Maestro yang memenangkan penghargaan sistem navigasi mobil portabel.

Bersama ketiga pemain dominan ini menyumbang sekitar 85% dari total pasar.

Pesaing lain di pasar perangkat navigasi pribadi adalah Navigon, Nextar, dan Nokia.

Navigon dan Nextar berkompetisi di perangkat navigasi pribadi dengan TomTom, Magellan, dan Garmin, yang merupakan tiga teratas dalam industri ini. Tapi Navigon berkompetisi di kelas atas segmen, yang dijual lebih dari pesaing, tetapi menawarkan beberapa fitur tambahan dalam PND-nya. Nextar berkompetisi di pasar kelas bawah dan strateginya berbiaya rendah. Akhirnya, Nokia disebut-sebut sebagai pesaing dalam industri ini karena perusahaan mengakuisisi Navteq, a pemasok utama layanan peta di industri ini. Bersamaan dengan itu, Nokia memiliki pangsa pasar yang besar dalam industri telepon seluler dan berencana untuk menggabungkan teknologi GPS di setiap telepon, Sebagai pemain kunci yang potensial untuk dicari dalam industri navigasi GPS.

Ponsel banyak digunakan oleh orang-orang di seluruh dunia. Dengan mandat FCC 2005 yang mengharuskan lokasi ponsel mana pun yang digunakan untuk menelepon 911 dilacak, pabrikan telepon Turer menyertakan penerima GPS di hampir setiap ponsel. Karena mandat ini, ponsel produsen dan layanan seluler dapat menawarkan layanan navigasi GPS melalui ponsel untuk biaya.

Persaingan Baru Di Mana Saja!

Handphone

Navigasi GPS dengan AT&T Navigator dan fitur AT&T Navigator Global Edition secara real-time Navigasi turn-by-turn yang diaktifkan GPS pada ponsel pintar AT&T (iPhone dan BlackBerry) atau navigasi statis dan Pencarian Lokal pada ponsel non-GPS AT&T.

AT&T Navigator dilengkapi dengan navigasi GPS global setiap belokan — Pemetaan dan Point of Konten Minat AT&T untuk tiga benua, termasuk Amerika Utara (Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko), Eropa Barat, dan Cina, di mana jangkauan nirkabel tersedia dari AT&T atau penyedia roaming-nya. Navigator AT&T dijual sebagai layanan dan biaya berlangganan US \$ 9,99 per bulan.

Navigator AT&T

Situs web navigasi online yang masih populer di kalangan banyak pengguna untuk petunjuk arah mengemudi dan peta adalah MapQuest, Google Maps, dan Yahoo Maps. Pengguna dapat menggunakan ini secara gratis situs untuk mendapatkan arahan terperinci tentang cara mencapai tujuan berikutnya. Dalam ekonomi saat ini Saat krisis, banyak orang mencari solusi murah (atau jika mungkin, gratis) untuk menyelesaikannya masalah. Situs web online ini menawarkan penggunaan informasi pemetaan dan navigasi gratis yang memungkinkan mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan tanpa biaya tambahan. Namun disana Kerugian dari program ini: Mereka tidak portabel dan bisa memiliki visualisasi yang buruk desain (seperti gambar yang tidak jelas atau output berbasis teks). ¹⁵

Aplikasi Navigasi Online

Perangkat navigasi dalam mobil pertama kali muncul dalam kemewahan, kendaraan kelas atas. Saat ini, telah menjadi datang lebih utama dan sekarang ditawarkan di kendaraan menengah ke bawah. Ini bawaan perangkat navigasi mobil menawarkan fitur yang mirip dengan perangkat navigasi pribadi tetapi tidak memiliki portabilitas, sehingga pengguna tidak perlu membawa beberapa perangkat. Namun, mereka datang dengan harga yang lumayan. Beberapa contohnya adalah unit Kenwood, Pioneer, dan Eclipse, yang semua dipasang di mobil. Unit-unit ini cenderung mahal dan mahal karena memang mahal produk bermerek dan instalasi fisik yang diperlukan. Sebagai contoh, top-of-the-line Unit Pioneer adalah US \$ 1.000 untuk monitor dan US \$ 500 untuk perangkat navigasi plus kerja fisik. Ketika membeli produk semacam itu, seorang pelanggan menghabiskan banyak uang produk yang hampir identik dengan produk yang ditawarkan TomTom dengan harga yang jauh lebih rendah.

Perangkat Navigasi Mobil bawaan

Peta fisik adalah pilihan utama untuk bernavigasi selama beberapa dekade hingga teknologi meningkat mereka. Peta fisik memberikan informasi jalan yang terperinci untuk membantu seseorang dari titik A ke poin B. Meskipun lebih rumit untuk digunakan daripada beberapa alternatif teknologi modern, itu adalah alternatif bagi orang-orang yang secara teknis tidak paham atau untuk siapa navigasi perangkat adalah kemewahan yang tidak perlu.

Peta Fisik

Potensi Merugikan Legislasi dan Pembatasan

Di bidang hukum dan politik, TomTom menghadapi dua masalah yang tidak kritis sekarang, tetapi itu mungkin memiliki konsekuensi signifikan untuk tidak hanya TomTom di masa depan, tetapi juga keseluruhan industri perangkat navigasi portabel. Reaksi manajemen TomTom untuk masing-masing

masalah akan menentukan apakah ada peluang untuk mendapatkan atau ancaman signifikan tidak bisa kehilangan perusahaan.

Masalah terpenting yang dihadapi TomTom adalah kemungkinan pelarangan legislatif bagi semua perangkat navigasi dari mobil. Di Australia, pemerintah sedang mempertimbangkan pelarangan PND sepenuhnya dari mobil. Ada sentimen serupa di Ontario, Kanada, di mana

undang-undang yang saat ini sedang ditinjau akan melarang semua PND yang tidak dipasang baik ke dashboard atau ke kaca depan itu sendiri.¹⁶

Dengan meningkatnya legislasi yang menambah pembatasan yang ditempatkan pada perangkat PND, maka ancaman bahwa pasar PND di masa depan akan sangat terbatas tidak dapat diabaikan. Semua perusahaan dalam industri PND, bukan hanya TomTom, harus membuat dan terkoordinasi upaya bersatu untuk membendung gelombang pembatasan ini serta memberikan jaminan kepada publik bahwa mereka juga khawatir dengan keamanan penggunaan produk mereka. Upaya ini bisa dilihat pada industri mainan sangat diatur. Banyak perusahaan dalam industri mainan telah bergabung membentuk Dewan Internasional Industri Mainan¹⁷ untuk proaktif dalam hal peraturan keselamatan, seperti serta melobi pemerintah terhadap undang-undang yang dapat mengancam industri mainan secara tidak adil.¹⁸

Masalah lain dalam spektrum hukum dan politik yang harus menjadi fokus TomTom adalah meningkatnya penggunaan perangkat GPS sebagai perangkat pelacakan. Saat ini, agen penegak hukum diizinkan untuk menggunakan perangkat GPS mereka sendiri untuk melacak pergerakan dan lokasi individu mereka dianggap mencurigakan. Namun, jika pemotongan anggaran mengurangi akses ke perangkat GPS ini, maka solusi sederhana adalah dengan menggunakan perangkat PND yang sudah diinstal di banyak mobil.

Masalah ini juga mengharuskan industri secara keseluruhan untuk bekerja secara proaktif dengan konsumen dan pemerintah untuk mencapai resolusi damai. Ancaman memiliki setiap konsumen

Informasi GPS ada di ujung jari pemerintah atau perusahaan pengintai pasti terhambat atau bahkan benar-benar menghentikan pertumbuhan dalam industri PND.

Tren lain yang mengkhawatirkan adalah meningkatnya pencurian PND di seluruh negeri.¹⁹ Dengan harga untuk PND pada tingkat yang relatif tinggi, pencuri menargetkan kendaraan yang memiliki docking yang terlihat stasiun untuk PND baik di dasbor atau kaca depan. Tanggung jawab akan berada di TomTom untuk membuat desain baru yang tidak hanya akan menyembunyikan PND dari calon pencuri tetapi juga menghalangi mereka

dari mencoba mencuri satu. Konsumen yang takut membeli PND karena kenaikan ini dalam kejahatan akan menjadi masalah jika masalah ini tidak diselesaikan.

Ada juga tren saat ini, label gerakan HIJAU,²⁰ yang bertujuan untuk mengurangi kegiatan yang akan membahayakan lingkungan. Gerakan ini merupakan peluang besar bagi TomTom menggembor-gemborkan teknologinya sebagai alat yang lebih cerdas dan lebih ramah lingkungan jika mengemudi

kebutuhan mutlak. Tidak hanya individu yang dapat memuji peningkatan efisiensi ini, tetapi lebih penting dalam skala yang lebih besar, bisnis yang membutuhkan material dalam jumlah besar untuk diangkut melintasi jarak yang panjang dapat menunjukkan kepada para aktivis bahwa mereka juga berupaya menjadi hijau perusahaan.

Sungguh ironis bahwa teknologi inti yang digunakan dalam sistem navigasi TomTom, sistem GPS tem, telah menjamur ke perangkat elektronik lainnya dengan kecepatan sangat cepat yang menyebabkan Persaingan kita dengan industri PND. Fungsionalitas GPS adalah persyaratan dasar untuk semua yang baru Smartphone yang masuk pasar dan segera akan menjadi fungsionalitas dasar secara teratur telepon seluler. TomTom akan kesulitan untuk bersaing dengan perangkat multifungsi ini kecuali ia dapat memperbaiki desainnya dan mengubah dirinya menjadi satu perangkat fokus tunggal. Kekhawatiran lain untuk tidak hanya TomTom, tetapi juga setiap perusahaan yang sangat bergantung Teknologi GPS, adalah satelit yang menua yang mendukung sistem GPS. Analis memperkirakan bahwa satelit ini akan diganti atau diperbaiki sebelum ada masalah, tetapi masalah ini

TomTom adalah salah satu perusahaan terkemuka di pasar PND di Eropa dan Asia Amerika Serikat. Meskipun mereka adalah pemimpin di Eropa, pasar itu menunjukkan tanda-tanda menjadi jenuh. Meskipun pasar AS saat ini sedang tumbuh, TomTom tidak bisa tunggu tanda-tanda perlambatan pasar yang tak terhindarkan juga. Dua peluang utama bagi TomTom untuk berkembang — membuat peta digital untuk pengembangan negara dan menciptakan layanan navigasi — dapat didukung atau diambil jalur independen. Keuntungan penggerak pertama untuk peluang ini akan mendirikan penghalang tinggi entri untuk setiap perusahaan yang tidak memiliki sumber daya dalam jumlah besar untuk berinvestasi dalam pengembangan negara oping. TomTom sudah bermain catch-up ke Garmin dan sudah mapan layanan di India. Globalisasi produk perusahaan mana pun tidak datang tanpa serangkaian masalah tertentu. Bagi TomTom, ancaman utama yang dibawa oleh negara-negara asing ada dua. Ancaman pertama, yang mungkin merupakan contoh yang terisolasi, tetapi juga dapat diulang di banyak negara lain, adalah pembatasan kemampuan tertentu untuk semua produk TomTom. Karena keamanan dan terorisme kekhawatiran, perangkat GPS tidak diizinkan di Mesir sejak 2003.²² Di saat teror global Namun, TomTom harus waspada terhadap tren yang sedang berkembang agar negara-negara menjadi terlalu protektif perusahaan asing dan teknologi mereka.

Lingkungan internal

Keuangan

Tujuan keuangan TomTom adalah untuk mendiversifikasi dan menjadi perusahaan berbasis pendapatan yang lebih luas.

Perusahaan tidak hanya berupaya meningkatkan basis pendapatan dalam hal ekspansi geografis tetapi juga ingin mendiversifikasi portofolio produk dan layanannya. Selain itu, penting lainnya tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah mengurangi biaya operasinya.

Tampilan 2 menunjukkan bahwa dari tahun 2005 hingga 2007 terdapat pertumbuhan yang konsisten dalam pendapatan penjualan, seperti pada Gambar serta peningkatan laba bersih yang sesuai. Namun, tahun 2008 merupakan pengecualian untuk ini kecenderungan. Pada tahun ini, pendapatan penjualan turun 3,7% dan laba bersih turun 136%. Bahkan, pada kuartal pertama laba bersih sebenarnya negatif, berjumlah - € 37 juta. Itu penurunan penjualan dapat dipertanggungjawabkan oleh penurunan ekonomi. Menurut 2008 nya laporan tahunan, penjualan sesuai dengan harapan pasar. Namun, laba bersih bertemu jauh lebih banyak daripada penurunan penjualan. Ini sebenarnya dipicu oleh akuisisi perusahaan pemetaan digital — Tele Atlas — yang didanai oleh aset tunai dan utang.

Penjualan triwulan. Pada kuartal kedua 2009, TomTom menerima pendapatan penjualan sebesar € 368 juta, dibandingkan dengan € 213 juta di kuartal pertama dan € 453 juta di yang sama triwulan 2008 (**Tampilan 3**). Dengan mengevaluasi penjualan triwulan untuk periode tiga tahun dari 2007 sampai sekarang, jelas bahwa penjualan mengikuti tren musiman di TomTom, dengan penjualan tertinggi di kuartal terakhir dan terendah di kuartal pertama. Namun, fokus pada adil kuartal pertama dan kedua selama tiga tahun, orang dapat menyimpulkan bahwa pendapatan penjualan secara keseluruhan juga turun tahun demi tahun. Untuk menyelidiki lebih lanjut tentang penyebab skenario ini, perusahaan harus menggali lebih dalam basis pendapatannya. Sumber pendapatan TomTom dapat dikelompokkan secara luas menjadi dua kategori — segmen pasar dan lokasi geografis.

Pendapatan Penjualan dan Pendapatan Bersih

Aliran pendapatan per segmen TomTom dapat dibagi menjadi PND dan lainnya, di mana yang lain terdiri dari layanan dan konten. Mengevaluasi kuartal pertama 2008 terhadap 2009 dan 2008 pada kuartal terakhir 2008, TomTom mengalami penurunan tajam sebesar 40% dan 68% (lihat **Gambar 4**). Ini bisa menjadi konsekuensi dari efek majemuk dari yang berikut: (1) Jumlah perangkat (PND) menurun dengan jumlah yang sama selama kedua periode waktu. (2) Rata-rata harga jual PND juga telah menurun secara konsisten. Di perusahaan teknologi, a penurunan harga jual rata - rata adalah bagian dari berbisnis dengan sangat kompetitif dan pasar yang dinamis. Namun demikian, aliran pendapatan dari unit bisnis selain PND telah melihat peningkatan yang stabil di kedua skenario.

Penghasilan per Segmen

Aliran pendapatan per wilayah TomTom dapat dibagi lebih lanjut menjadi Eropa, Amerika Utara, dan seluruh dunia. Membandingkan kuartal pertama 2009 melawan 2008, dapat dilihat bahwa pendapatan dari Eropa dan Amerika Utara menurun, dengan penurunan 22% dan 52%, masing-masing (lihat **Pameran 5**). Pada saat yang sama, pendapatan dari seluruh dunia telah melihat peningkatan besar 90%. Kedua analisis ini mendukung tujuan TomTom saat ini untuk meningkatkan basis pendapatan dan selaras dengan strategi jangka panjangnya untuk menjadi pemimpin di Industri navigasi.

Hutang jangka panjang. Pada 2005, TomTom adalah perusahaan yang kaya uang. Namun, akuisisi baru-baru ini tion Tele Atlas, yang berjumlah € 2,9 miliar, didanai secara tunai, rilis baru saham, dan utang jangka panjang (lihat **Lampiran 6**), dalam hal ini pinjaman € 1,2 miliar. Ini digabungkan menjadi menggunakan cadangan uang tunai TomTom. Saat ini, utang TomTom adalah € 1.006 juta.

Penghasilan per Wilayah

Kuartal 1 tahun 2009

Kuartal 1 tahun 2009

Perbedaan

Eropa	
178.114	
146.549	
-22%	
Amerika Utara	
84.641	
55.558	
-52%	
Seluruh dunia	
1.087	
10.976	
90%	
Total	
263.842	
213.083	
-24%	

Pameran 4

Penghasilan per Wilayah:
TomTom (Jumlah dalam
jutaan €)

2005

2006

2007

2008

2009

Hutang jangka panjang

301

338

377

4.749

4.811

Aset Tunai

178.377

437.801

463.339

321.039
422.530
Pinjaman
0
0
0
1,241.900
1.195.715
Pameran 5
Uang tunai versus panjang
Hutang Berjangka (Jumlah
dalam ribuan €)

Halaman 718

KASUS 28 TomTom

Batas operasi. TomTom melihat peningkatan yang konsisten dalam margin operasi hingga 2006. Bagaimana-bahkan sejak 2007, margin operasi telah menurun untuk perusahaan. Bahkan, pada akhir 2008 turun menjadi 13%, dibandingkan dengan 26% pada 2006.



Pameran 6
Batas operasi:
TomTom

Pemasaran

Secara tradisional, kualitas tinggi dan kemudahan penggunaan solusi telah sangat penting TomTom. Dalam wawancara tahun 2006, Kepala Pemasaran TomTom, Anne Louise Hanstad, mengukur pentingnya kesederhanaan dan kemudahan penggunaan dengan perangkatnya. Ini menggarisbawahi TomTom keyakinan bahwa orang lebih suka perangkat yang sesuai dengan tujuan yang dikembangkan dan dirancang untuk melakukannya hal spesifik dengan sangat baik. Pada saat itu, keduanya adalah inti dari strategi TomTom sebagai targetnya. pelanggan yang didapat adalah *pengguna awal*. Sekarang, bagaimanapun, ketika industri navigasi bergerak dari embrionik ke industri pertumbuhan, pelanggan TomTom saat ini adalah *majoritas awal*. Karenanya, kesederhanaan dan kemudahan saja tidak bisa lagi menyediakannya dengan keunggulan kompetitif. Baru-baru ini, agar sejalan dengan tujuan langsungnya untuk melakukan diversifikasi ke segmen pasar yang berbeda.

Sekarang, TomTom lebih fokus pada penguatan nama mereknya. Pada Desember 2008, Tom-CEO Tom menyatakan "... kami terus berupaya untuk meningkatkan kesadaran akan merek kami dan memperkuat reputasi kami untuk menyediakan navigasi portabel yang cerdas, mudah digunakan, dan berkualitas tinggi produk dan layanan." ²³

Bersama dengan Tele Atlas, kelompok TomTom telah memperoleh kedalaman dan luasnya keahlian selama 30 tahun terakhir, yang menjadikannya merek terpercaya. Tiga dari empat orang sadar merek TomTom di seluruh pasar. Grup TomTom selalu berkomitmen untuk tiga dasar navigasi: pemetaan, algoritma perutean, dan informasi dinamis. Kompetensi inti Tele Atlas adalah basis data pemetaan digital, sedangkan TomTom merutekan algoritma dan layanan bimbingan menggunakan informasi dinamis. Bersama-sama, grup dibuat sinergi yang memungkinkannya untuk memperkenalkan produk hampir setiap tahun yang maju pada satu atau satunya kombinasi dari ketiga elemen ini. Mengakuisisi pemasok lamanya untuk peta digital, Tele

Atlas, pada 2008 memberi TomTom keunggulan dengan teknologi pemetaan digital in-house. TomTom menyediakan berbagai perangkat PND seperti TomTom One, TomTom XL, dan Seri TomTom Go. Secara berkala, ia mencoba untuk meningkatkan perangkat tersebut dengan fitur baru dan layanan yang dibangun berdasarkan umpan balik pelanggan. Contoh layanan adalah Rute IQ dan layanan LANGSUNG. Sementara IQ Routes menyediakan driver dengan perencanaan rute yang paling efisien, akuntansi untuk situasi setepat speed benjolan dan lampu lalu lintas, layanan LANGSUNG terbentuk serangkaian layanan informasi yang dikirim langsung ke perangkat LIVE. Layanan LANGSUNG bundel termasuk Peta Bagikan dan Lalu Lintas HD, membawa konten yang dikumpulkan dari mengemudi yang luas komunitas langsung ke pengguna akhir.

Halaman 719

KASUS 28 TomTom

Produk dan layanan ini menonjolkan desain yang efektif dan fitur unik, dan mengharuskan TomTom untuk bekerja dengan pelanggannya untuk membagikan pembaruan yang tepat dan juga mendapatkan umpan balik

untuk perbaikan di masa depan. Oleh karena itu, interaksi pelanggan yang efektif menjadi penting untuk jangka panjangnya.

tujuan jangka inovasi. Pada tahun 2008, JD Power and Associates mengakui TomTom untuk ing pengalaman layanan pelanggan yang luar biasa.²⁴ Meskipun itu diberikan TomTom untuk pelanggan kepuasan layanan, JD Power and Associates memberi peringkat Garmin tertinggi pada keseluruhan pelanggan kepuasan. TomTom mengikuti Garmin di peringkat, berkinerja baik dalam perutean, kecepatan faktor sistem, dan arah suara.²⁵

Seperti yang disebutkan sebelumnya, ketika industri navigasi masih dalam tahap embrionik, fitur tures, kemudahan penggunaan, dan kualitas tinggi dari solusinya memberi produk kompetitif TomTom.

Akhirnya, kompetisi meningkat di industri navigasi dan bahkan pengganti menjadi sub-ancaman stantial terhadap pangsa pasar. TomTom menawarkan PND dalam kisaran harga yang berbeda, diklasifikasikan secara luas

menjadi PND kisaran tinggi dan menengah, dengan harga jual rata-rata € 99. Ada entri-opsi level yang memungkinkan pembelanja yang pandai menempatkan navigasi di mobilnya hanya dengan lebih dari US \$ 100.

Model kelas atas menambahkan fitur dan layanan canggih yang dijelaskan sebelumnya.

TomTom menjual PND-nya kepada konsumen melalui pengecer dan distributor. Setelah mengakuisisi Tele Atlas, itu ditempatkan secara strategis untuk mendapatkan keuntungan penggerak pertama yang diciptakan oleh yang cepat perluasan jangkauan geografis.²⁶ Ini adalah kunci penting ketika datang untuk meningkat pangsa pasar globalnya.

TomTom mengarahkan pengeluaran pemasarannya ke iklan B2B yang ditujukan untuk pengecer dan distributor. TomTom juga berinvestasi di situs web blog resmi, serta pencarian optimasi, yang menempatkannya dalam hasil premium dalam pencarian online. Ini mengaktifkan TomTom untuk melakukan promosi dari mulut ke mulut yang efektif sambil menjaga pengeluaran pemasaran yang fleksibel, tetap

ramah dengan perubahan lingkungan ekonomi makro atau tren musiman.²⁷ Meskipun demikian Pendekatan memberikan fleksibilitas pengeluaran TomTom, tidak memiliki pendekatan B2C langsung. Pada 2009, hanya

21% orang dewasa AS memiliki PND, sedangkan 65% orang dewasa AS tidak memiliki atau menggunakan navigation.²⁸ Dengan tidak membelanjakan untuk pemasaran B2C, TomTom mendiskon peluang untuk keduanya menarik non-pelanggan tingkat pertama dan mendapatkan wawasan tentang kebutuhan non-pelanggan tingkat kedua.²⁹

Operasi

Fokus operasi selalu pada inovasi. Baru-baru ini, operasional TomTom Tujuannya adalah untuk menyalurkan semua sumber daya dan kemampuan inti untuk menciptakan ekonomi skala agar selaras dengan strategi jangka panjangnya. TomTom bertujuan untuk fokus dan terpusat ize sumber daya R&D untuk menciptakan skala ekonomi untuk terus memimpin industri dalam hal inovasi.³⁰

Implementasi strategi ini berjalan dengan baik dan perubahannya terlihat. Oleh triwulan kedua tahun 2009, PND mid-range diperkenalkan dengan kapabilitas high-range perangkat. Selain itu, 50% PND dijual dengan teknologi IQ Routes. In-dash pertama produk juga diluncurkan dalam aliansi dengan Renault, dan aplikasi TomTom iPhone adalah juga diumumkan.³¹

Setelah mengakuisisi Tele Atlas untuk lebih mendukung solusi dan konten navigasi yang lebih luas dan layanan, grup ini menjalani restrukturisasi. Struktur organisasi baru terdiri dari empat unit bisnis yang memiliki fokus yang jelas pada kelompok pelanggan tertentu dan didukung oleh dua pusat pengembangan bersama.

Empat unit bisnis adalah KONSUMEN (B2C), terdiri dari penjualan ritel PND, on-board, dan seluler; AUTOMOTIVE (B2B), terdiri dari penjualan industri otomotif terintegrasi solusi dan konten & layanan; LISSENSI (B2B), terdiri dari PND, otomotif, konten dan layanan seluler, Internet, dan GIS; dan BEKERJA (B2B), terdiri dari komersial penjualan armada Webfleet & Solusi Terhubung.

Halaman 720

KASUS 28 TomTom

Rantai suplai dan model distribusi TomTom di-outsourcing-kan. Ini meningkat Kemampuan TomTom untuk meningkatkan atau menurunkan rantai pasokan, sambil membatasi pengeluaran modal risiko. Namun, pada saat yang sama, itu bergantung pada sejumlah pihak ketiga — dan dalam contoh tertentu pemasok tunggal — untuk pasokan komponen dan manufaktur, yang meningkat ketergantungannya pada pemasok ini.

Model berbagi konten dinamis TomTom menggunakan peta digital berkualitas tinggi bersama layanan yang terhubung, seperti Lalu Lintas HD, Pencarian Lokal dengan Google, dan informasi cuaca. Ini memberi pelanggan informasi waktu-nyata yang relevan pada saat mereka membutuhkannya, yang membantu mereka memberikan manfaat teknologi inovatif secara langsung kepada pengguna akhir di harga yang terjangkau. Meskipun eksternalitas jaringan yang disebutkan sebelumnya adalah di antara kelebihan dari TomTom's LIVE, itu juga meningkatkan ketergantungan TomTom pada jaringan dari komunitas mengemudi yang terhubung. Semakin besar jaringan, semakin efektif informasi dikumpulkan dari layanan bimbingan.

Selanjutnya, untuk mengurangi biaya operasional dan memperkuat neraca, Penekanan besar telah ditempatkan pada program pemotongan biaya. Pada 2009, pengurangan biaya terdiri dari pengurangan staf, restrukturisasi dan integrasi Tele Atlas, pengurangan dis-pengeluaran tambahan, dan pengurangan jumlah kontraktor dan pengeluaran pemasaran.

Namun, jika tidak dieksekusi dengan bijak, itu bisa menghambat tujuan jangka panjang TomTom menjadi a pemimpin pasar. Sebagai contoh, salah satu kemampuan inti dari setiap perusahaan teknologi adalah miliknya staf; menguranginya dapat menghambat proyek-proyek inovatif di masa depan. Ini juga dapat terjadi ketika mengurangi

pengeluaran pemasaran di pasar yang masih memiliki prospek kaya pertumbuhan tinggi. Antara Orang dewasa AS, 65% tidak memiliki sistem navigasi apa pun.³²

sumber daya manusia

Seperti di perusahaan teknologi lain, keberhasilan karyawan sangat penting. seperti TomTom. Selain itu, TomTom memiliki visi bahwa kesuksesan perusahaan juga harus berarti kesuksesan bagi karyawan individu. Karena itu, di TomTom, kompetensi karyawan diambil sangat serius dan program pengembangan bakat dibangun di sekitarnya. Ada pribadi rencana navigasi yang memberi karyawan pilihan kursus berdasarkan kompetensi di profil mereka. Pada tahun 2008, TomTom menyelesaikan Program Pengembangan Bakat Muda, yang ditujukan untuk memperluas pengetahuan para peserta sambil meningkatkan teknis dan keterampilan pribadi.

Moto TomTom adalah melakukan bisnis secara efisien dan menguntungkan, serta bertanggung jawab. Ini menggarisbawahi tanggung jawab sosial perusahaannya. Markas TomTom adalah salah satunya sebagian besar bangunan hemat energi di Amsterdam. Seperti disebutkan sebelumnya, navigasi sebelumnya Tujuannya adalah membuat pengemudi tiba di tempat tujuan tanpa tersesat. TomTom adalah pelopor dalam memperkenalkan teknologi berbeda yang benar-benar membantu pengemudi

membuat perjalanan mereka lebih aman dan lebih ekonomis. Ini menunjukkan komitmen TomTom untuk itu basis pelanggan serta komunitas secara keseluruhan.

masalah Kepedulian terhadap tomtom

Pertama , TomTom menghadapi meningkatnya persaingan dari platform lain menggunakan teknologi GPS-ogy, seperti ponsel dan Smartphone. Di industri ponsel, Nokia memimpin muatan dalam menggabungkan teknologi ponsel dengan teknologi GPS. Sekitar waktu yang sama TomTom mengakuisisi Tele Atlas, Nokia membeli Navteq, pesaing Tele Atlas. Dengan akuisisi Navteq, Nokia berharap dapat membentuk industri ponsel dengan menggabungkan ponsel, Internet, dan teknologi GPS.

Halaman 721

KASUS 28 TomTom

Industri Smartphone muncul dengan iPhone dan Palm Pre. Ada juga pergeseran cara orang dapat memanfaatkan teknologi ini sebagai alat navigasi. Tren besar di Smartphone adalah aplikasi. Karena kemudahan mengembangkan perangkat lunak untuk platform Smartphone, semakin banyak pesaing datang ke garis depan dan mengembangkan GPS aplikasi navigasi. Pada 28 Oktober 2009, Google mengumumkan penambahan Tom Tom dan Garmin Ltd. sebagai pesaing. Google menambahkan petunjuk arah mengemudi ke Smartphone-nya. Untuk TomTom, kedua sektor ini mungkin menandakan bahwa perubahan besar ada di cakrawala dan bahwa tidak ada lagi kebutuhan akan perangkat keras untuk perangkat navigasi GPS. Dunia sepertinya untuk menuju budaya di mana konsumen menginginkan perangkat all-in-one seperti sel ponsel atau Smartphone yang akan melakukan semua yang diperlukan, termasuk menawarkan navigasi GPS jasa. Sebuah penelitian terbaru yang dilakukan oleh Charles Golvin for Forrester menyarankan bahwa pada tahun 2013 telepon navigasi berbasis akan mendominasi industri. Alasannya adalah karena Gen Y dan Gen X custom. Mereka yang semakin bergantung pada ponsel mereka dan yang akan menuntut sosial itu jaringan dan layanan terhubung lainnya diintegrasikan ke dalam pengalaman navigasi mereka. ³³ Kedua , TomTom menghadapi perangkat navigasi pribadi AS dan Eropa yang semakin matang. ket Setelah tiga tahun pertumbuhan yang stabil di pasar PND, TomTom mengalami penurunan tingkat pertumbuhan untuk penjualan PND. Awalnya memasuki pasar Eropa 12 bulan sebelum masuk pasar AS, TomTom menyaksikan penurunan 21% dalam penjualan untuk pasar Eropa. Meskipun TomTom mengalami beberapa pertumbuhan di pasar AS untuk tahun 2008, tingkat pertumbuhannya tidak sebesar bagus seperti tahun-tahun sebelumnya.

CATATAN

1. TomTom AR-08, "Laporan Tahunan TomTom 2008," *TomTom Laporan Tahunan 2008* , Desember 2008.
2. Ibid.
3. TomTom, "TomTom, Sistem Navigasi Mobil GPS Portabel," <http://investors.tomtom.com/overview.cfm>.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. TomTom AR-08, "Laporan Tahunan TomTom 2008," *TomTom Laporan Tahunan 2008* , Desember 2008.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. "TomTom NV," <http://www.answers.com/topic/tomtom-nv>.
12. Ibid.
13. Thomson Reuters, "TomTom Meluncurkan 2,9 Miliar Bid Euro untuk Tele Atlas, "<http://www.reuters.com/article/technology-media-telco-SP / idUSL1839698320071119> (19 November 2007).
14. Artikel *Bisnis Boston* , http://www.boston.com/business/ticker / 2009/06 / let_homer_simpson.html.
15. Situs web Magellan, <http://www.magellangps.com/Company/Tentang kami>.
16. Tanya Talaga dan Rob Ferguson, *TheStar.com* , 28 Oktober 2008,

- http://www.thestar.com/News/Ontario/article/525697 (29 Juli, 2009).
17. ICTI, 2009, http://www.toy-icti.org/ (29 Juli 2009).
 18. Ibid.
 19. Majalah GPS , 23 September 2007, http://gpsmagazine.com/2007/09 / gps_thefts_rise.php (29 Juli 2009).
 20. "Webist Media," Web Ecoist , 17 Agustus 2008, http:// webecost .com / 2008/08/17 / a-singkat-sejarah-modern-hijau-movement / (29 Juli 2009).
 21. Nick Jones, Gartner , 5 Januari 2009, http://www.gartner.com/id=1007612
 22. US News , 14 Oktober 2008, http://usnews.rankingsandreviews.com / mobil-truk / harian-berita / 081014-GPS-Perangkat-Banned-in-Mesir / (29 Juli 2009).
 23. TomTom AR-08, "Laporan Tahunan TomTom 2008," TomTom Laporan Tahunan 2008 , Desember 2008.
 24. Reuters, "TomTom Inc. Diakui untuk Pelanggan Call Center Satisfaction Excellence oleh JD Power," 7 Januari 2008, http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS141391+07-Jan-2008 + PRN20080107.
 25. JD Power and Associates, "Peringkat Garmin Tertinggi di Pelanggan Kepuasan dengan Perangkat Navigasi Portabel," 23 Oktober 2008, http://www.jdpower.com/corporate/news/releases/pressrelease.aspx?ID = 2008221.
 26. TomTom AR-08, "Laporan Tahunan TomTom 2008," TomTom Laporan Tahunan 2008 , Desember 2008.
 27. Ibid.
 28. Forrester Research, "Navigasi Berbasis Telepon Akan Mendominasi pada 2013," 27 Maret 2009.
 29. W. Chan Kim dan Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2005).
 30. TomTom AR-08, "Laporan Tahunan TomTom 2008," TomTom Laporan Tahunan 2008 , Desember 2008.
 31. Ibid.
 32. Forrester Research, "Navigasi Berbasis Telepon Akan Mendominasi pada 2013," 27 Maret 2009.
 33. Ibid.

Halaman 722

Latar belakang perusahaan

Selama lebih dari seabad, General Electric (GE), telah menjadi pemimpin global dan ikon merek yang dikenal karena inovasi dan kepemimpinannya dalam berbagai upaya. Beragam portofolio produk diorganisasikan ke dalam empat unit bisnis strategis: energi, teknologi infrastruktur, GE Capital, dan solusi rumah dan bisnis. GE dimulai pada 1878 ketika Thomas Edison membentuk Edison General Electric Company (EGEC). Meskipun Edison terkenal karena menciptakan lampu pijar pertama bohlam, ia juga memelopori desain sistem untuk menghasilkan dan mendistribusikan listrik, bahkan sekutu memegang lebih dari 1000 paten. Dalam beberapa tahun, saingannya Thomas Houston Company, yang memegang paten utama di bidang yang sama, menantang posisi EGEC di pasar. Di 1892, kedua perusahaan bergabung, membentuk General Electric. GE kemudian membatalkan permintaan tersebut listrik menjadi penemuan pemanasan rumah, kompor dan peralatan lainnya, dan pendinginan, mengubah rumah tangga Amerika, dan kemudian menjadi inovator di berbagai bidang, dari obat-obatan, penerangan, dan transportasi ke plastik dan layanan keuangan. GE menciptakan GE Credit Corporation (kemudian GE Capital) setelah Depresi Hebat untuk memfasilitasi penjualan peralatan rumah tangga dan memberikan opsi pembayaran yang diperpanjang bagi konsumen. Inovasi mereka mendefinisikan organisasi, dan komitmen untuk penelitian dan pengembangan tetap menjadi kunci. ¹

721

General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008:

YANG TERBAIK DARI YANG TERBURUK DI SEKTOR KEUANGAN?

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Para penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Barbara Gottfried, Patrick DeCourcy, Keith Dugas, Kaitlin Mackie, Desiree Ouellette, Jason Tate, dan Will Hoffman atas penelitian dan kontribusi mereka dalam kasus ini.

Silakan kirim semua korespondensi ke: Dr. Alan N. Hoffman, Departemen Manajemen, Universitas Bentley, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452-4705, suara (781) 891-2287, ahoffman@bentley.edu. Dicetak dengan izin dari Alan N. Hoffman.

SeCtion G

Industri Tujuh — Manufaktur

Halaman 723

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

GE adalah salah satu dari 12 perusahaan asli yang membentuk Dow Jones Industrial Average, dan satu-satunya perusahaan yang masih menjadi bagian dari DJIA pada 2012. GE juga direkomendasikan dinodai untuk memupuk pemimpin seperti Charles Wilson, Ralph Cordiner, Fred Borch, Reginald Jones, dan John Welch.² Pada awal 1970-an di bawah Fred Borch, GE adalah salah satu perusahaan pertama yang perusahaan dengan infrastruktur yang beragam untuk memformalkan perencanaan strategis di perusahaan dan tingkat unit bisnis dengan penciptaan unit bisnis strategis.³

GE selalu melihat dirinya sebagai upaya untuk menciptakan dunia yang bekerja lebih baik, “menghasilkan apa yang sedikit

dunia bisa, tetapi semua orang membutuhkan.”⁴ Filosofi strategis perusahaan berpusat pada inovasi, teknologi unggul, dan menunjukkan kepemimpinan di pasar yang tumbuh. GE berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang kuat melalui inovasi, alokasi modal yang cerdas, dan pemantapan Hubungan pelanggan. Strateginya juga termasuk transisi dari konglomerat industri-makan ke pemimpin infrastruktur untuk memaksimalkan kekuatan inti dari bisnis yang ada. Penyelam-sifikasi dan perluasan portofolio bisnisnya adalah fokus utama, yang dirancang untuk meminimalkan volatilitas dan menciptakan stabilitas melalui berbagai siklus pertumbuhan. Sisi lain dari strategi GE adalah untuk berinvestasi jangka panjang dalam peluang pasar pertumbuhan tinggi yang terkait erat dengan perusahaan bisnis inti. Misalnya, pada 2010 perusahaan meluncurkan Program GE Advantage itu

berfokus pada keunggulan proses dan inovasi untuk meningkatkan margin dalam proyek industri.⁵

Salah satu kekuatan operasional GE yang terbesar terletak pada kemampuannya untuk memotong biaya dan memaksimalkan pendapatan.

Giliran pemegang saham. Pada 1990-an, CEO GE Jack Welch menerapkan pendekatan Six Sigma untuk manajemen bisnis. Pendekatan ini membantu mengurangi variabilitas dan kesalahan untuk membantu mengurangi

buang dan bangun produk yang konsisten, salah satu dari banyak cara GE melatih karyawan untuk berhasil dan membangun keahlian mereka. GE juga mampu memangkas biaya karena reputasinya sebagai pasar pemimpin dengan jaringan besar bisnis dan aliansi yang kuat dengan perusahaan besar lainnya memungkinkannya untuk meningkatkan hubungan lama untuk mempekerjakan manusia, peralatan, dan sumber daya modal untuk memastikan kualitas dan konsistensi dengan biaya rendah. Itu mengakuisisi banyak bisnis yang menyediakan sumber daya yang bermanfaat, dan menjual unit bisnis yang tidak berkontribusi terhadap keberhasilannya.

Pada tahun 2011, pencapaian strategis GE mencakup pertumbuhan 22% (didefinisikan sebagai 22% investasi peningkatan EPS operasional tidak termasuk dampak dari penukaran saham preferen) dan kenaikan 20% pada pendapatan operasi. Selama periode dua tahun hingga 2011, dividen GE meningkat total

70%. GE diposisikan untuk kesuksesan yang berkelanjutan pada tahun 2012 dengan catatan simpanan industri sebesar US \$ 200 miliar, uang tunai US \$ 85 miliar, dan yang setara menawarkan fleksibilitas finansial yang signifikan

ability. Secara internasional, GE melihat pertumbuhan 18% dalam pendapatan industri, dan ekspor AS naik US \$ 1 miliar dari 2010. Pada saat yang sama, manajemen GE menunjukkan kelanjutannya komitmen terhadap inovasi dengan menginvestasikan 6% dari pendapatan industri perusahaan dalam R&D.⁶ Umum Listrik dibagi menjadi enam Segmen Operasi (lima Industri): Penerbangan, Infra-energi struktur, Kesehatan, Solusi Rumah & Bisnis, Transportasi, dan Modal GE.

Pada 2012, di bawah kepemimpinan Jeffrey Immelt, General Electric adalah Glomerate mempekerjakan sekitar 300.000 orang di seluruh dunia dan beroperasi di lebih dari 100 negara,⁷ peringkat perusahaan Amerika terbesar keenam dan ke 14 terbesar oleh *Forbes*. Immelt telah menggantikan Jack Welch yang sangat dihormati sebagai CEO dan Ketua Dewan pada tahun 2001 dan telah dinobatkan sebagai salah satu "CEO Terbaik Dunia" tiga kali oleh *Barron*. Dewan direksi GE terdiri dari 17 anggota, di antaranya dua pertiganya dianggap "independen". Dewan melakukan dialog terus-menerus dengan manajer utama GE agement. Bersama-sama mereka menekankan strategi dan manajemen risiko sambil memantau strategi inisiatif secara pribadi melalui kunjungan situs.

Fast Company menempatkan GE sebagai perusahaan ke-19 paling inovatif; *Fortune* mendaftarkan GE sebagai 15 perusahaan yang paling dikagumi; dan Interbrand menyebut GE sebagai merek global nomor 5 terbaik.⁸ Tujuan General Electric adalah, dan terus menjadi, pertumbuhan pendapatan, peningkatan margin, dan mengembalikan uang tunai kepada investor, serta pertumbuhan organik, meningkatkan fleksibilitas keuangan, dan ekspor AS yang lebih besar. Sementara mengejar tujuan ambisi ini, GE, pada saat yang sama, berkomitmen menunaikan tanggung jawab sosial dan lingkungan

Halaman 724

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

Pesaing Produk Industri yang Beragam Ge

Konglomerat industri internasional yang beragam, seperti GE, memiliki banyak definisi kuat, pesaing langsung yang menjangkau banyak industri, sebagai total kapitalisasi pasar untuk industri ini lebih dari US \$ 137 miliar.⁹ Selain GE, tiga konglomerat industri dengan kinerja relatif terbaik (berdasarkan kekuatan fundamental dan teknis) adalah Siemens, Phillips Electronics, dan 3M.¹⁰

Siemens AG, konglomerat teknik dan manufaktur elektronik Eropa terbesar, berbasis di Munich, Jerman, dan beroperasi di seluruh dunia,¹¹ dibagi menjadi empat sektor: Energi, Kesehatan-perawatan, Industri, dan Infrastruktur dan Kota, menghasilkan 19 divisi dengan lebih dari 360.000 karyawan dan € 73,5 miliar (US \$ 96,2 miliar) dalam penjualan pada tahun 2011. Fokusnya adalah pada penciptaan nilai yang berkelanjutan, pasar pertumbuhan yang didorong oleh inovasi, hubungan pelanggan, dan memanfaatkan kompetensi inti.

Royal Phillips Electronics, yang berbasis di Belanda, dibagi menjadi tiga bagian yang tumpang tindih tors: Kesehatan, Penerangan, dan Gaya Hidup Konsumen, dengan banyak subdivisi di 60 negara,¹² lebih dari 125.000 karyawan, dan € 20,1 miliar (US \$ 26,3 miliar) dalam penjualan pada tahun 2011. Fokus Phillips adalah meningkatkan kehidupan masyarakat melalui inovasi yang bermakna, memberikan produk yang berkualitas, dan membangun nilai bagi pelanggan dan pemegang saham.

3M, yang berbasis di Minnesota, beroperasi di pasar barang-barang konsumsi, perlengkapan kantor, tampilan dan grafik, perawatan kesehatan, barang industri, barang transportasi, dan keselamatan, keamanan, dan layanan perlindungan. Dengan lebih dari 80.000 karyawan dan kehadiran di lebih dari 65 negara, 3M mengumpulkan lebih dari US \$ 27 miliar pendapatan penjualan pada 2011. Sebagai teknologi yang terdiversifikasi perusahaan, 3M berfokus pada produk yang cerdas, inovatif, dan membangun pangsa pasar global.¹³

Ge Capital

GE Capital, yang terbesar dari empat unit bisnis strategis GE pada tahun 2012, diciptakan pada tahun 1932 sebagai Kontrak GE, unit bisnis internal untuk membantu membiayai pembelian konsumen atas aplikasi GE

ances (lihat **Pameran 1 dan 2**).¹⁴ Terutama di tengah-tengah Depresi Hebat, konsumen ragu untuk berinvestasi pada apa yang pada saat itu dianggap sebagai produk yang berlebihan. Untuk mendorong-konsumen usia, Kontrak GE menawarkan pembayaran bulanan yang relatif rendah untuk menjadikan perusahaan induknya produk perusahaan lebih terjangkau.

GE Capital

(dalam jutaan)

2011

2010

2009

2008

2007

Pendapatan

45.730

46.422

48.906

65.900

65.625

Batas pemasukan

6.549

3.158

1.325

7.841

12.179

exhiBit 1

GE (Induk

Perusahaan)

(dalam jutaan)

2011

2010

2009

Pendapatan

147.300

149.593

154.438

Batas pemasukan

13.120

11.344

10.725

exhiBit 2

Halaman 725

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

Berganti nama menjadi GE Capital pada tahun 1987, bekas unit pembiayaan alat tumbuh untuk bergabung kepentingan di luar kepentingan perusahaan induk GE, seperti perbankan investasi, toko ritel, saluran televisi, dan penyewaan otomatis / truk. Ini juga memperoleh pangsa pasar yang signifikan di Indonesia kartu kredit berlabel pribadi, termasuk kartu JCPenney, Montgomery Ward, dan Wal-Mart.

Di awal sejarahnya, GE Capital mendapat manfaat khususnya dari hubungannya dengan induk GE-nya basis aset yang kuat dan kelayakan kredit, mengumpulkan suku bunga pinjaman yang lebih rendah dan akses yang mudah

untuk modal murah untuk menghasilkan investasi di luar keuntungannya. Melalui awal 2000-an, GE Capital terus memperluas lini produknya, menggali asuransi properti dan kecelakaan, jiwa asuransi, hipotek, dan real estat.¹⁵

Seiring pertumbuhan unit, GE Capital menjadi kontributor yang semakin signifikan bagi mitra GE-nya.

Keberhasilan ent. Sementara di masa lalu kebanyakan orang menganggap GE sebagai perusahaan industri, GE Capital, sebuah perusahaan pembiayaan, tumbuh mewakili hampir setengah dari laba tahunan induknya GE.¹⁶ Pada 2012, ada lima komponen utama GE Capital:¹⁷

1. Pinjaman dan Leasing Komersial: Divisi ini memberikan pinjaman kepada bisnis di luar untuk berbagai penggunaan, termasuk akuisisi perusahaan, restrukturisasi internal, dan bahkan leas-

ruang kantor. Selain itu, unit Pinjaman Komersial memelihara armada mobil dan peralatan industri berat tersedia untuk leasing.

2. Pembiayaan Konsumen: Di AS, cabang pembiayaan ritel GE Capital mewakili kepentingan kartu kredit private-label mereka, dan pembiayaan pembelian ritel yang mencakup ponsel, furnitur, dan barang mahal lainnya yang sering tidak dibayar oleh konsumen dengan uang tunai.

3. Jasa Keuangan Energi: GE Energy memiliki saham untuk kepentingan energi di seluruh dunia, menyediakan pembiayaan bagi perusahaan untuk berinvestasi dan berkembang, sering kali bersamaan dengan GE-nya

upaya orang tua untuk mendidik dan memasok perusahaan dengan peralatan yang diperlukan.

4. Layanan Penerbangan: GE Capital Aviation terlibat dalam pembelian dan pembelian pesawat penumpang leasing, dan pembiayaan komponen pesawat, termasuk berbagai mesin yang induknya GE tawarkan berkurang, dan pembiayaan perluasan bandara.

5. Real Estat: GE Capital Real Estate mengkhususkan diri dalam berbagai transaksi real estat, termasuk-akuisisi properti, refinancing utang, dan investasi perusahaan patungan. Banyak proporsinya Properti adalah gedung perkantoran, tetapi juga memiliki saham dalam pengembangan multi-keluarga dan hotel.

Arah Strategis Ge Capital

Keahlian utama GE Capital adalah di perbankan pasar-menengah, menyediakan pembiayaan untuk berbagai bidang industri dari penerbangan dan energi ke perawatan kesehatan, dan untuk pembelian, sewa, distribusi, dan pemeliharaan armada dan peralatan besar.¹⁸ Ini juga menyediakan modal untuk akuisisi perusahaan dan restrukturisasi. Visi GE Capital adalah menjadi lebih dari sekadar bankir — untuk menyeraskan diri dengan tujuan perusahaan GE untuk mendukung pertumbuhan tidak hanya dengan menyediakan modal, tetapi oleh membantu pelanggan menemukan lebih banyak dan membangun lebih banyak¹⁹ melalui meningkatkan pengalaman globalnya dan keahlian industri.²⁰

Namun, industri jasa keuangan, menurut definisi, volatile, dan GE Capital terutama terpukul oleh resesi ekonomi 2008. Dengan pasar kredit tidak likuid dan pasar keuangan jatuh, GE Capital menemukan bahwa itu terlalu banyak terkena real estat komersial dan hipotek perumahan asing. Pada titik ini, perusahaan induk GE ikut serta, dimulai mereorganisasi GE Capital, dan secara signifikan menurunkan unit. GE Capital menjual sebagian besar sahamnya lini asuransi, sepenuhnya meninggalkan pasar hipotek AS, dan secara substansial memperketat pedoman penjaminan emisi surser. Namun, perusahaan masih mencari harga aset, dan membeli beberapa garis pinjaman dari Citigroup yang lebih bermasalah, juga sebagai portofolio real estat komersial besar dari pembiayaan Merrill Lynch.

Halaman 726

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

Pesaing Ge Capital

Persaingan utama GE Capital datang terutama dari pemberi pinjaman keuangan perusahaan khusus, seperti CIT Group, dan perusahaan besar yang menawarkan keuangan yang beragam dan komprehensif layanan, seperti Bank of America dan Citigroup, menurut Hoovers.²³

Pada tahun 2012, *Bank of America*²⁴ adalah salah satu bank terbesar dan paling dapat diidentifikasi di Asia Amerika Serikat dengan aset lebih dari US \$ 2,1 triliun. Tujuannya adalah agar dapat diakses oleh setiap jenis pelanggan pada setiap tahap kehidupan keuangan mereka dengan menawarkan beragam produk dan mudah aksesibilitas dengan lebih dari 5.700 lokasi dan 17.000 ATM. Di luar arena pinjaman khusus-Bank of America melayani konsumen dan perusahaan mulai dari pemilik perorangan kecil-dikirimkan ke perusahaan global multinasional dengan perbankan, investasi, dan manajemen aset. Sementara perusahaan itu berhasil membangun pangsa pasar, ia menghadapi banyak kesulitan dari tuntutan hukum utama yang berasal dari akuisisi Countrywide dan Merrill Lynch, dan dari praktik penyitaan "penandatanganan robo".

Bank of America berusaha untuk kembali ke profitabilitas setelah menyatakan kerugian US \$ 2,2 miliar pada 2008 2010 dan hanya untung US \$ 1,5 miliar pada 2011, dengan fokus pada penguatan cadangan modal dan mengintegrasikan inisiatif lean untuk memangkas biaya dan meningkatkan efisiensi. Namun, legislasi itu berkurang dua sumber utama pendapatan, pendapatan bunga dan pendapatan fee, bersamaan dengan depresi

tingkat kepercayaan konsumen dan investor, menandai jalan yang sulit di depan bagi perusahaan. Seperti Bank of America, *Citigroup* adalah raksasa dalam industri jasa keuangan yang dibuat sejumlah unit termasuk broker, bank investasi, dan manajemen kekayaan dan divisi pinjaman konsumen, dengan total aset lebih dari AS \$ 1,9 triliun dan mempertahankan lebih banyak dari 200 juta akun pelanggan di lebih dari 160 negara. Krisis keuangan 2008 dan krisis keuangannya akibatnya menghantam Citigroup dengan sangat keras, mengakibatkan kerugian US \$ 90 miliar, yang menyebabkan penjualan atau melepaskan dari industri yang berkinerja buruk. Citigroup kemudian menjual beberapa pinjaman komersial jalur ke GE Capital, sepenuhnya keluar dari pasar pinjaman siswa, dan berencana untuk menjual CitiMortgage dan divisi CitiFinancial. Ke depan, Citigroup memfokuskan kembali pada perbankan tradisional dan terus membongkar aset beracun dan unit bisnis non-inti. Mungkin yang paling mirip dengan GE Capital, *CIT Group Inc*²⁵ berspesialisasi dalam pinjaman komersial dan pembiayaan untuk usaha kecil dan menengah, mengelola total aset US \$ 45 miliar. Selain lengan keuangan perusahaan umumnya, kelompok CIT menawarkan peralatan transportasi pembiayaan, pembiayaan vendor, dan cabang kecil dari pinjaman konsumen. Dipukul parah oleh krisis keuangan, CIT Group secara singkat mendeklarasikan bab 11 pada tahun 2009, yang berasal dari kerugian ekstrem dalam portofolio subprime mortgage dan pinjaman mahasiswa. Kemudian meningkatkan keseimbangannya lembar dan mengurangi kewajiban utang, memfokuskan kembali pada divisi pinjaman komersial dengan membangun meningkatkan rekening pinjaman dan sewa dan berharap untuk meningkatkan rekening deposito dengan mengakuisisi sudah mapan.

Pada 2012, GE Capital lebih kecil, lebih ramping, dan lebih fokus pada pembiayaan khusus pinjaman dan leasing pasar menengah.²¹ Namun, seperti perusahaan induknya, GE Capital berharap untuk melihat pertumbuhan pendapatan berkelanjutan yang berkelanjutan dengan margin yang tumbuh dan risiko portofolio yang lebih rendah, dan untuk mengembalikan uang kepada investor dan melanjutkan pembayaran dividen kepada perusahaan induknya.²²

Keuangan

Dengan operasi di lebih dari 100 negara dan 53% dari pendapatannya berasal dari luar Amerika Menyatakan, pertumbuhan GE bergantung pada kemampuannya untuk berhasil menavigasi risiko politik yang terkait. berurusan dengan transaksi bisnis internasional yang dapat mempengaruhi pertumbuhan dan profitabilitasnya.²⁶ Perubahan dan ketidakstabilan di pasar keuangan berpengaruh signifikan terhadap GE, khususnya GE Capital. Secara historis, GE mengandalkan kertas komersial dan utang jangka panjang sebagai utama

Halaman 727

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

**Pertumbuhan Penjualan Triwulan
Tahun**

**GE
GE Capital**

2008

Q1

7,7%

3,2%

Q2

13,3%

10,4%

Q3

10,8%

1,7%

Q4
J3.2%
J18.4%
2009
Q1
J8.7%
J19.9%

Q2
J15.5%
J29.3%

Q3
J20.0%
J30.8%

Q4
J10.8%
J14.5%
2010
Q1
J6.0%
J11.5%

Q2
J6.2%
J5.0%

Q3
J5.8%
J5.1%

Q4
J1.1%
J5.1%
2011
Q1
J4.8%
J4.6%

Q2
J4.5%
J9.1%

Q3
J1.1%
J7.9%

Q4
J7.8%
J16.1%
2012
Q1
3,4%
J6.6%

exiBit 3

Penjualan Triwulan
Pertumbuhan ^{so}

sumber pendanaannya, tetapi meningkatnya kesulitan dan biaya untuk memperoleh sumber - sumber tersebut pendanaan berpotensi mengancam kemampuan GE untuk tumbuh dan mempertahankan tingkat profitabilitasnya. ²⁷ Setelah krisis keuangan tahun 2008, memburuknya pasar real estat, misalnya, sangat terpengaruh GE Capital. GE Capital kemudian mencoba untuk mengamankan sumber pendanaan lain, termasuk deposito bank, sekuritisasi, dan pendanaan berbasis aset lainnya untuk mengurangi risiko. Kemunduran ekonomi ini tidak hanya memengaruhi GE dan GE Capital, tetapi juga mengalir ke perusahaan.

perusahaan, besar dan kecil, mereka melakukan bisnis dengan, bersama dengan pelanggan pemerintah GE keliling dunia.

Namun demikian, peringkat kredit GE dengan para analis utama membantu membendung gelombang negatif dan mengendalikan biaya dana, margin, dan akses ke pasar modal. Pada 2012, GE membuat Peringkat AA + (peringkat kedua dari 21 peringkat) dari Standard and Poor's dan peringkat Aa2 (peringkat ketiga dari 21 peringkat) dari Moody's, memperkuat peringkatnya dengan para analis utama. Setiap pengurangan peringkat ini akan berdampak negatif terhadap profitabilitas GE.²⁸

Dalam tiga tahun setelah krisis keuangan, dari 2009 hingga 2011, GE dan GE Capital pendapatan penjualan menurun tajam (lihat juga **Pameran 3 sampai 8**).

Halaman 728

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

Pertumbuhan Pendapatan Bersih Triwulan Tahun

GE
GE Capital
2008
Q1
J11.7%
J27.9%

Q2
J3.5%
14,8%

Q3
J12.4%
J37.6%

Q4
J43.4%
J84.2%
2009
Q1
J34.5%
J60.1%

Q2
J46.6%
J86.8%

Q3
J45.2%
J94.4%

Q4
J21.6%
J79.2%
2010
Q1
J19.4%
J48.7%

Q2
11,3%
100,0%

Q3
26,6%
590,3%

Q4
28,7%
807,2%
2011
Q1
47,0%
252,2%

Q2
10,5%
117,0%

Q3
3,7%
86,3%

Q4
0,6%
60,7%
2012
Q1
J11,2%
1,4%
exiBit 4

Investasi Bersih Triwulanan
datang Pertumbuhan si

Marjin Laba Bersih Triwulanan
Tahun

GE
GE Capital
2007
Q1
12,7%
19,5%

Q2
13,7%
14,0%

Q3
12,1%
17,8%

Q4
14,3%
17,4%
2008
Q1
10,4%
13,6%

Q2
11,7%
14,6%

Q3
9,6%
10,9%

Q4
8,3%
3,4%
2009
Q1
7,5%

6,8%

Q2
7,4%
2,7%

Q3
6,6%
0,9%

Q4
7,3%
0,8%
2010
Q1
6,4%
3,9%

Q2
8,8%
5,7%

Q3
8,8%
6,4%

Q4
9,5%
7,9%
2011
Q1
9,9%
14,5%

Q2
10,1%
13,7%

Q3
9,3%
13,0%

Q4
10,4%
15,1%
exiBit 5

Laba Bersih Triwulan
Margin ⁵²

Halaman 729

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

Akhir Periode

31-Des-11

31-Des-10

31-Des-09

Total pendapatan

147.300.000

149.593.000

154.438.000

Biaya Penghasilan

71.190.000

74.725.000

78.938.000

Laba kotor

76.110.000
74.868.000
75.500.000
Biaya operasional

Penelitian dan Pengembangan

-
-
-

Penjualan, Umum, dan Administratif
37.384.000
38.054.000
37.354.000
Non-berulang
4.083.000
7.176.000
10.585.000
Lainnya

-
-
-

Total Biaya Operasional

-
-
-

Laba atau Rugi Operasi
34.643.000
29.638.000
27.561.000
Pendapatan dari operasi berkelanjutan

Total Penghasilan / Beban Lain-lain Bersih

-
-
-

Penghasilan Sebelum Bunga dan Pajak
34.643.000
29.638.000
27.561.000
Beban bunga
14.545.000
15.553.000
17.697.000
Pendapatan sebelum pajak
20.098.000
14.085.000
9.864.000
Beban Pajak Penghasilan
5.732.000
1.033.000
-1.142.000
Minoritas Minoritas
-292.000
-535.000
-200.000
Penghasilan Bersih Dari Operasi Berkelanjutan
14.366.000
13.052.000
11.006.000
Acara yang Tidak Berulang

Operasi dalam Penghentian
 77.000
 -873.000
 219.000
 Barang Luar Biasa
 -
 -
 -
 Pengaruh Perubahan Akuntansi
 -
 -
 -
 Barang-barang lainnya
 -
 -
 -
 Batas pemasukan
 14.151.000
 11.644.000
 11.025.000
 Saham Pilihan dan Penyesuaian Lainnya
 J1.031.000
 J300.000
 J300.000
 Penghasilan Bersih Berlaku untuk Umum
 Bagikan
 13.120.000
 11.344.000
 10.725.000
exiBit 6
 Penghasilan GE
 Pernyataan ⁵³ (Semua
 angka dalam
 ribuan)
 CATATAN: Mata uang dalam USD.

Halaman 730

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

exiBit 7
 Neraca GE ⁵⁴
 (Semua angka dalam
 ribuan)
Akhir Periode
30-Des-11
30-Des-10
30-Des-09
Aktiva

Aset lancar

Kas dan setara kas
 84.501.000
 78.943.000
 70.488.000
 Investasi jangka pendek
 47.374.000
 43.938.000
 51.343.000
 Piutang Bersih

307.470.000	
329.204.000	
30.514.000	
Inventaris	
13.792.000	
11.526.000	
11.987.000	
Aktiva Lancar Lainnya	
-	
-	
-	
Total aset saat ini	
453.137.000	
463.611.000	
164.332.000	
Investasi jangka panjang	
-	
-	
319.247.000	
Perumahan, tanaman dan peralatan	
66.450.000	
103.099.000	
103.081.000	
Niat Baik	
72.625.000	
64.388.000	
65.076.000	
Aset Tak Berwujud	
12.068.000	
9.971.000	
11.751.000	
Amortisasi Akumulasi	
-	
-	
-	
Aset Lainnya	
112.962.000	
106.724.000	
118.414.000	
Biaya Aset Jangka Panjang Ditangguhkan	
-	
-	
-	
Total aset	
717.242.000	
747.793.000	
781.901.000	
Kewajiban	

Kewajiban saat ini

Akun hutang	
58.373.000	
56.943.000	
32.860.000	
Hutang Jangka Pendek / Saat Ini	
166.869.000	
147.977.000	
129.869.000	
Kewajiban Lancar Lainnya	
59.891.000	
67.328.000	

50.788.000
Total Kewajiban Lancar
285.133.000
272.248.000
213.517.000
Hutang jangka panjang
243.459.000
293.323.000
336.172.000
Kewajiban yang lain
70.647.000
55.271.000
104.995.000
Beban Liabilitas Jangka Panjang Ditangguhkan
J131.000
2.753.000
2.081.000
Minoritas Minoritas
1.696.000
5.262.000
7.845.000
Goodwill Negatif
-
-
-
Total kewajiban
600.804.000
628.857.000
664.610.000
Ekuitas pemegang saham

Waran Opsi Saham Lain-Lain
-
-
-
Saham Preferen Dapat Ditebus
-
-
-
Saham preferen
-
-
-
Saham biasa
702.000
702.000
702.000
Pendapatan yang disimpan
137.786.000
131.137.000
126.363.000
Saham Treasury
J31.769.000
J31.938.000
J32.238.000
Surplus Modal
-
-
-
Ekuitas Pemegang Saham Lainnya
9.719.000
19.035.000
22.464.000
Total ekuitas pemegang saham

116.438.000
118.936.000
117.291.000
Aset berwujud bersih
31.745.000
44.577.000
40.464.000

CATATAN: Mata uang dalam USD.

Halaman 731

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

General Electric Company dan afiliasi terkonsolidasi

2011
2010
2009
2008
2007
Pendapatan

Infrastruktur energi

\$ 43.694
\$ 37,514
\$ 40.648
\$ 43.046
\$ 34.880

Penerbangan
18.859
17.619
18.728
19.239
16.819

Kesehatan
18.083
16.897
16.015
17.392
16.997

Angkutan
4,885
3.370
3,827
5,016
4,523

Solusi rumah & bisnis
8,465
8,648
8.443
10.117
11.026

Total pendapatan industri
93.986
84.048
87.661
94.810
84.245
GE Capital
45.730
46.422

48.906
65.900
65.625
Total pendapatan segmen
139.716
130.470
136.567
160.710
149.870
Barang dan eliminasi perusahaan ^(a)
7,584
19,123
17.871
19.127
20.094
Pendapatan konsolidasi
\$ 147.300
\$ 149.593
\$ 154,438
\$ 179.837
\$ 169.964
Laba segmen

Infrastruktur energi
\$ 6,650
\$ 7,271
\$ 7.105
\$ 6,497
\$ 5,238
Penerbangan
3.512
3,304
3.923
3,684
3,222
Kesehatan
2,803
2,741
2,420
2,851
3,056
Angkutan
757
315
473
962
936
Solusi rumah & bisnis
300
457
370
365
983
Total laba segmen industri
14.022
14.088
14.291
14.359
13,435
GE Capital
6.549
3,158

1,325
7,841
12.179
Total laba segmen
20.571
17.246
15.616
22.200
25.614
Barang dan eliminasi perusahaan ^(a)
(359)
(1,105)
(593)
1,184
1,441
Bunga GE dan biaya keuangan lainnya
(1,299)
(1.600)
(1,478)
(2,153)
(1,993)
Provisi GE untuk pajak penghasilan
(4,839)
(2,024)
(2,739)
(3,427)
(2,794)
Penghasilan dari operasi yang berkelanjutan
14.074
12.517
10.806
17.804
22.268
Penghasilan (kerugian) dari penghentian operasi, setelah dikurangi pajak
77
(873)
219
(394)
(60)
Laba bersih konsolidasi disebabkan oleh perusahaan
\$ 14.151
\$ 11.644
\$ 11.025
\$ 17,410
\$ 22.208

exhiBit 8 Ringkasan Segmen Operasi ^{ss}(Dalam jutaan)

Kerugian pendapatan triwulan yang konsisten sedikit pulih mulai pada Q1 2010 (dari kerugian dua digit ke digit tunggal di GE dan GE Capital), namun pendapatan penjualan di GE Capital turun lagi dari US \$ 12,814 miliar menjadi US \$ 10,745 miliar dari Q4 2010 hingga Q4 2011, menandai pengembalian ke kerugian pendapatan triwulan dua digit. Kehilangan pendapatan Q1 2012 GE Capital menyusut lagi menjadi satu digit pada 6,6%, sementara pendapatan tumbuh di GE secara keseluruhan pada Q1 2012 oleh

3,4% dari kinerja kuat divisi industri (pertumbuhan pendapatan kuartalan 14%). ²⁹

Setiap tahun dari 2010 hingga 2011, GE dan GE Capital masing-masing melaporkan penjualan 1,9% dan 1,5% kerugian pendapatan. Banyak dari kinerja yang buruk itu disebabkan oleh faktor risiko ekonomi makro,

CATATAN:

Lihat catatan atas laporan keuangan konsolidasi pada Bagian II, Butir 8. "Laporan Keuangan dan Data Tambahan "dari Laporan 10-K Formulir ini.

^(a) Termasuk hasil dari NBCU, anak perusahaan kami yang sebelumnya dikonsolidasikan, dan investasi metode ekuitas kami saat ini di NBCUniversal LLC.

menyebabkan permintaan yang tidak stabil untuk produk-produk unit bisnis industri, serta membatasi di pasar kredit global, yang sangat menghambat kemampuan GE Capital untuk tampil sebagai itu terjadi sebelum resesi (US \$ 65,435 miliar pendapatan pada TA 2007, US \$ 45,730 miliar pada TA 2011). Sejak TA 2009, GE Capital mulai secara strategis mengubah portofolionya menjadi kurang berfokus pada pinjaman berisiko dan lebih fokus pada pinjaman pasar menengah dan keuangan khusus untuk pelanggan divisi industri.³⁰ Strategi ini membutuhkan pengurangan leverage, meningkatkan likuiditas-ity, dan pelepasan aset — yang semuanya memangkas kinerja pendapatan penjualan top-line sebelumnya.³¹ Meskipun secara keseluruhan mengalami kerugian top-line, GE diorganisasi sebagai perusahaan global yang menghasilkan pendapatan meningkat di sejumlah wilayah di seluruh dunia. Meskipun pendapatan AS turun 7,9% pada 2011 (dari US \$ 75,8 miliar di FY2010 menjadi US \$ 69,8 miliar di FY2011) dan Eropa Barat pendapatan menurun 12%, pendapatan global (tidak termasuk AS) meningkat secara keseluruhan 4%, dari US \$ 74,5 miliar pada 2010 menjadi US \$ 77,5 miliar pada 2011.³² Kinerja internasional yang kuat dikaitkan dengan pertumbuhan pendapatan di pasar negara berkembang seperti Amerika Latin (29%), Cina (28%), dan Australia (46%).

GE mencatat kerugian laba bersih besar-besaran dari FY2007 hingga FY2009, memuncak di antaranya FY2008 dan FY2009 (dengan rugi laba bersih 38% untuk GE dan 78,3% untuk GE Capital), didorong oleh krisis keuangan global dan resesi. Kinerja GE secara keseluruhan adalah sebagian besar terkait dengan GE Capital, unit bisnis terbesar dan sebelumnya paling menguntungkan. GE Modal menjadi sangat terperangkap dalam jatuhnya pasar kredit melalui Internet penggunaan leverage yang berlebihan yang mengarah ke FY2009 dan krisis subprime mortgage karena itu telah membeli perusahaan hipotek subprime dan banyak berinvestasi dalam real estat komersial.³³ GE Capital telah membuat beberapa keputusan pemasaran yang keliru sebelum keuangan jatuh pada tahun 2008. Daripada mempertahankan fokusnya pada pasar menengah dan keuangan khusus untuk GE pelanggan produk industri, GE Capital mulai memasarkan dirinya sebagai pembiayaan kartu kredit entitas serta pemodal hipotek.³⁴ Pembiayaan hipotek subprime dan real komersial perkebunan segera menyusul, dan akhirnya GE Capital terlibat dalam pembiayaan yang sangat berisiko aset, termasuk derivatif dan swap default kredit. Strategi pasar ini menyebabkan tingginya struktur leverage yang hampir menyebabkan seluruh perusahaan runtuh pada tahun 2008 selama tahun 2008 krisis keuangan.

Utang jangka panjang GE mulai tumbuh pada TA2007 dan mencapai US \$ 377 miliar pada 2009, tetapi sedikit berkurang di FY2010 dan FY2011, menghasilkan pertumbuhan rata selama lima tahun dari 2007–12. Sebagian besar hutang pada neraca GE berasal dari GE Capital. Selama keuangan krisis 2008–09, struktur GE Capital yang sangat diungkit — digabungkan dengan usaha berisiko dalam pertukaran suku bunga, hipotek subprime, real estat komersial, dan komersial besar-besaran kertas — hampir menyebabkan kehancuran finansial seluruh GE Corporation.³⁵ Catatan masuknya modal ekuitas dan penjualan saham preferen menstabilkan pendarahan harian 10% dalam stok harga yang dimulai pada 1 Oktober 2008. Setelah itu, modal GE secara agresif memotong utangnya dalam jangka panjang dari US \$ 304 miliar di FY2007 menjadi US \$ 234 miliar di FY2011 melalui de-leveraging strategis dan restrukturisasi ruang lingkup kegiatan pendanaannya.

Baik GE dan modal GE juga mengambil langkah-langkah untuk secara signifikan meningkatkan saldo kas mereka mengelola risiko dengan lebih baik. Dari FY2007 ke FY2011, GE meningkatkan saldo kasnya dari US \$ 18 miliar menjadi US \$ 87 miliar, dan GE Capital meningkat dari US \$ 11 miliar menjadi US \$ 43 miliar. Namun, pada 2012, baik GE maupun GE Capital tidak sepenuhnya solid, dengan LT rasio utang terhadap ekuitas masing-masing sebesar 2,67 dan 2,93.

GE Capital terpaksa mengurangi skala setelah resesi, dan karena tekanan untuk memenuhi standar peraturan yang lebih ketat. Penyempitan ini merampingkan operasi GE Capital, membantunya lebih memahami praktik-praktik terbaiknya untuk peminjaman dan upaya keuangan lainnya. GE Capital juga bergerak untuk memperluas basis operasionalnya setelah resesi oleh penciptaan kemitraan baru dengan perusahaan seperti Ducati dan Sophos. Kemitraan baru ini adalah penting bagi operasi GE Capital untuk mengimbangi “penyusutan basis aset dan pengetatan standar penulisan.”³⁶ Namun demikian, penurunan pendapatan tahun-ke-tahun adalah bukti bahwa

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

GE Capital harus beroperasi dengan sumber daya yang lebih sedikit dan menyesuaikan infrastruktur internal untuk digunakan ketersediaan sumber daya yang lebih terbatas.

GE Capital mengembalikan sebagian keuntungannya kepada perusahaan induk GE melalui penerbitan dividen. GE Capital kembali membayar dividen kepada GE pada Mei 2012.

Arah baru untuk Pertumbuhan:

Energi hijau dan Perawatan kesehatan

Pada milenium baru, General Electric diposisikan secara unik untuk memanfaatkan keuangan insentif, subsidi, dan kemitraan yang menguntungkan tersedia bagi inovator di sektor hijau sektor ergi.³⁷ Ini didorong oleh minat pada lingkungan, dan keinginan untuk finansial keamanan karena volatilitas harga bahan bakar fosil dan kekhawatiran terhadap perubahan iklim. Setelah menghabiskan

lebih banyak uang daripada perusahaan tunggal lainnya pada lobi pemerintah, General Electric menggunakan modal politiknya untuk peluang pertumbuhan.³⁸ Misalnya, GE, terutama listriknya divisi energi, mampu memanfaatkan kekuatan politiknya untuk mendapatkan manfaat dari insentif pajak bergaul dengan gerakan energi hijau.

Selain itu, GE Energy Group mengambil peran kepemimpinan dalam pembuatan dan distribusi turbin angin — komponen penting sektor energi terbarukan, khususnya di Oregon, tempat pertanian turbin angin terbesar di Amerika Serikat didukung sepenuhnya oleh GE-turbin angin dibangun.³⁹ GE juga bercabang ke dalam manajemen dan pembiayaan energi surya proyek, termasuk pertanian tenaga surya di Australia yang dikembangkan oleh konsorsium perusahaan, termasuk-di GE.⁴⁰ GE adalah salah satu produsen terkemuka lampu LED dan telah menandatangi distribusi Kesepakatan dengan Hotel Marriot yang menghemat daya penggunaan listrik untuk penerangan, tanpa kompromi pada tampilan atau kualitas cahaya.⁴¹ GE merasakan peluang untuk menjadi yang terbaik di kelasnya produsen dan distributor elemen-elemen tertentu dari infrastruktur energi bersih, serta lainnya bentuk-bentuk energi bersih yang inovatif, dan siap untuk terus berinovasi seiring pertumbuhan sektor ini.

Selama dekade terakhir GE Healthcare Group memantapkan dirinya sebagai inovator terkemuka di Indonesia muncul teknologi perawatan kesehatan. Kedokteran diagnostik menjadi bidang utama sektor perawatan kesehatan investasi — pasar diproyeksikan akan tumbuh 11% per tahun dari US \$ 232 miliar,⁴² dan mengembangkan beberapa alat kreatif untuk pencitraan diagnostik, termasuk perangkat ultrasound genggam, dimana dokter perawatan primer bisa lebih akurat dalam diagnosis awal mereka, sebelum memesan diagnostik tindak lanjut yang mahal.⁴³ GE juga meluncurkan inovasi terbuka senilai US \$ 100 juta kompetisi yang berkaitan dengan diagnosa kanker⁴⁴ dan diinvestasikan dalam penawaran ilmu kehidupan, dengan a Portofolio US \$ 4 miliar yang diproyeksikan akan berlipat ganda dalam beberapa tahun mendatang.⁴⁵ Sebagai Baby Boomer

generasi memasuki usia pensiun, permintaan perawatan kesehatan mulai meningkat, memperluas kebutuhan untuk teknologi perawatan kesehatan baru. GE Healthcare siap memanfaatkan permintaan baru ini.

Kompetensi inti

Kekuatan utama General Electric — efisiensi operasionalnya, ukurannya yang tipis, sejarah, dan reputasi — semua bekerja untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi GE. Salah satu operasi terbesar GE Kekuatan nasional terletak pada kemampuannya untuk memotong biaya dan memaksimalkan pengembalian bagi pemegang saham, seperti halnya GE

Implementasi CEO Six Welch dari pendekatan Six Sigma pada 1990-an untuk manajemen bisnis agement, seperti yang disebutkan sebelumnya. GE juga mampu memangkas biaya karena reputasinya sebagai pasar pemimpin, jaringan bisnisnya yang besar, dan aliansi kuatnya dengan perusahaan besar lainnya, memungkinkannya untuk meningkatkan hubungan lama untuk mempekerjakan manusia, peralatan, dan sumber daya modal untuk memastikan kualitas dan konsistensi dengan biaya rendah. Itu mengakuisisi banyak bisnis yang menyediakan sumber daya yang bermanfaat, dan menjual unit bisnis yang tidak berkontribusi terhadap keberhasilannya.

Selain itu, sejarah inovasi GE, mulai dari Edison yang menciptakan bola lampu hingga perintisnya teknologi diagnostik medis energi hijau berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang GE.

Selain keunggulan operasional yang berasal dari pengalaman GE dan tak tertandingi komitmen terhadap pertumbuhan, besarnya GE juga menciptakan keunggulan kompetitif yang luar biasa, dari saluran distribusi di lebih dari seratus perusahaan hingga puluhan lini bisnis. Beberapa perusahaan lain cukup besar untuk bersaing dengan keanekaragaman dan luasnya sumber daya GE dibawa ke meja.

Diakui secara global dan ada di mana-mana di rumah-rumah Amerika, sejarah dan reputasi GE adalah juga merupakan keunggulan kompetitif utama. Reputasinya dan pengaruh politiknya mengumpulkan perlakuan yang menguntungkan.

ment dari AS dan pemerintah lain. Perusahaan kecil mencoba bersaing dengan GE secara individu al industri, tetapi reputasi dan kesadaran merek GE membuatnya sulit bagi mereka untuk berhasil.

Akhirnya, budaya perusahaan GE yang kuat memberdayakan dan memotivasi karyawan, menciptakan a tenaga kerja yang tinggal bersama perusahaan dalam jangka panjang dan bergerak secara internal, membangun yang kuat,

basis karyawan yang berpengetahuan luas, dan fokusnya pada keberlanjutan dan komunitas yang lebih luas membantu menginspirasi karyawan dan meningkatkan citra GE secara keseluruhan.

Tantangan yang Dihadapi Ge

Pada akhir 2012, GE menghadapi banyak tantangan. Pertama, kenyamanan perusahaan induk dalam industri masa depan seperti peralatan industri dan mesin jet membuatnya enggan menjelajah pasar yang berbeda, atau mengidentifikasi dan pindah ke industri inovatif di awal mereka siklus hidup ketika potensi pertumbuhan dan pendapatan terbesar. Sementara strategi defensif ini lebih menonjol dengan mantan CEO Jack Welch, di bawah arahan siapa GE mempertahankan anggaran pemasaran nol dan fokus pada efisiensi, banyak di dalam perusahaan yang merasa ada masih ada ruang untuk pertumbuhan di pasar inovatif, terutama pasar energi hijau, di mana GE dapat memanfaatkan kekuatan skalabilitasnya untuk membangun keunggulan kompetitif.

Kedua, selama bertahun-tahun, GE mengandalkan metode tradisionalnya yang gigih untuk melatih pekerja, terutama manajer umum. Sepanjang tahun 1990-an, CEO Jack Welch berfokus pada bagian bawah sejalan melalui praktik lean dan pemotongan biaya keseluruhan, menciptakan proses yang sangat efisien, organisasi sadar yang memprioritaskan anggaran rapat, tetapi tertinggal dalam inovasi. Sementara ini strategi memang meningkatkan laba bersih, menjadi jelas bahwa mereka tidak akan menghasilkan berkelanjutan pertumbuhan, karena memangkas biaya tambahan mulai lebih besar daripada penghematan. GE mulai melihat bahwa

solusi jangka panjang adalah untuk melatih karyawan dan manajemen untuk fokus pada penciptaan teknologi baru. ogy dan produk yang menghasilkan untung menguntungkan dan membuka peluang pertumbuhan baru.

GE juga perlu mengakui potensi kelemahan yang berasal dari menjadi sedemikian besar dan organisasi yang beragam. Misalnya, kadang-kadang kinerjanya buruk di pasar Asia dan Eropa.

Pemahaman yang lebih besar tentang perbedaan operasional dan perbedaan dalam praktik bisnis antara AS dan negara-negara ini dapat menjelaskan mengapa pertumbuhan GE di sana tidak memenuhi proyeksi. Tantangan lain bagi GE adalah perubahan potensial pada kode pajak. Pada 2012, GE mengajukan a SPT 57.000 halaman, SPT tunggal terbesar di Amerika Serikat.⁴⁶ Sementara GE diuntungkan dari sejumlah insentif pajak, reformasi kode pajak terus-menerus muncul di cakrawala, dan GE akan menjadi salah satu perusahaan yang paling terpengaruh oleh perubahan kode pajak.

Meskipun GE memiliki merek global yang kuat terkait dengan keunggulan produk dan pasar kepemimpinan dalam beberapa kategori industri, itu diserang karena identik dengan keserakahannya korporasi. GE dituduh tidak membayar bagian pajak yang adil, dan pemrotres dengan paksa sela pidato Jeff Immelt yang menyatakan bahwa⁴⁷ menggunakan teknik akuntansi yang sah untuk membayar tarif pajak efektif yang lebih rendah, GE hanya membayar tarif pajak efektif sebesar 2,3% selama lebih dari 10 tahun,

dan bahwa GE merealisasikan untung US \$ 14 miliar namun tidak membayar pajak pada 2011.⁴⁸ Juga, GE adalah penerima bailout US \$ 140 miliar pada 2008, untuk menutupi kerugian besar-besaran di GE Capital.⁴⁹ Ini tuduhan tidak membantu nama mereka, menodai reputasi yang dikelola dengan baik merek. Selain itu, GE adalah produsen polusi udara dan air terbesar keempat di dunia.

Meskipun fokus manajemen puncak pada keberlanjutan dianggap sebagai kekuatan, GE perlu melakukannya kembangkan cara untuk menjadi lebih "hijau" tanpa merusak intinya.

Halaman 735

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

Apa yang Harus Dilakukan dengan Ge Capital?

Meskipun portofolio General Electric terdepan di pasar dan pengakuan nama merek yang kuat, di krisis keuangan baru-baru ini, bahaya ketergantungan perusahaan pada jasa keuangan menjadi semu. Apa yang dimulai sebagai lengan pembiayaan untuk mengkatalisasi penjualan alat GE telah tumbuh menjadi mendominasi perusahaan jasa keuangan yang melampaui pendapatan dari sisa perusahaan untuk memperhitungkan lebih dari 50% dari total laba bersih GE.

Konsentrasi sumber daya di GE Capital ini membayar dividen yang sangat baik selama masa yang kuat masa ekonomi, namun volatilitas sektor keuangan membuat GE Capital rentan terhadap besar, kerugian yang cepat. Kecuali jika GE melakukan lindung nilai terhadap perlambatan keuangan dengan mengurangi paparannya terhadap GE

Modal, itu kadang-kadang menderita kerugian yang bisa menempatkan perusahaan secara keseluruhan dalam risiko. Selanjutnya, seperti banyak perusahaan keuangan, GE Capital tergoda oleh potensi pengembalian besar apa yang kemudian dilihat sebagai investasi berisiko, seperti sekuritas yang didukung hipotek dan real estat. Kecuali GE Capital menurunkan portofolionya dari aset berisiko, itu bisa rawan kerugian di masa depan itu mungkin berdampak negatif pada induk GE-nya.

Pada tahun-tahun menjelang krisis keuangan, GE, menurut beberapa analis industri, telah menjadi puas, dan pertumbuhan dan pendapatan perusahaan akibatnya mengalami stagnasi. GE untuk menyalahgunakan terlalu banyak pada pemotongan biaya dan terlalu bergantung pada kekayaan GE Capital, yang menderita kerugian besar selama krisis keuangan 2008-2009. Saat resesi terpaksa

GE untuk mengurangi ruang lingkup kegiatan GE Capital, GE tidak dapat berinvestasi dan berinovasi lain-tempat untuk meningkatkan keuangannya dan memuaskan pemegang saham. GE juga tidak memiliki cukup banyak tidak dapat ide-ide baru untuk mengurangi kemunduran keuangan GE Capital, sehingga kerugian GE Capital memiliki

dampak negatif utama pada pertumbuhan dan pendapatan korporasi secara keseluruhan.

Pertanyaan kunci yang dihadapi manajemen puncak dan dewan direksi GE pada akhir 2012 sejauh mana mereka harus mengurangi Modal GE sebagai persentase dari keseluruhan perusahaan. Atau, lebih tepatnya, haruskah GE Capital dipintal sama sekali untuk memungkinkan perusahaan induk GE untuk fokus pada segmen produk industri yang secara historis unggul dan di mana ada kurang kompetisi dan peraturan pemerintah?

CATATAN

1. "Jelajahi Inovasi GE berdasarkan Judul." General Electric Company. Web. 21 April 2012. <http://www.ge.com/innovation/timeline/index.html>.
2. "Pemimpin Masa Lalu GE." General Electric Company. Web. 21 April 2012. http://www.ge.com/company/history/past_leaders.html.
3. Joseph, John and Ocasio, William. *Bangkit dan Jatuh atau Transformasi? Evolusi Perencanaan Strategis di Umum Perusahaan Listrik*. <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
4. *Laporan Tahunan GE 2011*. http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_ContReport.pdf.
5. Ibid.
6. *Laporan Tahunan GE 2011*. http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_ContReport.pdf.
7. *Laporan Tahunan GE 2011*. http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_ContReport.pdf.
8. "General Electric." Wikipedia . Wikimedia Foundation, 05 April 2012. Web. 21 Apr. 2012. http://en.wikipedia.org/wiki/General_Electric.
9. "Cuplikan Industri Konglomerat - NYTimes.com." *NYTimes.com* . New York Times, 02 Mei 2012. Web. 02 Mei 2012. <http://markets.on.nytimes.com/research/markets/usmarkets/industry.asp?industri=52311>.
10. Batu, Mallory. "5 Perusahaan Teratas di Konglomerat Industri -

- ates Industry dengan Kinerja Relatif Terbaik (SI, GE, PHG, MMM, TYC)." *Comtex News Network* . Comcast, 16 Maret 2012. Web. 02 Mei 2012. http://finance.comcast.net/stocks/news_body.html?ID_OSI=85473.
11. *Siemens USA* . Web. 05 Mei 2012. <http://www.usa.siemens.com/entri/id/>.
 12. *Phillips Global* . Web. 05 Mei 2012. <http://www.philips.com/global/index.page>.
 13. 3M Global. Web. 05 Mei 2012. <http://www.3m.com/>.
 14. Ramirez, Diane. "Profil General Electric Capital Corporation." Perusahaan D&B *Hoover* . http://www.hoovers.com/company/General_Electric_Capital_Corporation/.
 15. Ramirez, Diane. "Profil General Electric Capital Corporation." Perusahaan D&B *Hoover* . http://www.hoovers.com/company/General_Electric_Capital_Corporation/
 16. Colvin, Geoffrey. "GE di bawah Pengepungan (hal 2)." *CNNMoney* . Kabel News Network, 10 Oktober 2008. Web. 23 April 2012. http://money.cnn.com/2008/10/09/news/perusahaan/colvin_ge.fortune/index2.htm
 17. *GE Capital: Bisnis Kami* . 2012. General Electric. http://www.gecapital.com/en/perusahaan/kami/bisnis_kami.html?gemid2=gtnav0502

Halaman 736

KASUS 29 General Electric, GE Capital, dan Krisis Keuangan 2008

18. "Mulai Membangun." *Model Bisnis GE Capital & Fact Sheet* . Web. 21 Apr. 2012. <http://www.gecapital.com/en/our-company/company-overview.html?gemid2=gtnav0501>.
19. "Modal GE: Perbedaan Modal." *Lembar Fakta* . Pemilihan Umum Perusahaan tric. Web. 21 Apr. 2012. http://www.gecapital.com/id/pdf/GE_Capital_Fact_Sheet.pdf.
20. Ibid.
21. *GE Laporan Tahunan 2011* . http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_WholeReport.pdf.
22. Ibid.
23. Ramirez, Diane. "Profil General Electric Capital Corporation." Perusahaan D&B *Hoover* . http://www.hoovers.com/company/General_Electric_Capital_Corporation/.
24. Ramirez, Diane. "Profil Bank of America Corporation." Perusahaan D&B *Hoover* . http://www.hoovers.com/company/Bank_of_America_Corporation/.
25. Ramirez, Diane. "CIT Group IncProfile." *Hoovers D&B Company*. http://www.hoovers.com/company/CIT_Group_Inc.
26. *Laporan Tahunan GE 2011* . http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_WholeReport.pdf.
27. Ibid.
28. *GE Laporan Tahunan 2011* . http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_WholeReport.pdf.
29. General Electric. *Penghasilan GE Q1'12* . [www.ge.com](http://www.ge.com/umum/perusahaan/listrik). Umum Perusahaan Listrik, 20 April 2012. Web. 25 April 2012. http://www.ge.com/pdf/investors/events/04202012/ge_webcast_pressrelease_04202012.pdf.
30. Protes, Ben. "Penghasilan Turun di GE Capital." *New York Waktu* . The New York Times Company, 20 April 2012. Web. 23 Apr. 2012. <http://dealbook.nytimes.com/2012/04/20/revenue-drop-at-ge-capital/>.
31. *Laporan Tahunan GE 2011* . Page 5 http://www.ge.com/ar2011/pdf/GE_AR11_WholeReport.pdf.
32. Ibid., Halaman 47.
33. Protes, Ben. "Penghasilan Turun di GE Capital." *New York Waktu* . The New York Times Company, 20 April 2012. Web. 23 Apr. 2012. <http://dealbook.nytimes.com/2012/04/20/revenue-drop-at-ge-capital/>.
34. Colvin, Geoffrey. "GE di bawah Pengepungan (hal 2)." *CNNMoney* . Kabel News Network, 10 Oktober 2008. Web. 23 April 2012. http://uang.cnn.com/2008/10/09/news/companies/colvin_ge.fortune/index2.htm.
35. Ibid.
36. Andrejczak, Matt. "Kunci Operasi Industri untuk Penghasilan GE

- Laporkan. "Market Watch . The Wall Street Journal, 19 April 2012.
- Web. 29 Apr. 2012. http://articles.marketwatch.com/2012-04-19 / industri / 31366115_1_ge-capital-ge-share-chief-eksekutif-jeff-immelt.
37. "DSIRE: DSIRE Home." *DSIRE USA* . Web. 28 April 2012. <http://www.dsireusa.org/>.
38. Mosk, Matthew. "Upah Listrik Umum Jangan-Katakan-Mati Cam-kampanye untuk Kontrak Mesin Jet." *Berita ABD* 7 Maret 2012.
39. *Laporan Tahunan GE 2011* . Page 18 http://www.ge.com/ar2011/pdf / GE_AR11_EntireReport.pdf.
40. "GE Akan Melambung pada Proyek Energi Bersih — Mencari Alpha." *Berita Pasar Saham & Analisis Keuangan* . 17 April 2012.
- Web. 28 April 2012. <http://seekingalpha.com/article/503701-ge-mengatur-untuk-melambung-pada-proyek-energi-bersih>.
41. Ibid.
42. "Pasar Obat Personalisasi \$ 232 Miliar Menumbuhkan 11 Persen Setiap tahun, Kata PricewaterhouseCoopers." *NEW YORK, 8 Desember / PRNewswire /* . Web. 28 April 2012. <http://www.prnewswire.com / news-rilis / 232-miliar-personalisasi-obat-pasar-untuk-menumbuhkan-11-persen-setiap-tahun-kata-pricewaterhousecoopers-78751072.html>.
43. "DOTmed.com - GE Meluncurkan Handheld Ultrasound Tool." *Dotmed.com* . 2010. Web. 28 April 2012. <http://www.dotmed.com / berita / cerita / 11669>.
44. *GE Laporan Tahunan 2011* . Page 27 http://www.ge.com/ar2011/pdf / GE_AR11_EntireReport.pdf.
45. Ibid., Halaman 5.
46. McCormack, John. "GE Mengarsipkan Surat Pemberitahuan Pajak 57.000 Halaman, Dibayar Tidak Ada Pajak atas Laba \$ 14 Miliar." *Standar Mingguan*. 17 November 2011.
47. Shepardson, David. "CEO GE Mempertahankan Tingkat Pajak setelah Pro-Testors Disrupt Speech." *The Detroit News* . 24 April 2012.
- Web. 24 Apr. 2012. <http://www.detroitnews.com/article/20120424/BIZ / 204240397 / GE-CEO-membela-tarif-pajak-setelah-pengunjuk-rasa-mengganggu-ucapan? odyssey = tab | topnews | teks | FRONTPAGE>.
48. "GE Mengarsipkan Surat Pemberitahuan Pajak 57.000 Halaman, Tanpa Pajak Dibayar pada \$ 14 Miliar dalam Keuntungan." *Standar Mingguan* . 17 November 2011.
- Web. 24 April 2012. http://www.weeklystandard.com/blogs/ge-diajukan-57000-halaman-pajak-pengembalian-dibayar-no-pajak-14-miliar-profit_609137.html.
49. Hill, Vernon. "General Electric Mendapat \$ 140 Miliar - Apa titik AAA? - Finding Alpha." *Berita Pasar Saham & Analisis Keuangan* . 14 November 2008. Web. 24 April 2012. <http://seekalpha.com/article/105984-general-electric-gets-a-140b-bailout-what-the-the-point-of-aaa>.
50. Sumber: <http://www.ge.com/ar2011/>.
51. Ibid.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Ibid.
55. Ibid.

Halaman 737

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 738

Axel Wenner-Gren adalah pendiri AB Electrolux. Pada tahun 1908, ia melewati ruang hampa pembersih di jendela toko di Wina dan berpikir dalam dirinya sendiri bahwa "harus ada satu ini ada di setiap rumah" terlepas dari kenyataan bahwa penyedot debu ini harganya mahal beratnya sekitar 45 kilogram. Dua tahun kemudian, visioner ini mendirikan perusahaan yang dikenal hari ini sebagai Electrolux. Pada tahun 1912, Electrolux memproduksi penghisap debu rumah tangga pertama dikenal sebagai Lux 1. Wenner-Gren memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan dasar pelanggan dan menghasilkan dan menjual produk dan layanan yang sesuai, dan karenanya, pada tahun 1925, perusahaan memasuki pasar kulkas.

Ketika Perang Dunia II melumpuhkan banyak pabrik Electrolux, perusahaan tersebut
pany mereorganisasi beberapa fasilitas produksinya dan membuat saringan udara dan perlengkapan baja untuk
Pasukan pertahanan Swedia. Setelah berakhirnya perang, perusahaan melanjutkan perjalanan ke
mendominasi industri alat rumah tangga dengan memperkenalkan cuci rumah tangga pertama
mesin pada tahun 1951 dan mesin cuci piring rumah tangga pertama pada tahun 1959. Akuisisi perusahaan lain
memainkan peran penting dalam pertumbuhan Electrolux selama 90 tahun terakhir, dan itu membantu
perusahaan menjadi pemain global dalam industri ini. Telah mengakuisisi lebih dari 300 perusahaan dari
berbagai negara di seluruh dunia, menyediakan Electrolux dengan kemampuan produksi yang lebih baik
dan akses ke pasar dewasa besar dan nama merek yang sudah mapan, seperti Eureka, Frigidaire, dan
Kelvinator. Pada tahun 1997, setelah bertahun-tahun akuisisi, Eletrolux memulai restrukturisasi dua tahun

737

KASUS 30

AB Electrolux

MENANTANG WAKTU DI INDUSTRI PERLENGKAPAN

Alan N. Hoffman

Sekolah Manajemen Rotterdam, Universitas Erasmus dan Universitas Bentley

Kasing pengajaran ini disusun dari sumber-sumber yang diterbitkan dan ditulis dengan bantuan Tao Yue dari RSM
Pusat Pengembangan Kasus.

Pusat Pengembangan Kasus RSM menyiapkan kasus pengajaran ini untuk menyediakan bahan untuk diskusi kelas daripada
untuk menggambarkan penanganan situasi manajemen yang efektif atau tidak efektif. Penulis telah mengidentifikasi identitasnya
informasi untuk melindungi kerahasiaan.

Hak Cipta © 2010, Pusat Pengembangan Kasus RSM, Universitas Erasmus. Mungkin tidak ada bagian dari publikasi ini
disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun tanpa izin dari
pemilik hak cipta.

Halaman 739

KASUS 30 AB Electrolux

program dalam upaya untuk meningkatkan laba. Ini mendivestasi beberapa sektor termasuk
produk industri, mesin jahit, dan mesin penjual otomatis dan PHK 11.000 karyawan dan
menutup 23 pabrik dan 50 gudang. Mengikuti keberhasilannya di pasar Eropa, Electrolux-
peralatan bermerek diperkenalkan di Amerika Utara pada tahun 2004. Hans Stråberg ditunjuk
Presiden & CEO Electrolux pada tahun 2002 dan tetap dalam posisi itu hari ini. Perusahaan itu
saat ini pembuat alat terbesar kedua di dunia, di belakang Whirlpool, dan memiliki lebih dari 50.000
karyawan di lebih dari 50 negara di seluruh dunia. Kantor pusatnya di Stockholm, Swedia.

Penawaran dan Merek Produk

Electrolux menjual lebih dari 40 juta produk kepada pelanggan di lebih dari 150 pasar global yang berbeda
setiap tahun dalam dua kategori produk: barang tahan lama konsumen dan produk profesional. Itu con-
penawaran produk sumer dipecah menjadi tiga segmen: produk dapur (misalnya,
lemari es dan freezer); produk binatu (seperti mesin cuci dan pengering); dan produk perawatan lantai
seperti vakuum. Electrolux juga menjual suku cadang dan layanan yang terkait dengan produk-produknya. Dalam
nya

divisi produk profesional, ia menawarkan peralatan makanan untuk restoran dan industri
dapur, serta peralatan binatu untuk industri perawatan kesehatan dan bangunan apartemen.

Barang tahan lama konsumen adalah bagian inti dari bisnis Electrolux, mewakili 93% dari keseluruhan penjualan
pada 2009. Produk dapur mewakili mayoritas kategori produk konsumen Electrolux
dengan 57% dari keseluruhan penjualan perusahaan. Akar Electrolux adalah dalam bisnis perawatan lantai, dan hari
ini

produk-produk tersebut hanya berkontribusi 8% dari penjualan tahunan perusahaan. Produk-produk profesional

bisnis merupakan bagian kecil dari penjualannya yang hanya 7% (tahun 2009). Melalui akuisisi strategi pada 1980-an dan 1990-an, Electrolux mengakuisisi banyak merek berbeda di beberapa global pasar, dengan berbagai merek yang ditawarkan di berbagai wilayah di dunia. Sekitar setengahnya 40 juta produk Electrolux yang dijual pada tahun 2009 dijual di bawah merek Electrolux global.

Arah Strategis

Electrolux dalam bisnis pengembangan dan pemasaran rumah tangga premium dan profesional peralatan tradisional. Prinsip panduan yang diikuti perusahaan adalah menawarkan produk dan layanan yang disukai konsumen, yang bermanfaat bagi manusia dan lingkungan, dan untuk itu konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi. Perusahaan ini benar-benar di pasar premium kategori peralatan rumah tangga. Electrolux juga merupakan perusahaan yang digerakkan oleh konsumen. Itu Slogan "Thinking of You" menunjukkan betapa pentingnya pemahaman perusahaan kebutuhan pelanggan. Baik itu dalam pengembangan produk, desain, produksi, pemasaran atau layanan, pelanggan selalu di garis depan pikiran Electrolux.

Visi Electrolux bertepatan dengan visi pendiri ayahnya 90 tahun yang lalu ketika dia percaya bahwa harus ada penyedot debu di setiap rumah. Visi perusahaan adalah untuk melampaui Whirlpool dan menjadi produsen peralatan rumah tangga terbesar di dunia. Tujuan mereka adalah "Untuk menjadi pemimpin dunia dalam membuat hidup lebih mudah dan lebih menyenangkan dengan bantuan peralatan bertenaga." ¹ Visi ini diilustrasikan selama kampanye pemasaran mereka di Utara Amerika menampilkan Kelly Ripa dengan tag line "menjadi lebih menakjubkan." Fokusnya adalah pada pelanggan dan membantu membuat kehidupan sehari-hari mereka lebih sederhana dengan produk-produknya.

Lingkungan Industri

Baru-baru ini, industri alat telah melihat penjualan yang lamban bergerak melalui resesi saat ini. Ada beberapa program pemerintah yang mirip dengan program Cash for Clunkers tetapi alih-alih diterapkan untuk industri alat. Program-program ini dimaksudkan untuk membersihkan rumah peralatan yang tidak hemat energi tetapi juga memiliki motif kedua, untuk memacu permintaan. Dalam upaya

Halaman 740

KASUS 30 AB Electrolux

untuk memenuhi permintaan konsumen, perusahaan peralatan semakin berkembang Energy Star menyetujui produk efisien. Selanjutnya, perusahaan peralatan telah berproduksi produk mereka dengan cara yang lebih ramah lingkungan. ^{2,3} Menurut sebuah makalah yang diterbitkan pada tahun 2008, elastisitas pendapatan peralatan kurang dari satu, dan dalam hal mesin cuci dan pengering, elastisitas pendapatan hanya ditemukan 0,26 — a angka yang membuktikan bahwa penjualan alat sangat tidak elastis. Artinya kalau penghasilan seseorang adalah untuk menambah atau mengurangi, pengeluaran mereka untuk peralatan akan, rata-rata, tidak meningkat atau menurun pada tingkat yang sama. Ini masuk akal, karena banyak peralatan konsumen dipertimbangkan suatu kebutuhan yang keluarga tidak bisa hidup tanpanya. Dapat juga disimpulkan bahwa dengan elastisitas pendapatan, industri alat dapat diisolasi dari resesi. ⁴ Akhirnya, industri alat didominasi oleh Electrolux dan Whirlpool. Pasar industri kapitalisasi sekitar US \$ 12 miliar dengan margin keuntungan industri sekitar 8,42%. ^{5,6}

Kompetisi

Whirlpool Corporation, sebuah perusahaan yang ditujukan khusus untuk pasar alat, memiliki pasar kapitalisasi lebih dari US \$ 6 miliar dan saat ini merupakan produsen alat terbesar di Indonesia dunia. Sebelum 2006, Electrolux memegang gelar itu; Namun, setelah akuisisi Whirlpool Maytag, itu melampaui Electrolux sebagai pembuat alat terbesar di dunia. Pusaran Air saat ini menghasilkan produk dengan nama merek Bantuan dapur, Jenn-Air, dan Amana dan memiliki sekitar penjualan US \$ 20 miliar, margin operasi 5,8%, dan tingkat pertumbuhan 8,8%. Ini adalah jauh di bawah tingkat pertumbuhan rata-rata industri lebih dari 29%. Bauran produk Whirlpool saat ini adalah salah satu dari biaya menengah dan kualitas. Banyak produk perusahaan unggul di luar generiknya rekan tetapi ketinggalan dalam fitur yang menawarkan banyak merek alat mewah. Pusaran air Perusahaan mempekerjakan sekitar 67.000 orang. ^{7,8}

GE Appliances, divisi anak perusahaan yang dimiliki oleh General Electric, saat ini memiliki campuran saluran yang paling mirip dengan Electrolux. Ini menghasilkan rentang kualitas tinggi, oven, dan kulkas yang memiliki banyak fitur yang sama dengan produk Electrolux, termasuk masak atas. Jenis kompor ini telah menjadi sangat diinginkan karena menggunakan elektromagnetisme membuat panas yang tepat di separuh waktu sambil menggunakan energi jauh lebih sedikit daripada gas atau listrik klasik kompor. Meskipun informasi keuangan khusus untuk Peralatan GE tidak tersedia secara luas, Umum Electric, perusahaan induk, saat ini memiliki kapitalisasi pasar lebih dari US \$ 167 miliar. Satu keuntungan bagi perusahaan besar yang beragam, seperti General Electric, adalah dapat menggunakan sumber daya dari divisi lain dan realokasi sumber daya ke anak perusahaan alat jika diperlukan.^{9,10} **LG Electronics**, anak perusahaan milik swasta LG, Lucky Goldstar, menawarkan biaya lebih rendah campuran produk dengan beberapa peralatan kelas atas, tetapi tidak memiliki fitur tertentu dari merek lain penawaran, termasuk atasan masak induksi. Informasi keuangan khusus untuk alat divisi LG Electronics tidak tersedia, tetapi diperkirakan akan mempekerjakannya 28.895 orang. LG Electronics juga memiliki keuntungan menjadi bagian dari diversifikasi yang sangat besar induk perusahaan yang dapat mentransfer sumber daya ke divisi peralatan jika diperlukan.^{11,12}

Keberlanjutan

Selama enam tahun terakhir, Electrolux telah menerapkan program restrukturisasi produksi yang melibatkan relokasi sekitar 60% manufakturnya ke negara-negara berbiaya rendah seperti Meksiko dan Cina. Electrolux juga memiliki tujuan untuk mengurangi konsumsi energi secara keseluruhan 15% dari level 2008 pada 2012 dalam upaya mencapai konsumsi energi yang lebih efisien di Indonesia proses pembuatannya. Perusahaan juga memiliki sasaran khusus untuk keberlanjutannya empat masalah: perubahan iklim, praktik bisnis yang sehat, sumber daya yang bertanggung jawab, dan restrukturisasi.

Setiap sektor bisnis Electrolux telah meluncurkan serangkaian produk "hijau" dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran akan produk perusahaan yang hemat energi dan cerdas iklim.

Halaman 741

KASUS 30 AB Electrolux

Semakin, inisiatif keberlanjutan merayap ke dalam kesadaran kolektif pemerintah dan konsumen umum. Ada tingkat kesadaran di sekitar keberlanjutan itu meresap dan sekarang memengaruhi perilaku pembelian konsumen. Selain itu, gerakan ini telah menjadi begitu kuat sehingga sekarang menjadi bagian utama dari hampir setiap agenda legislatif di seluruh Indonesia dunia. Undang-undang Pemulihan dan Reinvestasi Amerika, disahkan menjadi undang-undang pada tahun 2009, telah dialokasikan US \$ 27,2 miliar untuk efisiensi energi dan penelitian energi terbarukan dan investasi ment.¹³ "Hijau" tidak lagi menjadi tren — ini adalah perilaku yang diberi insentif oleh pemerintah. Untuk Misalnya, dalam waktu dekat akan ada kriteria untuk konsumsi energi yang lebih rendah ketika ances dalam mode siaga serta meteran listrik pintar yang mendistribusikan konsumsi daya tion lebih merata sepanjang siang dan malam. Saat ini, jenis insentif ini umumnya diambil bentuk potongan harga yang ditawarkan kepada konsumen untuk membeli merek yang telah memenuhi tingkat standar persyaratan konservasi energi. Di masa depan, ada kemungkinan bahwa pemerintah tidak hanya akan melakukannya memberikan potongan harga untuk pembelian peralatan yang hemat energi, tetapi juga mengamanatkannya. Industri mencoba seperti pencahayaan rumah dan komersial sudah merasakan dampak dari jenis arahan ini dengan hukum bahwa lampu pijar tidak akan lagi tersedia di rak setelah 2014. Ini mandat adalah peluang penting bagi Electrolux. Perusahaan berada di posisi utama untuk memanfaatkan tren ini dengan meluncurkan produk hemat energi yang memanfaatkan dengan cepat kesadaran konsumen saat ini dan memposisikannya dengan baik untuk mandat besok.

Resesi Global 2008–09

Pasar alat sangat dipengaruhi oleh fluktuasi pasar kredit. Jelas, itu keadaan ekonomi global saat ini telah mengambil korban pada pembuat alat besar seperti Electrolux. Pengecer memiliki kredit terbatas untuk peralatan stok, dan konsumen beroperasi dengan anggaran tali sepatu. Alih-alih membeli peralatan baru, banyak yang tidak membeli sama sekali dan memilih untuk memperbaiki alat yang sudah ketinggalan zaman. Tentu saja, ekonomi bersifat siklus dan oleh sebagian besar akun telah mencapai dasar. Saat pemulihan bergerak maju, pasar kredit akan membuka dan memberikan peluang baru bagi Electrolux. Pasar kredit yang berkembang ini akan mau tidak mau menyebabkan peningkatan tingkat pembelian alat baru. Pembelian aplikasi baru ances juga terkait erat dengan pembelian rumah. Orang cenderung membeli peralatan utama di Internet tengah-tengah pembelian rumah baru atau merombak. Ketika kredit tersedia, pembelian rumah akan dilakukan naik ke atas dan berfungsi sebagai penarik yang dibutuhkan untuk memulai peralatan. Seperti industri otomotif sebelumnya, pasar alat menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan-perusahaan Asia seperti LG, Haier, dan Samsung. Perusahaan-perusahaan ini akan mengajukan tantangan penting bagi keberhasilan merek yang sudah mapan seperti Electrolux. Selain itu, Trolux berusaha untuk melakukan outsourcing produksi ke negara-negara berkembang - perlu memperhatikan meningkatnya biaya tenaga kerja di negara-negara ini. China, pernah menjadi pusat outsourcing global, sudah dipandang sebagai risiko ketika datang ke outsourcing karena peningkatan yang tak terelakkan dalam upah. Pada bulan Juli 2010, 18 provinsi di Cina meningkatkan upah minimum dengan rata-rata usia 20%.¹⁴ Peningkatan upah ini bisa mengimbangi keuntungan biaya yang diharapkan Electrolux capai dengan memindahkan produksi. Akhirnya, Electrolux baru-baru ini mengeluarkan beberapa dorongan. memasuki kuartal berturut-turut dan telah melenguh fakta bahwa margin operasinya perlahan-lahan merayap ke atas. Sebagian dari ini adalah karena harga komoditas sangat rendah secara siklis. Ini adalah reaksi alami ke ekonomi yang turun. Ketika ekonomi menderita, harga komoditas cenderung turun. Electrolux telah mendapat manfaat dari pengurangan harga komoditas ini karena telah membantu mengurangi biaya perusahaan di seluruh rantai pasokan. Pabrikan seperti Electrolux sangat bergantung pada komoditas seperti baja untuk produksi peralatannya. Saat pemulihan berlanjut, harga komoditas akan meningkat dan berdampak pada margin operasi dan laba bottom-line dari perusahaan. Beberapa kenaikan ini harus diimbangi dengan kemampuan membebankan harga yang lebih tinggi, tetapi ancaman masih ada.

Halaman 742

KASUS 30 AB Electrolux

Tumbuh Kelas Menengah di Asia

Seiring tren sosial dan demografis terus berkembang, demikian juga peluang yang diberikan Electrolux. Pergeseran demografis yang paling signifikan secara global adalah pertumbuhan kelas menengah di Indonesia

Asia, yang termasuk keluarga dengan pendapatan antara US \$ 6000 dan US \$ 30.000. Diperkirakan bahwa pada tahun 2020 akan ada satu miliar lebih banyak orang di kelas menengah global daripada yang ada pada tahun 2010.¹⁵ Berkaitan dengan meningkatnya pendapatan di seluruh dunia, kepemilikan rumah juga meningkat pada

tingkat substansial menimbulkan peningkatan permintaan barang tahan lama konsumen seperti lemari es, mesin cuci, dan mesin pencuci piring.¹⁶

Konsumen di seluruh dunia juga bekerja lebih lama dengan tuntutan tempat kerja yang meningkat, dan akibatnya waktu "bebas" mereka untuk mempertahankan domisili mereka menyusut.¹⁷ Konsumen mengharapkan lebih banyak dari peralatan mereka agar sesuai dengan kebutuhan unik mereka, termasuk waktu siklus yang lebih cepat

untuk mesin cuci dan pengering dan otomatisasi proses. Misalnya, konsumen mencari untuk oven yang secara otomatis menentukan pada suhu berapa makanan perlu dimasak, caranya lama perlu dimasak, dan mati otomatis ketika makanan selesai dimasak. Untuk kulkas, konsumen lebih fokus pada kesegaran makanan yang disimpan dan menggunakan ini sebagai prinsip panduan dalam perbandingan alat.¹⁸

Konsumen tidak lagi hanya peduli tentang kegunaan peralatan mereka, tetapi

siapa yang membuat alat, bagaimana alat itu dibuat, dan apa yang terjadi pada alat tersebut setelah digunakan. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah faktor yang berkembang dalam membedakan perusahaan

bagi konsumen dan telah menjadi semakin penting bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam perusahaan. pelanggan target mereka. Konsumen juga lebih peduli dengan lingkungan, sekarang lebih dari sebelumnya, dan perusahaan harus kreatif dalam menggabungkan lingkungan praktik ramah. Konsumsi energi, polusi, dan daur ulang peralatan semuanya bervariasi.

mampu diingat oleh konsumen saat memilih peralatan rumah mereka.

Selain dari kepedulian praktis dan sadar lingkungan, ada juga kesinambungan bersekutu dengan selera konsumen. Dapur telah menjadi ruang hiburan favorit orang-orang, yang telah menyebabkan konsumen yang lebih sadar mode dalam memilih aplikasi dapur aces. Penting untuk mengenali selera konsumen baru akan estetika dan bukan hanya fokus pada kepraktisan peralatan.

Ancaman sosial dan demografis terbesar bagi Electrolux adalah persepsi yang salah konsumen tentang peralatan sehubungan dengan konsumsi energi dan kemudahan penggunaan. Saat ini, kurang dari setengah rumah tangga di Eropa memiliki mesin pencuci piring.¹⁹ Segmen sumers di Eropa masih percaya bahwa pencuci piring mengkonsumsi air dalam jumlah yang sangat tinggi setiap siklus. Dengan perkembangan mesin pencuci piring yang efisien energi, pencuci piring rata-rata siklus hanya mengkonsumsi 10-15 liter air.²⁰ Muatan yang sebanding dengan piring yang dicuci dengan tangan akan menggunakan hampir 80–90 liter air.²¹

Kemajuan Teknis

Evolusi teknologi telah memungkinkan perusahaan seperti Electrolux untuk memenuhi yang selalu berubah tuntutan dan selera konsumen akan peralatan. Salah satu faktor terpenting untuk konsummers dalam memilih peralatan rumah tangga adalah tingkat konsumsi energi. Konsumen tidak hanya sekarang menggunakan ini sebagai variabel dalam memilih mobil hemat bahan bakar dan bola lampu hemat listrik, tetapi juga dalam memilih mesin pencuci piring, kompor, dan lemari es. AEG-Electrolux Super-Eco mesin cuci adalah contoh yang bagus dari efisiensi energi, karena ia memiliki siklus itu saja menggunakan air dingin.²²

Kemampuan untuk membuat peralatan seperti AEG-Electrolux Super-Eco berasal dari beberapa kemajuan teknis. Kulkas sekarang memiliki kemampuan untuk menyimpan makanan dengan berkelanjutan kesegaran dan freezer beku.²³ Sejalan dengan menjadi lebih ramah lingkungan,

Halaman 743

KASUS 30 AB Electrolux

Electrolux Lagoon adalah sistem untuk mencuci, mengeringkan, dan menyelesaikan hanya menggunakan air dan air deterjen yang dapat terdegradasi secara biologis. Sistem ini bahkan dapat mencuci dan mengeringkan linen yang normal

hanya akan memungkinkan untuk dry cleaning.²⁴ Kemajuan teknologi ini paling signifikan bagi kompor, oven, dan kompor di mana diferensiasi teknis sangat penting bagi pelanggan.²⁵ Seperti yang disebutkan sebelumnya, oven Inspiro hanyalah salah satu contoh tujuan Electrolux di memberi peringkat teknologi baru dalam produk-produknya.

Didorong oleh preferensi konsumen, ada peningkatan permintaan untuk kebisingan yang lebih rendah-memancarkan vakuum. Dengan pemikiran ini, Electrolux telah fokus pada pengembangan vaksin yang jauh lebih berisik daripada model sebelumnya. Salah satu model vakum Electrolux berfokus pada aliran udara, meningkatkan kinerja vakum, dan mengurangi tingkat kebisingan, menghasilkan efek pembersih vakum diam-diam.²⁶

Sementara permintaan untuk memasukkan teknologi baru ke dalam peralatan untuk meningkatkan standar hidup masih ada, kemampuan untuk menggunakan bahan baku yang dapat didaur ulang yang berbeda dalam pengembangan

peralatan oping juga merupakan peluang teknologi lainnya. Sadar lingkungan konsumen mencari peralatan yang menggunakan setidaknya beberapa bahan daur ulang dan mempertimbangkannya mempertimbangkan daur ulang peralatan mereka setelah digunakan. Ini menyajikan yang unik kesempatan bagi Electrolux untuk menggunakan teknologi baru untuk memenuhi konsumen yang menakutkan.

Salah satu ancaman yang lebih signifikan bagi Electrolux adalah Internet. Internet memungkinkan menjumlahkan akses yang lebih cepat dan lebih luas ke informasi tentang produk dan layanan, yang pada gilirannya mengarah pada kesadaran harga yang lebih besar.²⁷ Produk seperti lemari es dan mesin pencuci piring, yang memiliki margin keuntungan rendah di wilayah geografis seperti Eropa dan lebih sulit untuk dibedakan kecuali berdasarkan harga, paling menderita dari penggunaan alat-alat seperti Internet. Konsumen dapat dengan mudah berbelanja online untuk menemukan alat dengan harga terendah tanpa pernah berinteraksi dengan kinerja penjualan putra atau bepergian ke toko alat.

Secara umum, peralatan dapur seperti lemari es, kompor, dan mesin pencuci piring sangat berat dan besar, yang membuat pengiriman barang-barang ini jauh lebih mahal.²⁸ Produk seperti ini perlu diproduksi dan diproduksi di dekat pasar akhir mereka untuk mengurangi biaya pengiriman. Seperti disebutkan sebelumnya, banyak dari peralatan ini sudah memiliki margin laba rendah, begitu pun pengurangan biaya produksi dan pengiriman memungkinkan Electrolux kemampuan untuk menjadi lebih kompetitif berdasarkan harga. Dalam dorongan oleh industri alat untuk menghasilkan di negara-negara berbiaya rendah, berat dan peralatan besar menciptakan masalah rumit yang harus diatasi perusahaan tetap harga yang kompetitif.

Peluang dan Ancaman Global

Salah satu peluang terpenting bagi setiap perusahaan manufaktur adalah kemampuan untuk memproduksi dengan biaya rendah. Ada beberapa wilayah dan negara di dunia yang memungkinkan perusahaan untuk mendirikan pabrik yang mengurangi harga pokok penjualan, terutama di Indonesia produksi peralatan. Untuk Electrolux, semua pembersih vakum diproduksi dengan biaya rendah negara.²⁹ Seperti yang disebutkan sebelumnya, bagian dari kampanye Electrolux untuk merelokasi produksi fasilitas ke negara-negara berbiaya rendah telah menghasilkan pabrik Electrolux di Polandia, Hongaria, Meksiko, China, dan Thailand untuk mencapai pasar global perusahaan.³⁰ Seperti ditunjukkan sebelumnya, pasti peralatan besar harus diproduksi di dekat pasar akhir. Misalnya, pabrikan Meksiko Fasilitas turing untuk Electrolux melayani pasar Amerika Utara.³¹ Fasilitas manufaktur di Thailand, di sisi lain, melayani pasar Australia.³² Dengan meningkatnya pendapatan dan meningkatnya kepemilikan rumah di seluruh dunia, ada beberapa daya tarik pasar untuk peralatan termasuk Asia Tenggara, Amerika Latin, Meksiko, Argentina, dan Brazil.³³ Untuk pencuci piring khususnya, pasar Eropa telah mengalami yang luar biasa pertumbuhan dengan meningkatnya permintaan mesin pencuci piring sebesar 20% sejak 2004.³⁴

Halaman 744

KASUS 30 AB Electrolux

Penting bagi perusahaan untuk juga mengidentifikasi negara-negara di mana pemerintah memiliki mengurangi rencana pemulihan ekonomi yang mendukung perusahaan peralatan. Misalnya, Brasil Pemerintah telah meluncurkan paket stimulus yang mengarah langsung ke peningkatan permintaan barang tahan lama konsumen didukung oleh pajak yang lebih rendah untuk peralatan yang diproduksi di dalam negeri, dan juga suku bunga yang lebih rendah dan akses kredit yang lebih besar.³⁵ Meskipun memprediksi booming permintaan tahan lama konsumen berikutnya secara global adalah sulit, ada adalah salah satu variabel yang membantu perusahaan menentukan kapan harus meningkatkan produksi dan mempersiapkan diri peningkatan permintaan. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, ada korelasi positif langsung antara bahan baku harga terial dan periode ekonomi yang kuat.³⁶ Seiring kenaikan harga bahan baku, Electrolux dapat menggunakan fenomena hubungan ini untuk mengidentifikasi ledakan ekonomi di masa depan. Dengan peluang yang tersedia bagi perusahaan yang memanfaatkan pasar global, tentu saja ada ancaman yang membuatnya sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Untuk Electrolux, operasi dan manufaktur di lusinan negara di seluruh dunia membuka perusahaan raih paparan risiko mata uang di pasar yang berfluktuasi. Dengan ketidakpastian ekonomi seperti itu, seperti disaksikan dari resesi ekonomi terbaru ini, sekarang lebih penting daripada sebelumnya lindung nilai risiko mata uang dan mengidentifikasi, dan menanggapi, pasar yang merugikan bisnis. Harga bahan baku juga berfluktuasi dengan volatilitas yang besar dan sulit diperkirakan.

Faktor yang menyulitkan, mendukung volatilitas harga bagi perusahaan, adalah kelangkaan alam sumber daya yang digunakan untuk memproduksi peralatan seperti baja.³⁷ Perusahaan harus menyeimbangkan fluktuasi pendek

harga bahan baku dan sesuaikan harga menu sesuai kebutuhan sambil tetap mengingat apa konsumen harus mau menerima dan membayar variasi harga.

Keuangan

Produk konsumen merupakan 93% dari penjualan Electrolux. Amerika Utara dan Eropa adalah miliknya pasar terbesar dalam penjualan dan pendapatan. Namun, penjualan di Amerika Latin terus berlanjut meningkat selama beberapa tahun terakhir karena perusahaan memperoleh pangsa pasar yang lebih besar di Brasil. Sebagai

dibahas di bagian peluang global, pasar Asia tumbuh dengan cepat, dan dengan demikian, perusahaan telah melihat peningkatan penjualan dan pangsa pasar di wilayah ini juga. Pendapatan perusahaan di semua wilayah meningkat pada tahun 2009 terutama karena biaya bahan baku yang lebih rendah

bahan dan langkah-langkah pemotongan biaya yang diambil oleh perusahaan.

Perusahaan mengalami kesulitan meningkatkan penjualan sejak tahun 2002 dan tahun-ke-tahun pertumbuhan penjualan kurang dari 10% dalam periode tersebut. Pada tahun 2005, laba bersih perusahaan Kerugian ini terutama disebabkan oleh biaya bahan baku yang lebih tinggi, yaitu baja. Biaya bahan baku membuat sekitar 20% dari harga alat Electrolux, sehingga fluktuasi biaya memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Selama 2005, perusahaan juga menghadapi pasar yang melemah di Amerika Utara dan tantangan kompetitif yang signifikan di Cina pasar. Semua faktor ini berkontribusi pada kerugian tahun 2005 mereka. Meskipun krisis ekonomi global pada tahun 2008, penjualan perusahaan tetap datar dari tahun ke tahun. Karena permintaan menurun untuk Peralatan premium Electrolux pada tahun 2008, perusahaan menurunkan harga dalam upaya untuk menjaga penjualan mereka tetap datar; Namun, ini berdampak negatif pada profitabilitas bottom-line mereka.

Perusahaan juga mengambil langkah-langkah pemotongan biaya untuk mempersiapkan ekonomi yang tidak pasti iklim pada tahun 2009 dengan mengurangi jumlah karyawan dan mentransfer produksi ke negara-negara berbiaya rendah tersebut

seperti Thailand, Cina, dan Meksiko. Pada 2009, Electrolux mampu sedikit meningkatkan penjualannya sebesar 4% dan secara signifikan meningkatkan pendapatannya dari SEK 366M menjadi SEK 2.6B. Peningkatan pendapatan adalah hasil dari inisiatif penghematan biaya perusahaan dan biaya yang lebih rendah untuk bahan baku juga Beberapa metode pemotongan biaya yang diambil perusahaan pada tahun 2009 termasuk penutupan 16 pabrik, mengurangi jumlah karyawan oleh lebih dari 3000 karyawan dan mengurangi jumlah variasi komponen semut dalam produknya. Electrolux telah memindahkan 60% produksinya ke negara-negara berbiaya rendah dan mengharapkan restrukturisasi manufaktur ini akan menghasilkan penghematan tahunan sekitar

Halaman 745

KASUS 30 AB Electrolux

SEK 3 miliar. Perusahaan juga memangkas kapasitas pabriknya untuk merespons penurunan permintaan sehingga pemanfaatan kapasitas Electrolux hanya 60% versus normal lebih dari 85%. Electrolux fokus laser pada menjaga efisiensi biaya membantunya bertahan dan muncul lebih kuat dari resesi. Electrolux perlu mempertahankan struktur biaya ramping dan memfokuskan investasi pada pasar untuk memperkuat mereknya.

Operasi

Struktur operasional Electrolux memberikan gambaran sekilas tentang strategi keseluruhannya. Elektrolux memiliki empat wilayah global untuk penjualan peralatan utama: Eropa, Amerika Utara, Latin Amerika, dan Asia Pasifik. Untuk divisi produk yang tersisa, perusahaan mendirikan a entitas global tunggal yang mengelola seluruh lini — perawatan lantai dan peralatan kecil, bersama dengan produk profesional. Struktur operasional ini sejalan dengan strategi fokus pada akhirnya, peralatan premium. Lebih banyak perhatian telah dicurahkan untuk bisnis alat karena itu mewakili sektor pertumbuhan terbesar dan produk dengan margin tertinggi bagi perusahaan. Tujuan utama Electrolux dari sudut pandang operasional adalah untuk mencapai margin operasi 6%. Selama beberapa tahun terakhir, perusahaan telah fokus pada peningkatan

margin operasinya. Fokus ini berkembang ketika perusahaan menyadari bahwa basis biayanya signifikan lebih tinggi dari mayoritas industri. Selain itu, Electrolux berusaha untuk menjadi perusahaan yang dikendalikan oleh konsumen berfokus pada konsumen. Ini melakukan ini dengan mempertahankan fokus pada konsumen selama pengembangan produk, desain, produksi, pemasaran, logistik, dan layanan. Karena fokus yang berkelanjutan ini pada peningkatan margin operasi, salah satu kekuatannya operasi perusahaan adalah berkurangnya biaya pemasok dan jaringan produksinya. Oleh akhir 2010, Electrolux akan memindahkan 60% produksinya ke negara-negara berbiaya rendah, perusahaan SEK 3 miliar per tahun.³⁸ Kekuatan lainnya adalah perusahaan tidak membabi buta merelokasi fasilitas produksi berdasarkan harga saja. Electrolux membuat strategi keputusan dengan setiap fasilitas produksi baru berdasarkan biaya tenaga kerja saat ini dan masa depan, parameter portasi, akses ke pemasok lokal, dan kedekatan dengan pasar yang berkembang. Karena ini, perusahaan telah membuat keputusan strategis untuk menjaga produksi tetap tinggi atau sedang. negara biaya. Sebagai contoh, perusahaan telah menentukan bahwa tanaman untuk oven built-in dan kompor untuk Eropa harus tetap lokal karena teknologi canggih dan transportasi yang tinggi biaya. Demikian juga, lemari es dan mesin cuci harus diproduksi dekat dengan pasar akhir karena barang-barang mahal untuk dikirim dan biaya tenaga kerja merupakan sebagian kecil dari total biaya produk. Dua pabrik produksi di Juarez, Meksiko, adalah contoh utama dari ini strategi. Meskipun Meksiko bukan negara dengan biaya tenaga kerja yang tinggi, Meksiko juga tidak dianggap rendah.

Dua pabrik telah didirikan di negara itu untuk melayani pasar Amerika Utara — satu untuk peralatan dapur dan satu untuk mesin cuci dan pengering. Ini membantu mengurangi biaya tenaga kerja tetapi juga memelihara fasilitas yang dekat dengan pasar akhir. Sebaliknya, Vakuum tidak mahal untuk dikirim dan tenaga kerja merupakan bagian terbesar dari harga akhir produk. Dengan demikian, 100% pembersih vakum Electrolux dibuat di negara-negara berbiaya rendah — terutama Thailand. Ini merupakan kekuatan yang signifikan untuk Electrolux karena membuat keputusan strategis di sekitar fasilitas produksinya daripada terus-menerus mengejar tenaga kerja berbiaya terendah. Meskipun Electrolux telah meningkatkan posisi operasinya, perusahaan masih memiliki jumlah berkelebihan. Seperti disebutkan sebelumnya, perusahaan telah menjalani inisiatif strategis untuk secara signifikan mengurangi struktur biayanya untuk mencapai margin operasi 6%. Perusahaan itu mendekati tujuannya dengan margin operasi 4,82%. Tetapi bahkan pada 6%, Electrolux jauh di bawah standar industri 8,42%. Margin tipis ini adalah kelemahan yang mencolok. Kelemahan lain dari Electrolux adalah bahwa marginnya sangat dipengaruhi oleh ketergantungan yang berlebihan pada barang-barang murah seperti ruang hampa udara pembersih di mana margin jauh lebih ketat. Ketika perusahaan mendorong ke arah tujuan yang dinyatakan dari a 6% marjin operasi, itu akan perlu untuk terus menekankan peralatan high-end atas vaksin.

Pemasaran

Kekuatan utama untuk Electrolux adalah bahwa setelah bertahun-tahun harga terus menurun, perusahaan berhasil menaikkan harga di Eropa pada awal 2009 dan pada saat yang sama waktu mempertahankan posisi harganya di pasar Amerika. Ini menandakan kuat merek dimana konsumen bersedia membayar premi untuk — terutama dalam menghadapi kemunduran permintaan.³⁹ Kekuatan kedua dari fungsi pemasaran Electrolux adalah perusahaan memiliki beberapa titik sentuh pelanggan dan titik masuk ke rumah, mirip dengan GE. Juga perusahaan memiliki akar dalam penjualan dari pintu ke pintu. Jenis penjualan hubungan ini menjadi genap lebih penting di pasar saat ini. Meskipun ini bukan penjualan dari pintu ke pintu, konsumen mengharapkan ke-satu hubungan dengan perusahaan dan semakin enggan untuk terlibat dengan merek yang berfokus pada mendorong pesan kepada massa. Electrolux diposisikan secara unik dalam hal ini menganggap. Perusahaan juga memiliki posisi kuat dalam inisiatif keberlanjutan. Banyak perusahaan yang ikut serta dalam keberlanjutan, tetapi hanya sedikit yang melakukannya rencana yang jelas tentang bagaimana mereka akan memotong konsumsi energi dan bagaimana itu akan menyelamatkan perusahaan

sumber daya dalam jangka panjang. Pada akhir tahun 2012, pabrik, kantor, dan gudang Electrolux akan menggunakan energi 15% lebih sedikit dibandingkan tahun 2008. Pengurangan ini akan menghasilkan penghematan CO₂ lebih

73.000 ton — setara dengan emisi tahunan dari lebih dari 32.000 mobil. Ini mengalihkan komitmen berkelanjutan Electrolux untuk mengurangi penggunaan energi yang telah berlangsung dan memungkinkan perusahaan untuk menghemat sekitar US \$ 100 juta per tahun.⁴⁰ Akhirnya, perusahaan fungsi pemasaran kuat dalam kenyataan bahwa departemen terlibat dalam pengembangan produk. proses opment dari awal. Ini membantu menghasilkan inovasi kunci seperti induksi masak bagian atas yang bisa merebus air dalam 90 detik dan pengering mesin cuci yang bisa menyelesaikan beban cucian dalam 36 menit.

Karena Electrolux adalah perusahaan besar dengan beberapa merek, kelemahan utama dari fungsi pemasaran adalah bahwa sub-merek sering lebih terkenal daripada merek mium. Sebagai contoh, banyak orang di pasar Amerika Utara yang akrab dengan Tetapi merek Frigidaire hanya memiliki sedikit kesadaran akan merek Electrolux di luar ruang hampa udara pembersih. Ini bisa menimbulkan tantangan bagi perusahaan karena bertujuan untuk bergerak ke atas dan fokus pada peralatan kelas atas. Selain itu, kelemahan utama dari tim pemasaran Electrolux adalah akarnya dalam penjualan dari pintu ke pintu. Sementara itu juga kekuatan karena warisan dalam hubungan menjual, itu bertentangan dengan gagasan merek premium. Ketika orang berpikir tentang aplikasi canggih Selain itu, mereka tidak segera mempertimbangkan merek yang menjual vakuum dari pintu ke pintu. Jika Electrolux berharap untuk pindah lebih tepat ke segmen alat high-end, itu harus menjauhkan sendiri dari sejarah ini.

Inovasi

Kompetensi inti Electrolux adalah fokus uniknya pada inovasi dan komprehensifnya kemampuan untuk berhasil menciptakan nilai berbeda dalam produk-produknya. Electrolux sudah bisa mengambil teknologi mutakhir dan mengintegrasikannya ke dalam peralatan rumah tangga, melayani yang baru preferensi dan selera konsumen. Kemampuan untuk menggabungkan kepraktisan dan estetika miliki mendukung Electrolux sebagai prospektor di industri peralatan.

Penyedot debu Ultra Silencer Green adalah contoh sempurna untuk menyisir yang unik selera konsumen dengan teknologi baru. Seperti dijelaskan sebelumnya, Ultra Peredam Hijau vakum terdiri dari 55% bahan plastik daur ulang dan merupakan yang paling hemat energi penyedot debu di pasaran. Motor efisiensi tinggi mengurangi energi Ultra Silencer Konsumsi sebesar 33% dibandingkan dengan penyedot debu 2000 watt standar.⁴¹ Dengan ramping selesai hitam, disorot dengan tombol hijau, penyedot debu ini menetapkan kecepatan untuk estetika - Cally model yang menyenangkan dengan lingkungan dalam pikiran.

Halaman 747

KASUS 30 AB Electrolux

Contoh lain dari fokus Electrolux pada inovasi adalah Kontrol Kompas 200G yang baru Mesin pencuci industri Electrolux dengan kemampuan untuk mengirim pembaruan pesan teks ke pengguna dari mesin ketika siklus selesai.⁴² Dengan ini, Electrolux telah dapat menangkap lebih dari pasar yang sudah matang dengan memperkenalkan mesin cuci dan pengering yang membersihkan pakaian itu biasanya hanya diizinkan untuk dry cleaning. Electrolux Calima adalah premium mesin cuci yang dilengkapi dengan peta panas lipat untuk pakaian sensitif seperti wol pullover.⁴³ Kemampuan untuk menangkap beberapa pasar pesaing pengganti merupakan bukti adanya Kemampuan Electrolux untuk mengidentifikasi peluang baru dalam apa yang diyakini sebagai pasar yang matang. Faktor pendukung dalam kompetensi inti Electrolux adalah kemampuannya untuk mendengarkan pelanggannya. tomer, dan mengenali tuntutan dan selera konsumen yang berkembang. Vakum Ultra Peredam pembersih berasal dari studi komprehensif yang diselesaikan Electrolux di mana konsumen disurvei dan kelompok fokus dikumpulkan, untuk menilai variabel yang paling penting di Indonesia memilih penyedot debu. Faktor yang berkembang dalam pemilihan vakum adalah tingkat kebisingan.⁴⁴ Oleh dengan fokus pada sistem aliran udara dari penyedot debu, Electrolux mampu membawa pertumbuhan ini tren dan mengembangkan Ultra Peredam, yang secara efektif menghilangkan semua polusi suara dari penyedot debu. Kemajuan teknologi ini memungkinkan pelanggan untuk memainkan musik dan memiliki

percakapan dengan seseorang saat menyedot debu.

Tantangan

Meskipun Electrolux telah membedakan dirinya sebagai seorang pencari dan membanggakan bisnisnya pada inovasi dan menggabungkan teknologi mutakhir, ada beberapa kelemahan utama yang secara efektif mempengaruhi potensinya. Electrolux tidak mampu mempertahankan penjualan margin laba tinggi peralatan di Jerman, Spanyol, Inggris, dan Cina.⁴⁵ Karena persaingan harga rendah, dan ketidakmampuan untuk membedakan produk seperti lemari es dan mesin pencuci piring, Electrolux miliki meremas hanya keuntungan rendah dari pasar yang matang ini. Sehubungan dengan pasar dan produk lainnya Produk yang ditawarkan, lemari es dan mesin pencuci piring yang dijual di pasar tersebut membutuhkan tidak dapat sumber daya perusahaan tetapi mengembalikan sedikit dalam bentuk keuntungan.

Pada 2009, pemanfaatan kapasitas hanya 60% untuk Electrolux.⁴⁶ Dengan sumber daya yang signifikan terikat dalam modal fasilitas produksi, Electrolux menderita secara finansial dari biaya overhead yang tinggi biaya dan harga pokok penjualan. Pengembalian fasilitas manufaktur perusahaan saat ini sebagai set telah menurun secara signifikan sebagai akibat dari resesi masa lalu. Meskipun Electrolux telah ditutup 16 pabrik dan mengurangi produksi di 5 lainnya, pemanfaatan kapasitas rendah masih menjadi masalah utama itu Electrolux harus menyelesaikan untuk bersaing pada harga terhadap pesaing lain yang berharga rendah.⁴⁷ Electrolux selalu memposisikan dirinya sebagai perusahaan alat yang berfokus pada nilai lebih volume. Meskipun perusahaan memilih untuk menurunkan pemanfaatan produksinya dan mengurangi tingkat ekonomi karena penurunan permintaan konsumen yang tiba-tiba selama resesi terakhir, Electrolux telah terjebak dengan persediaan di pabriknya.⁴⁸ Pesaing Electrolux telah berpengalaman over-produksi yang sama, yang mengarah ke masalah peningkatan pasokan secara industri penurunan permintaan konsumen. Dilema ekonomi dasar ini mengarah pada tekanan ke bawah harga dan margin keuntungan yang lebih rendah untuk Electrolux.

Electrolux belum mempertahankan tingkat inovasi, nilai, dan daya saing yang sama keuntungan di semua unit bisnis strategisnya. Dengan berbagai merek dan ratusan produk, itu belum mampu mempertahankan produk margin laba tinggi yang sangat berbeda dari para pesaingnya. Meskipun Electrolux unggul dalam penjualan dan keuntungan dalam Produk Profesional segmen bisnis, itu berada di belakang para pesaingnya dalam kategori produk tertentu seperti lemari es.⁴⁹ Electrolux dapat dianggap sebagai prospektor ketika mengembangkan produk seperti oven Inspiro, tetapi dapat dilihat sebagai bek di Eropa dengan garis standar, harga-lemari es yang dibedakan. Bagaimana Electrolux mengidentifikasi dan memperkuat strategi yang lebih lemah unit bisnis untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya?

Halaman 748

KASUS 30 AB Electrolux

CATATAN

1. Laporan Tahunan Electrolux 2009. [http://ir.electrolux.com/files/
Elux_ENG_Ars09_Dell.pdf](http://ir.electrolux.com/files/Elux_ENG_Ars09_Dell.pdf)
2. Riset Pasar, [http://www.marketresearch.com/product/
display.asp?productid=2614446](http://www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=2614446)
3. USA Today, [http://www.usatoday.com/tech/news/2010-02-23-
EnergyRebates23_ST_N.htm](http://www.usatoday.com/tech/news/2010-02-23-EnergyRebates23_ST_N.htm)
4. Elastisitas Harga Relatif untuk Permintaan Peralatan, Larry Dale
5. Tinjauan Industri Peralatan, [http://biz.yahoo.com/ic/310
.html](http://biz.yahoo.com/ic/310.html)
6. Pesaing Whirlpool, [http://finance.yahoo.com/q/co?s=WHR+
Pesaing](http://finance.yahoo.com/q/co?s=WHR+Pesaing)
7. Tinjauan Industri Peralatan
8. Pesaing Pusaran Air
9. GE Appliances, [http://www.geappliances.com/?cid=3113&omni_
key=ge_appliances](http://www.geappliances.com/?cid=3113&omni_key=ge_appliances)
10. Google Finance, [http://www.google.com/finance?q=ge&rls=
com.microsoft:en-us&oe=UTF-8](http://www.google.com/finance?q=ge&rls=com.microsoft:en-us&oe=UTF-8)
11. Pesaing Pusaran Air
12. LG, www.lg.com
13. "Pemulihan dan Reinvestasi Pemerintah Amerika Serikat -
ment Act. "www.recovery.gov

14. *Harian Cina* . “Tidak Ada Tenaga Kerja Murah? “China Meningkatkan Minimum Upah.”2 Juli 2010. http://www.chinadaily.com.cn/china/2010-07/02 / content_10053553.htm
15. Goldman Sachs, <http://www2.goldmansachs.com/ideas/global-economic-outlook / expansion-middle.pdf>
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Ibid.
42. Electrolux Professional Laundry Systems, <http://www.laundry-systems.electrolux.com/node/237.aspx?lngNewsId=1122>
43. Laporan Tahunan Electrolux 2009
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Ibid.
47. Ibid.
48. Ibid.
49. Ibid.

Halaman 749

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 750

ON NOVEMBER 1, 2010, JOHN TARPEY, SENIOR FINANCIAL ANALYST di perusahaan sekuritas, sedang duduk di meja konferensi untuk memulai tugas menganalisis sepenuhnya keuangan 2010 kinerja dan strategi strategis Apple Inc. Di atas mejanya ada ratusan artikel, laporan, dokumen SEC, dan dokumen perusahaan. Pertanyaan dasar yang ia cari jawabannya untuk dengan analisis mendalam ini adalah bagaimana kinerja Apple terus menjadi luar biasa, sementara dunia dan ekonomi AS datar ke negatif.

Pertanyaan kedua, dan yang lebih penting, adalah apakah Apple dapat bertahan setinggi ini tingkat kinerja dan inovasi utama. **Tampilan 1** menunjukkan penjualan unit dengan produk utama penjualan, penjualan bersih oleh produk yang sama, penjualan bersih oleh segmen operasi perusahaan, dan Penjualan unit Mac berdasarkan segmen operasi. John mencatat bahwa ada sembilan peningkatan positif versus tiga yang negatif. Dia melihat bahwa peningkatan positif melebihi jumlah negatif berubah tiga menjadi satu. Pada 2010, hanya ada tiga perubahan negatif dibandingkan dengan sembilan perubahan untuk 2009. Penjualan bersih komputer desktop naik 43% pada 2010, dibandingkan dengan a 23% penurunan penjualan di tahun 2009.

John mempertimbangkan Pernyataan Operasi Konsolidasi Apple (lihat **Bukti 2**) dan

Neraca (lihat **Bukti 3**).

749

KASUS 31

Apple Inc .: Kinerja dalam Ekonomi Dunia Zero-Sum

**Moustafa H. Abdelsamad, Hitesh (John) Adhia, David B. Croll, Bernard A. Morin,
Lawrence C. Pettit Jr., Kathryn E. Wheelen, Richard D. Wheelen, Thomas L. Wheelen II,
dan Thomas L. Wheelen**

Delapan Industri — Teknologi Informasi

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Thomas L. Wheelen, Moustafa H. Abdelsamad, Hitesh (John) Adhia, Profesor David B. Croll, Profesor Bernard A. Morin, Profesor Lawrence C. Pettit Jr., Kathryn E. Wheelen, Richard D. Wheelen, dan Thomas L. Wheelen II. Hak Cipta © 2010 oleh Richard D. Wheelen. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Kasus ini diberi hak untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, edisi ke-13. Dicetak ulang dengan izin hanya untuk edisi ke 13 dari *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis* (termasuk versi internasional dan elektronik buku). Publikasi lain apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media) atau penjualan (segala bentuk bagiannership) ke penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta kecuali Richard D. Wheelen telah memberikan tambahan izin cetak ulang tertulis.

Halaman 751

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Pameran 1 Informasi Penjualan yang Dipilih: Apple Inc. (Penjualan dalam jutaan, kecuali penjualan unit dalam ribuan)

2010

Perubahan

2009

Perubahan

2008

Penjualan bersih berdasarkan segmen operasi

Penjualan bersih Amerika

\$ 24.498

29%

\$ 18.981

15%

\$ 16,552

Penjualan bersih Eropa

18.692

58%

11.810

28%

9.233

Penjualan bersih Jepang

3,981

75%

2.279

32%

1,728

Penjualan bersih Asia-Pasifik

8.256

160%

3,179

18%

2,686

Penjualan bersih ritel

9,798

47%

6,656

-9%

7,292

Total penjualan bersih

\$ 65.225

52%

\$ 42.905

14%

\$ 37.491

Penjualan unit Mac berdasarkan segmen operasi

Penjualan unit Americas Mac

4,976

21%

4,120

4%

3.980

Penjualan unit Mac Eropa

3,859

36%

2,840

13%

2,519

Penjualan unit Mac Jepang

481

22%

395

2%

389

Penjualan unit Mac Asia-Pasifik

1.500

62%

926

17%

793

Penjualan unit Mac ritel

2,846

35%

2.115

4%

2.034

Total penjualan unit Mac

13.662

31%

10.396

7%

9,715

Penjualan bersih berdasarkan produk

Desktop

\$ 6,201

43%

\$ 4,324

-23%

\$ 5,622

Portabel

11.278

18%

9.535

9%

8,732

Total penjualan bersih Mac

17.479

26%

13.859

9%
14.354
iPod
8.274
2%
8.091
-12%
9.153
Produk terkait musik lainnya /
jasa
4,948
23%
4,036
21%
3,340
iPhone dan produk terkait /
jasa
25.179
93%
13.033
93%
6.742
iPad dan produk terkait /
jasa
4,958
-
0
-
0
Periferal dan perangkat keras lainnya
1,814
23%
1,475
-13%
1,694
Perangkat lunak, layanan, dan lainnya
penjualan
2.573
7%
2,411
9%
2,208
Total penjualan bersih
\$ 65.225
52%
\$ 42.905
14%
\$ 37.491
Penjualan unit per produk
Desktop
4,627
45%
3,182
-14%
3.712
Portabel
9.035
23%
7.214
20%
6,003
Total penjualan unit Mac
13.662
31%
10.396
7%

9,715
Penjualan bersih per unit Mac terjual
\$ 1.279
-4%
\$ 1,333
-10%
\$ 1,478
Penjualan unit iPod
50,312
-7%
54.132
-1%
54.828
Penjualan bersih per unit iPod terjual
\$ 164
10%
\$ 149
-11%
\$ 167
Unit iPhone terjual
39.989
93%
20.731
78%
11.627
Unit iPad terjual
7.458
-
0
-
0

SUMBER: Apple Inc., Laporan SEC 10-K, (25 September 2010), hlm. 33.

CATATAN: Catatan telah dihapus.

Halaman 752

KASUS 31 Apple Inc.: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Tahun Berakhir 25 September

2010
2009
2008

Penjualan bersih

\$ 65.225
\$ 42.905
\$ 37.491
Biaya penjualan
39.541
25.683
24.294
Margin kotor
25.684
17.222
13.197
Biaya operasional:
Penelitian dan Pengembangan
1,782
1,333
1,109
Penjualan, umum dan administrasi
5.517
4,149
3.761
Total biaya operasional
7.299
5,482

4.870
Pendapatan operasional
18.385
11.740
8.332
Penghasilan dan beban lainnya
155
326
620
Laba sebelum taksiran pajak penghasilan
18.540
12.066
8.947
Penyisihan pajak penghasilan
4.527
3.831
2.828
Batas pemasukan
\$ 14.013
\$ 8.235
\$ 6.119
Penghasilan per saham biasa:
Dasar
\$ 15,41
\$ 9,22
\$ 6,94
Diencerkan
\$ 15.15
\$ 9,08
\$ 6,78
Saham yang digunakan dalam menghitung laba per saham:
Dasar
909.461
893.016
881.592
Diencerkan
924.712
907.005
902.139
Pameran 2
Terkonsolidasi
Pernyataan
Operasi: Apple
Inc. (Jumlah dalam
jutaan, kecuali
jumlah saham
yang tercermin
dalam ribuan dan
per jumlah saham)

SUMBER: *Apple Inc., Formulir SEC 10-K* (25 September 2010), hlm. 46.

Pandangan Manajemen tentang Perusahaan 1

John mencari dan menemukan dalam pandangan manajemen laporan 10-K pada kinerja perusahaan mance pada 2010 seperti yang dinyatakan selanjutnya.

Pertama, perusahaan merancang, memproduksi, dan memasarkan berbagai komputasi pribadi. ers, komunikasi seluler dan perangkat media, dan pemutar musik digital portabel, dan menjual a berbagai perangkat lunak terkait, layanan, periferal, solusi jaringan, dan distribusi pihak ketiga konten tal dan aplikasi. Produk dan layanan perusahaan termasuk komputer Mac, iPhone, iPad, iPod, Apple TV, Xserve, portofolio perangkat lunak konsumen dan profesional aplikasi, sistem operasi Mac OS X dan iOS, konten digital pihak ketiga dan aplikasi permohonan melalui iTunes Store, dan berbagai aksesoris, layanan, dan penawaran dukungan. Perusahaan menjual produknya di seluruh dunia melalui toko ritel, toko online, dan langsung tenaga penjualan, serta operator jaringan seluler pihak ketiga, grosir, pengecer, dan nilai-menambahkan reseller. Selain itu, perusahaan menjual berbagai Mac, iPhone, iPad, dan pihak ketiga Produk yang kompatibel dengan iPod, termasuk perangkat lunak aplikasi, printer, perangkat penyimpanan, speaker,

headphone, dan berbagai aksesoris dan periferal lainnya melalui toko online dan ritelnya.

Perusahaan dijual ke SMB, pendidikan, perusahaan, pemerintah, dan pasar kreatif.

Kedua, perusahaan berkomitmen untuk menghadirkan pengalaman pengguna terbaik bagi pelanggannya melalui perangkat keras, perangkat lunak, periferal, layanan, dan penawaran Internet yang inovatif. Itu strategi bisnis perusahaan memanfaatkan kemampuan uniknya untuk merancang dan mengembangkan operasinya sendiri.

sistem, perangkat keras, perangkat lunak aplikasi, dan layanan untuk menyediakan pelanggannya produk baru produk dan solusi dengan kemudahan penggunaan yang unggul, integrasi tanpa batas, dan industri yang inovatif Desain. Perusahaan percaya investasi berkelanjutan dalam penelitian dan pengembangan sangat penting untuk pengembangan dan peningkatan produk dan teknologi inovatif. Dalam hubungannya dengan strateginya, perusahaan terus membangun dan menjadi tuan rumah platform yang kuat untuk penemuan

Halaman 753

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Tahun Berakhir 30 September

2010

2009

Aktiva

Aset lancar

Kas dan setara kas

\$ 11.261

\$ 5,263

Surat berharga jangka pendek

14.359

18.201

Piutang usaha, dikurangi tunjangan \$ 55 dan

\$ 52, masing-masing

5.510

3,361

Persediaan

1,051

455

Aset pajak tangguhan

1,636

1.135

Piutang non-dagang vendor

4.414

1,696

Aset lancar lainnya

3,447

1,444

Total aset saat ini

41.678

31.555

Surat berharga jangka panjang

\$ 25.391

\$ 10,528

Peralatan, tanaman dan alat, jaring

4.768

2,954

Niat Baik

741

206

Aset tidak berwujud yang diperoleh, bersih

342

247

Aset lainnya

2,263

2,011

Total aset

\$ 75.183

\$ 47.501
Liabilitas dan ekuitas pemegang saham
Kewajiban lancar
Akun hutang
\$ 12.015
\$ 5.601
Biaya masih harus dibayar
5,723
3,852
Pendapatan tangguhan
2,984
2,053
Total kewajiban lancar
20.722
11.506
Pendapatan ditangguhan — tidak lancar
1.139
853
Liabilitas tidak lancar lainnya
5.531
3,502
Total kewajiban
27.392
15.861
Komitmen dan kontinjensi
Ekuitas pemegang saham
Saham biasa, tidak ada nilai nominal; 1.800.000.000
saham resmi; 915.970.050, dan 899.805.500
saham yang diterbitkan dan beredar, masing-masing
10.668
8.210
Pendapatan yang disimpan
37.169
23.353
Akumulasi (kerugian) / penghasilan komprehensif lain
-46
77
Total ekuitas pemegang saham
47.791
31.640

Total kewajiban dan ekuitas pemegang saham

\$ 75.183

\$ 47.501

Pameran 3

Terkonsolidasi

Neraca:

Apple Inc. (Dolar

jumlah dalam

jutaan, kecuali

jumlah saham)

SUMBER: *Apple Inc., Formulir SEC 10-K (25 September 2010).*

dan pengiriman konten dan aplikasi digital pihak ketiga melalui iTunes Store. Dalam iTunes Store, perusahaan memperluas penawarannya melalui App Store dan iBookstore, yang memungkinkan pelanggan untuk menelusuri, mencari, dan membeli aplikasi pihak ketiga dan buku melalui komputer berbasis Mac atau Windows atau dengan mengunduh secara nirkabel langsung ke iPhone, iPad, atau iPod touch. Perusahaan juga bekerja untuk mendukung komunitas pengembangan perangkat lunak pihak ketiga dan produk perangkat keras dan konten digital yang pasang penawaran perusahaan. Selain itu, strategi perusahaan termasuk memperluas jaringan distribusi untuk secara efektif menjangkau lebih banyak pelanggan dan memberi mereka kualitas tinggi pengalaman dukungan penjualan dan pasca-penjualan. Oleh karena itu perusahaan diposisikan secara unik untuk menawarkan solusi gaya hidup dan produktivitas digital yang unggul dan terintegrasi dengan baik.

Ketiga, perusahaan berpartisipasi dalam beberapa pasar yang sangat kompetitif, termasuk komputer sonal dengan komputer Mac-nya; komunikasi seluler dan perangkat media dengan keluarga produk iPhone, iPad, dan iPod; dan distribusi konten digital pihak ketiga dan aplikasi dengan iTunes Store online-nya. Sementara perusahaan secara luas diakui sebagai Sebagai inovator di pasar tempat ia bersaing, pasar ini sangat kompetitif dan tunduk pada harga yang agresif. Untuk tetap kompetitif, perusahaan percaya bahwa peningkatan investasi dalam penelitian dan pengembangan, pemasaran, dan periklanan diperlukan untuk mempertahankan atau memperluas posisinya di pasar-pasar ini. Pengeluaran penelitian dan pengembangan perusahaan difokuskan pada pengembangan lebih lanjut jajaran komputer pribadi Mac yang ada; OS Mac Sistem operasi X dan iOS; perangkat lunak aplikasi untuk Mac; iPhone, iPad, dan iPod dan perangkat lunak terkait; pengembangan konsumen gaya hidup digital baru dan aplikasi perangkat lunak profesional permohonan; dan investasi di bidang produk dan teknologi baru. Perusahaan juga percaya peningkatan investasi dalam program pemasaran dan periklanan sangat penting untuk meningkatkan produk dan kesadaran merek.

Perusahaan menggunakan berbagai saluran distribusi langsung dan tidak langsung, termasuk toko ritel, toko online, dan tenaga penjualan langsung, serta mobil jaringan pihak ketiga riers, grosir, pengecer, dan reseller bernilai tambah. Perusahaan percaya bahwa penjualannya produk yang inovatif dan dibedakan ditingkatkan oleh tenaga penjualan yang berpengetahuan luas dapat menyampaikan nilai perangkat keras, perangkat lunak, dan integrasi periferal; menunjukkan solusi gaya hidup digital unik yang tersedia pada produknya; dan menunjukkan kompatibilitas Mac dengan platform Windows dan jaringan. Perusahaan lebih lanjut percaya menyediakan kontak langsung dengan pelanggan yang ditargetkan adalah cara yang efektif untuk menunjukkan keunggulan produknya dibandingkan dengan pesaingnya, dan yang memberikan kualitas tinggi pengalaman dukungan penjualan dan purna jual sangat penting untuk menarik yang baru — dan mempertahankan yang sudah ada— pelanggan. Untuk memastikan pengalaman pembelian berkualitas tinggi untuk produk-produknya di mana layanan dan pendidikan ditekankan, perusahaan terus memperluas dan meningkatkan distribusinya kemampuan dengan memperluas jumlah toko ritel sendiri di seluruh dunia. Selain itu, perusahaan berinvestasi dalam program untuk meningkatkan penjualan pengecer dengan menempatkan perbaikan Apple berkualitas tinggi tures, bahan merchandising, dan sumber daya lainnya dalam lokasi pengecer pihak ketiga yang dipilih tions. Melalui Program Pengecer Premium Apple, pengecer pihak ketiga tertentu fokus platform Apple dengan menyediakan layanan integrasi dan dukungan tingkat tinggi, serta keahlian produk.

sejarah Apple inc. 2

Sejarah Apple dapat dipecah menjadi lima periode waktu yang terpisah, masing-masing dengan strateginya sendiri masalah dan masalah.

Didirikan di garasi California pada tanggal 1 April 1976, Apple menciptakan revolusi komputer pribadi. dengan mesin yang kuat namun mudah digunakan untuk desktop. Steve Jobs menjual Volkswagen-nya bus dan Steve Wozniak menggadaikan kalkulator HP-nya yang dapat diprogram untuk mengumpulkan US \$ 1.300 uang untuk memulai perusahaan baru mereka. Tidak lama kemudian, seorang teman bersama membantu merekrut AC

"Mike" Markkula untuk membantu memasarkan perusahaan dan memberinya citra jutaan dolar. Meskipun ketiga pendiri telah meninggalkan tim manajemen perusahaan selama tahun 1980-an, Markkula dapat melayani di Dewan Direksi Apple hingga Agustus 1997.

Keberhasilan awal Apple sebagian besar disebabkan oleh pemasaran dan inovasi teknologi. Dalam industri komputer pribadi dengan pertumbuhan tinggi pada awal 1980-an, Apple tumbuh dengan cepat, tetapi di depan para pesaing dengan memberikan kontribusi produk-produk utama yang merangsang pengembangan

1976–84: Para Pendiri Membangun Perusahaan

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

perangkat lunak untuk komputer. Program tengara seperti Visicalc (cikal bakal Lotus 1-2-3 dan program spreadsheet lainnya) dikembangkan pertama kali untuk Apple II. Apple juga diamankan dominasi awal dalam pasar pendidikan dan konsumen dengan memberikan penghargaan kepada ratusan ribu dolar dalam bentuk hibah untuk sekolah dan perorangan untuk pengembangan perangkat lunak pendidikan. Bahkan dengan persaingan yang sangat besar, pendapatan Apple terus tumbuh pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya tingkat, mencapai US \$ 583,3 juta pada tahun fiskal 1982. Pengenalan grafik Macintosh antarmuka pengguna pada tahun 1984, yang termasuk ikon, menu pull-down, dan windows, menjadi katalis untuk penerbitan desktop dan memicu revolusi teknologi kedua yang dikaitkan bisa ke Apple. Apple menjaga arsitektur hak milik Macintosh; itu tidak mungkin dikloning seperti "sistem terbuka" IBM PC. Ini memungkinkan perusahaan untuk membebankan premi untuk itu fitur "ramah pengguna" yang khas.

Guncangan dalam industri komputer pribadi dimulai pada tahun 1983 ketika IBM memasuki PC pasar, awalnya mempengaruhi perusahaan yang menjual mesin berharga murah ke konsumen. Perusahaan yang membuat kesalahan strategis atau yang kurang memiliki distribusi atau kesadaran merek yang memadai produk menghilang.

Pada tahun 1985, di tengah pasar yang merosot, Apple melihat kepergian pendirinya, Jobs dan Wozniak.

Sebagai Ketua Dewan, Jobs telah merekrut John Sculley, seorang eksekutif berpengalaman dari PepsiCo, untuk menggantikannya sebagai CEO Apple pada tahun 1983. Jobs telah menantang Sculley ketika merekrut-

katakan padanya, "Apakah Anda ingin menghabiskan sisa hidup Anda menjual air bergula, atau lakukan Anda ingin mengubah dunia?" Jobs dengan rela menyerahkan gelarnya sebagai CEO agar ia bisa memiliki Sculley sebagai mentornya. Pada tahun 1985, perebutan kekuasaan terjadi antara Sculley dan Jobs. Dengan Dengan orientasi kewirausahaannya, Jobs ingin terus membawa perusahaan dalam rection. Sculley, sebaliknya, merasa bahwa Apple telah berkembang ke titik di mana ia tidak hanya perlu lebih berhati-hati dalam langkah strategisnya, tetapi juga lebih terorganisir dan dikelola secara rasional. Itu dewan direksi mendukung permintaan Sculley untuk melepaskan Jobs dari tugasnya, karena itu terasa demikian perusahaan membutuhkan eksekutif berpengalaman untuk memimpin Apple ke tahap pengembangan selanjutnya. Jobs kemudian mengundurkan diri dari perusahaan yang ia dirikan dan menjual semua kecuali satu bagian dari Ap stok stok. Di bawah kepemimpinan John Sculley, CEO dan Chairman, perusahaan direkayasa perputaran yang luar biasa. Dia melembagakan reorganisasi besar-besaran untuk merampingkan operasi dan biaya. Selama waktu ini, Wozniak meninggalkan perusahaan. Penjualan Macintosh mendapatkan momentum sepanjang tahun 1986 dan 1987. Penjualan meningkat 40% dari US \$ 1,9 miliar menjadi US \$ 2,7 miliar di kal 1987, dan penghasilannya melonjak 41% menjadi US \$ 217 juta.

Pada awal 1990-an, Apple menjual lebih banyak komputer pribadi daripada komputer lainnya. pany. Penjualan bersih tumbuh menjadi lebih dari US \$ 7 miliar, laba bersih menjadi lebih dari US \$ 540 juta, dan pendapatan

per saham menjadi US \$ 4,33. Namun, periode dari 1993 hingga 1995 adalah masa yang cukup berarti perubahan dalam manajemen Apple. Industri ini berubah dengan cepat. Komputer pribadi menggunakan sistem operasi Microsoft Windows dan perangkat lunak Office plus Intel microprocessors mulai mendominasi pasar komputer pribadi. (Aliansi antara Microsoft dan Intel dalam perdagangan dikenal sebagai Wintel.) Dell, Hewlett-Packard, Compaq, dan Gateway menggantikan IBM dan Apple sebagai pembuat utama PC. Sistem Windows baru telah berhasil meniru "tampilan dan nuansa" yang ramah pengguna dari sistem operasi Macintosh Apple tem. Akibatnya, Apple kehilangan daya saingnya. Pada Juni 1993, Sculley terpaksa mengundurkan diri dan Michael H. Spindler diangkat sebagai CEO perusahaan. Pada saat ini, Apple menerima ing sejumlah penawaran untuk mengakuisisi perusahaan. Banyak eksekutif perusahaan menganjurkan Apple bergabung dengan perusahaan lain. Namun, ketika tidak ada merger, banyak perusahaan yang Tives memilih untuk mengundurkan diri.

Tidak dapat membalikkan penurunan penjualan perusahaan, Spindler segera dipaksa keluar dan Gilbert Amelio dipekerjakan dari luar Apple untuk menjadi CEO. Rezim Amelio memimpin sebuah

1985–97: Manajer Profesional Gagal Memperluas Perusahaan

percepatan kehilangan pangsa pasar, memburuknya pendapatan, dan saham yang telah kehilangan setengahnya nilai. Penolakan Apple untuk melisensikan sistem operasi Mac kepada produsen lain telah memberikan Microsoft harus membuka pasar dengan sistem operasi Windows-nya. Wintel PC sekarang mendominasi pasar — mendorong Apple ke pasar ceruk pasar yang terus menurun terutama dari pengrajin dan guru. Pada tahun 1996, manajemen Apple tampaknya mulai berbicara kekacauan.

Mencari produk baru yang dapat digunakan Apple untuk mengambil inisiatif di komputer pribadi, perusahaan membeli NeXT dengan harga US \$ 402 juta pada 20 Desember 1996. Steve Jobs, yang terbentuk perusahaan komputer NeXT ketika dia meninggalkan Apple, telah membayangkan perusahaan barunya sebagai pengembang oper dari "generasi berikutnya" di komputer pribadi. Bagian dari perjanjian pembelian adalah Jobs akan kembali ke Apple sebagai konsultan. Pada Juli 1997, Amelio mengundurkan diri dan digantikan oleh Steve Pekerjaan sebagai CEO sementara Apple (iCEO). Ini mengakhiri pengasingan Steve Jobs selama 12 tahun dari perusahaan itu

dia dan Wozniak telah mendirikan. Selain menjadi iCEO dari Apple, Jobs juga menjabat sebagai CEO dari Pixar, perusahaan yang ia beli secara pribadi dari Lucasfilm seharga US \$ 5 juta. Hanya menerima US \$ 1,00 per tahun sebagai CEO Pixar dan Apple, Jobs memegang Guinness World Record sebagai "Chief Executive Officer dengan bayaran terendah."

Setelah menjabat sebagai CEO Apple, Steve Jobs menghentikan banyak dari proyek yang ada dll. Turun adalah seri produk iBook dan AirPort, yang telah membantu mempopulerkan penggunaan teknologi LAN nirkabel untuk menghubungkan komputer ke jaringan.

Pada Mei 2001, perusahaan mengumumkan pembukaan kembali Toko Ritel Apple. Seperti IBM dan Xerox, Apple telah membuka toko ritel sendiri untuk memasarkan komputernya selama tahun 1980-an. Akan tetapi, semua toko semacam itu telah ditutup, ketika komputer jenis Wintel mulai dijual oleh pedagang besar, seperti Sears dan Circuit City, serta melalui situs web perusahaan.

Apple memperkenalkan pemutar audio digital portabel iPod, dan perusahaan membuka sendiri Toko musik iTunes untuk menyediakan musik yang diunduh ke pengguna iPod. Mengingat hak cipta adalah-menggugat yang melekat dalam bisnis musik, analis meragukan jika produk baru akan berhasil.

1998–2001: Pekerjaan Memimpin Apple "Kembali ke Masa Depan"

Pada tahun 2002, Apple memperkenalkan iMac yang didesain ulang menggunakan prosesor 64-bit. IMac memiliki dasar bulat dan layar datar, semua-digital display. Meskipun menerima banyak pers, iMac gagal memenuhi harapan penjualan perusahaan.

Pada tahun 2004 dan 2005, Apple membuka toko ritel pertamanya di Eropa dan Kanada. Pada bulan November 2006, perusahaan memiliki 149 toko di Amerika Serikat, 4 toko di Kanada, 7 toko di Amerika Kingdom, dan 7 toko di Jepang.

Pada 2006, Jobs mengumumkan bahwa Apple akan menjual Macintosh berbasis Intel. Sebelumnya, Microsoft telah membeli semua mikroprosesornya dari Motorola. Pada saat ini, Microsoft sistem operasi dengan mikroprosesor Intel berjalan pada 97,5% dari komputer pribadi dijual, dengan Apple hanya memiliki 2,5% pangsa pasar. Perusahaan juga memperkenalkan yang pertama Mesin berbasis Intel, iMac dan MacBook Pro.

Pada saat ini, iPod Apple telah muncul sebagai pemimpin pasar industri yang sama sekali baru kategori, yang telah dibuatnya. Pada 2006, Apple menguasai 75,6% pasar, diikuti oleh SunDisk dengan 9,7%, dan Teknologi Kreatif di tempat ketiga dengan 4,3%. Meski seorang analis meramalkan bahwa lebih dari 30 juta iPod akan dijual pada tahun 2006 fiskal, Apple benar-benar dijual 41.385.000. Mengambil keuntungan dari keunggulannya dalam pengunduhan musik, strategi perusahaan berikutnya move adalah untuk memperpanjang toko musik iTunes-nya dengan menawarkan masing-masing film seharga US \$ 9,99. Seorang analis

melihat langkah strategis ini mengatakan bahwa Apple mampu menciptakan pasar US \$ 1 miliar per tahun untuk penjualan musik yang legal. Apple mungkin dapat menyediakan formula serupa kepada industri film.

2002–06: A Corporate Renaissance?

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Saat menyampaikan pidatonya di Macworld Expo pada 9 Januari 2007, Jobs mengumumkan bahwa Apple Computer Inc. sejak saat itu akan dikenal sebagai Apple Inc. fakta bahwa komputer tidak lagi menjadi fokus utama perusahaan. Perubahan ini mencerminkan pergeseran penekanan perusahaan ke perangkat elektronik seluler dari perangkat pribadi. puters. Acara ini juga menyaksikan pengumuman iPhone dan Apple TV. Pengikut Hari ini, saham Apple mencapai US \$ 97,80, tertinggi sepanjang masa pada saat itu. Pada bulan Mei, harga saham Apple

melewati tanda US \$ 100. Dalam sebuah artikel yang diposting di situs web Apple pada 6 Februari 2007, Steve Jobs menulis bahwa Apple akan bersedia menjual musik di iTunes Store dengan DRM (yang mana akan memungkinkan trek untuk dimainkan pada pemain pihak ketiga) jika label rekaman akan setuju untuk dihapus teknologi. Pada tanggal 2 April 2007, Apple dan EMI bersama-sama mengumumkan penghapusan DMR teknologi dari katalog EMI di iTunes Store, efektif pada bulan Mei. Label rekaman lainnya diikuti kemudian tahun itu.

Pada bulan Juli tahun berikutnya, Apple meluncurkan App Store untuk menjual aplikasi pihak ketiga untuk iPhone dan iPod Touch. Dalam sebulan, toko itu menjual 60 juta aplikasi dan rata-rata menghasilkan US \$ 1 juta setiap hari, dengan Jobs berspekulasi bahwa App Store dapat melakukannya menjadi bisnis miliaran dolar untuk Apple. Tiga bulan kemudian, diumumkan bahwa Apple telah menjadi pemasok ponsel terbesar ketiga di dunia karena popularitasnya iPhone.

Pada 16 Desember 2008, Apple mengumumkan bahwa, setelah lebih dari 20 tahun, 2009 akan menjadi tahun lalu Steve Jobs akan menghadiri Macworld Expo, dan Phil Schiller akan melakukannya menyampaikan pidato utama 2009 sebagai pengganti Jobs yang diharapkan. Hampir tepat satu bulan kemudian, pada 14 Januari 2009, memo internal Apple dari Jobs mengumumkan bahwa Jobs akan cuti enam bulan, sampai akhir Juni 2009, agar dia bisa lebih fokus pada kesehatannya dan untuk memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus pada produknya tanpa memiliki maraknya media berspekulasi tentang kesehatannya. Meskipun Jobs tidak ada, Apple mencatat yang terbaik kuartal non-liburan (Q1 TA 2009) selama resesi dengan pendapatan US \$ 8,16 miliar dan untung US \$ 1,21 miliar.

Setelah bertahun-tahun spekulasi dan beberapa "kebocoran," Apple mengumumkan layar besar, perangkat media seperti tablet yang dikenal sebagai iPad pada tanggal 27 Januari 2010. iPad menjalankan sentuhan yang sama

sistem operasi berbasis yang digunakan iPhone dan banyak aplikasi iPhone yang sama sabar dengan iPad. Ini memberi iPad katalog aplikasi besar pada peluncuran bahkan dengan sangat sedikit waktu pengembangan sebelum rilis. Belakangan tahun itu pada 3 April 2010, iPad diluncurkan di Amerika Serikat dan terjual lebih dari 300.000 unit pada hari itu, mencapai 500.000 pada saat itu akhir minggu pertama. Pada Mei 2010, kapitalisasi pasar Apple melebihi pesaing Microsoft untuk pertama kalinya sejak 1989.

Pada Juni 2010, Apple merilis iPhone generasi keempat, yang memperkenalkan video calling, multitasking, dan desain stainless steel terisolasi baru yang berfungsi sebagai antena ponsel. Karena implementasi antena ini, beberapa pengguna iPhone 4 melaporkan pengurangan sinyal kekuatan ketika ponsel dipegang dengan cara tertentu. Apple menawarkan pembeli karet gratis per "kasing hingga 30 September 2010, karena kasing telah dikembangkan untuk menyelesaikan / meningkatkan sinyal masalah kekuatan.

Pada bulan September 2010, Apple menyegarkan jajaran pemutar MP3 iPod-nya, memperkenalkan multi-sentuh iPod Nano, iPod Touch dengan FaceTime, dan iPod Shuffle dengan tombol. Pada Oktober 2010, Saham Apple mencapai rekor tertinggi sepanjang masa, melampaui US \$ 300. Selain itu, pada 20 Oktober, Apple tanggal laptop MacBook Air, iLife suite aplikasi, dan meluncurkan Mac OS X Lion, the angsuran terbaru di sistem operasi Mac OS X-nya. Pada 16 November 2010, Apple Inc., setelahnya negosiasi selama bertahun-tahun, menyelesaikan kesepakatan untuk memungkinkan iTunes menjual musik The Beatles dengan harga US \$ 1,29 per lagu. Lima kotak Web-TV utama adalah (1) Apple TV, (2) Boxee, (3) Google TV, (4) WD TV Hub, dan (5) Roku.

Steven P. Jobs: Pengusaha dan Eksekutif Perusahaan 3

Pada 2010, Steve Jobs terpilih sebagai "Eksekutif Dasawarsa" oleh majalah *Fortune*. Dia juga telah disebut sebagai "Henry Ford" dari pasar bisnis dunia saat ini. Steven P. Jobs lahir pada 24 Februari 1955, di San Francisco. Dia diadopsi oleh Paul dan Clara Jobs pada Februari 1955. Pada 1972, Jobs lulus dari Homestead High School di Los Altos, California. Guru elektronik sekolah menengahnya berkata, "Dia agak penyendirian dan selalu memiliki cara pandang yang berbeda dalam hal-hal." Setelah lulus, Jobs dipekerjakan oleh Hewlett-Packard sebagai karyawan musim panas. Di sinilah ia bertemu Steve Wozniak, yang baru-baru ini putus sekolah dari The University of California di Berkeley. Wozniak memiliki IQ jenius dan dulu jagoan teknik dengan hasrat untuk menciptakan gadget elektronik. Saat ini, Wozniak sedang menyempurnakan "kotak biru" miliknya, lampiran telepon berukuran saku yang memungkinkan pengguna untuk membuat panggilan jarak jauh gratis. Jobs membantu Wozniak menjual perangkat ini kepada pelanggan.⁴

Pada tahun 1972, Jobs mendaftar di Reed College di Portland, Oregon, tetapi keluar setelah satu semester. Dia tinggal di sekitar Reed selama satu tahun dan terlibat dalam tandingan. Selama tahun itu, ia mendaftar di berbagai kelas di bidang filsafat dan topik lainnya. Dalam pidato selanjutnya di Universitas Stanford, Jobs menjelaskan, "Jika saya belum pernah mengikuti kursus tunggal itu (calligraphy), bahwa Mac tidak akan pernah memiliki banyak jenis huruf atau font dengan spasi proporsional."⁵ Pada awal 1974, Jobs mengambil pekerjaan sebagai desainer video-game untuk Atari, pelopor elektronik game arcade. Setelah mendapatkan cukup uang, Jobs pergi ke India untuk mencari spiritual pribadi pencerahan. Belakangan tahun itu, Jobs kembali ke California dan mulai menghadiri pertemuan "Homebrew Computer Club" karya Steve Wozniak. Wozniak mengubah monitor TV-nya menjadi apa akan menjadi komputer. Wozniak adalah insinyur yang sangat baik dan sangat tertarik membuat perangkat elektronik baru. Meskipun Jobs tidak tertarik mengembangkan perangkat baru, dia menyadari daya jual TV yang dikonversi Wozniak. Bersama-sama mereka merancang Apple Saya komputer di kamar tidur Jobs dan membuat prototipe pertama di garasi Jobs. Jobs menunjukkan Apple I ke pengecer elektronik lokal, Toko Byte, dan menerima pesanan US \$ 25.000 untuk 50 komputer. Jobs mengambil pesanan pembelian ini ke Cramer Electronics untuk memesan komponen diperlukan untuk merakit 50 komputer.

Jobs dan Wozniak memutuskan untuk memulai sebuah perusahaan komputer untuk memproduksi dan menjual barang pribadi

komputer. Mereka menyumbangkan US \$ 1.300 dari uang mereka sendiri untuk memulai bisnis. Pekerjaan memilih nama Apple untuk perusahaan berdasarkan ingatannya akan pekerjaan musim panas sebagai kebun buah pekerja. Pada tanggal 1 April 1976, perusahaan Apple Computer dibentuk sebagai kemitraan.

Selama masa jabatan awal Jobs di Apple, ia adalah penginjil yang persuasif dan karismatik perusahaan. Beberapa karyawannya menggambarkan dia pada waktu itu sebagai orang yang tidak menentu dan bertenaga.

manajer yang mengganggu. Seorang analis mengatakan bahwa banyak orang yang melihat gaya manajemen Jobs lupukan bahwa dia berusia 30 tahun pada tahun 1985 dan dia menerima pendidikan manajemen dan kepemimpinannya

kation di tempat kerja. Jobs memandu pendapatan perusahaan menjadi US \$ 1.515.616.000 dan laba sebesar US \$ 64.055.000 pada tahun 1984. Pekerjaan dikutip dalam beberapa artikel memiliki tuntutan dan agresi kepribadian sive. Seorang analis mengatakan bahwa kedua atribut ini menggambarkan sebagian besar kesuksesan pengusaha. Jobs mengelola perusahaan secara strategis melalui periode produk baru di produksi, teknologi yang berubah dengan cepat, dan persaingan yang ketat — masa di mana banyak orang perusahaan telah gagal.

Pada tahun 1985, setelah meninggalkan Apple, Jobs membentuk perusahaan komputer baru, NeXT Computer Inc. Jobs menjabat sebagai Ketua dan CEO.⁶ NeXT adalah perusahaan komputer yang membuat mesin dengan desain futuristik dan menjalankan sistem operasi langkah NeXT yang diturunkan dari UNIX. Itu adalah

keted untuk organisasi akademik dan ilmiah. NeXT bukan kesuksesan komersial, namun, sebagian karena harganya yang tinggi.

Pada tahun 1986, Jobs membeli Pixar Animation dari Lucasfilm seharga US \$ 5 juta. Dia menyediakan modal US \$ 5 juta lainnya, memiliki 50,6% saham, dan menjabat sebagai Ketua dan CEO.

Halaman 759

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Pixar menciptakan tiga dari enam film animasi domestik (pendapatan kotor) terlaris sepanjang masa— *Toy Story* (1995), *A Bug's Life* (1998), dan *Toy Story 2* (1999). Masing-masing film ini, dirilis di bawah kemitraan dengan Walt Disney Company, adalah perusahaan terlaris film yang dikawinkan untuk tahun di mana ia dirilis. Selama periode ini, Jobs lebih banyak didelegasikan ke eksekutifnya. Banyak analis merasa bahwa staf eksekutif dan animator yang sangat baik adalah yang utama alasan bahwa manajemen Disney kemudian ingin mengakuisisi Pixar. Jobs menjabat sebagai CEO dari NeXT dan Pixar dari 1985 hingga 1997. Jobs akhirnya menjual NeXT pada 1996 ke Apple seharga US \$ 402 juta dan menjadi iCEO dari Apple pada Juli 1997.⁷

Di Pixar, Jobs fokus pada tugas bisnis, yang berbeda dari manajemen sebelumnya.

gaya di Apple. Staf kreatif diberi banyak otonomi. Sumber mengatakan dia menghabiskan kurang dari satu hari seminggu di kampus Pixar di Emeryville, tepat di seberang San Francisco Bay dari markas Apple.

Michael D. Eisner, CEO Walt Disney Company, tidak memiliki hubungan yang lancar dengan Jobs selama bertahun-tahun kemitraan Pixar / Disney. Kritik menjelaskan bahwa Eisner adalah tidak dapat bekerja dengan Jobs karena keduanya sangat percaya diri (beberapa mengatakan sombang) bahwa penilaian mereka sendiri benar — terlepas dari apa yang dikatakan orang lain. Pada tahun 2005, sebagai tanggapan terhadap

Keengganannya untuk memodifikasi perjanjian distribusi film Disney dengan Pixar, Jobs kembali menyatu untuk memperbarui kontrak. Pada saat itu, unit animasi Disney sendiri goyah dan tidak mampu untuk mencocokkan teknologi komputer baru dan kreativitas Pixar. Prihatin dengan kepemimpinan Eisner gaya dan ketidakmampuannya untuk mendukung kompetensi khas perusahaan dalam bidang animasi, Roy Disney memimpin pemberontakan pemegang saham. Pada 1 Oktober 2005, Eisner digantikan oleh Robert A. Iger sebagai CEO Disney.⁸

Pada 24 Januari 2006, CEO Iger mengumumkan bahwa Disney telah setuju untuk membayar US \$ 7,4 miliar dalam persediaan untuk mengakuisisi Pixar Animation Studios. Karena kesepakatan ini menjadikan Jobs pemegang saham terbesar

(6,67%) di Disney, ia diangkat ke dewan direksi Disney.⁹

Peter Burrows dan Ronald Grover menyatakan dalam sebuah artikel: "Aliansi antara Jobs dan Disney penuh janji. Jika dia bisa membawa ke Disney berbagi industri yang sama, energi penghilang batas yang telah mengangkat Apple dan Pixar setinggi langit, dia bisa membantu ketenangan perusahaan menjadi laboratorium terkemuka untuk konvergensi media. Tidak sulit untuk dibayangkan suatu hari ketika Anda bisa menyalakan Apple TV dan menonton spin-off net-only TV populer pertunjukan dari Disney's ABC Inc. (DIS). Atau gunakan iPhone Apple Anda untuk menonton Los Angeles Blog video Lakers superstar Kobe Bryant disampaikan melalui Disney's ESPN Inc. 'Kami sudah berbicara tentang banyak hal,' kata Jobs. 'Ini akan menjadi dunia yang sangat menarik maju selama lima tahun ke depan.'"¹⁰

Seorang pakar di Jobs bertanya, " *Jadi apa rahasia Jobs ?*" Jawabannya: "Ada banyak, tapi itu dimulai dengan fokus dan keyakinan non-religius dalam strateginya." Setelah kembali ke Apple, ia mengambil pendekatan berpemilik saat ia memotong lusinan proyek dan produk. Banyak orang di Wall Street awalnya tidak senang dengan arahan baru Jobs untuk perusahaan, tetapi segera terkesan Perputaran sukses Apple.¹¹

Jim Cramer, pembawa acara *Mad Money*, telah mengatakan beberapa kali di program televisinya Steve Jobs adalah "Henry Ford" dari periode industri Amerika ini. Lainnya mengklaim Steve adalah presiden Thomas Edison. Steve Jobs selama bertahun-tahun telah menerima banyak penghargaan, seperti National Medal of Technology (dengan Steve Wozniak) dari Presiden Reagan pada tahun 1985. Pekerjaannya termasuk di antaranya

orang pertama yang menerima kehormatan, dan Penghargaan Jefferson untuk Layanan Publik di cat-

egory "Layanan Publik Terbesar oleh Individu 35 Tahun atau Bawah" (alias, *Samuel S. Beard Penghargaan*) pada tahun 1987. Pada tanggal 27 November 2007, Gubernur California Arnold Schwarzenegger dan First

Lady Maria Shriver melantik Jobs ke California Hall of Fame, yang berlokasi di The California Museum Sejarah, Wanita dan Seni. Pada Agustus 2009, Jobs terpilih sebagai yang paling dikagumi pengusaha di kalangan remaja pada survei oleh Junior Achievement. Pada 5 November 2009, Jobs dinobatkan sebagai CEO dekade ini oleh majalah *Fortune*. Pada 22 November 2010, *Forbes* maga-Zine menyebut Steve Jobs sebagai "Orang Paling Berpengaruh ke-17 di Bumi." Daftar ini hanya memiliki 68 individu.

keluar dari populasi dunia 6,8 miliar orang.¹²

Halaman 760

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Pada 2004, Jobs memberi tahu karyawan Apple bahwa ia telah didiagnosis mengidap tumor kanker di pankreasnya. Pekerjaan menjalani pancreaticoduodenectomy (atau "prosedur Whipple") untuk menghapus tumor. Selama Jobs tidak ada, Timothy D. Cook, kepala penjualan di seluruh dunia dan operasi, adalah akting CEO.

Pada 2008, ada kekhawatiran tentang kesehatan Jobs setelah pidatonya di WWDC. Pekerjaan mengatakan bahwa dia menderita "serangga biasa" dan dia minum antibiotik. Selama a Panggilan konferensi Juli membahas pendapatan Apple, para peserta diberitahu bahwa kesehatan Steve Jobs adalah "masalah pribadi."

Pada 28 Agustus 2008, Bloomberg keliru menerbitkan obituary Jobs seluas 2.500 kata di layanan berita korporatnya, berisi ruang kosong untuk usianya dan penyebab kematiannya. Jobs merespons dengan mengutip Mark Twain: "Laporan kematian saya sangat dibesar-besarkan." Pada 14 Januari 2009, kesehatan Jobs memburuk dan mengumumkan enam cuti bulan hingga akhir Juni 2009. Tim Cook, yang sebelumnya bertindak sebagai CEO pada absennya Jobs tahun 2004, kembali menjadi CEO Apple. Pekerjaan dikonsultasikan pada inisiatif strategis penting di Apple.

Pada April 2009, Jobs menjalani transplantasi hati di Methodist University Hospital Trans-Institut tanam di Memphis, Tennessee. Operasi itu berhasil dan prognosisnya berhasil luar biasa."¹³

Pada 29 Juni 2010, Steve Jobs kembali ke posisinya sebagai CEO. Dan mulai berdiskusi dengan Karyawan Apple tentang kemungkinan dia tidak kembali ke manajemen aktif di Apple.¹⁴

Masalah Kesehatan

Pada 17 Januari 2011, Steve Jobs mengirim e-mail ke semua karyawan Apple yang memberitahukan hal itu kepada mereka

Dewan Direksi Apple telah memberinya cuti karena alasan kesehatan dan itu Tim Cook sekarang akan bertanggung jawab atas Apple, Inc.

Ini adalah cuti Ayub yang kedua kalinya. Yang pertama adalah dari Januari 2009 sampai Juni 2009.

Tim Cook, chief operating officer, kembali mengambil alih kegiatan CEO sehari-hari posisi, tetapi Jobs mempertahankan gelar seperti yang dia lakukan pada cuti pertamanya. Setelah medis pertama Jobs

cuti diberikan pada Januari 2009, penurunan 10% terjadi pada saham. Pada 19 Januari 2011, harga penutupan saham adalah US \$ 348,48; pada perdagangan terakhir 20 Januari, itu adalah US \$ 340,65 (perubahan turun US \$ 7,83 atau 2,25%).¹⁵ Ini tidak sejalan dengan perdagangan dalam sebulan terakhir.

Cuti Ketidakhadiran yang Diumumkan — 2011

Strategi bisnis¹⁶

Apple berkomitmen untuk menghadirkan pengalaman pengguna terbaik kepada pelanggannya melalui inovasi Perangkat keras, perangkat lunak, periferal, layanan, dan penawaran Internet. Bisnis perusahaan strategi meningkatkan kemampuan uniknya untuk merancang dan mengembangkan sistem operasinya sendiri, ware, perangkat lunak aplikasi, dan layanan untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan solusi baru yang menawarkan kemudahan penggunaan, integrasi tanpa batas, dan desain industri yang inovatif.

Perusahaan percaya investasi berkelanjutan dalam penelitian dan pengembangan sangat penting untuk pengembangan dan peningkatan produk dan teknologi inovatif. Setara dengan strateginya, perusahaan terus membangun dan menjadi tuan rumah platform yang kuat untuk penemuan dan pengiriman konten dan aplikasi digital pihak ketiga melalui iTunes Store. iTunes Store termasuk App Store dan iBookstore, yang memungkinkan pelanggan menemukan dan menurunkan memuat aplikasi dan buku pihak ketiga melalui komputer berbasis Mac atau Windows atau secara nirkabel melalui iPhone, iPad, atau iPod touch. Perusahaan juga bekerja untuk mendukung sebuah komunitas untuk pengembangan produk dan perangkat keras pihak ketiga dan digital

Halaman 761

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah
konten yang melengkapi penawaran perusahaan. Selain itu, strategi perusahaan di Cluded memperluas distribusinya untuk secara efektif menjangkau lebih banyak pelanggan dan menyediakannya pengalaman dukungan penjualan dan pasca penjualan berkualitas tinggi. Karena itu perusahaan itu unik diposisikan untuk menawarkan solusi gaya hidup dan produktivitas digital yang unggul dan terintegrasi dengan baik. Perusahaan percaya pengalaman pembelian berkualitas tinggi dengan tenaga penjualan yang berpengetahuan luas yang dapat menyampaikan nilai produk dan layanan perusahaan sangat meningkatkan kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Apple menjual banyak produknya dan menjual kembali ketiga-produk pihak di sebagian besar pasar utamanya langsung ke konsumen dan bisnis melalui toko ritel dan online. Perusahaan juga berinvestasi dalam program untuk meningkatkan penjualan reseller dengan menempatkan perlengkapan Apple berkualitas tinggi, barang dagangan, dan sumber daya lainnya di dalamnya
lokasi pengecer pihak ketiga yang dipilih. Melalui Program Pengecer Premium Apple, pasti reseller pihak ketiga berfokus pada platform Apple dengan menyediakan tingkat integrasi yang tinggi dan layanan pendukung, serta keahlian produk.
Pada 25 September 2010, perusahaan telah membuka total 317 toko ritel — 233 toko di Amerika Serikat dan 84 toko internasional. Perusahaan biasanya berlokasi toko di lokasi dengan lalu lintas tinggi di pusat perbelanjaan berkualitas dan distrik perbelanjaan perkotaan. Oleh mengoperasikan toko sendiri dan menempatkannya di lokasi lalu lintas tinggi yang diinginkan, perusahaan diposisikan lebih baik untuk mengendalikan pengalaman pembelian pelanggan dan menarik pelanggan baru. Toko-toko dirancang untuk menyederhanakan dan meningkatkan presentasi dan pemasaran perusahaan. produk pany dan solusi terkait. Untuk itu, konfigurasi toko ritel telah berkembang dalam berbagai ukuran untuk mengakomodasi permintaan spesifik pasar. Perusahaan percaya menyediakan kontak langsung dengan pelanggan yang ditargetkan adalah cara yang efektif untuk menunjukkan keunggulan dari produknya dibandingkan dengan pesaingnya. Toko-toko yang dipekerjakan berpengalaman dan pengetahuan-personel yang cakap yang memberikan saran produk, layanan, dan pelatihan. Toko-toko menawarkan banyak pemilihan perangkat keras, perangkat lunak pihak ketiga, dan berbagai aksesoris serta periferal lainnya melengkapi produk perusahaan.

Konsumen dan Bisnis Kecil dan Menengah

Sepanjang sejarahnya, perusahaan fokus pada penggunaan teknologi dalam pendidikan dan sedang berkomitmen untuk memberikan alat untuk membantu pendidik mengajar dan siswa belajar. Perusahaan menjadi-integrasi teknologi yang efektif ke dalam pengajaran di kelas dapat menghasilkan tingkat yang lebih tinggi prestasi siswa, terutama ketika digunakan untuk mendukung kolaborasi, akses informasi, serta ekspresi dan representasi pemikiran dan gagasan siswa. Perusahaan dirancang berbagai produk, layanan, dan program untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pendidikan, termasuk program laptop individual dan roadshow pendidikan. Selain itu, perusahaan mendukung pembelajaran seluler dan distribusi waktu nyata serta aksesibilitas yang terkait dengan pendidikan materi melalui iTunes U, yang memungkinkan siswa dan guru untuk berbagi dan mendistribusikan media pendidikan langsung melalui komputer mereka dan komunikasi seluler dan media perangkat. Perusahaan menjual produknya ke pasar pendidikan melalui penjualan langsungnya, pilih pengecer pihak ketiga, dan toko online dan ritelnya.

pendidikan

Perusahaan juga menjual produk perangkat keras dan lunaknya kepada pelanggan di perusahaan, dan pasar kreatif di masing-masing segmen geografisnya. Pasar-pasar ini juga

penting bagi banyak pengembang pihak ketiga yang menyediakan perangkat keras dan perangkat lunak yang kompatibel dengan Mac

Perusahaan, Pemerintah, dan Kreatif

Halaman 762

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

solusi. Pelanggan di pasar-pasar ini memanfaatkan produk-produk perusahaan karena tingginya kinerja komputasi dan kemampuan ekspansi, fungsionalitas jaringan, dan integrasi tanpa batas dengan produk pelengkap. Perusahaan mendesain high-end solusi perangkat keras untuk menggabungkan daya, perluasan, kompatibilitas, dan fitur lainnya diinginkan oleh pasar ini.

Selain konsumen, SMB, pendidikan, perusahaan, pemerintah, dan pasar kreatif, itu perusahaan menyediakan produk dan solusi perangkat keras dan perangkat lunak untuk pelanggan di teknologi motion dan pasar ilmiah.

Lain

Organisasi bisnis ¹⁷

Perusahaan mengelola bisnisnya terutama berdasarkan geografis. Laporan perusahaan-segmen operasi yang mampu terdiri dari Amerika, Eropa, Jepang, Asia-Pasifik, dan Ritel. Segmen yang dilaporkan di Amerika, Eropa, Jepang, dan Asia-Pasifik tidak termasuk kegiatan terkait dengan segmen Ritel. Segmen Amerika termasuk Amerika Utara dan Selatan.

Segmen Eropa termasuk negara-negara Eropa, serta Timur Tengah dan Afrika.

Segmen Asia-Pasifik termasuk Australia dan Asia, tetapi tidak termasuk Jepang. Ritel segmen mengoperasikan toko ritel milik Apple di Amerika Serikat dan di pasar internasional kets. Setiap segmen operasi yang dilaporkan menyediakan produk perangkat keras dan lunak yang serupa dan layanan serupa.

Masing-masing dari lima pusat operasi dibahas selanjutnya.

Selama 2010, penjualan bersih di segmen Amerika meningkat US \$ 5,5 miliar atau 29% dibandingkan hingga 2009. Peningkatan penjualan bersih ini didorong oleh peningkatan pendapatan iPhone, permintaan yang kuat untuk iPad, permintaan berkelanjutan untuk desktop Mac dan sistem portabel, dan penjualan yang lebih tinggi konten digital pihak ketiga dan aplikasi dari iTunes Store. Penjualan bersih Americas Mac dan penjualan unit meningkat 18% dan 21%, masing-masing, selama 2010 dibandingkan dengan 2009, sebagian besar karena

permintaan kuat untuk MacBook Pro. Segmen Amerika mewakili 37% dan 44% dari total penjualan bersih perusahaan masing-masing pada tahun 2010 dan 2009.

Selama 2009, penjualan bersih di segmen Amerika meningkat US \$ 2,4 miliar atau 15% dikupas sampai 2008. Peningkatan penjualan bersih selama 2009 disebabkan oleh signifikan peningkatan pendapatan iPhone dari tahun ke tahun, penjualan konten digital pihak ketiga yang lebih tinggi dan aplikasi

aplikasi dari iTunes Store, dan peningkatan penjualan sistem portabel Mac, sebagian diimbangi oleh penurunan penjualan sistem desktop Mac dan iPod. Penjualan bersih Americas Mac menurun 6% terutama disebabkan oleh harga jual rata-rata yang lebih rendah, sementara penjualan unit Mac meningkat sebesar 4% pada a tahun ke tahun. Peningkatan penjualan unit Mac terutama disebabkan oleh permintaan yang kuat untuk

MacBook Pro. Segmen Amerika mewakili sekitar 44% dari perusahaan total penjualan bersih di tahun 2009 dan 2008.

1. Amerika

Selama 2010, penjualan bersih di Eropa meningkat US \$ 6,9 miliar atau 58% dibandingkan tahun 2009. The pertumbuhan penjualan bersih terutama disebabkan oleh peningkatan signifikan dalam pendapatan iPhone untuk melanjutkan pertumbuhan dari operator yang ada dan ekspansi negara dan operator, meningkat

2. Eropa

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

penjualan desktop Mac dan sistem portabel, dan permintaan kuat untuk iPad, sebagian diimbangi oleh dolar AS yang lebih kuat. Penjualan bersih dan penjualan unit Eropa Mac meningkat 32% dan 36%, masing-masing, selama tahun ini karena permintaan yang kuat untuk MacBook Pro dan iMac. Segmen Eropa mewakili 29% dan 28% dari total penjualan bersih perusahaan pada 2010 dan 2008 masing-masing.

Selama 2009, penjualan bersih di Eropa meningkat US \$ 2,6 miliar atau 28% dibandingkan tahun 2008. Peningkatan penjualan bersih terutama disebabkan oleh peningkatan pendapatan iPhone dan kuatnya penjualan perangkat Mac.

sistem tabel, diimbangi sebagian dengan penjualan bersih yang lebih rendah dari sistem desktop Mac, iPod, dan komputer

dolar AS. Penjualan unit Mac meningkat 13% pada 2009 dibandingkan 2008, yang didorong terutama oleh peningkatan penjualan sistem portabel Mac, terutama MacBook Pro, sementara total Penjualan bersih Mac menurun sebagai akibat dari harga jual rata-rata yang lebih rendah di semua produk Mac. iPod penjualan bersih menurun dari tahun ke tahun sebagai akibat dari harga jual rata-rata yang lebih rendah, sebagian dari

diatur oleh peningkatan penjualan unit iPod touch dengan harga lebih tinggi. Segmen Eropa terwakili 28% dan 25% dari total penjualan bersih masing-masing pada tahun 2009 dan 2008.

Selama 2010, penjualan bersih Jepang meningkat US \$ 1,7 miliar atau 75% dibandingkan tahun 2009. Harga kontributor utama pertumbuhan ini adalah peningkatan pendapatan iPhone yang signifikan dari tahun ke tahun, permintaan yang kuat untuk iPad, dan sedikit banyak menguatkan yen Jepang. Penjualan bersih Mac meningkat sebesar 8%, didorong oleh peningkatan 22% dalam penjualan unit terutama karena permintaan yang kuat untuk

MacBook Pro dan iMac, sebagian diimbangi oleh harga jual rata-rata yang lebih rendah di Jepang selama setahun-dasar tahun. Segmen Jepang mewakili 6% dan 5% dari total penjualan bersih perusahaan masing-masing untuk tahun 2010 dan 2009.

Penjualan bersih Jepang meningkat US \$ 551 juta atau 32% pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008. Harga kontributor utama pertumbuhan ini adalah peningkatan pendapatan iPhone, permintaan yang lebih kuat untuk layanan

menggunakan sistem portabel Mac dan iPod, dan kekuatan dalam yen Jepang, sebagian diimbangi oleh penurunan penjualan sistem desktop Mac. Penjualan bersih dan penjualan unit sistem portabel Mac meningkat selama 2009 dibandingkan dengan 2008, terutama didorong oleh permintaan yang lebih kuat untuk Mac-Buku Pro. Penjualan bersih dan penjualan unit iPod meningkat selama 2009 dibandingkan 2008, didorong oleh permintaan yang kuat untuk iPod touch dan iPod nano. Segmen Jepang mewakili pendekatan-hampir 5% dari total penjualan bersih perusahaan di tahun 2009 dan 2008.

3. Jepang

Penjualan bersih di segmen Asia-Pasifik meningkat US \$ 5,1 miliar atau 160% selama tahun 2010 dibandingkan dengan 2009. Pertumbuhan signifikan dalam penjualan bersih Asia-Pasifik terutama disebabkan oleh peningkatan

Pendapatan iPhone, yang terutama disebabkan oleh ekspansi dan menghambat pertumbuhan dari operator yang ada. Penjualan bersih Asia-Pasifik juga terpengaruh permintaan yang kuat untuk sistem portable Mac dan desktop dan iPad. Khususnya kuat pertumbuhan tahun-ke-tahun dialami di Cina, Korea, dan Australia. Segmen Asia-Pasifik mewakili 13% dan 7% dari total penjualan bersih perusahaan untuk 2010 dan 2009, masing-masing secara aktif. Penjualan bersih di Asia-Pasifik meningkat US \$ 493 juta atau 18% selama 2009 dibandingkan dengan 2008, yang mencerminkan pertumbuhan kuat dalam penjualan sistem portabel iPhone dan Mac, diimbangi sebagian oleh penurunan penjualan sistem desktop iPod dan Mac, serta penguatan AS dolar terhadap dolar Australia dan mata uang Asia lainnya. Penjualan bersih Mac dan penjualan unit tumbuh di wilayah Asia-Pasifik sebesar 4% dan 17%, masing-masing, karena peningkatan penjualan MacBook Pro. Segmen Asia-Pasifik mewakili sekitar 7% dari perusahaan total penjualan bersih di tahun 2009 dan 2008.

4. Asia-Pasifik

Penjualan bersih ritel meningkat US \$ 3,1 miliar atau 47% selama 2010 dibandingkan 2009. Peningkatan penjualan bersih didorong terutama oleh permintaan yang kuat untuk iPad, peningkatan penjualan desktop dan Mac sistem portabel, dan peningkatan pendapatan iPhone yang signifikan dari tahun ke tahun. Penjualan bersih Mac dan penjualan unit tumbuh di segmen ritel masing-masing sebesar 25% dan 35%, selama tahun 2010. Perusahaan pany membuka 44 toko ritel baru selama tahun ini, 28 di antaranya adalah toko internasional, berakhir tahun dengan 317 toko dibuka dibandingkan dengan 273 toko pada akhir 2009. Dengan rata - rata 288 toko dan 254 toko dibuka masing-masing selama 2010 dan 2009, pendapatan rata-rata per toko meningkat menjadi US \$ 34,1 juta pada 2010, dibandingkan dengan US \$ 26,2 juta pada 2009. Segmen Ritel ment mewakili 15% dan 16% dari total penjualan bersih perusahaan masing-masing pada tahun 2010 dan 2009. Penjualan bersih ritel menurun US \$ 636 juta atau 9% selama 2009 dibandingkan tahun 2008 penurunan penjualan bersih sebagian besar didorong oleh penurunan penjualan bersih iPhone, iPod, dan Mac sistem desktop, diimbangi sebagian oleh permintaan kuat untuk sistem portabel Mac. Tahun-over-penurunan tahun dalam penjualan bersih Ritel disebabkan oleh kelanjutan ekspansi saluran pihak ketiga, khususnya di Amerika Serikat di mana sebagian besar toko perusahaan berada, dan juga mencerminkan lingkungan belanja konsumen yang menantang pada tahun 2009. Perusahaan dibuka 26 toko ritel baru selama 2009, termasuk 14 toko internasional, mengakhiri tahun dengan 273 toko buka. Ini dibandingkan dengan 247 toko yang buka pada 27 September 2008. Dengan rata-rata dari 254 toko dan 211 toko yang dibuka masing-masing pada tahun 2009 dan 2008, pendapatan rata-rata per store menurun menjadi US \$ 26,2 juta untuk 2009 dari US \$ 34,6 juta pada 2008.

Segmen Ritel melaporkan pendapatan operasi sebesar US \$ 2,4 miliar selama 2010 dan US \$ 1,7 miliar selama 2009 dan 2008. Peningkatan pendapatan operasional Ritel selama 2010 dibandingkan dengan tahun 2009 disebabkan oleh penjualan bersih keseluruhan yang lebih tinggi. Meskipun ada penurunan Retail penjualan bersih selama 2009 dibandingkan dengan 2008, pendapatan operasi segmen Ritel flat di US \$ 1,7 miliar pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008, terutama disebabkan oleh persentase margin kotor yang lebih tinggi pada tahun 2009 konsisten dengan yang dialami oleh perusahaan secara keseluruhan. Perluasan segmen Retail membutuhkan, dan akan terus membutuhkan, substansial investasi dalam aset tetap dan infrastruktur terkait, komitmen sewa operasi, personel, dan biaya operasional lainnya. Pembelian aset modal yang terkait dengan segmen Ritel sejak pendiriannya mencapai US \$ 2,2 miliar hingga akhir 2010. Pada 25 September 2010, Segmen ritel memiliki sekitar 26.500 karyawan setara penuh waktu dan memiliki kemampuan luar biasa komitmen sewa terkait dengan ruang ritel dan fasilitas terkait sebesar AS \$ 1,7 miliar. Itu perusahaan akan mengeluarkan biaya besar jika menutup beberapa toko ritel, dan biaya seperti itu dapat mempengaruhi kondisi keuangan dan hasil operasi perusahaan.

5. Eceran

Dukungan dan Layanan Produk ¹⁸

AppleCare menawarkan berbagai opsi dukungan untuk pelanggan perusahaan. Opsi-opsi ini termasuk bantuan yang dibangun ke dalam produk perangkat lunak, cetak dan produk elektronik uals, dukungan online termasuk informasi produk yang komprehensif serta bantuan teknis tance, dan Rencana Perlindungan AppleCare ("APP"). APP adalah layanan berbasis biaya yang biasanya termasuk dua hingga tiga tahun dukungan telepon dan perbaikan perangkat keras, berbasis web khusus sumber daya pendukung, dan alat diagnostik pengguna.

Pasar dan Distribusi ¹⁹

Pelanggan perusahaan terutama di konsumen, SMB, pendidikan, perusahaan, pemerintah, dan pasar kreatif. Perusahaan memanfaatkan berbagai gangguan langsung dan tidak langsung saluran distribusi, seperti toko ritelnya, toko online, dan tenaga penjualan langsung, juga

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah operator jaringan seluler pihak ketiga, grosir, pengecer, dan pengecer bernilai tambah. Itu perusahaan percaya bahwa penjualan produk-produk yang inovatif dan dibedakan ditingkatkan oleh tenaga penjualan yang berpengetahuan luas yang bisa menyampaikan nilai perangkat keras, perangkat lunak, dan

integrasi periferal; mendemonstrasikan solusi gaya hidup digital unik yang tersedia pada produknya; dan menunjukkan kompatibilitas Mac dengan platform Windows dan jaringan. Perusahaan lebih lanjut percaya memberikan kontak langsung dengan pelanggan yang ditargetkan adalah cara yang efektif untuk menunjukkan keunggulan produknya dibandingkan dengan perusahaannya. pemantau dan memberikan pengalaman dukungan penjualan dan purna jual yang berkualitas tinggi sangat penting bagi

menarik pelanggan baru — dan mempertahankan yang ada —. Untuk memastikan pengalaman pembelian yang berkualitas tinggi

ence untuk produknya di mana layanan dan pendidikan ditekankan, perusahaan melanjutkan untuk memperluas dan meningkatkan kemampuan distribusinya dengan memperluas jumlah ritelnya sendiri toko di seluruh dunia. Selain itu, perusahaan berinvestasi dalam program untuk meningkatkan penjualan reseller dengan menempatkan perlengkapan Apple berkualitas tinggi, barang dagangan, dan sumber daya lainnya di dalamnya

lokasi pengecer pihak ketiga yang dipilih. Melalui Program Pengecer Premium Apple, pasti reseller pihak ketiga berfokus pada platform Apple dengan menyediakan tingkat integrasi yang tinggi dan layanan pendukung, serta keahlian produk. Salah satu pelanggan perusahaan bertanggung jawab 11% dari penjualan bersih di tahun 2009; tidak ada pelanggan tunggal yang menyumbang lebih dari 10% dari penjualan bersih di tahun 2010 atau 2008.

Persaingan 20

Perusahaan dihadapkan pada persaingan yang agresif di semua bidang bisnisnya. Itu pasar untuk produk dan layanan perusahaan sangat kompetitif. Pasar ini ditandai dengan seringnya pengenalan produk dan kemajuan teknologi yang cepat telah secara substansial meningkatkan kemampuan dan penggunaan komputer pribadi, komunikasi seluler perangkat komunikasi dan media, dan perangkat elektronik digital lainnya. Pesaing perusahaan yang menjual komputer pribadi berdasarkan sistem operasi lain telah secara agresif memangkas harga dan menurunkan margin produk mereka untuk mendapatkan atau mempertahankan pangsa pasar. Keuangan perusahaan

kondisi dan hasil operasi dapat terkena dampak buruk oleh ini dan industri lainnya tekanan ke bawah pada margin kotor. Faktor kompetitif utama termasuk harga, fitur produk, harga / kinerja relatif, kualitas dan keandalan produk, desain innovation, ketersediaan perangkat lunak dan periferal, kemampuan pemasaran dan distribusi, layanan dan dukungan, dan reputasi perusahaan.

Perusahaan ini berfokus pada memperluas peluang pasar terkait dengan perusahaan seluler. peralatan komunikasi dan media, termasuk iPhone dan iPad. Komunikasi seluler dan industri perangkat media sangat kompetitif dan mencakup beberapa perusahaan besar, yang didanai dengan baik, dan

peserta yang berpengalaman. Perusahaan berharap persaingan dalam industri ini meningkat secara signifikan karena pesaing berusaha untuk meniru beberapa fitur iPhone dan iPad dan aplikasi dalam produk mereka sendiri atau, sebagai alternatif, berkolaborasi satu sama lain untuk menawarkan solusi yang lebih kompetitif daripada yang mereka tawarkan saat ini. Industri-industri ini adalah ditandai dengan praktik penetapan harga yang agresif, seringnya pengenalan produk, desain yang berkembang pendekatan dan teknologi, adopsi cepat kemajuan teknologi dan produk oleh pesaing, dan sensitivitas harga dari pihak konsumen dan bisnis.

Layanan konten digital dan iPod perusahaan menghadapi persaingan yang signifikan dari yang lain perusahaan yang mempromosikan musik digital mereka sendiri dan produk serta layanan konten, termasuk mereka yang menawarkan layanan musik dan video peer-to-peer gratis. Perusahaan percaya itu ditawarkan inovasi unggul dan integrasi seluruh solusi termasuk perangkat keras (pribadi komputer, iPhone, iPad, dan iPod), perangkat lunak (iTunes), dan distribusi konten digital dan aplikasi (iTunes Store, App Store, dan iBookstore). Beberapa perusahaan saat ini dan pesaing potensial memiliki sumber daya yang substansial dan mungkin dapat menyediakannya

produk dan layanan dengan sedikit atau tanpa laba atau bahkan kalah bersaing dengan kantor perusahaan fermentasi. Atau, para pesaing ini mungkin telah berkolaborasi satu sama lain untuk menawarkan solusi yang lebih terintegrasi daripada yang ditawarkan saat ini.

Kondisi keuangan masa depan perusahaan dan hasil operasi sangat tergantung

lekukan kemampuan perusahaan untuk terus mengembangkan dan menawarkan produk dan inovasi baru layanan di masing-masing pasar yang bersaing. Pada 2010, hanya AT&T yang menjadi operator untuk iPhone. Verizon mulai menjual versi iPhone pada awal 2011. AT&T mengaktifkan 11 juta

Akun iPhone dalam sembilan bulan pertama tahun 2010. Sebelum Verizon, iPhone telah dikecualikan. menuju AT&T sejak diluncurkan pada 2007.

Pasokan Komponen 21

Meskipun sebagian besar komponen penting untuk bisnis perusahaan umumnya tersedia dari berbagai sumber, komponen kunci tertentu termasuk tetapi tidak terbatas pada mikroprosesor, sures, layar kristal cair tertentu (LCD), drive optik tertentu, dan khusus aplikasi sirkuit terpadu (ASIC) saat ini diperoleh oleh perusahaan dari tunggal atau terbatas sumber, yang membuat perusahaan menghadapi risiko pasokan dan penetapan harga yang signifikan. Banyak dari ini

dan komponen utama lainnya yang tersedia dari berbagai sumber, termasuk tetapi tidak terbatas ke memori flash NAND, memori akses acak dinamis (DRAM), dan LCD tertentu, adalah tunduk pada kekurangan industri dan fluktuasi harga komoditas yang signifikan. Di

Selain itu, perusahaan mengadakan perjanjian tertentu untuk penyediaan komponen kunci di termasuk tetapi tidak terbatas pada mikroprosesor, memori flash NAND, DRAM, dan LCD yang mendukung harga mampu. Namun, tidak ada jaminan perusahaan akan dapat memperpanjang atau memperbarui perjanjian ini dengan persyaratan menguntungkan yang serupa, atau sama sekali, pada saat berakhirnya, atau mendapatkan harga yang menguntungkan di masa depan. Oleh karena itu, perusahaan tetap memiliki risiko yang signifikan kekurangan pasokan dan / atau kenaikan harga yang secara material dapat mempengaruhi keuangannya kondisi dan hasil operasi.

Perusahaan dan peserta lain dalam komputer pribadi dan komunikasi seluler dan industri perangkat media juga bersaing untuk berbagai komponen dengan industri lain yang mengalami peningkatan permintaan akan produk mereka. Selain itu, perusahaan menggunakan beberapa kebiasaan komponen yang tidak umum di industri ini, dan memperkenalkan produk baru yang sering menggunakan komponen khusus yang tersedia hanya dari satu sumber. Ketika suatu komponen atau produk menggunakan teknologi baru, kendala kapasitas awal ada sampai hasil pemasok telah jatuh tempo atau kapasitas produksi meningkat. Jika perusahaan memasok satu kunci komponen bersumber untuk produk baru atau yang sudah ada ditunda atau dibatasi, jika ponents hanya tersedia dengan harga yang jauh lebih tinggi, atau jika vendor manufaktur utama keterlambatan pengiriman produk jadi ke perusahaan, kondisi keuangan perusahaan dan hasil operasi dapat terpengaruh secara material. Bisnis dan keuangan perusahaan kinerja juga dapat dipengaruhi secara negatif tergantung pada waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan yang cukup

kuantitas dari sumber asli, atau untuk mengidentifikasi dan memperoleh jumlah yang cukup dari suatu alter-sumber asli. Keberlanjutan ketersediaan komponen-komponen ini dengan harga yang dapat diterima, atau sama sekali, mungkin

terpengaruh jika pemasok tersebut memutuskan untuk berkonsentrasi pada produksi komponen umum bukannya komponen yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

Secara substansial semua Mac perusahaan, iPhone, iPad, iPod, papan logika, dan lainnya produk rakitan dibuat oleh mitra outsourcing, terutama di berbagai bagian Indonesia

Asia. Konsentrasi yang signifikan dari manufaktur yang di-outsource ini dilakukan hanya oleh beberapa mitra outsourcing perusahaan, termasuk Hon Hai Precision Industry Co. Ltd. dan Quanta Computer Inc. Pabrikan outsourcing perusahaan sering dilakukan di Indonesia lokasi tunggal. Di antara mitra outsourcing ini adalah pemasok tunggal sumber daya perusahaan

Nents dan manufaktur outsourcing untuk banyak produk utama perusahaan, termasuk tetapi

Halaman 767

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah tidak terbatas pada perakitan akhir dari semua Mac, iPhone, iPad, dan iPod. Meskipun perusahaan bekerja sama dengan mitra outsourcing di bidang manufaktur jadwal, hasil operasi perusahaan akan terpengaruh jika bagian outsourcing-nya mereka tidak dapat memenuhi komitmen produksi mereka. Komitmen pembelian perusahaan-KASIH biasanya mencakup persyaratan perusahaan untuk periode mulai dari 30 hingga 150 hari. Perusahaan sumber komponen dari sejumlah pemasok dan manufaktur vendor. Hilangnya pasokan dari pemasok atau vendor ini, baik sementara atau permanen, secara material akan berdampak buruk pada bisnis dan kondisi keuangan perusahaan.

Penelitian dan Pengembangan 22

Karena industri di mana perusahaan bersaing ditandai oleh teknologi yang cepat. Dengan kemajuan biologis, kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan sukses sangat bergantung pada kemampuannya untuk memastikan aliran yang berkelanjutan dan tepat waktu dari produk, layanan, dan teknologi ke pasar. Perusahaan terus mengembangkan produk dan teknologi baru. nologies dan untuk meningkatkan produk yang ada yang memperluas jangkauan penawaran produknya dan kekayaan intelektual melalui lisensi dan akuisisi bisnis dan teknologi pihak ketiga nologi. Total biaya penelitian dan pengembangan adalah AS \$ 1,8 miliar, AS \$ 1,3 miliar, dan US \$ 1,1 miliar masing-masing pada tahun 2010, 2009, dan 2008.

Paten, merek dagang, Hak Cipta, dan Lisensi 23

Perusahaan saat ini memegang hak atas paten dan hak cipta yang berkaitan dengan aspek-aspek tertentu Mac; perangkat iPhone, iPad, dan iPod; periferal; perangkat lunak; dan layanan. Selain itu, perusahaan terdaftar dan / atau mendaftar untuk mendaftarkan merek dagang dan merek layanan di Amerika Menyatakan dan sejumlah negara asing untuk "Apple," logo Apple, "Macintosh," "Mac," "iPhone," "iPad," "iPod," "iTunes," "iTunes Store," "Apple TV," "MobileMe," dan banyak merek dagang dan merek layanan lainnya. Meskipun perusahaan percaya kepemilikan tersebut paten, hak cipta, merek dagang, dan merek layanan merupakan faktor penting dalam bisnis dan bahwa keberhasilannya sebagian tergantung pada kepemilikannya, perusahaan terutama mengandalkan keterampilan inovatif, kompetensi teknis, dan kemampuan pemasaran personelnya.

Perusahaan secara teratur mengajukan permohonan paten untuk melindungi penemuan yang timbul dari pengembaliannya. pencarian dan pengembangan, dan saat ini sedang mengejar ribuan aplikasi paten di sekitar Dunia. Seiring waktu, perusahaan telah mengumpulkan portofolio beberapa ribu yang dikeluarkan paten di Amerika Serikat dan di seluruh dunia. Selain itu, perusahaan juga memegang untuk aspek-aspek tertentu dari produk dan layanannya. Tidak ada paten tunggal atau hak cipta semata-mata bertanggung jawab untuk melindungi produk perusahaan. Perusahaan percaya durasi paten yang berlaku yang telah diberikan cukup memadai untuk kehidupan yang diharapkan dari produknya. ucts. Karena kecepatan inovasi dan pengembangan produk, produk perusahaan sering usang sebelum paten yang terkait dengan mereka berakhir — dan kadang-kadang usang sebelum paten yang terkait dengan mereka bahkan diberikan.

Banyak produk perusahaan dirancang untuk memasukkan kekayaan intelektual yang diperoleh dari pihak ketiga. Meskipun mungkin perlu di masa depan untuk mencari atau memperbarui lisensi yang berkaitan dengan

berbagai aspek produk dan metode bisnisnya, perusahaan percaya, berdasarkan masa lalu pengalaman dan praktik industri, bahwa lisensi seperti itu umumnya dapat diperoleh secara komersial ketentuan yang wajar; Namun, tidak ada jaminan lisensi tersebut dapat diperoleh sama sekali. Karena perubahan teknologi dalam industri di mana perusahaan bersaing, paten luas saat ini Dengan cakupan, dan laju penerbitan paten baru yang cepat, dimungkinkan komponen tertentu dari produk dan metode bisnis perusahaan dapat secara tidak sadar melanggar paten yang ada atau hak kekayaan intelektual orang lain. Dari waktu ke waktu, perusahaan telah diberitahu bahwa hal itu mungkin melanggar paten tertentu atau hak kekayaan intelektual lainnya dari pihak ketiga.

Operasi Asing dan Domestik dan Data Geografis ²⁴

Amerika Serikat mewakili pasar geografis terbesar perusahaan. Sekitar 44% dari penjualan bersih perusahaan pada 2010 berasal dari penjualan ke pelanggan di Amerika Serikat. Perakitan akhir produk perusahaan dilakukan di perusahaan manufaktur fasilitas di Irlandia, dan oleh vendor eksternal di California, Texas, Republik Rakyat Cina Cina, Republik Ceko, dan Republik Korea. Pasokan dan pembuatan banyak komponen penting dilakukan oleh vendor pihak ketiga yang bersumber tunggal di Amerika Serikat, China, Jerman, Irlandia, Israel, Jepang, Korea, Malaysia, Belanda, Filipina, Taiwan, Thailand, dan Singapura. Vendor pihak ketiga satu-satunya di Cina tampil final perakitan sebagian besar semua Mac perusahaan, iPhone, iPad, dan iPod. Margin aktif penjualan produk perusahaan di luar negeri, dan penjualan produk yang meliputi komponen yang diperoleh dari pemasok asing, dapat dipengaruhi oleh mata uang asing fluktuasi nilai tukar dan oleh peraturan perdagangan internasional, termasuk tarif dan hukuman dumping.

Bisnis musiman ²⁵

Perusahaan secara historis mengalami peningkatan penjualan bersih di kuartal fiskal pertama dan keempat dibandingkan dengan kuartal lain di tahun fiskal karena permintaan musiman pasar konsumen terkait dengan musim liburan dan awal tahun sekolah; Namun, pola ini kurang diucapkan setelah pengenalan iPhone dan iPad. Pola historis ini seharusnya tidak dianggap sebagai indikator yang dapat diandalkan untuk penjualan bersih masa depan atau kinerja keuangan perusahaan.

Garansi ²⁶

Perusahaan menawarkan suku cadang terbatas dan jaminan tenaga kerja pada sebagian besar produk perangkat kerasnya.

Produk, termasuk Mac, iPhone, iPad, dan iPod. Masa garansi dasar biasanya satu tahun sejak tanggal pembelian oleh pengguna akhir asli. Perusahaan juga menawarkan 90 hari garansi dasar untuk suku cadang servisnya yang digunakan untuk memperbaiki produk perangkat keras perusahaan. Di

Selain itu, konsumen dapat membeli APP, yang memperluas cakupan layanan di banyak produk perangkat keras perusahaan di sebagian besar pasar utamanya.

backlog ²⁷

Dalam pengalaman perusahaan, jumlah aktual simpanan produk pada waktu tertentu bukan indikasi yang berarti tentang prospek bisnis di masa depan. Secara khusus, backlog sering meningkat untuk mengantisipasi atau segera mengikuti pengenalan produk baru sebagai dealer kekurangan yang diantisipasi. Backlog sering dikurangi begitu dealer dan pelanggan percaya mereka mampu memperoleh pasokan yang cukup. Karena hal tersebut di atas, jaminan simpanan tidak harus dipertimbangkan.

memberikan indikator yang andal tentang kemampuan perusahaan untuk mencapai tingkat pendapatan tertentu atau kinerja keuangan.

Hukum Lingkungan

Kepatuhan terhadap undang-undang federal, negara bagian, lokal, dan asing diberlakukan untuk melindungi lingkungan

ronment sampai saat ini tidak berpengaruh signifikan terhadap belanja modal perusahaan, pendapatan, atau posisi kompetitif. Namun, di masa depan, kepatuhan terhadap hukum lingkungan bisa secara material mempengaruhi perusahaan.

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

Produksi dan pemasaran produk di negara bagian dan negara tertentu dapat dikenakan perusahaan terhadap peraturan lingkungan dan lainnya termasuk, dalam beberapa kasus, persyaratan untuk menyediakan pelanggan dengan kemampuan untuk mengembalikan produk pada akhir masa manfaatnya, juga sebagai tanggung jawab tempat untuk pembuangan atau daur ulang yang aman bagi lingkungan dengan perusahaan. Seperti itu

hukum dan peraturan telah disahkan di beberapa yurisdiksi tempat perusahaan beroperasi, termasuk berbagai negara di Eropa dan Asia dan negara bagian dan provinsi tertentu di dalamnya Amerika Utara. Meskipun perusahaan tidak mengantisipasi dampak buruk material pada di masa depan berdasarkan sifat operasinya dan dorongan hukum tersebut, tidak ada jaminan bahwa undang-undang yang ada atau undang-undang yang akan datang tidak akan berdampak buruk secara material terhadap keuangan perusahaan.

kondisi keuangan atau hasil operasi.

Para karyawan

Pada tanggal 25 September 2010, perusahaan memiliki sekitar 46.600 emisi setara waktu penuh karyawan dan tambahan 2800 karyawan sementara dan kontraktor sementara yang setara.

Proses Hukum

Pada tanggal 25 September 2010, perusahaan menjadi sasaran berbagai proses hukum dan klaim serta proses hukum tertentu lainnya dan klaim yang belum sepenuhnya diselesaikan dan itu muncul dalam kegiatan bisnis biasa. Menurut pendapat manajemen, perusahaan tidak memiliki kewajiban potensial terkait dengan proses hukum saat ini atau mengklaim hal itu secara individual atau agregat secara material akan mempengaruhi kondisi keuangan atau opsinya hasil menghapus. Namun, hasil proses hukum tidak dapat diprediksi dengan pasti. Haruskah perusahaan gagal untuk menang dalam masalah hukum ini atau haruskah beberapa hukum ini masalah diselesaikan terhadap perusahaan dalam periode pelaporan yang sama, hasil operasi dari periode pelaporan tertentu dapat terpengaruh secara material. Perusahaan menetap hal-hal tertentu selama kuartal keempat 2010 yang tidak secara individu atau agregat memiliki dampak material pada kondisi keuangan perusahaan dan hasil operasi.

Biaya Pengembangan Perangkat Lunak

Biaya penelitian dan pengembangan dibebankan pada saat terjadinya. Biaya pengembangan komputer perangkat lunak yang akan dijual, disewakan, atau dipasarkan akan dikenakan kapitalisasi, dimulai ketika kelayakan teknologi suatu produk telah ditetapkan dan berakhir ketika suatu produk tersedia untuk rilis umum kepada pelanggan. Dalam kebanyakan kasus, produk perusahaan adalah dirilis segera setelah kelayakan teknologi telah ditetapkan. Karena itu, biaya yang dikeluarkan setelah pencapaian kelayakan teknologi biasanya tidak signifikan, dan sebagian besar biaya pengembangan perangkat lunak telah dikeluarkan saat terjadi.

Perusahaan tidak memanfaatkan biaya pengembangan perangkat lunak selama 2010. Pada 2009 dan 2008, perusahaan mengkapitalisasi masing-masing US \$ 71 juta dan US \$ 11 juta terkait dengan pengembangan Mac OS X.

Properti

Kantor pusat perusahaan berlokasi di Cupertino, California. Per 25 September 2010, perusahaan memiliki atau menyewa sekitar 10,6 juta kaki persegi ruang bangunan, terutama di Amerika Serikat dan, pada tingkat lebih rendah, di Eropa, Jepang, Kanada, dan Wilayah Asia-Pasifik. Dari jumlah itu, sekitar 5,6 juta kaki persegi disewa, dari

KASUS 31 Apple Inc .: Kinerja dalam Dunia Ekonomi Nol-Jumlah

yang kira-kira 2,5 juta kaki persegi adalah ruang bangunan ritel. Selain itu, perusahaan memiliki total 480 hektar tanah di berbagai lokasi.

Pada 25 September 2010, perusahaan memiliki fasilitas manufaktur di Cork, Irlandia, yang juga menampung pusat panggilan dukungan pelanggan dan fasilitas di Elk Grove, California, itu termasuk operasi pergudangan dan distribusi dan pusat panggilan dukungan pelanggan. Dalam iklan-Selain itu, perusahaan memiliki fasilitas untuk penelitian dan pengembangan serta fungsi perusahaan di Cupertino, California, termasuk tanah untuk pengembangan masa depan perusahaan kedua kampus perusahaan. Perusahaan juga memiliki pusat data di Newark, California, dan mendarat di Kuala Lumpur North Carolina untuk fasilitas pusat data baru yang saat ini sedang dibangun. Di luar Amerika Menyatakan, perusahaan tersebut memiliki fasilitas tambahan untuk berbagai keperluan.

Keputusan John Tarpey

Setelah menganalisis neraca dan laporan laba rugi Apple terbaru dan integrasi informasi itu dengan sepengetahuannya tentang perusahaan, John Tarpey tidak yakin tentang yang berikutnya pindah. Sebagai analis keuangan senior dari sebuah perusahaan sekuritas, ia berkewajiban untuk membuat rekomendasi perbaikan. Haruskah dia memberi tahu kliennya untuk membeli, memegang, atau menjual saham biasa Apple? Dia memiliki sejumlah kekhawatiran tentang masa depan perusahaan. Misalnya, seberapa tergantung ada Apple di Steve Jobs? Proposal pemegang saham pada rapat pemegang saham terbaru meminta dewan untuk mengembangkan rencana suksesi eksekutif menunjukkan bahwa pemegang saham saat ini tentu saja mengkhawatirkan kesehatan dan kemampuan Jobs untuk memimpin perusahaan. Selain itu, caranya perlu waktu lama bagi pesaing Apple untuk mengejar ketinggalan dengan keunggulan perusahaan dalam hal produk pengembangan dan bahkan mungkin melampaui Apple? Tidak ada keraguan dalam pikiran John bahwa Harga saham ple telah melakukannya dengan sangat baik selama beberapa tahun terakhir. Bahkan Jim Cramer si *Uang Gila* masih menggembarkan Apple sebagai pemimpin industri dan "yang terbaik." Apakah ini saat yang tepat untuk menjadi membeli lebih banyak saham Apple atau merupakan langkah yang lebih cerdas untuk menjual saham dan mengambil untung sementara itu masih pemain yang solid? Mengingat sejarah Apple tentang kinerja boom-and-bust selama masa hidupnya, apa yang seharusnya perusahaan lakukan untuk memperkuat kepemimpinan pasar di industri yang terus berkembang ini?

CATATAN

1. Bagian ini dikutip langsung dari *Apple Inc.* , "SEC 10-K," hal. 22, 25 September 2010, hlm. 32.
2. Bagian ini, History of Apple, adalah kombinasi dari informasi dari revisi Apple Case sebelumnya dalam buku ini, *Strategic Kebijakan Manajemen dan Bisnis* , selama 20 tahun terakhir, dan Wikipedia, ensiklopedia gratis, "History of Apple, Inc.," hlm. 1–20.
3. "Steve Jobs," Wikipedia, ensiklopedia gratis, hlm. 1–8.
4. Ibid., Hlm. 1–2.
5. Ibid.
6. Kasus Apple Sebelumnya.
7. Pixar, "Tinjauan Perusahaan," hal. 1.
8. "Steve Jobs Magic Kingdom," *Business Week*, hlm. 1–5, dan Vandana Sinha, "Disney, Pixar Give Marriage Second Chance," hal. 1–3.
9. "Steve Jobs Magic Kingdom," hal. 1.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. "Orang-Orang Yang Paling Kuat di Bumi," *Forbes* , 22 November, 2010, hal. 88, dan Peter Newcomb, "Orang Bisnis Tahun Ini," hlm. 136–137.
13. Bagian ini dikutip langsung dari "Steve Jobs — Health Kekhawatiran," Wikipedia, ensiklopedia gratis, hlm. 11.
14. Bagian ini dikutip langsung dari *Apple Inc.* , "SEC 10-K," 23 September 2010.
15. Lima bagian di bawah ini dikutip langsung dari *Apple Inc.* , "SEC 10-K," 25 September 2010, hal. 1.
16. Ibid., Hlm. 8.
17. Ibid., Hlm. 8–9.
18. Ibid., Hlm. 9.
19. Ibid.
20. Ibid.

21. Ibid.
 22. Ibid., Hlm. 10.
 23. Ibid., Hlm. 10.
 24. Ibid., Hlm. 22.
 25. Ibid., Hlm. 8.
 26. Ibid., Hlm. 21
- Catatan: Catatan Kaki 16-26 langsung dikutip dari Apple, Inc., "SEC 10-K," 25 September 2010.
27. Peter Oppenheimer (Kepala Keuangan Apple Inc), "Pembaruan Langsung: Laporan Keuangan Apple 4Q." Disajikan di Mac-konferensi langsung dunia. www.macworld.com.

Halaman 771

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 772

DELL INC. didirikan pada 1984 oleh Michael Dell pada usia 19 tahun ketika ia masih mahasiswa di asrama di Universitas Texas. Sebagai mahasiswa baru, ia membeli barang pribadi komputer (PC) dari kelebihan inventaris pengecer lokal, menambahkan fitur seperti lebih banyak memori dan disk drive, dan menjualnya keluar dari bagasi mobilnya. Dia dengan-menarik US \$ 1.000 dalam bentuk tabungan pribadi, menggunakan mobilnya sebagai jaminan untuk pinjaman bank, menyewa beberapa teman, dan menempatkan iklan di koran lokal yang menawarkan komputer 10% –15% di bawah harga eceran. Segera dia menjual PC senilai US \$ 50.000 sebulan ke lokal bisnis. Penjualan selama tahun pertama mencapai US \$ 600.000 dan hampir dua kali lipat tahun sesudahnya. Setelah tahun pertamanya, Dell meninggalkan sekolah untuk menjalankan bisnis penuh waktu. Michael Dell mulai merakit komputernya sendiri pada tahun 1985 dan memasarkannya melalui iklan di publikasi perdagangan komputer. Dua tahun kemudian, perusahaannya menyaksikan angkutan perubahan dous: Ini meluncurkan katalog pertama, memprakarsai tenaga penjualan lapangan untuk mencapai perusahaan besar akun, go public, mengubah namanya dari PCs Limited menjadi Dell Computer Corporation, dan mendirikan anak perusahaan internasional pertamanya di Inggris. Michael Dell terpilih "Entrepreneur of the Year" oleh *Inc.* pada tahun 1989, "Man of the Year" oleh *PC Magazine* pada tahun 1992, dan "CEO of the Year" oleh *Financial World* pada tahun 1993. Pada tahun 1992, perusahaan ini dimasukkan untuk pertama kalinya di antara daftar *Fortune 500* perusahaan terbesar di dunia. Pada 1995, dengan penjualan hampir US \$ 3,5 miliar, perusahaan ini menjadi yang terkemuka langsung di dunia pemasar komputer pribadi dan salah satu dari lima vendor PC teratas di dunia. Pada tahun 1996, Dell menambah penjualan surat dan telepon langsungnya dengan menawarkan PC-nya melalui Internet di dell.com. Pada tahun 2001, Dell menempati peringkat pertama dalam pangsa pasar global dan nomor satu di Amerika Negara untuk pengiriman server arsitektur Intel standar. Perusahaan mengubah namanya menjadi Dell Inc. pada tahun 2003 sebagai cara untuk mencerminkan evolusi perusahaan menjadi pemasok yang beragam

771

KASUS 32

Dell Inc. :

MENGUBAH MODEL BISNIS (KASUS MINI)

J. David Hunger

Kasus ini disiapkan oleh Profesor J. David Hunger, Universitas Negeri Iowa dan Universitas St. John. Hak Cipta © 2010 oleh J. David Hunger. Pemegang hak cipta sepenuhnya bertanggung jawab atas konten kasus. Izin cetak ulang semata-mata diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*, Edisi ke-13 (dan versi nasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, J. David Hunger. Publikasi lain dari kasing (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) kepada penerbit lain akan melanggar undang-undang hak cipta, kecuali J. David Hunger telah memberikan izin tertulis tambahan. Dicetak ulang dengan izin

Halaman 773

KASUS 32 Dell Inc.

produk dan layanan teknologi. Pada tahun 2005, Dell menduduki puncak daftar *Fortune* "Paling Dikagumi Perusahaan." Tahun fiskal 2005 (tahun fiskal Dell berakhir pada awal Februari atau akhir Januari) tahun kalender yang sama) adalah tahun yang luar biasa di mana perusahaan memperoleh US \$ 3,6 miliar dalam laba bersih sebesar US \$ 55,8 miliar pada pendapatan bersih.

Namun, segera, meningkatnya persaingan dan tekanan biaya mulai mengikis margin Dell. Meskipun pendapatan bersih perusahaan terus meningkat menjadi US \$ 57,4 miliar pada tahun fiskal 2007 dan US \$ 61,1 miliar selama tahun fiskal 2008, laba bersihnya turun menjadi US \$ 2,6 miliar pada tahun 2008 2007, dengan sedikit peningkatan menjadi US \$ 2,9 miliar pada 2008. "Resesi hebat" 2008-2009 terjadi korbannya pada Dell dan industri komputer. 2010 fiskal Dell (berakhir 29 Januari 2010) laba bersih turun lebih jauh menjadi US \$ 1,4 miliar pada US \$ 52,9 miliar pada pendapatan bersih. Penjualan membaik selama tahun kalender 2010 karena ekonomi global menunjukkan tanda-tanda pemulihan. Penghasilan bersih untuk Februari hingga Juli 2010 meningkat menjadi US \$ 30,4 miliar dibandingkan hanya US \$ 25,1 miliar selama paruh pertama 2009, sementara laba bersih semester pertama naik menjadi US \$ 886 juta pada 2010 dikupas menjadi US \$ 762 juta selama periode yang sama tahun 2009. Namun demikian, laba bersih Dell adalah hanya 2,91% dari pendapatan bersih selama paruh pertama 2010, dibandingkan dengan jauh lebih cerah 6,45% selama 2006. (Catatan: Laporan keuangan Dell tersedia melalui situs web perusahaan di www.dell.com.)

Masalah Pertumbuhan Awal

Pertumbuhan cepat awal perusahaan mengakibatkan disorganisasi. Penjualan melonjak dari US \$ 546 juta pada tahun fiskal 1991 menjadi US \$ 3,4 miliar pada tahun 1995. Pertumbuhan telah diupayakan ke mengesampingkan semua yang lain, tetapi tampaknya tidak ada yang tahu bagaimana angka-angka itu benar-benar bertambah. Kapan

Michael Dell melihat roda mulai terbang dari kewirausahaannya yang berusia sembilan tahun usaha, ia mencari bantuan manajemen yang lebih tua, di luar. Dia sementara memperlambat korporasi strategi pertumbuhan sementara ia bekerja untuk mengumpulkan dan mengintegrasikan tim eksekutif yang berpengalaman

dari perusahaan seperti Motorola, Hewlett-Packard, dan Apple.

Tim eksekutif baru bekerja untuk mendapatkan rumah Dell agar perusahaan bisa melanjutkan pertumbuhan penjualannya yang fenomenal. Manajemen memutuskan pada tahun 1995 untuk meninggalkan distribusi

produk Dell melalui toko ritel AS dan kembali hanya untuk distribusi langsung. Ini memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan kembali upaya Dell di bidang yang sesuai dengan filosofi tinggi penekanan pada dukungan dan layanan pelanggan. Pada Juli 2004, Kevin Rollins menggantikan Michael Dell sebagai Chief Executive Officer, yang memungkinkan pendiri untuk fokus menjadi Ketua Dewan.

Namun, situasi ini tidak berlangsung lama. Meningkatnya penjualan ditambah dengan laba bersih yang turun dengan cepat

menyebabkan Michael Dell memikirkan kembali pensiunnya dan melanjutkan perannya sebagai CEO pada Januari 2007.

Meskipun Michael Dell pada tahun 2010 hanya memiliki 11,7% saham korporasi, pada usia 45 dia memiliki blok saham terbesar dan terus menjadi "hati dan jiwa" perusahaan. Sisanya dari direktur dan pejabat eksekutif memiliki kurang dari 1% saham.

Model bisnis

Model bisnis asli Dell sangat sederhana: Mesin Dell dibuat sesuai pesanan dan dikirimkan langsung ke pelanggan. Perusahaan tidak memiliki distributor atau toko ritel. PC Dell memiliki

secara konsisten telah terdaftar di antara PC terbaik di pasar oleh *PCWorld* dan *PC Magazine*. Arus kas tidak pernah menjadi masalah karena Dell dibayar oleh pelanggan jauh sebelum Dell membayarnya pemasok. Perusahaan hampir tidak memiliki persediaan suku cadang. Akibatnya, Dell membuat komputer lebih cepat dan murah daripada perusahaan lain.

Dell menjadi master teknik proses dan manajemen rantai pasokan. Itu menghabiskan kurang pada R&D daripada Apple atau Hewlett-Packard, tetapi memfokuskan pengeluarannya pada peningkatan proses pembuatan. (Dell menghabiskan 1% penjualan untuk R&D dibandingkan 5% yang biasanya diinvestasikan oleh

Halaman 774

KASUS 32 Dell Inc.

perusahaan komputer besar lainnya.) Alih-alih membelanjakan uangnya untuk teknologi komputer baru, Dell menunggu sampai teknologi baru menjadi standar. Michael Dell menjelaskan bahwa segera setelah produk teknologi tiba di pasar, itu adalah barang berharga tinggi, margin tinggi dibuat berbeda-beda oleh masing-masing perusahaan. Seiring waktu, teknologi ini distandarisasi — cara PC distandarisasi sekitar mikroprosesor Intel dan sistem operasi Microsoft. Pada titik tertentu di antara keduanya perkembangan standar dan menjadi komoditas, teknologi itu menjadi matang untuk Dell. Ketika para pemimpin menghasilkan margin laba 40% atau 50%, mereka rentan terhadapnya Dell menghasilkan keuntungan dengan margin yang jauh lebih kecil. Dell menurunkan biaya lebih lanjut dengan menyempurnakannya proses manufaktur dan menggunakan daya belinya untuk mendapatkan bagian yang lebih murah. Pengurangan dari biaya overhead menjadi hanya 9,6% dari pendapatan berarti bahwa Dell mendapatkan hampir US \$ 1 juta dalam revs

enue per karyawan — tiga kali lipat pendapatan per karyawan di IBM dan hampir dua kali lipat tingkat HP. Meskipun perusahaan melakukan outsourcing beberapa operasi, seperti produksi komponen dan pengiriman ekspres, itu memiliki jalur perakitan sendiri di Amerika Serikat, Malaysia, Cina, Brasil, India, dan Polandia. Pabrik North Carolina telah dibuka pada 2005 sebagai orang Amerika ketiga dari Dell tanaman desktop. Namun, tekanan biaya telah menyebabkan manajemen memikirkan kembali pembuatannya strategi. Mereka menutup pabrik desktop perusahaan di Texas dan Tennessee pada 2008 dan 2009, masing-masing, dan berencana untuk menutup pabrik perakitan desktop terakhir perusahaan di North Carolina pada Januari 2011. Sejak saat itu, perakitan desktop untuk pasar Amerika Utara akan berlangsung ditempatkan di pabrik Dell di negara lain dan oleh produsen kontrak di Asia dan Meksiko.

Di Eropa, perusahaan menutup pabrik Irlandia dan menjual pabriknya di Polandia ke Foxconn Technology, sebuah unit Hon Hai, produsen kontrak terbesar di dunia. Mereka kemudian dikontrak Foxconn untuk layanan manufaktur. Berbeda dengan strategi manufaktur desktop globalnya, 95% komputer notebook Dell dirakit di pabrik Dell di Malaysia dan Cina.

Setelah percobaan gagal dengan distribusi melalui toko-toko ritel AS pada 1990-an, agement sekali lagi berubah pikiran tentang ketergantungannya pada pemasaran langsung. Seiring waktu, Dell Pesaing telah meniru model pemasaran langsung Dell, tetapi juga berhasil menjual melalui gerai ritel. Kehadiran di ritel menjadi sangat penting di negara-negara di luar Amerika Utara. Penjualan di negara-negara ini sering didasarkan pada saran dari staf penjualan, menempatkan model bisnis "langsung saja" Dell pada posisi yang tidak menguntungkan. Sebagai tanggapan, Dell mulai mengirimkan ping produknya pada tahun 2007 ke pengecer besar AS dan Kanada, seperti Wal-Mart, Sam's Club, Staples, dan Best Buy. Ini segera diikuti oleh penjualan di tempat lain di dunia melalui DSGI, GOME, dan Carrefour, antara lain, berjumlah lebih dari 56.000 outlet di seluruh dunia.

Lini dan Struktur Produk

Selama bertahun-tahun, Dell Inc. telah memperluas lini produknya untuk mencakup tidak hanya desktop dan laptop, komputer teratas (terdaftar di bawah mobilitas), tetapi juga server, sistem penyimpanan, printer, perangkat lunak, periferal, dan layanan, seperti layanan infrastruktur. Pada 2010, pendapatan bersih berdasarkan produk line terdiri dari PC desktop (25%), mobilitas (31%), perangkat lunak dan periferal (18%), server dan jaringan (11%), layanan (11%), dan penyimpanan (4%). Pendapatan bersih PC Desktop turun dari 38% pada tahun 2006, dengan masing-masing lini produk lainnya (terutama mobilitas) meningkat sebagai persentase dari total pendapatan. Meskipun margin kotor 2010 untuk semua produk Dell

hanya 14,1% dari penjualan, karena harga jual rata-rata yang lebih rendah, margin kotor untuk layanan, termasuk perangkat lunak, jauh lebih gemuk 33,7%.

Kantor pusat perusahaan Dell terletak di Round Rock, Texas, dekat Austin. Di 2009, perusahaan direorganisasi dari struktur geografis menjadi empat unit bisnis global berdasarkan pelanggan: *Perusahaan Besar*, *Publik*, *Bisnis Kecil & Menengah*, dan *Konsumen*. Nya Pendapatan menurut segmen 2010 adalah 27% dari Perusahaan Besar, 27% dari Publik, 23% dari Kecil & Bisnis Menengah, dan 23% dari unit Konsumen. Menariknya, pendapatan operasional sebagai a persentase total pendapatan berjumlah 9% untuk unit Bisnis Umum dan Kecil & Menengah,

Halaman 775

KASUS 32 Dell Inc.

6% dari Perusahaan Besar, dan hanya 1% dari unit Konsumen. Pelanggan komersial menyumbang 77% dari total pendapatan. Dell bergantung pada pasar AS untuk 53% dari nya total pendapatan 2010.

Industri Sudah Matang

Pada 2006, pertumbuhan penjualan PC yang dulu panas telah melambat menjadi sekitar 5% per tahun. Penjualan turun signifikan

selama "resesi besar" 2008-09 karena perusahaan dan konsumen menunda komitmen pembelian puter. Dengan membaiknya perekonomian, output dari produsen komputer AS diperkirakan tumbuh pada tingkat gabungan tahunan sebesar 7% antara 2010 dan 2015. Namun semakin sedikit, semakin kecil margin untuk PC desktop, produk andalan Dell.

Pesaing menjadi semakin kompetitif di komputer desktop dan seluler.

Gateway, misalnya, menemukan cara untuk mengurangi biaya dan berjuang kembali ke laba-kemampuan. Hal yang sama berlaku untuk Hewlett-Packard (HP) setelah ia mencerna akuisisi Compaq. Pabrikan Asia, seperti Acer, Toshiba, dan Lenovo, dengan kekuatan di laptop menjadi pesaing global utama. Ironisnya, dengan menekan biaya pemasok, Dell juga mengurangi biaya para pesaingnya. Selain itu, pertumbuhan penjualan di industri komputer berada di pasar konsumen dan di negara-negara berkembang daripada di pasar korporasi dan maju negara tempat Dell menjual sebagian besar produknya. Antara 2006 dan 2010, HP menggantikan Dell sebagai perusahaan dengan pangsa pasar global terbesar di komputer pribadi. Menggunakan reduksi harga Dengan demikian, Dell sekarang berjuang dengan Acer untuk menempati posisi kedua dalam pangsa pasar PC global.

Ketika komputer pribadi menjadi lebih seperti komoditas, konsumen tidak lagi tertarik membayar mahal untuk komputer kecuali itu "unik." Wal-Mart dan Best Buy menjual komputer laptop dasar dengan harga kurang dari US \$ 300 pada tahun 2010 dan dimaksudkan untuk mempertahankannya

penetapan harga ini selama produsen terus memasok produk-produk berbiaya rendah. Notebook PC penjualan telah jatuh selama 2010, terutama karena pengenalan fitur yang sangat Apple Tured iPad dan kenaikan akibatnya dalam penjualan PC "tablet". Menurut Morgan Stanley, Apple iPad dikanibal sekitar 25% dari penjualan notebook PC sejak diperkenalkan pada bulan April sampai Agustus 2010. Dell membalas iPad dengan komputer tablet bernama Streak pada Mei 2010, tetapi gagal menghasilkan banyak antusiasme atau penjualan untuk produk ini.

Sebagai pembeli perusahaan semakin membeli peralatan komputer mereka sebagai bagian dari paket-usia layanan untuk mengatasi masalah khusus, saingan yang berorientasi layanan seperti IBM, HP, dan Oracle memiliki keunggulan dibandingkan Dell. Semua pesaing ini telah membuat komitmen besar untuk melayani ers, perangkat lunak, dan konsultasi — semuanya memiliki margin lebih tinggi daripada komputer pribadi. IBM punya

menjual bisnis laptop, hard drive, dan printernya untuk fokus membangun bisnis layanannya.

Hewlett-Packard mengakuisisi Sistem Data Elektronik pada tahun 2008 untuk meningkatkan keahliannya dalam layanan.

Dengan menawarkan kepada pelanggan paket server, perangkat lunak, dan penyimpanan, HP mendominasi server bisnis dengan pangsa pasar 32%, dengan IBM mengikuti dengan erat dengan pangsa pasar 28%.

Akuisisi Sun Microsystems oleh Oracle memberikannya 8% dari pasar server. IBM dan Oracle menawarkan platform server eksklusif dalam akun perusahaan. Sebaliknya, Dell (bersama dengan HP)

menawarkan server sistem terbuka x86. Untuk bersaing lebih baik di pasar perusahaan besar segmen, Dell membeli Perot Systems, sebuah perusahaan layanan TI, pada tahun 2009. Bahkan setelah akuisisi ini Namun, pertanyaannya, layanan hanya menyumbang 13% dari penjualan Dell. Pada 2010, Dell mencoba untuk mengakuisisi 2PAR, sebuah perusahaan penyimpanan data, tetapi kalah bersaing dengan HP.

Masalah dan Strategi

Sejak 2007, ketika Michael Dell kembali menjadi CEO perusahaan, Dell telah menghasilkan lebih dari 10 akuisisi, memotong sekitar 10.000 pekerjaan, dan mempekerjakan eksekutif dari Motorola dan Nike untuk ditambahkan lebih banyak kegembiraan untuk lini produknya. Pembelian Perot Systems senilai US \$ 3,6 miliar memungkinkannya

Halaman 776

KASUS 32 Dell Inc.

memperluas ke layanan komputasi dengan margin lebih tinggi. Namun demikian, saham Dell turun 42% setelahnya Januari 2007, selama periode ketika saham Hewlett-Packard naik 11% dan IBM naik 31%. Fokus industri bergeser dari PC desktop ke komputasi mobile, perangkat lunak, dan teknologi layanan nologi — bidang kelemahan relatif di Dell. Karena industri yang berubah, perusahaan model bisnis asli pany berdasarkan penjualan langsung dan efisiensi rantai nilai telah ditinggalkan. Itu sekarang menggunakan saluran distribusi yang sama, penyedia komponen, dan kontraktor perakitan sebagai pesaingnya. Sayangnya, Dell menekankan pada pengurangan biaya dan harga kompetitif berarti bahwa itu tidak lagi dianggap sebagai menyediakan pribadi berkualitas tinggi komputer atau layanan berkualitas untuk pergi bersama mereka. Sebelumnya merupakan kekuatan perusahaan, yaitu peringkat layanan pelanggan pada tahun 2005 turun ke skor 74 (rata-rata untuk industri) dalam survei oleh Universitas Michigan. Keluhan tentang layanan Dell meningkat lebih dari dua kali lipat pada tahun 2005 menjadi 1.533. Meskipun perusahaan berhasil bekerja untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menambahkan lebih banyak orang yang melayani, lebih banyak orang berarti peningkatan biaya dan margin yang lebih kecil. Untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan, manajemen Dell memulai a strategi tiga cabang:

- *Tingkatkan bisnis inti dengan menumbuhkan bisnis desktop dan komputer seluler yang menguntungkan dan meningkatkan pengalaman online bagi pelanggan. Ini melibatkan penghematan biaya tatif dan penawaran produk yang disederhanakan.*
- *Pindahkan portofolio ke margin yang lebih tinggi dan penawaran pendapatan berulang dengan memperluas solusi pelanggan bisnis di server, penyimpanan, layanan, dan perangkat lunak. Ini terlibat tumbuh secara organik maupun melalui akuisisi.*
- *Seimbangkan likuiditas, profitabilitas, dan pertumbuhan dengan mempertahankan neraca keuangan yang kuat dengan likuiditas yang cukup untuk menanggapi perubahan industri. Ini memberikan kemampuan untuk mengembangkan dan memperoleh lebih banyak kemampuan dalam produk dan solusi perusahaan.*

Prospek masa depan

Sejumlah analis industri merasa bahwa Dell tidak memiliki posisi yang baik untuk masa depan komputer pribadi dengan harga murah, seperti komoditas atau salah satu dari digital inovatif berfitur tinggi produk seperti iPad dan iPod. Untuk melanjutkan sebagai pemain utama di industri, mereka berdebat bahwa Dell membutuhkan akuisisi yang mirip dengan pembelian EDS senilai US \$ 13,2 miliar dari HP bersaing dalam layanan informasi bisnis. Secara keseluruhan, analis bersikap ambivalen terhadap perusahaan prospek dalam industri yang terus berubah. Haruskah Dell melanjutkan strategi mengikuti yang sekarang pasar konsumen turun harga dan menyesuaikan biayanya sesuai atau, seperti IBM, seharusnya ia mengubah fokusnya ke layanan bisnis yang lebih menguntungkan, atau, seperti HP, haruskah ia mencoba melakukan keduanya?

Halaman 777

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Latar belakang perusahaan

LOGITECH, HEADQUARTERED IN ROMANEL 4S UR 4M ORGES, SWITZERLAND, adalah penyedia peripheral komputer terkemuka di dunia pada tahun 2010. Komputer pribadi peripheral adalah perangkat input dan antarmuka yang digunakan untuk navigasi, Internet komunikasi, musik digital, kontrol hiburan rumah, permainan, dan nirkabel perangkat. Berasal dari kata *logiciel* Perancis, yang berarti perangkat lunak, Logitech berasal akhirnya didirikan sebagai pengembangan perangkat lunak dan perusahaan arsitektur perangkat keras oleh dua Mahasiswa pascasarjana Stanford di Apples, Swiss. Sesaat setelah memantapkan dirinya sebagai sebuah perusahaan pengembangan perangkat lunak yang berkualitas, Logitech melihat peluang produk perangkat keras baru yang muncul pada pertengahan 1980-an, mouse komputer. Mouse adalah peralatan standar pada komputer Macintosh asli diluncurkan pada Januari 1984. Logitech memandang mouse sebagai peluang pertumbuhan dan itu menjadi titik balik di masa depan perusahaan. Logitech diperkenalkan perangkat perangkat keras pertamanya, mouse P4, untuk pengguna perangkat lunak grafis. Kontrak penjualan OEM diikuti oleh HP, dan pada tahun 1985 memasuki pasar ritel, menjual 800 unit pada bulan pertama. Pada bulan Juli 1988, para eksekutif Logitech memutuskan untuk membawa publik perusahaan untuk membantu keuangan pertumbuhannya yang cepat. Kemudian, di awal 1990-an, saat menghadapi persaingan yang semakin kuat di bisnis mouse, Logitech mengidentifikasi peluang pasar yang lebih besar untuk periferal komputer dan mulai mengembangkan bisnisnya di luar mouse. Dalam beberapa tahun ke depan, Logitech memperkenalkan produk seperti (1) keyboard komputer, (2) kamera digital, (3) headphone / mikrofon, (4) perangkat gaming joystick, dan (5) kamera Web pada lengan yang fleksibel. Sementara ini baru

777

KASUS 33

Logitech (Kasing Mini)

Alan N. Hoffman

Universitas Bentley

Kasus ini disiapkan oleh Profesor Alan N. Hoffman, Sekolah Manajemen Rotterdam, Universitas Erasmus dan Universitas Bentley. Hak Cipta © 2010 oleh Alan N. Hoffman. Pemegang hak cipta bertanggung jawab penuh atas kasus konten. Izin cetak ulang hanya diberikan kepada penerbit, Prentice Hall, untuk *Manajemen Strategis dan Bisnis Kebijakan*, Edisi ke-13 (dan versi internasional dan elektronik dari buku ini) oleh pemegang hak cipta, Alan N. Hoffman. Publikasi apa pun dari kasus ini (terjemahan, segala bentuk elektronik atau media lain) atau penjualan (segala bentuk kemitraan) dengan penerbit lain akan melanggar hukum hak cipta, kecuali Alan N. Hoffman telah memberikan ijin-izin tertulis tambahan. Dicetak ulang dengan izin. Pusat Pengembangan Kasus RSM menyiapkan kasus ini untuk disediakan bahan untuk diskusi kelas daripada menggambarkan penanganan yang efektif atau tidak efektif dari situasi manajemen asli. Hak Cipta © 2010, Pusat Pengembangan Kasus RSM, Universitas Erasmus. Mungkin tidak ada bagian dari publikasi ini disalin, disimpan, ditransmisikan, direproduksi, atau didistribusikan dalam bentuk atau media apa pun tanpa izin dari pemilik hak cipta, Alan N. Hoffman.

KASUS 33 Logitech

produk sedang diperkenalkan dengan nama Logitech, perusahaan juga melanjutkan inovasi dalam bisnis intinya mouse. Teknologi baru dan revolusioner sedang dikembangkan oleh Logitech memungkinkannya untuk terus menjadi pemimpin industri dalam bisnis mouse dan keyboard. Pada pertengahan 1990-an, pasar PC meledak karena popularitas Internet dan baru aplikasi perangkat lunak rumah / kantor. Pertumbuhan industri PC ini menciptakan permintaan akan pe

produk ripheral yang diproduksi Logitech. Internet memungkinkan pengguna komputer untuk mengakses yang baru bidang-bidang seperti musik, video, komunikasi, dan permainan. Dari titik ini, Logitech terus tumbuh baik secara organik maupun melalui akuisisi seiring peluang baru muncul memperluas portofolio produknya.

Antara 1998 dan 2006, Logitech membuat sejumlah akuisisi signifikan untuk diperluas portofolio produknya. Itu mengakuisisi perusahaan seperti Connectix untuk webcams-nya, Labtec untuk kehadiran bisnis audio, Intrigue Technologies untuk kendali jarak jauh "Harmoni", dan Perangkat Ramping untuk sistem musiknya. Semua akuisisi ini dilakukan secara strategis untuk membantu Logitech memposisikan dirinya dalam semua aspek dunia periferal komputer pribadi.

Selain tumbuh secara signifikan melalui akuisisi strategis, Logitech juga dapat berinovasi dan menumbuhkan bisnis intinya. Itu membuat inovasi signifikan di bidang mouse dan keyboard nirkabel dan juga memperkenalkan perangkat pengarah ritel pertama di industri dengan teknologi nirkabel Bluetooth. Kemudian diperluas teknologi Bluetooth ke banyak lainnya produk di dunia digital, seperti pengontrol permainan nirkabel dan pena digital pribadi. Logitech memberi konsumen inovasi mutakhir dengan tetap mempertahankan produknya. kualitas saluran. Itu mempertahankan kepemimpinan produknya dengan menggabungkan inovasi berkelanjutan, penghargaan- memenangkan desain industri, dan kinerja harga yang sangat baik dengan teknologi inti seperti nirkabel, komunikasi yang kaya media, dan hiburan digital.

Pesaing

Dalam industri perangkat pribadi khusus, Logitech memiliki tiga pesaing utama: Creative Technology Ltd., Microsoft Corporation, dan Royal Philips Electronics NV. *Creative Technology Ltd.* adalah salah satu pemimpin dunia dalam hiburan digital produk untuk komputer pribadi (PC) dan Internet. Teknologi Kreatif didirikan di Singapura pada 1981, dengan visi bahwa multimedia akan merevolusi cara orang berinteraksi dengan PC mereka. Lini produk yang ditawarkan oleh Teknologi Kreatif termasuk MP3 players, pusat media portabel, speaker dan headphone multimedia, kamera digital dan Web, solusi grafis, keyboard musik revolusioner, dan periferal PC. Materi iklan memiliki jaring margin laba (J29.58%) pada TA 2009 dan (J32.82%) pada kuartal pertama 2010.

Microsoft Corporation menyediakan produk dan solusi perangkat lunak dan perangkat keras di dunia lebar. Didirikan pada tahun 1975 oleh Bill Gates dan Paul Allen, bisnis inti Microsoft adalah menciptakan sistem operasi dan aplikasi perangkat lunak komputer. Microsoft berekspansi ke pasar semacam itu seperti mouse, keyboard, konsol video game, aplikasi manajemen hubungan pelanggan, server dan perangkat lunak penyimpanan, dan pemutar musik digital. Pada TA 2009, Microsoft Corporation telah penjualan tahunan US \$ 58,4 miliar dan laba bersih US \$ 14,5 miliar.

Royal Philips Electronics adalah perusahaan yang berbasis di Belanda yang berfokus pada peningkatan kehidupan masyarakat melalui inovasi. Philips adalah perusahaan yang terdiversifikasi dengan produk dalam banyak bisnis yang berbeda: elektronik konsumen, televisi, VCR, pemutar DVD, dan faks mesin, serta bola lampu, alat cukur listrik, dan peralatan perawatan pribadi lainnya, sistem kal, dan solusi sistem silikon. Dengan portofolio produk yang beragam ini, Royal Philips memiliki pendapatan TA 2009 sebesar US \$ 30,76 miliar dan laba kotor US \$ 11,59 miliar. Logitech adalah satu-satunya perusahaan yang secara eksklusif berfokus pada perangkat komputer pribadi produk, sedangkan semua pesaingnya memiliki produk dan sumber daya yang diinvestasikan dalam berbagai industri lain juga.

Tren

Logitech menerapkan strategi inovasi, dicampur dengan akuisisi strategis, untuk meningkatkan hance produknya dengan teknologi dan perangkat lunak perusahaan lain untuk membuat pengalaman teraman, paling maju, inovatif, dan kolaboratif bagi para pelanggannya. Sebagai Logitech selalu berada di garis depan teknologi mouse dan keyboard, juga menjadi pemimpin dalam teknologi konferensi video sejak tahap awal pemasangan Logitech

kamera komputer mampu.

Dari 1998-2004, Logitech membuat banyak akuisisi strategis penting untuk meningkatkan hance portofolio masa depan dan perluas kedalaman lini produk periferal. Akuisisi pertama- nya tion adalah divisi kamera video, QuickCam PC, dari Connectix Corporation. Ini menyebabkan masuknya periferal seperti kamera dan kamera nirkabel, dan berfungsi sebagai sangat awal pengantar divisi konferensi video Logitech saat ini. Yang kedua berhasil akuisisi untuk Logitech adalah Labtec Inc., pembuat perangkat audio, pada tahun 2001. Mengikuti ini akuisisi, dengan keinginan besar untuk memperluas fokus produk, Logitech mengakuisisi Intrigue Technologies Inc. pada tahun 2004. Akuisisi ini memposisikan Logitech sebagai pemimpin dalam remote control canggih— membuat, memungkinkan periferal untuk mengakomodasi lebih dari sekedar penggunaan komputer dan video game. Ini memposisikannya untuk akuisisi berikutnya — Slim Devices, produsen sistem musik— pada tahun 2006. Logitech menggunakan akuisisi ini untuk memperluas unit korporasi multibisnisnya menjadi a perusahaan yang beragam dan khusus menarik bagi sekelompok besar pengguna teknologi. Akhirnya dengan akuisisi Paradial AS, Logitech mampu menggabungkan produk periferal dengan perangkat lunak, efek video, dan fitur keamanan Paradial. Ini memungkinkan Logitech untuk mengirimkan pengalaman konferensi video HD yang lengkap dan intuitif untuk perusahaan dari berbagai ukuran. Tren industri masa depan berkisar pada strategi konten dan harapan konsumen aplikasi Web dan ponsel cerdas. Strategi konten melibatkan keputusan tentang apa informasi / fitur untuk dimasukkan ke dalam suatu produk, termasuk yang menyediakan paling banyak manfaat efisien atau memenuhi sebagian besar kebutuhan — yang lain hanyalah kebisingan dan mencairkan produk. Dalam hal dari tren aplikasi Web dan telepon seluler, Logitech memiliki tiga opsi: (1) berkembang kemitraan tertutup dengan platform spesifik (iPhone atau BlackBerry); (2) menghasilkan aplikasi (aplikasi kation) untuk setiap platform; atau (3) menghasilkan aplikasi "platform-netral" dengan menggunakan Web seluler.

Kehadiran Global

Ketika ekonomi global telah berkembang dan menjadi lebih bergantung pada teknologi, Logitech memiliki terlihat peningkatan dalam keinginan untuk kemudahan penggunaan ketika datang ke komputer portabel, game, dan teknologi konferensi video. Logitech secara konsisten memperluas penawaran produknya untuk memenuhi permintaan perangkat komputer yang terus meningkat ini. Pada TA 2009, 85% dari pendapatannya berasal dari penjualan ritel produk periferal seperti mouse, keyboard, speaker, webcam, dudukan headset, headphone, dan notebook. Logitech juga mengalami peningkatan permintaan global perangkat yang dirancang untuk tujuan tertentu seperti permainan, musik digital, multimedia, audio dan komunikasi visual melalui Internet, dan keamanan video berbasis PC. Produk perusahaan ucts menggabungkan teknologi inti penting, inovasi berkelanjutan, industri pemenang penghargaan desain, dan nilai yang sangat baik yang diperlukan untuk keluar di atas perubahan cepat dan industri teknologi yang berkembang. Sejak didirikan pada tahun 1981 di Apples, Swiss, Logitech telah menjadi pemain yang berkembang di pasar produk teknologi dan mendistribusikan produk ke lebih 100 negara berbeda.

Untuk Logitech, peluang muncul sebagai keinginan untuk komunikasi global. Tren komunikasi nirkabel dan portabel, seperti Skype dan Apple's Facetime, telah terbuka jendela peluang untuk produk baru dan lebih maju untuk memungkinkan komunikasi video dan konferensi.

Halaman 781

KASUS 33 Logitech

Seiring bertambahnya usia komputer, Logitech telah mampu menjual perangkat tambahan untuk pengguna yang ingin tambahkan aplikasi yang lebih baru ke komputer lama mereka. Telah menjual produk di akhir produk siklus hidup seperti mouse dan keyboard dan menghasilkan laba untuk mendanai pengembangan produk baru seperti Logitech Revue baru dengan Google TV. Ketika konsumennya menjadi lebih licik dan terhubung, Logitech mampu menyesuaikan produk-produknya dengan banyak penggunaan video komunikasi dan kemampuan Internet berkecepatan tinggi. Logitech menciptakan kehadiran dan reputasi global untuk merek dan produknya. Di 2009, Penjualan Logitech didistribusikan secara global dengan 45,3% di Eropa Timur, Timur Tengah,

dan wilayah Afrika Utara; 35,6% di Amerika; dan 19,1% di wilayah Asia Pasifik. Oleh memperluas kehadirannya secara global, Logitech menjadi penyedia periferal pribadi terkemuka Di dalam dunia. Selain menjadi inovator dalam industrinya, Logitech juga mempertahankannya produk dengan harga terjangkau juga. Pada 2009, 67% penjualannya berasal dari produk itu diberi harga kurang dari US \$ 60. Pola pikir inovatif ini, di samping harga yang wajar, miliki juga berkontribusi pada penjualan besar dan, pada akhirnya, kesehatan keuangan Logitech yang baik sebagai sebuah perusahaan.

Keuangan

Resesi di tahun 2008-09 menghantam bisnis Logitech dengan keras. Untuk tahun fiskal 2010, penjualan adalah US \$ 2,0 miliar, turun dari US \$ 2,2 miliar di tahun fiskal 2009. Penghasilan operasional adalah US \$ 78 juta, turun dari US \$ 110 juta pada tahun sebelumnya. Penghasilan bersih adalah US \$ 65 juta (US \$ 0,36 per saham), dibandingkan dengan AS \$ 107 juta (AS \$ 0,59 per saham) pada tahun sebelumnya. Marjin kotor untuk fiskal 2010 adalah 31,9% dibandingkan dengan 31,3% pada fiskal 2009. Sebagai akibat dari penurunan ekonomi gilirannya, Logitech merasa perlu untuk merestrukturisasi tenaga kerjanya. Pada awal 2009, Logitech berkurang tenaga kerjanya yang digaji secara global sebesar 15%.

Harga saham Logitech melonjak menjadi US \$ 40 pada akhir 2007, sebagai hasil dari rekor penjualan dan laba dari peluncuran periferal berkemampuan iPod yang sukses. Periferal iPod-nya — speaker, dok, dan headphone — membuat iPod yang semakin populer semakin mudah digunakan.

Pada tahun 2009, margin operasi Logitech adalah 5,15%, jauh di bawah tinggi 2007 sebesar 12% karena meningkatnya persaingan harga.

Itu tidak menerbitkan dividen kepada pemegang saham sehingga dapat menginvestasikan kembali laba bersihnya penelitian dan pengembangan dan iklan produk, serta memiliki uang yang tersedia untuk pelanggan akuisisi tegas, sehingga menyebabkan siklus yang berkelanjutan.

Logitech menjabarkan tujuan keuangan spesifik yang ingin dicapai. Itu ingin dicapai pertumbuhan penjualan antara 13% dan 19% dan margin kotor antara 32% dan 34%. Logitech juga dimaksudkan untuk menginvestasikan 5% dari pendapatan penjualannya dalam R&D dan 12% –14% dalam pemasaran. Dengan terus-

Dengan menginvestasikan sumber daya dalam penelitian dan pengembangan, Logitech mengambil pendekatan strategis mempertahankan pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas.

Operasi

Salah satu kelemahan awal yang dihadapi Logitech mengenai operasi adalah bahwa ia memiliki banyak lokasi manufaktur tersebar di seluruh dunia. Masalah dengan memiliki banyak lokasi adalah bahwa fasilitas ini tidak hemat biaya. Banyak pabriknya yang berlokasi di negara-negara di mana mahal untuk beroperasi dan biaya tenaga kerja untuk karyawan yang memenuhi syarat tinggi. Logitech melihat bahwa, pada awal 1990-an, industri komputer pribadi menjadi semakin kompetitif. Setelah menyadari hal ini, Logitech membuat dua operasi utama keputusan yang memungkinkannya meningkatkan daya saingnya. Pertama, itu konsolidasi manufaktur, yang pernah tersebar luas di Cina. Ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan lebih rendah harga pada produknya dan meningkatkan daya saingnya. Selain manufaktur China-nya fasilitas, Logitech mendirikan pusat kedua untuk R&D, yang terletak di Cork, Irlandia, yang utama

lokasi untuk inovasi di sektor teknologi dan TI. Ini menyelesaikan masalah Logitech memiliki beberapa lokasi mahal dengan alih-alih pindah ke fasilitas yang lebih sedikit, lebih hemat biaya ikatan. Selain memindahkan manufaktur, Logitech juga tahu kategorinya berubah dan bahwa itu tidak akan lagi dapat bersaing dengan hanya memproduksi mouse komputer. Karena itu, Logitech memperluas lini produknya di luar mouse dan memperkenalkan berbagai produk termasuk pemindai genggam, Fotoman (kamera digital), Audioman (pembicara / mikrofon), dan Wingman (perangkat game pertama).

Keputusan operasional ini tidak hanya membantu Logitech tetap inovatif dan kompetitif dalam industri, tetapi juga memposisikannya untuk sukses selama industri komputasi personal

booming di pertengahan hingga akhir 1990-an, ketika Internet dan industri online lepas landas. Logitech, dikenal sebagai penyedia perangkat pribadi terkemuka, keduanya inovatif, dengan lebih dari 130 perusahaan pribadi produk perangkat puter, dan harga terjangkau. Ketika industri PC melonjak, Logitech sudah ditetapkan sebagai pemimpin industri dan penjualannya melonjak. Itu juga pemimpin di sektor peripheral nirkabel. Dengan mengikuti tren konsumen, Logitech melihat sektor periferal pribadi sedang bergerak ke era digital baru, di mana semakin sedikit periferal yang meningkat. Mengingat hal ini, Logitech menciptakan cat produk yang sama sekali baru category dengan Logitech Cordless Desktop, bundel mouse dan keyboard nirkabel. Dengan tetap tinggal selain tren konsumen, Logitech menjual lebih dari 100 juta mouse nirkabel dan keyboard.

Lansekap Yang Mengubah Ke Depan

Logitech menjadi pemimpin dalam peripheral komputer dengan mengembangkan produk-produk inovatif dan fokus pada pengalaman konsumen. Antara 2007 dan 2010 saja, Logitech menerima 11 penghargaan berbeda untuk 19 produk dalam 14 kategori. Di pasar yang sudah jenuh dengan pesaing mengantongi seperti Microsoft dan Philips, Logitech menggunakan inovasi sebagai sarana untuk bertahan hidup.

Pada 2010, Logitech menghadapi tantangan signifikan dalam hal cara orang berinteraksi perangkatnya berubah. iPhone dan iPad menggunakan teknologi layar sentuh dengan built-in akselerometer, menghilangkan kebutuhan akan mouse dan trackpad. Kedua, kamera dan speaker berkualitas menjadi peralatan standar yang terpasang pada laptop iPhone, iPad, dan Windows komputer. Bahkan, Apple memperkenalkan "pad ajaib" untuk mengganti mouse sama sekali. Dan sehingga kebutuhan konsumen untuk membeli perangkat tambahan perlahan-lahan menguap karena semakin banyak dari ini

peripheral menjadi peralatan standar yang dirancang ke dalam teknologi seluler baru.

Logitech bisa melihat pasar periferalnya mulai hancur di depan matanya sendiri.

Karena itu, perusahaan perlu memutuskan apakah harus berinvestasi lebih banyak dalam konferensi video dan televisi kendali jarak jauh all-in-one dan / atau fokus pada pengembangan kemitraan dengan perusahaan puter dan pabrikan telekomunikasi dan operator seluler seperti AT&T, Verizon, T-Mobile, dan Sprint. Sekali lagi, industri komputer berubah dan Logitech perlu merumuskan strategi diversifikasi untuk memastikan kelangsungan hidup jangka panjangnya.

Halaman 783

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 784

Industri signage AS hampir setua perdagangan kota terorganisir di koloni. Tanda-tanda awal dikaitkan dengan kedai minuman dan kedai kopi. Identitas Pedagang pajang toko-toko mereka dengan papan nama bergambar yang mewakili perdagangan mereka atau produk yang ditawarkan.

Nama-nama yang dilukis di atas pintu masuk ditambah dengan tanda-tanda yang menonjol (paling sering kayu - tiang tukang cukur, kayu India) yang mengidentifikasi pendirian, meskipun signage seperti itu sebagian besar terbatas pada tanda-tanda di tempat. Pengumuman selebaran tercetak-Lelang, jadwal kereta gantung, dan grup teater keliling muncul sejak dulu sebagai pertengahan abad kedelapan belas, tetapi itu abad lain sebelum outdoor industri periklanan memperoleh dorongan besar dari poster penuh warna Phineas Taylor Barnum yang pertama kali menggunakan pada pertengahan 1800-an untuk mengiklankan sirkusnya.¹ Kemudian, dengan pertumbuhan sistem jalan raya Amerika, industri berkembang dari signage toko awal dan poster-poster tentang pengembangan rambu-rambu pinggir jalan untuk mempromosikan layanan yang mendekat dan produk umum. Dari Burma Shave dan Mail Pouch Tobacco² ke berbagai layanan (misalnya, makanan, penginapan, bensin, dan atraksi), pinggir jalan Amerika dihiasi (permintaan maaf untuk Lady Bird Johnson)³ dengan signage yang menyasar kebutuhan para pelancong.

Akhirnya tanda-tanda ini dinyalakan, menciptakan segmentasi pasar pertama yang utama—dialiri listrik dengan bentuk lain dari signage cetak. Tabung berbahaya, lampu neon, dan lampu pijar—tanda cent bulb berkembang ketika pasar berkembang dan pengecer, produsen, dan lainnya mencari semakin banyak cara yang lebih baik untuk mengidentifikasi fasilitas, produk, dan layanan mereka, dan mengomunikasikannya pesan pemasaran.

783

KASUS 34

Daktronics (A): US Digital Industri Signage pada tahun 2010

Joseph Kavanagh

Universitas Negeri Sam Houston

Joshua Warne dan Carol J. Cumber

Universitas Negeri Dakota Selatan

Hak Cipta © 2012 oleh *Jurnal Penelitian Kasus* dan penulis. Para penulis mengembangkan catatan industri ini untuk kelas diskusi daripada menggambarkan penanganan situasi yang efektif atau tidak efektif. Catatan industri adalah dipresentasikan pada Pertemuan Tahunan Asosiasi Penelitian Kasus Amerika Utara pada 29 Oktober 2010, di Gatlinburg, Tennessee. Projek ini dimungkinkan dengan dukungan keuangan melalui hibah penelitian kasus NACRA dan South Dakota Universitas Negeri.

Halaman 785

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Didorong oleh teknologi baru dalam mikroprosesor, perangkat lunak grafik, pengontrol digital, komunikasi nirkabel, dan Liquid Crystal Display (LCD) berenergi rendah dan Light Emitting Sumber Cahaya Diode (LED), pada pergantian abad kedua puluh satu evolusi terbaru di industri adalah munculnya signage digital.

Industri signage digital muncul untuk memenuhi komersial dan komersial yang baru muncul. kebutuhan komunikasi untuk pesan yang lebih dinamis. Itu adalah hubungan antara dua industri — itu siapa yang membuat peralatan dan mereka yang membuat konten perpesanan. Bersama, mereka menciptakan industri yang menyediakan pesan instan dengan kecepatan cahaya.

Pada tahun 2010, pasar adalah kompleks, multi-produk, multi-semen, saluran, pasar yang sangat terfragmentasi dengan beberapa perusahaan dominan, teknologi yang berkembang pesat, dan hambatan masuk yang relatif rendah untuk banyak bagian industri. Perusahaan-perusahaan yang muncul sebagai pesaing dominan cenderung memiliki tingkat integrasi vertikal yang lebih tinggi, keuangan yang lebih besar kekuatan, dan lini produk yang lebih luas; melayani banyak segmen; dan memiliki desain dan teknologi kemampuan neering untuk memberikan kustomisasi produk tingkat tinggi. Kemampuan ini diaktifkan mereka untuk memenuhi permintaan pelanggan tingkat atas dengan persyaratan produk yang menantang untuk instalasi unik seperti stadion olahraga, iklan di tempat besar seperti Times Square (New York), dan instalasi komunikasi / tampilan utama seperti Olimpiade Beijing Pertandingan. Peningkatan kemampuan dalam desain, rekayasa produk, fabrikasi, dan teknologi integrasi mengarah ke lini produk yang lebih luas dan lebih beragam dan kemampuan untuk memenuhi permintaan-persyaratan pelanggan di berbagai segmen pasar.

Industri Digital Signage AS

Industri signage digital yang muncul mewakili nexus (persimpangan) antara dua industri listed, industri Billboard dan Sign Manufacturing (kode NAICS 33995) dan

Industri Periklanan Billboard dan Tampilan Luar Ruang (kode NAICS 54185). Yang pertama fokus terutama pada pembuatan perangkat keras (misalnya, papan reklame luar kertas dan digital sering ditampilkan dilihat di sepanjang jalan raya, display digital di dalam toko, dan tanda-tanda harga elektronik di stasiun gas setempat

tion) sementara industri yang didirikan kedua berfokus pada pengembangan konten — yang sebenarnya kata-kata, gambar, dan grafik yang menyampaikan pesan pengiklan. Perusahaan yang bersaing dalam industri signage digital perangkat keras dan konten terintegrasi untuk mengirimkan pesan digital ke pasar konsumen yang mencari informasi yang berubah dengan cepat. Industri periklanan of-sepuluh menyebut pasar-pasar ini sebagai pasar digital-out-of-home (DOOH), sementara manufaktur Mereka menyebut produk mereka sebagai tanda digital atau sistem pesan. Industri tidak seragam dalam bahasanya dan banyak istilah digunakan secara bergantian: iklan di luar rumah; papan reklame, pembuatan tanda, dan tampilan iklan; tandatangan digital; DOOH; luar dan menampilkan iklan; Iklan luar ruangan; dan papan reklame dan pembuatan tanda sering digunakan secara kontekstual untuk mewakili elemen esensial industri yang sama: 1) konten yang dikirimkan pesan; 2) perangkat keras yang melaluinya ditampilkan; dan 3) integrasi keduanya.

Tinjauan Umum Struktur Industri

Struktur industri pada tahun 2010 disajikan dalam **Tampilan 1**. Setiap pabrikan menghadapi pilihan tentang cara "pergi ke pasar" dan segmen aplikasi mana dari pasar yang mereka inginkan target. Umumnya, proyek besar dijual langsung ke pelanggan akhir atau melalui mitra atau akun nasional (waralaba atau perusahaan dengan banyak lokasi). Aplikasi yang lebih kecil dijual melalui pengecer atau integrator yang mengirimkan instalasi turnkey ke klien mereka. Pengecer termasuk perusahaan periklanan dan pemasaran; integrator termasuk konsultan, arsitek, insinyur dan manajer proyek. Segmen pasar pengguna akhir (juga disebut "vertikal") berkisar dari ritel, transportasi, dan iklan / pesan, ke tempat hiburan / olahraga.

Halaman 786

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Perusahaan
Hiburan
Tempat
Pameran yang diproduksi oleh penulis.
Komersial dalam ruangan /

Iklan luar ruangan
Angkutan
Seluler dan Modular
Lain

Produsen

Distributor

Pengguna akhir

Pengecer: Iklan
dan Pemasaran
Perusahaan
Integrator: Konsultan,
Arsitek, Insinyur,
dan Manajer Proyek
Perusahaan Langsung,
Mitra atau Nasional
Akun

ExhIBiT 1 Struktur Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Segmen Produk dan Pasar

Contoh Aplikasi dengan Segmen Pasar Signage Digital
Segmen pasar

Olahraga besar
stadion
Kenyamanan dan
toko ritel
Bandara dan penerbangan
Konser dan pementasan
Kampus
komunikasi
Olahraga kecil
tempat
Keuangan, medis, dan
apotek
Angkutan massal
(kereta api dan bus)
Pertunjukan otomatis
Ruang kontrol
dan simulator
Hiburan dan
taman hiburan
Restoran, bermain game,
dan keramahan
Jalan tol, jalan tol
dan jalan raya
Festival dan olah raga
acara
Pabrikan
Bioskop dan
teater
Balihoo
Memperbaiki tanda jalan tol
Penghargaan menunjukkan
Tengara dan
spektakular
Pameran dan pameran
Belanja, kewarganegaraan, dan
pusat konvensi
Parkir
Pameran perdagangan

Seni Drama
Dealer mobil

Kasino
Menyembah

SUMBER: Tabel yang diproduksi oleh penulis.

Tabel 1 menguraikan beberapa aplikasi di mana tanda-tanda digital dapat digunakan dalam perbedaan segmen pasar. Untuk setiap aplikasi, pengguna akhir dapat memilih dari beragam yang berbeda produk yang tersedia dari banyak vendor. Tabel tersebut menggambarkan kompleksitas pasar dengan banyak produk dan segmen pada tahun 2010. Selain pasar, produk juga rumit. Tanda digital memiliki beberapa elemen sential yang semuanya berasal dari vendor yang berbeda: plasma, LED, atau LCD layar; pemain, baik komputer kecil atau pengontrol digital; perangkat lunak yang mengkonfigurasi gambar dan menampilkan konten; isi pesan; dan periferal yang terkait dengan

pemasangan tanda. Semua komponen ini diperoleh oleh integrator sistem yang merakit paket tanda, memasangnya, dan mungkin menyediakan layanan dan dukungan purna jual. Untuk tanda untuk bekerja itu harus dapat berkomunikasi dengan sumber jaringan melalui kabel atau kawat kurang konektivitas untuk menerima sinyal digital yang disediakan oleh spesialis konten yang dirancang olahpesan — teks, grafik, foto, streaming video — yang merupakan kumpulan gambar yang sebenarnya ditampilkan pada tanda.⁵

Karena kerumitan ini, mempekerjakan vendor berpengalaman, lebih disukai dengan industri-pengetahuan khusus, menambah nilai signifikan.⁶ Untuk alasan ini, banyak perusahaan industri terkemuka mencari tingkat integrasi vertikal yang lebih tinggi di mana mereka dapat lebih mengontrol kualitas dan total antarmuka pengguna akhir.

Karena ukuran besar dan berat tanda digital besar, relatif sedikit yang diekspor atau diimpor. Fabrikasi umumnya terjadi dalam wilayah di mana produk akan berada diinstal. Pada tahun 2010 impor hanya mewakili 1,8% dari permintaan domestik, sementara ekspor mencapai dihitung hanya 0,8% dari pendapatan industri. Namun, produsen tanda AS terkadang bersumber produksi ke perusahaan-perusahaan di luar negeri dengan mengirimkan persyaratan dan pesanan desain secara elektronik, yang mengurangi waktu penyelesaian dan masalah produksi terbatas.⁷ Dua pasar terbesar adalah AS dan Cina, setengah dunia dari satu sama lain, menunjukkan bahwa setiap penetrasi pasar yang signifikan akan memerlukan fabrikasi dalam negeri dan instalasi. Desain, teknik, dan konten masih bisa ditangani di negara asal dari produsen.

Dari 2005 hingga 2008, tampilan digital adalah segmen yang paling cepat berkembang di Cina pasar periklanan dengan tingkat pertumbuhan majemuk 80%, dari 1,1 miliar Yuan pada 2005 hingga 6,53 miliar Yuan pada tahun 2008. VisionChina, operator terkemuka iklan TV digital luar ruang jaringan periklanan di Cina, pendapatan 2008 tumbuh lebih dari 250% dan keuntungan tumbuh hampir 400%.⁸ China menyusul Amerika Serikat pada tahun 2008 sebagai konsumen papan merek digital teratas dikupas untuk Olimpiade 2008.⁹ Cina memiliki penyebaran situs terbanyak, sedangkan Amerika Serikat masih memimpin dolar iklan yang berkomitmen untuk signage digital.¹⁰ Selain China, perusahaan-perusahaan besar lainnya

pasar nasional untuk iklan digital-out-of-home (DOOH) termasuk Inggris, Jepang, Prancis, Jerman, dan Rusia.¹¹ Pada awal Juli 2009 Samsung Electronics Co. mengumumkan bahwa itu adalah Tering pasar Jepang untuk tanda-tanda digital dengan panel LCD ultra-high-definition (UD) 46-inci.¹² Seorang analis industri besar mengamati pada September 2009 bahwa "jaringan signage digital cenderung menjadi spesifik negara atau wilayah. . . . Setiap wilayah utama juga cenderung memiliki perangkat solusinya sendiri.

pemimpin tion. . . (T) pemenang teknologi akan muncul dan ditentukan oleh pasar geografis utama ketplaces: Amerika Utara, Eropa, Asia, Australia, Amerika Selatan, dan Afrika."¹³ Muncul sebagai pemimpin global akan memerlukan konsolidasi pasar rumah terlebih dahulu. Menurut hal yang sama analis, "Globalisasi sejati kemungkinan akan didorong oleh masuknya entitas yang benar-benar global."¹⁴

Pasar internasional

Sony memperkenalkan "Jumbotron," berdasarkan teknologi sinar katoda (CRT), di Pameran Sains dan Teknologi ternasional. Pada 1989, Sony pindah ke teknologi LED ketika menginstal layar terbesar di SkyDome Toronto. Daktronics, industri saat ini pemimpin pasar, didirikan pada tahun 1968 dan memasang papan iklan digital pertamanya pada tahun 2001. Lebih dari itu dekade berikutnya, industri tumbuh pesat didorong oleh perkembangan teknologi, visibilitas instalasi profil tinggi, dan perubahan kebutuhan berbagai "vertikal" industri (pengguna akhir) segmen pasar). Standar teknis industri berevolusi, seperti halnya kemampuan untuk mengukur dampak pakta investasi dalam signage digital.

Munculnya Industri

konstruksi komersial (terutama ritel); pengeluaran iklan luar ruang; perbaikan dalam teknologi, terutama munculnya teknologi digital plasma, LED, dan LCD; dan tingkat di mana pengecer dan lainnya mengadopsi signage digital untuk informasi dan promosi tujuan. Untuk periode 2001-2007, pengeluaran iklan luar ruang tahunan di AS tumbuh dari \$ 5,56 miliar menjadi \$ 7,77 miliar.¹⁵ Dari ini, bagian digital (iklan DOOH) adalah es-diatur menjadi \$ 2,43 miliar.¹⁶

Industri ini juga menghadapi masalah besar selama tahap awal ini, termasuk kebanyakan pilihan teknologi yang bersaing tersedia dan sulitnya membuktikan pengembalian investasi (ROI) dalam pengembangan dan penyebaran jaringan. Berbagai pilihan teknologi yang bersaing tersedia adalah tantangan besar bagi integrator sistem, dan membuat integrasi sistem a kunci untuk setiap model bisnis yang berkelanjutan.¹⁷ Agregator membantu menyatukan platform teknologi sebagai teknologi dominan muncul. Pada gilirannya, penetapan standar industri untuk protokol imunisasi lebih lanjut meningkatkan kepercayaan diri mereka yang penakut untuk berinvestasi di negara berkembang teknologi.

Survei riset pasar yang dipatenkan menilai status pasar tampilan digital di 2007 dan potensi masa depan mereka. Situs yang disurvei digunakan terutama untuk "iklan pihak ketiga-dalam suasana konsumsi, lokasi di mana orang harus menunggu, dan lokasi di mana orang-orang dalam perjalanan."¹⁸ Menurut survei ini, jumlah layar dikerahkan di setiap situs rata-rata tiga hingga empat, mulai dari sepuluh hingga dua puluh lima per lokasi untuk ritel pendirian ke satu hingga delapan untuk hotel, pub, dan bar; dan 1-1 untuk situs layanan kesehatan. Jumlah situs pada akhir 2007 adalah 300.000+, diproyeksikan akan bertambah menjadi 850.000, sementara pendapatan iklan dari signage digital diperkirakan mencapai \$ 1,1 miliar, diproyeksikan akan tumbuh \$ 2,7 miliar pada akhir 2013. Konsentrasi tampilan digital terbesar adalah di Amerika Negara - negara, diikuti oleh Asia, Australia, Kanada, Eropa, bekas Uni Soviet, dan sebagian Amerika Latin. Ritel menyumbang 29% dari situs dan 71% dari pendapatan. Keramahan, perawatan kesehatan, dan transportasi juga merupakan vertikal yang penting.

2008

Pada 2008 signage digital telah menjadi segmen utama dari papan reklame dan pembuatan tanda industri.¹⁹ Seperti yang ditunjukkan **Tabel 2**, signage digital diperkirakan \$ 2,86 miliar (23,8% dari pendapatan industri sebesar \$ 12,1 miliar dolar).²⁰ Penghasilan ini tidak terlalu terkonsentrasi. Keempat perusahaan terbesar menyumbang sekitar 11,2% dari pendapatan manufaktur tanda sedangkan delapan perusahaan terbesar hanya menjumlahkan 15% dari pendapatan.²¹ Menurut sebuah studi 2008 yang dilakukan oleh Multimedia Intelligence, ritel, transportasi, dan restoran / bar adalah tiga digital signage digital terbesar, sementara pendidikan dan perusahaan komunikasi porate menghasilkan keuntungan yang mengesankan.²² Segmen penting lainnya adalah perusahaan, perawatan kesehatan, transportasi, hiburan, dan keramahtamahan.²³ Kemajuan teknologi yang mengakibatkan penurunan biaya adalah faktor utama dalam pengembangan. ment dari segmen DOOH dan membantu menjelaskan resistensi segmen terhadap penurunan 2008

Billboard dan Sign Manufacturing di AS pada 2008

Non-listrik	
tanda-tanda dicetak	
33,2%	
Tanda-tanda digital	
23,8%	
Non-listrik	
layar dicetak	
tanda-tanda	
14,0%	
Bercahaya	
tanda-tanda tabung	
13,3%	
Fluoresen	
tanda lampu	
10,8%	
Pijar	
tanda lampu	

4,9%
Total
pendapatan
(miliaran)
\$ 12,1
SUMBER: IBIS *World Billboard & Sign Manufacturing* di AS 33995, Juli, 2008.

Halaman 789

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010 menyerahkan pengeluaran iklan keseluruhan. Faktor-faktor lain yang mendorong digital global pasar signage termasuk urbanisasi dan pertumbuhan ruang ritel, pariwisata yang berkembang, orang menghabiskan lebih banyak waktu di luar rumah mereka, dan investasi besar dalam transportasi infrastruktur untuk iklan luar ruang di pasar negara berkembang.²⁴ Keahlian dalam mengukur dampak iklan semakin meningkat; misalnya, satu studi menetapkan bahwa persentase yang relatif tinggi dari semua orang dewasa (62%) menyadari iklan di tanda-tanda digital, tetapi hasilnya bahkan lebih efektif ketika ditargetkan pada pola kehidupan tertentu. Lebih banyak mahasiswa memperhatikan media ini (75%), sementara 59% orang Hispanik berbanding 48% populasi orang dewasa umumnya menganggap iklan itu menghibur. Studi semacam itu menjadi dasar untuk pemasaran yang sangat bertarget dan sangat penting untuk menyiapkan perkiraan ROI berdasarkan iklan-efektif.²⁵

2009

Pada awal 2009, tanda digital terbesar yang dipasang di AS adalah di Walgreen's Times Square. Itu 17.000 kaki persegi di permukaan, terdiri dari tiga belas layar plasma yang saling berhubungan, dan naik menjadi 340 kaki. Selain itu, tiga belas tanda digital di permukaan jalan menawarkan berbagai macam opsi iklan untuk pemasok Walgreen. Setiap jam konten yang diprogram terkandung 30 menit iklan berbayar dan 30 menit promosi Walgreen dan Times Square nostalgia.²⁶

Olahraga nasional juga memberikan visibilitas yang luar biasa bagi industri ini ketika penyiar disorot faktor "wow" dari stadion baru Dallas Cowboys di Arlington, Texas, yang dibuka pada musim gugur 2009. Selain layar HD terbesar hingga saat ini, pemasangan Stadium Vision oleh Cisco termasuk hampir 3000 layar signage digital di seluruh kompleks yang menghadirkan "entertainment, pra-acara, dalam-acara, dan pasca-acara, menggunakan video dan konten, seperti di luar kota permainan dan skor, trivia, cuaca, trek dan berita, selain aksi di lapangan,"²⁷ semuanya dikendalikan oleh infrastruktur TI internal. Stadion di New York, Miami, Kansas City, dan banyak lagi di Eropa menerima instalasi Stadium Vision yang serupa pada tahun 2009. Tren diproyeksikan ke terus seiring harapan penggemar yang meningkat untuk pengalaman hiburan total.²⁸ Itu bukan kesepian ger hanya tentang game di lapangan; lingkungan multi-media total dalam stadion meningkatkan pengalaman kipas ke level yang lebih tinggi. Pengamat industri melihat bahwa masa depan akan milik produsen peralatan dan penyedia konten yang dapat terus ditingkatkan produk dan memenuhi atau melampaui harapan penggemar yang terus meningkat.

Perkembangan penting lainnya adalah kesinambungan yang lebih besar antara layar digital dan empat layar lainnya (bioskop, TV, PC, dan seluler) dengan interaktivitas mungkin.²⁹ Sebagai contoh, siaran televisi digital seluler gratis dan pertama di negara ini kepada publik diluncurkan pada April 2009, kolaborasi antara Harris Corporation dan WRAL, Raleigh, Pengendara bus NC Raleigh dengan banyak "waktu senggang"³⁰ dapat menonton monitor dengan hiper-lokal konten yang berubah tergantung pada lokasi mereka di kota; dan mereka dapat berinteraksi melalui mereka ponsel.³¹ Lebih banyak interaksi seperti signage digital dan seluler sedang berlangsung.³² Standar industri semakin dipadatkan pada tahun 2009 ketika industri pertama kali memahami Pelatihan sive dan program sertifikasi khusus untuk pemasangan dan dukungan digital signage diluncurkan.³³

Keseluruhan industri periklanan outdoor dan display dipengaruhi secara signifikan oleh resesi pada 2008 dan 2009. Diperkirakan pendapatan 2009 turun 11,6% menjadi \$ 6,29 miliar.³⁴ Namun, sektor DOOH mengungguli industri signage secara keseluruhan, tumbuh 25% pada tahun 2009, saat mendekati layar jaringan sejuta. 4Q2009 Amerika Utara indeks industri signage digital, ukuran kinerja industri utama, naik 10,8%, mencerminkan

ing pendapatan perusahaan meningkat, layar dikerahkan, jumlah jaringan DOOH, dan meningkat pengeluaran modal dan pekerjaan.³⁵

Munculnya signage digital, baik indoor maupun outdoor, telah mengubah ekonomi dari industri periklanan. DOOH membutuhkan investasi front-end yang jauh lebih tinggi tetapi menghasilkan

Halaman 790

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

biaya operasi jangka panjang yang lebih rendah daripada media signage tradisional. Dan media ini hanya punya mulai menembus pasar iklan. Misalnya, dari 159.000 tagihan Lamar Advertising papan, hanya 1.100 diperkirakan digital pada tahun 2009. Meskipun ada akan dikurangi secara langsung biaya tenaga kerja dalam mengubah tampilan di situs ini, biaya pemeliharaan lain yang terkait dengan tampilan kemungkinan akan meningkat. Beberapa dari biaya ini diperoleh kembali melalui permintaan yang lebih tinggi dan, karenanya, harga yang lebih tinggi diperintahkan oleh situs-situs ini. Penghematan tambahan akan direalisasikan dari berkurangnya biaya pencetakan dan pemasangan.³⁶

2010

Di antara tren 2010 yang diramalkan oleh pengamat industri adalah kemunculan berkelanjutan dari tenda, kemajuan dalam pengembangan standar konten industri, dan pergeseran berkelanjutan dari dolar dan dolar iklan karena jaringan berbasis iklan baru berkembang biak. Perangkat lunak untuk mengelola konten berlanjut dalam pengembangannya karena pengiklan berupaya untuk menargetkan pasar mikro dengan lebih baik.³⁷

Pada bulan Februari 2010, konvensi kesepuluh dari pameran dagang terbesar industri, Digital Signage Expo, memiliki lebih dari 3400 peserta. Reflektif dari industri yang sedang berkembang, 56 dari Diperkirakan 200 stan perdagangan yang memamerkan produk dan layanan mereka adalah pameran pertama kali tors.³⁸ Hanya sedikit yang diakui perusahaan multinasional (Mitsubishi, Hyundai, Intel, Philips, Samsung, Sharp, dan Sony) tetapi ini sudah menetapkan posisi dalam industri muda ini.

Produsen tanda-tanda digital dan periferal yang diperlukan untuk menjalankannya hanya sebagian dari industri. Penggerak industri adalah penyedia konten yang merancang pesan yang memenuhi tanda-tanda ini untuk berbagai lokasi — titik pembelian, tempat tinggal, di dalam toko layar gerak, jaringan digital, dan iklan luar ruang. Kunci media pemasaran ini adalah pengembangan jaringan tanda yang dihubungkan dengan kabel atau tanpa kabel ke server yang dikirimkan konten di seluruh jaringan — di dalam toko atau di seluruh sistem waralaba. Contohnya operasional pada 2010 adalah papan tanda eksterior Walgreen, TV Wal-Mart, dan banyak makanan cepat saji pemilik waralaba yang menawarkan konten melalui jaringan digital layar mereka sendiri.³⁹ Sementara beberapa penyedia konten berusaha bersaing sebagai video terdepan dan grafis penandatangan (misalnya, Scala, MiniComm), orang lain seperti RedPost, sebuah perusahaan Goshen, Indiana, melihat

peluang baru di ujung bawah pasar. Menggunakan tanda-tanda digital sebagai papan buletin, produknya memungkinkan pengecer independen lokal dan pemilik bisnis yang tidak mampu instalasi canggih untuk mengelola konten melalui perangkat lunak berbasis web. Untuk papan menu, pengumuman karyawan, promosi di dalam toko, dan konten sederhana lainnya, sistem dipaket teks dan grafik dasar cluded dan mudah dikelola.⁴⁰

Tren industri lainnya adalah munculnya perusahaan yang bisa menyediakannya secara lengkap solusi end-to-end daripada pelanggan harus mengandalkan agregator untuk merakit teknologi platform nologi; penyedia konten untuk video, grafik, dan teks; installer untuk meletakkan sistem di tempat; dan lainnya untuk layanan dan dukungan setelah instalasi. Teknologi Ronin Nirkabel, yang mengkhususkan diri pada papan nama menu untuk instalasi makanan di tempat-tempat seperti stadion, adalah salah satunya

contoh perusahaan yang menyediakan sistem signage digital turnkey lengkap yang bisa dikelola berpusat dari satu lokasi pusat. Layanannya termasuk konsultasi, pengembangan kreatif, proyek manajemen, instalasi, dan pelatihan.⁴¹

Banyak orang dalam industri menyarankan bahwa 2010 akan menjadi titik kritis bagi industri ini. Pertumbuhan tinggi, peningkatan pendapatan iklan, standardisasi protokol komunikasi,

pertumbuhan berkelanjutan dalam jumlah peserta dan asosiasi industri, dan merger dan akuisisi aktivitas quisition dibatasi oleh resesi menyarankan bahwa industri sedang mendekati nya tahap pengembangan selanjutnya.⁴² Bukti pasar menyarankan demikian juga, seperti pemain-pemain besar yang memilikiya telah duduk di tepi industri tampaknya siap memasuki pasar yang jauh lebih besar cara. Dell, IBM, Cisco, Oracle, dan lainnya sedang mempersiapkan platform atau perangkat lunak digital baru, belum lagi Google (yang masih menunggu paten) dan Microsoft yang tidak hadir pasar sejauh ini.⁴³ Beberapa analis percaya "tabel telah ditetapkan" di industri untuk pemasukan modal investasi yang serius dan masuknya pemimpin teknologi utama dengan jangkauan global.⁴⁴

Halaman 791

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Lingkungan Digital Signage AS Industri pada tahun 2010

Faktor-faktor penting yang menentukan lingkungan industri pada tahun 2010 termasuk para pemasoknya, nologi, konteks politik dan peraturan, dan prospek ekonomi.

Pada 2010, dengan pengecualian sumber cahaya LED, sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat digital tanda-tanda tersedia berlimpah baik secara lokal maupun regional. Ini termasuk aluminium atau baja lembaran logam, plastik, semikonduktor, sirkuit, kabel, dan perangkat keras. Jenis layar termasuk kristal cair, plasma, dan cahaya fluoresen lainnya juga berlimpah. Penyedia konten adalah juga berlimpah.

Itu adalah masa transisi untuk industri ketika produsen mulai memproduksi tanda-tanda digital dengan kasus plastik daripada baja. Keunggulan desain dari plastik termasuk kelimpahannya, bility, biaya lebih rendah, dan berat lebih rendah dari logam, membuat kotak plastik lebih mudah dan lebih murah untuk transportasi. Itu juga mudah bagi produsen untuk bekerja dengan pemasok pada standar dan kebiasaan spesifikasi desain seperti bentuk abstrak.

Pada 2010 LED menjadi sumber cahaya yang disukai untuk tanda-tanda digital dan periph- lainnya erals. Itu juga digunakan untuk backlight layar LCD serta untuk lampu indoor dan outdoor-solusi. LED menawarkan pabrikan dan pengguna akhir pencahayaan dinamis yang tahan lama, tahan lama, cerah, dan hemat energi.

Sementara permintaan LED diproyeksikan 20% hingga 30% lebih besar dari pasokan pada 2010, LED pasokan diperkirakan akan tumbuh dengan cepat⁴⁵ Taiwan dan Cina adalah produsen dan mantan terbesar diharapkan untuk berkembang bersama dengan produsen di Jepang, India, dan Rusia. **Tabel 3** menunjukkan jumlah perakitan pada tahun 2010. Output produksi banyak perakitan tidak dijadwalkan untuk mulai beroperasi hingga 2012. Beberapa analis industri mengharapkan lebih banyak perusahaan global

untuk memasuki rantai pasokan LED dan membantu mengurangi kemacetan, meningkatkan produktivitas, dan menurunkan biaya.

Pemasok

Papan nama digital yang ditenagai dengan lampu LED atau LCD berbeda dengan papan reklame dan lebar industri signage, di mana tingkat pengembangan teknologi rendah dan preferensi pelanggan industri adalah untuk iklan papan reklame tradisional dengan biaya jauh lebih rendah.⁴⁶ Digital tampilan harganya lebih mahal dan disusutkan lebih cepat daripada papan iklan tradisional. IBIS *World* melaporkan itu

Teknologi

Pabrikan LED Khusus Global pada tahun 2010

Amerika Utara

4

Eropa

4

Cina	
22	
Korea	
7	
Jepang	
11	
Taiwan	
36	
Asia Tenggara	
2	

SUMBER: Basis Data SEMI & Opto / LED Watch, Maret 2010.

Halaman 792

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

“Papan iklan digital perlu diganti setiap lima tahun dengan biaya sekitar \$ 250.000 per unit.”⁴⁷

Papan iklan digital menawarkan banyak keunggulan dibandingkan papan iklan tradisional biaya lebih tinggi. Pesan mereka dapat diubah terus-menerus; mereka dapat dibuat interaktif dengan ponsel orang yang lewat; dan mereka backlit untuk visibilitas malam hari yang lebih besar — semua fitur mendatang yang diproyeksikan untuk memerintahkan tingkat premi dari pengiklan.⁴⁸

Faktor negatif adalah bahwa signage digital membutuhkan sumber daya dan akan menuntut lebih banyak kekuatan saat industri berkembang. Sisi positifnya adalah bahwa pengiriman pesan dapat dilakukan berubah secara instan tanpa perlu mencetak baliho baru, selebaran, surat kabar, dan bentuk olahpesan lain yang menggunakan stok kertas sebagai media dan kekuatan untuk mesin memproduksinya.

Beberapa teknologi baru sedang dikembangkan yang akan terus meningkatkan nilai proposisi signage digital termasuk:

- Modem GPS yang secara instan memperbarui papan iklan di bus dan mobil.
- Papan iklan LED yang menggunakan teknologi Bluetooth dan inframerah untuk menampilkan banyak pesan selama sehari.
- Papan iklan interaktif yang mengirim pesan langsung ke ponsel dengan penawaran produk.
- Papan iklan memanfaatkan teknologi pemindaian yang dapat mengidentifikasi jenis kelamin konsumen untuk lebih jauh iklan penjahit.⁴⁹

■ Inovasi teknologi berdasarkan penetrasi nirkabel, 3D, tampilan holografik, dan layar sentuh.⁵⁰

Iklan luar ruang tunduk pada peraturan pemerintah di federal, negara bagian, dan lokal level. Polusi visual dari tanda-tanda di sepanjang jalan raya telah lama menjadi perhatian. Peraturan umumnya membatasi ukuran, jarak, pencahayaan, dan aspek lain dari struktur dan iklan menimbulkan hambatan signifikan terhadap ekspansi di banyak pasar. Hukum federal, terutama Highway Beautification Act of 1965 ("HBA"), mengatur iklan luar ruang di Federal Bantuan jalan Sistem Jalan Raya Primer, Antar Negara, dan Nasional. HBA mengharuskan negara untuk "Secara efektif mengendalikan" iklan luar ruang di sepanjang jalan ini, dan mengamanatkan kepatuhan negara standar program dan status mengenai ukuran, jarak, dan pencahayaan. Semua negara telah melewati tagihan-undang-undang dan peraturan kontrol dewan setidaknya sekedar persyaratan federal.

Pemerintah kota dan kabupaten umumnya juga memiliki kontrol masuk sebagai bagian dari zona mereka. hukum dan kode bangunan. Menggunakan dana federal untuk program peningkatan transportasi, pemerintah negara bagian di masa lalu telah membeli dan menghapus papan iklan untuk kecantikan, dan mungkin melakukannya lagi di masa depan. Karena papan reklame digital hanya dikembangkan dan diperkenalkan masuk ke pasar dalam skala besar dalam lima tahun terakhir, peraturan yang ada melakukannya tidak berlaku untuk mereka di 2010 dapat direvisi di masa depan untuk memaksakan pembatasan yang lebih besar, potensi

karena kekhawatiran tentang estetika atau keselamatan pengemudi.⁵¹

Ketika signage digital eksternal menjadi lebih lazim, regulasi di tingkat lokal⁵² memiliki manfaat ketika orang bereaksi terhadap kecerahan mengganggu dari signage digital malam hari, dan po dampak negatif sementara pada estetika perkotaan dan keselamatan lalu lintas⁵³ A July 2010 article in *Planning*

majalah membahas masalah tanggapan masyarakat terhadap signage digital dan potensinya sebagai a bahaya lalu lintas, mencatat bahwa “Los Angeles, El Paso, dan St. Louis telah mengadopsi moratoria, dan larangan langsung telah diberlakukan terhadap tanda-tanda tersebut di Maine; Vermont; Montana; Kabupaten Pima, Arizona; Amarillo, Texas; Durham, Carolina Utara; Knoxville, Tennessee, dan Denver, Colorado Tentunya, sejak itu, kota-kota lain mengikuti.”⁵⁴ Namun, penelitian lain, dilakukan di Cleveland, OH dan Rochester, NY, oleh Outdoor Advertising Association of

Lingkungan Politik dan Regulasi

Halaman 793

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010 Amerika, menemukan bahwa “tidak hanya tidak ada korelasi antara rambu dan kecelakaan, lalu lintas kecelakaan berkurang 4% dalam radius setengah mil dari tanda-tanda.”⁵⁵ Lebih positif, industri memberikan kontribusi besar untuk meningkatkan infrastruktur sistem transportasi bangsa. Agen-agen lokal, negara bagian, dan federal adalah yang utama operator jaringan transportasi negara. Jalan raya, bandara, dan sistem transit lokal Tems (bus, kereta api, kereta bawah tanah) semua signage yang diperlukan dan semakin menggunakan pesan digital sistem untuk mengingatkan penumpang dan pengemudi terhadap perubahan kondisi (mis. perubahan jadwal, jalur penutupan, kondisi lalu lintas, dan peringatan Amber).⁵⁶

Prospek Faktor Ekonomi untuk AS: 2010 hingga 2014

2010
29.296
1.4
71.9
13.6
2011
30.087
2.7
80.5
12.0
2012
30.840
2.5
86.4
7.3
2013
31.611
2.5
86.9
0.6
2014
32.369
2.4
89.0
2.4

SUMBER: IBIS *World*, 2009.

Ekonomi AS diprediksi menunjukkan tanda-tanda pemulihan pada tahun 2010 sebagaimana tercermin dalam **Tabel 4**.

Para ekonom mengantisipasi bahwa ketika pendapatan sekali pakai naik, konsumen akan menghabiskan lebih banyak uang barang dan jasa yang diiklankan oleh klien industri. Ketika laba perusahaan naik, perusahaan

nies akan membagikan lebih banyak uang untuk iklan dan industri akan kembali ke pertumbuhan. Meskipun pemulihan moderat diharapkan pada tahun 2010, tanda-tanda perbaikan yang kuat tidak akan terlihat sampai 2011, ketika lingkungan ekonomi dan operasi diperkirakan akan lebih kuat. Secara keseluruhan, papan reklame dan industri manufaktur tanda diproyeksikan tumbuh menjadi \$ 13,3 miliar. singa pada tahun 2015, tingkat tahunan rata-rata 2,9%. Selama periode prospek (2010-2014), iklan di luar rumah diperkirakan akan meningkat sebagai proporsi dari total pengeluaran media sementara media tradisional (misalnya, surat kabar dan televisi) terus menurun. Internet dan jaringan media sosial membuatnya lebih sulit untuk menjangkau khalayak luas, meninggalkan iklan di luar ruangan sebagai salah satu dari beberapa cara untuk melakukannya. Peningkatan iklan tampilan digital menyumbang banyak dari pertumbuhan pendapatan yang diproyeksikan untuk periode prospek. Kemajuan teknologi digital akan membuat tampilan digital lebih terjangkau dan efisien, meningkatkan profitabilitas mereka.⁵⁷ orang-menurunkan resesi, pengeluaran dari 2010-2015 untuk iklan luar ruang diharapkan tumbuh dari \$ 6,3 miliar menjadi \$ 8,1 miliar berdasarkan peningkatan laba perusahaan, peningkatan total pengeluarannya, dan kinerja keseluruhan seiring pemulihan ekonomi dan sentimen konsumen ditingkatkan. Itu adalah segmen yang paling cepat berkembang dari industri periklanan.⁵⁸ Tren yang akan mendorong permintaan domestik termasuk penggantian berkelanjutan dari signage minous dan neon dengan signage digital; peningkatan tanda stadion dan papan skor untuk teknologi LED, LCD, atau plasma yang lebih baik; dan meningkatnya penggunaan digital signage untuk olahpesan oleh bisnis dan banyak jenis organisasi lainnya. Keuntungan akan terus membaik karena pembatasan harga di pasar pasokan, peningkatan margin diciptakan dengan produk yang lebih berteknologi maju, dan peningkatan tingkat penyesuaian dapat dicapai dengan teknologi digital yang dapat memberikan solusi bernilai lebih tinggi kepada pelanggan kebutuhan signage.⁵⁹

Outlook Ekonomi

Halaman 794

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Namun, pertumbuhan industri akan terus terhambat oleh kontrol pemerintah terhadap jumlah, lokasi, dan konten tampilan luar. Meningkatnya tuntutan dari kelompok lingkungan mengurangi papan iklan di jalan raya akan terus menghambat pertumbuhan. Selanjutnya, terjadi peningkatan proporsi anggaran pemasaran klien yang ditargetkan untuk iklan "di bawah garis" seperti Gerakan, pameran dagang, dan sponsor, akan terus menyeret pertumbuhan pendapatan industri.^{60,61} Ada tantangan di depan. Sebuah survei dari pengiklan industri mengidentifikasi bukti efektiveness sebagai perhatian utama, diikuti oleh investasi modal besar untuk menyebarkan jaringan, dan kebutuhan industri akan standardisasi untuk memastikan perangkat keras, perangkat lunak, dan kompatibilitas jaringan

ibility. Mengelola konten di berbagai jaringan, kebutuhan konsolidasi industri, dan integrasi perangkat seluler dan Internet dengan tanda-tanda digital juga disebutkan.⁶²

Pengembalian Investasi

Selama beberapa tahun ke depan, industri ini diharapkan mengalami peningkatan permintaan oleh klien untuk bentuk iklan yang lebih bertarget dan langsung, dan bukti dampak. Tuntutan untuk ditingkatkan dapat diukur dengan melanjutkan kemajuan teknologi yang dihasilkan di atas-pengembalian rata-rata ke pengiklan. Tampilan digital menawarkan keuntungan tersendiri karena bisa berubah terus-menerus sepanjang hari, yang memungkinkan berbagai demografi ditargetkan waktu tertentu. Peningkatan dalam pengukuran audiensi akan membantu perusahaan di pasar riset dan izinkan perusahaan untuk menempatkan iklan di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Riset pasar yang lebih baik akan membantu operator meningkatkan pengembalian investasi klien dengan mengizinkan pengiklan untuk menargetkan audiens yang lebih spesifik. Sementara upaya sebelumnya telah mengembangkan model untuk mengukur ROI untuk pemilik tanda dan pengiklan mereka,⁶³ era baru tanda-tanda digital perlu menyampaikan "kustomisasi konten di tingkat mana pun, diagnostik hampir waktu nyata, dan." pelaporan proof-of-play akurat "⁶⁴ untuk membuktikan ROI bagi investor dan pengiklan.

Lingkungan yang kompetitif

Pada 2010, ada ratusan perusahaan yang bersaing di pasar AS tetapi sebagian besar kecil, pesaing spesifik dengan penjualan kurang dari \$ 20 juta. Untuk 2010, **Tabel 5** daftar pabrikan besar-turer di seluruh industri yang menunjukkan lokasi dan ukuran mereka (pendapatan dan laba) jika tersedia.

Lampiran A dan B memberikan profil yang lebih rinci tentang pasar masing-masing pesaing posisi berdasarkan jenis teknologi, segmen pasar yang ditargetkan, saluran distribusi dipekerjaan, dan kemampuan kustomisasi mereka.

Pesaing Utama Industri Digital Signage di 2010 ⁶⁵

Mikro Adaptif
Sistem (AMS)
Amerika Serikat
www.adaptivedisplays.com
P
52.000.000
*

ANC Sports
Amerika Serikat
www.ancsports.com
P
57.000.000
*

BARCO
Belgium
www.barco.com
(86.000.000)
919.200.000

Capturion
Amerika Serikat
www.capturion.com
P
t / a
*

Daktronics, Inc.
Amerika Serikat
www.daktronics.com
26.428.000
581.900.000
*

Hibino Corp
Jepang
www.hibino.co.jp/english
www.hitechled.com
(3,253.853)
173.574.544

Layar LED Hi-Tech
Amerika Serikat
P
30.000.000
**

(*lanjutan*)

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Imago, (ADDCO,
Odeco)
Spanyol
www.imagoscreens.com
P
46.630.000
*

Ledstar, Inc.
Kanada
www.ledstar.com
P
4,600,000
*

LG Corporation 1
Korea
www.LGsolutions.com
979.914.738
26.068.124.151

Mercu suar
Teknologi
Hongkong
www.lighthouse-tech.com
www.lsi-industries.com
P
59.260.000
*

LSI Industries, Inc.
Amerika Serikat
(13,414,000)
233.800.000

Mitsubishi Electric 1
Jepang
www.mitsubishielectric.com
1.593.538.170
36.970.616.123

Nevco, Inc.
Amerika Serikat
www.nevco.com
P
10.800.000
*

Optec Displays, Inc.
Amerika Serikat
www.optec.com
P
12.400.000

*

Optotech Corporation
Taiwan
www.opto.com.tw
6.732.540
172.970.994

Panasonic Corporation
Jepang
www.panasonic.com
(3.822.637.589)
78.331.857.247

SignCoEDS (EDS)
Amerika Serikat
www.signcoeds.com
P
7.000.000

*

Skyline Products, Inc.
Amerika Serikat
www.skylineproducts.com
(15.434.000)
26.400.000

*

Sony Corporation
Jepang
www.sony.com
(998.002.744)
77.973.622.095

Telegra
Kroasia
www.telegra-europe.com
P
60.220.000

*

Toshiba
Jepang
www.toshiba.com/led
(3.488.793.000)
67.125.141.220

Trans-Lux Corporation
Amerika Serikat
www.trans-lux.com
(8.795.999)
36.700.000

Tanda Watchfre
Amerika Serikat
www.watchfresigns.com
P
10.800.000

*

Tanda Listrik Muda
Co. (YESCO)
Amerika Serikat
www.yesco.com
13.148.000
1.032.000.000

* Perkiraan ditemukan di <http://www.hoovers.com> pada 06/07/2010

** Perkirakan dari http://www.usitoday.com/article_view.asp?ArticleID=2034

*** Keuangan dari bagian investor di situs web perusahaan.

Mitsubishi, LG, Panasonic, Sony, dan Toshiba memiliki pendapatan yang jauh lebih besar daripada perusahaan lain di industri ini, banyak di antaranya diperoleh memproduksi produk selain tanda-tanda digital.

P = Dimiliki secara pribadi. Hoover's tidak melaporkan laba bersih untuk perusahaan swasta.

SUMBER: Tabel yang diproduksi oleh penulis dari sumber yang dikutip dalam catatan kaki ke tabel.

Ringkasan Analisis Daya Saing Industri pada 2010

Pada tahun 2010, lingkungan kompetitif terutama bergantung pada jenis produk suatu perusahaan dijual, dan segmen pasar yang ditargetkan. Untuk produk yang memiliki desain "standar" tanpa banyak variasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, seperti teks LED atau tanda grafik, perusahaan terutama bersaing untuk bisnis berdasarkan harga. Beli keputusan yang terfokus Namun, banyak pada fitur desain produk, akan mengubah ruang lingkup kompetitif hal. Sementara harga masih penting, mengingat investasi dibutuhkan tanda digital, variasi lain mampu seperti reputasi perusahaan yang memproduksi tanda dan sejarah purna jualnya dukungan dan layanan cenderung menjadi faktor yang lebih besar dalam proses keputusan pembelian.

Pesaing Utama Industri Digital Signage di 2010⁶⁵ (Lanjutan)

Ada ratusan produk yang tersedia di pasar DOOH, beberapa di antaranya memiliki banyak aplikasi dan lainnya hanya sedikit. Dalam beberapa kasus, desain produk sedikit berbeda dari

Produk

Halaman 796

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

perusahaan ke perusahaan, dan di perusahaan lain satu perusahaan mungkin telah memiliki produk yang sepenuhnya unik. Salah satu contoh desain yang sangat sedikit bervariasi dari perusahaan ke perusahaan adalah LED tanda yang mampu menampilkan teks atau grafik dasar, yang mungkin terlihat di luar a McDonalds atau Burger King. Tanda itu sendiri mungkin tidak lebih dari cheeseburger Anda akan membeli dari salah satu toko; itu adalah produk yang sama dengan variasi desain yang sedikit berbeda tions. Di sisi lain, tampilan video raksasa Mitsubishi di Dallas Cowboy Stadium dan spektakuler Coca-Cola Daktronics di Times Square, New York benar-benar unik, satu-satunya desain.

Bahkan, hampir setiap aplikasi tanda menerima beberapa modifikasi desain, dan custom-Mereka dapat meminta ini mengingat sejumlah besar produk dan perusahaan yang ada bersaing di industri. Pengguna akhir ingin memaksimalkan ROI saat mereka berusaha meningkat pendapatan dan penjualan, atau mencoba meningkatkan lingkungan fisik tempat mereka. Makin, fitur tanda seperti sudut tampilan, kecerahan dan kontras layar, perangkat lunak dan pengontrol, kemampuan jaringan, jumlah dioda LED yang digunakan, atau kemampuan definisi tinggi, di antaranya yang lain, menjadi lebih penting seiring kemajuan teknologi dan menjadi lebih terjangkau.

Selain itu, produk luar harus dirancang untuk tahan terhadap kondisi yang keras termasuk hujan, salju, hujan es, es, angin bertiup, pasir, garam, udara laut dan puing-puing, serta suhu ekstrem.

Selain desain dan fitur tanda, kualitas dan daya tahan tanda juga penting.

Kualitas bahan yang digunakan harus sesuai dengan harga, dan garansi harus mencerminkan beberapa indikasi daya tahan produk. Pelanggan di pasar DOOH menginginkan produk yang tahan lama, fungsional, dan menarik, dan mungkin bersedia membayar harga yang lebih tinggi yang tahan lebih lama dari yang lebih murah yang perlu diganti dalam waktu singkat.

Akhirnya, ruang lingkup ekonomi penting bagi perusahaan dalam industri ini. Beragam lini produk memungkinkan perusahaan untuk melayani beberapa segmen pasar yang berbeda, dan menjual banyak produk ke pelanggan yang sudah ada dan menarik pelanggan baru.

Kemampuan penjualan dan pemasaran suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kinerja keuangannya. sumber, tetapi juga oleh struktur dan jaringan itu mampu membangun untuk mendapatkan produknya ke pasar. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menetapkan lokasi penjualan dan layanan di banyak tempat wilayah / negara mungkin memiliki beberapa keunggulan dibandingkan perusahaan yang berusaha beroperasi makan dari lokasi terpusat, dan karenanya potensi pertumbuhan yang lebih besar.

Namun, perusahaan memiliki dan mengoperasikan kantor penjualan dan layanan bukan satu-satunya cara untuk mencapai jaringan penjualan dan pemasaran yang luas. Banyak perusahaan di tanda digital

industri menggunakan jaringan dealer (pengecer) untuk menjual, melayani, dan memberikan dukungan purna jual. Beberapa perusahaan menggunakan keduanya. Dalam kebanyakan kasus, jaringan dealer digunakan untuk menjual dan melayani "standar" tanda-tanda komersial atau eceran, di mana tidak ada banyak, jika ada, desain produk yang disesuaikan — yaitu, tanda-tanda yang dapat diproduksi dalam jumlah besar melalui proses manufaktur standar. Ini memudahkan produsen untuk melatih para dealer tentang cara mengoperasikan, menjual, dan melayani tanda-tanda.

Akun nasional adalah saluran penjualan penting lainnya bagi perusahaan di industri. Akun nasional termasuk waralaba dan perusahaan besar dengan banyak lokasi seperti Walgreens, McDonalds, Sonic, dan WalMart. Ketika calon pelanggan memilih untuk membuat Jaringan iklan DOOH bagian dari model bisnisnya, itu menciptakan peluang bagi suatu industri pesaing untuk mengambil kontrak yang termasuk memasok semua tanda DOOH untuk organisasi lisensi. Jenis penjualan volume besar ini bisa sangat stabil untuk perusahaan di tahun-tahun mendatang. Saluran distribusi sangat penting dalam industri ini. Kemampuan untuk langsung kontak dengan pengguna akhir atau membuat keputusan memungkinkan satu perusahaan untuk memisahkan diri dari lanjut. Dalam beberapa kasus, seperti dengan tampilan papan skor video venue besar, siklus penjualan bisa menjadi sangat panjang dan seringkali seorang pelanggan berhadapan dengan integrator (mis. arsitek atau

Penjualan dan pemasaran

Halaman 797

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010 konsultan). Kemampuan meyakinkan integrator bahwa produk perusahaan Anda adalah yang terbaik dapat menyebabkan tidak hanya penjualan hari ini, tetapi penjualan masa depan melalui mereka juga. Meninjau saluran distribusi menempatkan dalam perspektif mengapa hal itu penting bagi perusahaan perusahaan untuk mengembangkan jaringan penjualan dan layanan, apakah itu melibatkan perusahaan yang dimiliki dan dioperasikan cabang atau jaringan dealer. Kapasitas perusahaan untuk menggunakan semua saluran distribusi dan membubarkan perwakilan di seluruh area penjualan prospektif pada akhirnya akan meningkatkan jumlah waktu tatap muka dengan pengambil keputusan. Ini sangat penting bagi perusahaan-perusahaan ini karena hanya segelintir perusahaan yang bersaing dalam industri ini yang diakui multinasional perusahaan. Bahkan pemimpin industri Daktronics bukanlah nama rumah tangga. Dukungan dan layanan purna jual yang andal adalah manfaat lain dari jaringan perusahaan yang kuat lokasi penjualan dan layanan. Ini memungkinkan perusahaan untuk cepat menanggapi pemeliharaan dan pertanyaan layanan. Mengingat fakta bahwa banyak pelanggan tidak akan dapat melayani mereka produk sendiri karena teknologi dan teknik yang terlibat, pelanggan ingin beberapa alasan memastikan bahwa investasi mereka akan dipertahankan dan beroperasi dengan baik untuk kehidupan yang diharapkan dari produk. Untuk perusahaan dengan kantor global, ini juga akan memberi mereka keuntungan mereka dapat memiliki teknisi sendiri menyediakan layanan purna jual di negara asing, menghilangkan kekhawatiran siapa yang akan mempertahankan investasi pelanggan. Memberikan dukungan purna jual yang andal adalah salah satu cara untuk membangun reputasi yang kuat di industri. Dengan meningkatnya tingkat persaingan, perusahaan harus menemukan cara untuk mengatur diri mereka sendiri selain. Membangun reputasi untuk satu atau lebih aspek bisnis sangat penting. Nomor produk dan perusahaan yang tersedia memudahkan pelanggan untuk menemukan alternatif atau membuat perang penawaran. Seringkali tidak berwujud yang membedakan perusahaan. Perusahaan di DOOH pasar sering mendapatkan reputasi mereka dari satu atau lebih hal berikut: 1. dari mulut ke mulut; 2. menyelesaikan proyek yang sangat dikenal (misalnya, Dallas Cowboys Stadium); 3. berkembang produk dan inovasi baru; dan 4. kapasitas untuk memberikan berdasarkan kemampuan teknik, luasnya lini produk, dukungan purna jual, atau faktor lain yang meningkatkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan sering dibatasi oleh seberapa banyak yang dapat mereka lakukan pada tahun tertentu. Sementara Daktronics, Mitsubishi, atau Toshiba mungkin dapat menyelesaikan dua, tiga, atau lebih besar

proyek tempat dalam setahun, beberapa pesaing yang lebih kecil tidak memiliki manufaktur ruang, kapasitas, atau kekuatan finansial untuk mengerjakan beberapa proyek besar sekaligus. Karena pengembangan produk dan pasar adalah aspek penting dari pertumbuhan industri DOOH Cobalah, perusahaan umumnya berinvestasi dalam beberapa bentuk penelitian dan pengembangan. Pemimpin industri Daktronics menginvestasikan 4% dari penjualan bersih ke dalam desain dan pengembangan produk. Dibandingkan, beberapa pesaingnya termasuk Barco, Toshiba, dan Mitsubishi menginvestasikan 10,6%, 5,7%, dan 4% dari penjualan bersih masing-masing pada tahun 2009 pada penelitian dan pengembangan. Sementara industri rata-rata usia tidak diketahui, dan tidak ada aturan praktis berapa banyak perusahaan harus berinvestasi dalam litbang, hampir semua perusahaan dalam industri terlibat dalam beberapa level litbang, terlepas dari itu hanya mengadaptasi tanda-tanda digital mereka dengan teknologi baru yang ditingkatkan, seperti LED yang lebih baik, atau lebih melibatkan proses menciptakan produk, desain, dan teknologi baru. Investasi semacam itu dianggap perlu jika perusahaan diharapkan hanya mempertahankan posisi kompetitif mereka atau dicari untuk tetap menjadi yang terdepan dalam industri ini.

Penelitian dan Pengembangan

Kekuatan perusahaan dimulai dengan kemampuan teknik dan manufakturnya. Com-perusahaan dalam industri DOOH tidak hanya harus dapat mengembangkan dan merekayasa produk berkualitas, **Pabrikan**

Halaman 798

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

tetapi juga memproduksi mereka dengan sangat efisien. Tekanan harga ke bawah di industri coba tinggalkan sedikit ruang bagi perusahaan untuk beroperasi tanpa manajemen rantai pasokan yang cermat, proses pembuatan, kontrol kualitas, dan pengurangan limbah.

Banyak perusahaan di industri DOOH mencoba terintegrasi secara vertikal, dengan mengandalkan beberapa pemasok input mungkin. Ini membantu mengendalikan biaya dan menghilangkan kebutuhan besar persediaan bahan. Itu memastikan bahwa ketika perusahaan membutuhkan input, mereka bisa mendapatkannya mereka, dan tidak menunggu pemasok atau bersaing dengan perusahaan lain yang mencari bahan yang sama. Banyak perusahaan yang beralih ke lean manufacturing sebagai cara untuk meningkatkan produksi.

efisiensi, mengurangi limbah, dan memangkas biaya. Pada akhirnya ini akan membuat seluruh industri lebih kompetitif, dan lebih menekan harga.

Kontrol kualitas adalah aspek penting lain dari proses pembuatan. Di- besar jubah diperlukan untuk memenuhi persyaratan pelanggan yang menuntut. Perusahaan menginginkannya pastikan mereka mengambil setiap langkah yang diperlukan untuk menghasilkan produk yang andal, tahan lama, dan berkualitas, yang diharapkan pelanggan terima.

Mencari Masa Depan

Untuk industri signage digital, 2010 adalah tahun pemulihan dari penurunan ekonomi terburuk sejak Depresi Hebat tahun 1930-an. Sebagai pengangguran perlahan menurun dan konsumen kepercayaan kembali, konsumsi rumah tangga diharapkan untuk memperluas dan AS dan global ekonomi akan berada di jalan menuju pemulihan.

Pasar iklan DOOH penting sebagai pendorong permintaan di masa depan untuk kedua nage dan konten. Perluasan di sektor ritel, perhotelan, dan vertikal lainnya bisa diharapkan untuk menghasilkan permintaan tambahan untuk mengisi kembali neraca perusahaan yang diposisikan merebut peluang yang disajikan oleh pemulihan global. Cina dan anak benua India pernah tidak terkena dampak parah dari resesi global dan dapat diharapkan untuk melanjutkannya migrasi ke zaman iklan digital.

Setelah 10 tahun pertumbuhan yang dramatis, industri signage digital telah menetapkan kelayakannya. selera konsumen yang bersemangat dan terpesona untuk olahpesan yang semakin dinamis, tidak hanya di ritel, tetapi dalam transportasi, perjalanan, dan terutama tempat olahraga dan hiburan yang besar. Nomor

penonton, jarak dari lapangan atau panggung, dan real-time dari dekat dan pribadi gambar aksi meningkatkan pengalaman hiburan ke ketinggian baru.

Industri ini juga menghadapi tantangan. Pada 2010, industri ini sangat terfragmentasi, agregat, dan multi-domestik. Perdagangan internasional sangat dibatasi oleh logistik tuntutan untuk mengangkut rambu-rambu besar dan tebal di seluruh dunia. Model bisnis baru akan melakukannya diperlukan sebelum industri akan melihat pesaing multi-nasional sejati dan konsolidasi industri di luar batas negara atau regional.

Pengembangan teknologi dalam sumber cahaya menciptakan industri dan akan terus berlanjut mendorong perkembangannya. Teknologi baru yang muncul dalam ilmu material (nanoteknologi) dan tenaga surya dapat diantisipasi memiliki dampak di masa depan. Interaktivitas perangkat seluler dengan konten iklan digital baru saja memasuki pasar dan disajikan peluang yang belum dijelajahi ke pengiklanan dan pemasaran yang dapat menentukan proposisi nilai bankable.

Untuk para peserta industri dengan visi, kemampuan teknis, kekuatan pasar, keuangan kekuatan, dan ketajaman bisnis, pengamat industri meramalkan masa depan yang sangat cerah.

Halaman 799

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Lampiran A: Fokus Pasar dari Pesaing Utama di 2010

SUMBER: T
dapat diproduksi oleh penulis dari situs web perusahaan dan laporan perusahaan.

Halaman 800

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

Kunci untuk Lampiran A

Kustomisasi Tampilan

Standar (tidak ada): Produk diproduksi dengan cara yang sama spesifikasi dalam setiap proses produksi.

Kustomisasi Rendah: Produk utamanya diproduksi dengan spesifikasi yang sama di seluruh produksi berjalan dengan sedikit variasi dalam warna produk, konten pengguna, atau beberapa variasi kecil lainnya yang tidak mengubah fungsi dasar atau pengoperasian layar, maupun pabrikasi proses.

Kustomisasi Sedang: Perusahaan dapat memproduksi produk dengan spesifikasi pelanggan sejauh ukuran, bentuk, warna, dan persyaratan instalasi yang bersangkutan. Perusahaan dalam kategori ini mungkin terbatas pada jumlah kebiasaan display yang dapat mereka produksi pada tahun tertentu, terbatas dalam aspek pembuatan seperti ukuran atau bentuk tampilan, atau terbatas dalam ukuran pekerjaan yang bisa mereka selesaikan.

Kustomisasi Tinggi: Perusahaan dapat memproduksi atau kustom membuat produk sesuai spesifikasi pelanggan dalam bentuk apa pun, dan tidak terbatas dalam jumlah atau ukuran pekerjaan khusus mereka dapat menyelesaikan dalam setahun. Perusahaan juga tidak memiliki segala jenis pembatasan pabrikasi ketika datang untuk merancang, membuat, dan merakit display.

Teknologi Tampilan

LED: Pendek untuk dioda pemancar cahaya, LED adalah elektronik semikonduktor yang memancarkan cahaya ketika listrik lewat melaluiinya. Lampu LED lebih efisien dibandingkan jenis lainnya sumber cahaya dan dapat digunakan untuk membuat berbagai teks, tampilan grafik, animasi, dan video, serta yang lainnya jenis sumber cahaya. LED juga bisa digunakan untuk membuat tali, lantai, dan luka untuk membuat segala bentuk bentuk.

LCD: Pendek untuk tampilan kristal cair, LCD adalah daya rendah, perangkat layar datar yang digunakan untuk menampilkan teks, grafik, animasi dan gambar.

Proyeksi Belakang dan Depan: Jenis tampilan yang menggunakan lensa

dan / atau mirror untuk memproyeksikan gambar pada layar.

Lainnya: Teknologi DLP (Digital Light Processing), CRT teknologi, dan Pencahayaan Neon.

Aplikasi

Tempat Hiburan: Tempat olahraga besar, olahraga kecil tempat, taman hiburan dan tema, bioskop dan- atres, pameran dan pameran, teater seni pertunjukan, dan kasino.

Iklan Indoor / Outdoor Komersial: Papan Reklame, convenience dan toko ritel, keuangan, medis, farmasi, restoran, permainan, keramahtamahan, belanja, pusat kota, pusat konvensi, dealer mobil dan ibadah.

Transportasi: Bandara dan penerbangan, angkutan massal (bus dan kereta api), jalan raya, rambu jalan tetap, parkir, dan sistem transportasi cerdas.

Seluler dan Modular: Konser dan pementasan, festival dan acara olahraga, pameran mobil, pameran dagang, dan penghargaan menunjukkan.

Lainnya: Komunikasi kampus, ruang kontrol, simulator, manufaktur, landmark dan spektakular.

Saluran distribusi

Langsung: Akun langsung perusahaan, mitra, dan nasional.

Pengecer: jaringan dealer, perusahaan instalasi, dan iklan perusahaan periklanan dan pemasaran.

Integrator: Konsultan, arsitek, insinyur, dan proyek manajer.

Lampiran B

Profil Industri Digital Signage Utama

Pesaing

Profil singkat berikut mewakili luasnya perusahaan itu berkompetisi di industri digital signage pada tahun 2010.

Sistem Mikro Adaptif, LLC, didirikan pada tahun 1978 dan tampilan teks dan video LED standar yang diproduksi terutama berlaku untuk iklan komersial indoor / outdoor pasar periklanan dan transportasi. Perusahaan itu situs manufaktur dan penjualan di AS, Malaysia, dan Eropa dan menggunakan jaringan dealer resmi untuk menjualnya produk.

ANC Sports berspesialisasi dalam memproduksi dan menjual LED menampilkan video langsung ke tempat olahraga besar. Sudah bekerja dengan banyak perguruan tinggi dan olahraga profesional tim pada desain tampilan video LED khusus. Itu juga bekerja dengan perusahaan manufaktur layar LED lainnya nies, seperti Mitsubishi Electric, untuk menyelesaikan proyek menggunakan Perangkat lunak dan pengendali ANC yang digunakan untuk menghidupkan menampilkan video LED berdefinisi tinggi.

Barco adalah perusahaan teknologi global terkemuka yang dirancang dan menjual solusi visualisasi untuk berbagai pasar termasuk industri digital-out-of-home (DOOH). Nya lokasi pabrik di Eropa, Amerika Utara, dan Asia- Pasifik membuat video LED standar dan khusus ditampilkan sebagai serta LCD dan tampilan proyeksi belakang atau depan. Barco memiliki kantor penjualan di seluruh dunia dan juga dijual ke pelanggan pelanggan melalui reseller dan integrator sistem.

Capturion adalah video LED multi-format milik pribadi perusahaan tampilan yang berbasis di Laurel, Mississippi dengan

dalam pembuatan tampilan LED. Dalam bisnis sejak 1968, perusahaan memasang produk di hampir 100 negara mencoba. Daktronics memproduksi berbagai macam kebiasaan dan tampilan teks dan video LED standar serta LCD layar. Daktronics juga menggunakan jaringan dealer yang luas menjual produk khusus secara langsung dan melalui sistem integrator.

Hibino Corp, dalam bisnis sejak 1964, memproduksi LED tampilan video terutama untuk digunakan dalam perangkat seluler dan modul aplikasi lar. Perusahaan melaporkan dapat melakukan kustomisasi desain dan bangun audio visual yang sepenuhnya mobile sistem untuk hampir semua acara. Hibino dijual langsung ke pelanggan.

Tampilan LED Hi-Tech telah memproduksi elektronik menampilkan sejak 1984. Sebagian besar diproduksi standar Tampilan teks dan video LED untuk berbagai aplikasi, tetapi juga membuat beberapa tampilan khusus. Hai-Tech dijual terutama ke perusahaan instalasi tanda AS, tetapi juga dijual langsung ke pelanggan, dan telah menyelesaikan proyek-dll di seluruh dunia.

Imago (Odeco Electronica di Eropa dan ADDCO di Amerika Serikat) memiliki kantor dan mitra di seluruh dunia. Pabrik perakitannya di Eropa, Amerika Utara, Selatan Amerika, dan India memproduksi berbagai standar Menampilkan teks dan video LED. Imago terkenal untuk sistem transportasi yang cerdas, tetapi juga melakukannya beberapa tampilan LED khusus tingkat bawah. Perusahaan menjual melalui integrator dan pengecer ke pelanggan.

Ledstar, Inc., yang mengkhususkan diri dalam pembuatan variabel teks LED tanda pesan (VMS) untuk aplikasi transportasi sejak 1988. VMS digunakan di jalan raya lintas Utara Amerika memberikan informasi kepada pengendara. Ledstar produk dapat dibeli langsung dari perusahaan.

LG Electronics, yang berlokasi di Korea, didirikan pada tahun 1958. Secara global, ia memiliki 9,4% dari pasar TV LCD dan 13,5% dari pasar TV panel gemuk pada tahun 2010. Ini telah memanfaatkannya Kemampuan TV — termasuk TV definisi tinggi (HD) — menjadi produk komersial untuk pasar tempat publik sebagai serta banyak segmen pasar lainnya, termasuk perawatan, transportasi, pendidikan, keuangan, ritel, rumah sakit tality, restoran cepat saji (QSR), layanan makanan, pemerintah, dan bisnis kecil.

Lighthouse Technologies menawarkan sederetan teks dan video LED tampilan untuk hampir semua aplikasi. Perusahaan itu kantor penjualan di seluruh dunia dan diajukan untuk unit seluler dan modular khusus, serta beberapa unitnya menampilkan di tempat-tempat olahraga besar. Mercusuar dikenal sebagai salah satu perusahaan industri terkemuka untuk produk-produk baru dan teknologi. Perusahaan menjual langsung dan melalui integrator sistem untuk pelanggan.

LSI Industries memasuki industri DOOH dengan tujuan 2006 mengejar SACO Technologies, Inc., dari Montreal, yang memberikannya kemampuan untuk menghasilkan tampilan LED format besar. Perusahaan memproduksi tampilan teks dan video LED dan layar LCD untuk hampir setiap aplikasi. LSI juga memiliki kemampuan untuk merancang dan membuat memainkan dan menjualnya langsung dan melalui integrator dan reseller.

Mitsubishi Electric dinilai pada 2009 sebagai 215 terbesar di dunia perusahaan oleh Fortune Global 500, diproduksi standar dan tampilan teks dan video LED khusus, dan variasi dari produk lain. Itu lokasi penjualan di seluruh dunia dan mampu membuat beberapa yang terbesar custom LED video ditampilkan melalui Mit-anak perusahaannya subishi Diamond Vision. Perusahaan menjual produknya melalui beberapa saluran distribusi termasuk langsung

dan melalui mitra, pengecer, dan integrator sistem.

Neveo, Inc., memproduksi papan skor pertamanya pada tahun 1934, dan telah dianggap sebagai pembuat papan skor pribadi terbesar fakturer untuk beberapa waktu hingga Daktronics memindahkannya. Paling diakui untuk papan skor LED-nya. Yang pertama juga tampilan teks dan video LED yang difaktorkan. Neveo adalah capa- Beberapa desain papan skor khusus kecil dan dijual langsung untuk pengguna akhir dan integrator terutama di Amerika Utara, tetapi juga di seluruh dunia.

Optec Display, Inc., dalam bisnis sejak akhir 1980-an, ily memproduksi teks dan video LED luar ruang standar tampilan iklan komersial. Itu digunakan manufaktur situs di Amerika Serikat, Cina, dan Taiwan dan memiliki 300 + jaringan dealer yang menjual display-nya terutama di Internet Amerika Serikat, dengan beberapa penjualan global.

Optotech Corporation, didirikan pada tahun 1983, diproduksi menampilkan teks dan video LED standar dan tersuai untuk berbagai aplikasi, yang paling terkenal adalah digital papan iklan. Itu juga membuat layar LCD dan produk lainnya. Itu lokasi di Taiwan dan Cina, serta penjualan lokasi di seluruh dunia. Untuk menjual produknya, tech menggunakan reseller dan integrator, tetapi juga dijual langsung kepada pelanggan.

Panasonic Corporation, yang berkantor pusat di Jepang, adalah salah satunya produsen produk elektronik terbesar di dunia, terdiri dari lebih dari 634 perusahaan. Perusahaan menawarkan berbagai solusi papan merek digital, dari all-inclusive paket solusi, untuk perusahaan yang dirancang khusus jaringan. Panasonic menyediakan perangkat keras, instal perangkat lunak-lation dan dukungan untuk pelanggannya.

SigtiCoEDS membuat signage untuk olahraga dan komersial aplikasi. Itu diproduksi teks LED dan tanda-tanda video serta dinding video LCD dan DLP (lampu digital cessing) menampilkan. SignCoEDS terutama menggunakan dealer jaringan untuk dijual ke pelanggan, tetapi juga dijual melalui administrator saat melakukan proyek khusus.

Skyline Products, Inc., menampilkan teks LED yang diprioritaskan marylly untuk industri transportasi. VMS Skyline

Halaman 802

KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010

memberikan informasi kepada wisatawan di jalan raya dan sebagai bagian dari sistem transportasi cerdas. Skyline juga memproduksi sumber energi terbarukan dan melakukan pembuatan fum. Produk Skyline dapat dibeli langsung dari perusahaan.

Sony adalah perusahaan konglomerat multinasional Jepang tion berkantor pusat di Tokyo, Jepang. Media Konvergen sistem, perusahaan Sony, mengembangkan Prodokol, sepenuhnya platform signage digital terkelola, end-to-end. Prodokol aplikasi yang didukung seperti layar sentuh interaktif, papan menu digital, dan tampilan tunggal atau multi-display rambu. Solusi terkelola utamanya adalah perbankan, tail and quick service restaurants (QSR).

Telegra adalah produsen terkemuka manajemen lalu lintas canggih sistem untuk jalan raya, terowongan, dan transportasi lainnya aplikasi tion. Itu situs manufaktur di Kroasia dan Amerika Serikat, serta situs penjualan di seluruh dunia. Perusahaan melaporkan kemampuan untuk mengubah desain sistem portasi untuk hampir semua aplikasi dan penjualan langsung melalui integrator dan reseller ke pelanggan.

Toshiba, dinilai pada 2009 sebagai perusahaan terbesar ke-97 di dunia oleh Fortune Global, memproduksi berbagai standar

dan tampilan teks dan video LED khusus, LCD dan layar plasma, layar proyeksi belakang dan depan, seperti serta sejumlah komunikasi dan elektronik lainnya produk ics. Lokasi penjualan Toshiba di seluruh dunia produk yang dijual untuk digunakan dalam berbagai aplikasi. Toshiba dijual langsung, dan melalui integrator dan reseller sistem keliling dunia.

Trans-Lux Corporation membuat standar dan kebiasaan Menampilkan teks dan video LED serta LCD dan plasma layar untuk berbagai aplikasi. Trans-Lux punya lokasi di seluruh Amerika Utara dan dunia untuk menjualnya produk. Trans-Lux bekerja dengan reseller, mitra, dan integrator untuk menjual produknya kepada pelanggan.

Watchfire membuat **tampilan** teks dan video LED standar untuk pasar iklan indoor / outdoor komersial.

Produk perusahaan diproduksi sepenuhnya di Amerika Serikat dan dijual melalui jaringan dealer bekerja untuk pelanggan di seluruh Amerika Utara.

Young Electric Sign Company (YESCO) mulai membangun tanda-tanda dan tampilan khusus pada tahun 1920. Perusahaan tampilan teks dan video LED yang diperhitungkan serta perbedaan lainnya gaya tanda yang kuat, dan sering ditampilkan di Las Vegas strip. YESCO memiliki beberapa manufaktur dan penjualan lokasi di Amerika Serikat yang dapat membangun bangunan khusus banyak gaya tanda. Itu dijual langsung, dan melalui penjualan kembali dan integrator.

CATATAN

1. Hendon, Donald W. dan William F. Muhs, "Asal dan awal pengembangan iklan luar ruang di Amerika Serikat." *Jurnal Periklanan History*, 9 (1), 1986, 7-17.
2. Tanda-tanda Burma Shave "menghiasi lanskap di sepanjang negara jalan raya dua jalur dari tahun 1926 hingga '63, "sementara Bloch Brothers Perusahaan Tembakau Wheeling, W. Va., Produsen Mail Pouch Tobacco, mulai mengecat lumbung dengan mes pinggir jalan mereka orang bijak pada tahun 1890.
3. Lady Bird Johnson, istri Presiden Lyndon Baines Johnson, sebagian besar diakui sebagai kekuatan di balik berlalunya tahun 1966 Highway Beautification Act yang sangat mengatur signage pada Jalan raya federal.
4. Pada tahun 2000, Liquid crystal display (LCD) menggantikan sinar katoda tabung (CRT) di televisi dan layar tampilan lainnya dan dalam ukuran kecil elektronik konsumen — pemutar video, jam, arloji, instrumen panel, dan tanda-tanda kecil — karena lebih hemat energi. Namun, karena mereka tidak memiliki sumber listrik, mereka harus tersusun di depan sumber cahaya (backlit). Dioda pemancah cahaya (LED) menggantikan LCD karena merupakan energi yang lebih efisien sumber cahaya yang efisien, lebih kecil, memberikan rentang warna yang luar biasa, memancarkan sedikit panas, dan memiliki umur yang sangat panjang, di antara banyak karakteristik positif yang membuatnya sangat fleksibel untuk digunakan dalam berbagai aplikasi pencahayaan yang sangat luas, termasuk di luar ruangan dan signage dalam ruangan.
5. www.nsr.com, "Pasar global dan signage digital." Mei, 2008.
6. *Credit Union Times*, "Sebelum Anda membeli, ketahui cara menendang ban sistem signage digital." 4 November 2009, v20, 144, hlm. 201 (1).
7. IBIS World, *Laporan Industri, Pembuatan Papan Reklame & Masuk AS*: 33995 , 07 Juli 2008, hlm. 23.
8. Berita Ekonomi Xinhua, "Tampilan digital outdoor China ket untuk meningkatkan: Analysis International." 6 Maret 2009, hal. NA.
9. *Wireless News*, 1 November 2008, "MultiMedia Intelligence: Pertumbuhan pasar signage digital berlanjut saat IP mendorong generasi berikutnya iklan eration, "hlm. NA.
10. *Investasi Berita Mingguan*. "Penelitiannya, 'Tink Narrow, Win Besar: Periklanan, Analisis, dan Aplikasi dalam Digital Signage' membahas tren baru dalam signage digital seperti yang disaksikan di 1Q2009." 22 Agustus 2009, hlm. 454.
11. www.seesawnetworks.com, "Media luar rumah digital global ramalan 2008–2012," diterbitkan oleh Northern Sky Research, Cambridge, MA 02138.
12. *AsiaPulse News*, "Samsung memasuki pasar digital signage Jepang

- ket,"3 Juli 2009, hal. NA.
13. www.digitalsignagetoday.com. "Program industri signage digital nóstications untuk musim gugur 2009."Ken Goldberg, 29 September 2009.
14. Ibid.
15. IBIS World, *Laporan Industri, Billboard & Iklan Tampilan Luar Ruang iklan di AS: 54185* , November, 2010.
16. www.seesawnetworks.com.
17. www.nsr.com, *Global Digital Out of Home Media Forecast 2008–2012*, diterbitkan oleh Northern Sky Research, Cambridge, MA 02138.
18. www.nsr.com, Ibid.
19. Kode NAICS 33995 (Pembuatan Billboard & Sign in AS), Kode SIC 3993 (Menampilkan Tanda & Iklan), dan Kode NAICS 54185 (Billboard & Iklan Tampilan Luar Ruang di Amerika)
-

Halaman 803

- KASUS 34 Daktronics (A): Industri Digital Signage AS di tahun 2010
20. IBIS World, *Laporan Industri* , 2008, hal. 8.
21. Ibid., Hlm. 10.
22. *Wireless News*, 2008, hlm. NA.
23. Ibid., Hlm. NA.
24. *Wireless News*, 2 November 2009, "Riset dan Pasar Menambah Laporan: Global Digital Signage Market: Edisi 2008,"hlm. NA.
25. *Internet Wire* , 12 Juni 2008. Penelitian ini ditugaskan dari OTX oleh See Saw Networks, sebuah perusahaan yang menawarkan luas Media DOOH.
26. *Digital Signage Magazine*, "signage digital Landmark: Wall-hijau menjadi besar untuk menonjol di ibukota signage digital dunia — Times Square. "Februari 2009 v5, i1, hlm. 14.
27. www.digitalsignagetoday.com, "Digital signage: 10 teratas tren untuk 2010, Bagian 1 & 2 ", Keith Kelson, 29-30 Desember, 2009
28. www.digitalsignagetoday.com, "5 papan merek digital hebat Ments pada 2009. "Bill Yackey, 23 Desember 2009.
29. www.digitalsignagetoday.com, Kelson.
30. "Dwell time" adalah istilah untuk audiens yang tawanan dan dengan demikian tersedia untuk paparan pesan iklan untuk duo yang lebih lama jatah. Contohnya adalah pengendara bus dan kereta, dan penumpang menunggu di terminal dan lounge asrama yang mengalami posisi duduk yang signifikan waktu.
31. www.digitalsignagetoday.com, Yackey.
32. www.digitalsignagetoday.com, Kelson.
33. *Majalah digital signage*, "Flat baru? Tink lagi. . . ", Februari 2009, v5, ii, hal. 5.
34. IBIS World, *Laporan Industri, Billboard & Iklan Tampilan Luar Ruang iklan di AS: 54185* , 29 Desember 2009, hlm. 30.
35. www.digitalsignageexpo.net, "Platt Retail Institute mengumumkan indeks industri signage digital triwulan, "17 November 2009.
36. Dunia IBIS , *Laporan Industri, 54185* , 2009, 20.
37. www.digitalsignagetoday.com, Kelson.
38. www.digitalsignageexpo.net/DigitalSignageExpo/ExhibitorsList.aspx. Daftar Peserta Pameran 2010 pada 5 Januari 2010.
39. www.digitalsignagetoday.com, Kelson.
40. Kontraktor Suara dan Video (*Eksklusif Online*), 22 April 2008, hal. NA.
41. *GlobeNewswire*, "Wireless Ronin melengkapi signage digital instalasi di rumah NHL's Minnesota Wild, "4 November, 2009
42. www.digitalsignagetoday.com, Kelson.
43. www.digitalsignagetoday.com, Goldberg.
44. Ibid.
45. www.semi.org/en/IndustrySegments/LED/ctr035763.
46. Dunia IBIS , *Laporan Industri, 33995* , 2008.
47. Dunia IBIS , *Laporan Industri, 54185* , 2010, hal. 20.
48. Ibid.
49. Ibid.

50. *Investasi Weekly News* 2009, p 454.
51. *Dunia IBIS , Laporan Industri*, 33995 , 2008, hal.19–20.
52. Nichols, Christopher L., "Peraturan Tanda Billboard: Baru-baru ini Kasus dan Tren. "Makalah disajikan kepada Pengacara Kota Texas Asosiasi, Juni 2011, Pulau Padre Selatan, Tx.
53. Untuk informasi terbaru, kunjungi situs web Scenic America. www.scenic.org/billboards/digital.
54. *Merencanakan*, "Menandatangani Dunia: Apa yang bisa diajarkan negara lain kepada kita kontrol tanda,"Jef Soule, FAICP. Juli 2010.
55. www.americancityandcounty.com, "Redupkan tanda Anda, silakan: Kota menyesuaikan peraturan untuk mengatur papan iklan digital,"Peter Barnes, Agustus 2009, hlm. 19.
56. <http://www.amberalert.gov/about.htm>. Sistem Peringatan AMBER dimulai pada tahun 1996 ketika para penyiar Dallas-Fort Worth bekerja sama dengan polisi setempat untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk membantu temukan anak-anak yang diculik. AMBER adalah singkatan dari America's Missing: Siaran Tanggap Darurat.
57. *IBIS World* , 54185, 2009, hal. 35.
58. Ibid.
59. *IBIS Dunia, Laporan Industri, Pembuatan Papan Reklame & Masuk di AS: 33995* , Agustus 2010, hlm. 5.
60. *IBIS World* , 54185 , 2009, hal. 36–37.
61. Iklan di bawah garis disebut iklan dengan cara selain dari lima media utama (koran, majalah, televisi) Sion, radio, dan outdoor).
62. Indeks Signage Digital Amerika Utara (2009), Vol. 1, Edisi 1, pps. 18–20. Institut Ritel Platt.
63. www.nsr.com.
64. *Kontraktor Suara & Video* (Eksklusif Online). "Pandangan ahli - titik: Tren signage digital,"2 Juni 2009, hal. NA.
65. Berdasarkan presentasi oleh Ketua Dewan, Daktronics Korporasi, Rapat Pemegang Saham Tahunan, Agustus 2009, Brookings, South Dakota.

Halaman 804

Pusat penilaian Pendekatan untuk evaluasi ing kesesuaian seseorang untuk suatu posisi dengan mensimulasikan bagian-bagian kunci dari pekerjaan.

Asimilasi Strategi yang melibatkan

satu budaya perusahaan di atas yang lain.

Asosiasi Negara-Negara Asia Tenggara

(ASEAN) Asosiasi perdagangan regional terdiri dari negara-negara Asia di Brunei Darussalam, Kamboja, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam. ASEA + 3 termasuk Cina, Jepang, dan Korea Selatan.

Tim kerja otonom (mengelola sendiri)

Sekelompok orang yang bekerja bersama dengan seorang penyelia untuk merencanakan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri.

Integrasi ke belakang Dengan asumsi suatu fungsi sebelumnya disediakan oleh pemasok.

Balanced scorecard Menggabungkan keuangan langkah-langkah dengan langkah-langkah operasional pada pelanggan kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi dan peningkatan korporasi kegiatan.

Kebangkrutan Strategi penghematan itu kehilangan manajemen perusahaan ke pengadilan sebagai imbalan atas beberapa penyelesaian korporasi kewajiban tion.

Riset dan pengembangan **R&D dasar** itu dilakukan oleh para ilmuwan secara lengkap laboratorium di mana fokusnya adalah pada teori area masalah.

Pertumbuhan BCG (Boston Consulting Group) -

Bagikan Matrix Cara sederhana untuk menggambarkan sebuah perusahaan portofolio produk atau divisi poration dalam hal pertumbuhan dan arus kas.

Kontrol perilaku . Kontrol yang menentukan

bagaimana sesuatu harus dilakukan melalui kebijakan cies, aturan, prosedur operasi standar, dan pesanan dari atasan.

Substitusi perilaku Fenomena itu terjadi ketika orang mengganti kegiatan itu tidak mengarah pada pencapaian tujuan untuk kegiatan ikatan yang mengarah pada pencapaian tujuan antara karena kegiatan yang salah sedang dihargai.

Benchmarking Proses pengukuran menentang produk, layanan, dan praktik pesaing atau perusahaan ditetapkan sebagai pemimpin industri.

Praktik terbaik Prosedur yang diikuti oleh perusahaan yang sukses.

Analisis blind spot Suatu pendekatan untuk menganalisis pesaing dengan mengidentifikasi perceptualnya bias.

Tanggung jawab dewan komisaris kewajiban direktur yang disetujui monly, yang termasuk: menetapkan strategi perusahaan, secara keseluruhan arah, misi atau visi; mempekerjakan dan menembak CEO dan manajemen puncak; mengendalikan, memantau, atau mengawasi manajemen puncak ment; meninjau dan menyetujui penggunaan sumber; dan merawat kepentingan pemegang saham.

Dewan kontinum direktur Berbagai kemungkinan tingkat keterlibatan oleh dewan direksi (dari rendah ke tinggi) di proses manajemen strategis.

Konsep BOT (build-Operate-Transfer) A jenis opsi entri internasional untuk suatu pany. Setelah membangun fasilitas, perusahaan mengoperasikan fasilitas untuk jangka waktu tertentu selama itu mendapatkan kembali investasinya, plus untung.

Brainstorming Proses proposal-ing ide-ide dalam kelompok tanpa terlebih dahulu mental menyaring mereka.

Merek Nama yang mengidentifikasi perusahaan tertentu produk pany di benak konsumen.

Anggaran Pernyataan perusahaan gram dalam hal uang yang dibutuhkan.

Model bisnis . Campuran kegiatan perusahaan melakukan untuk mendapatkan keuntungan.

Rencana bisnis Rencana strategis tertulis untuk usaha wirausaha baru.

Kebijakan bisnis Nama sebelumnya untuk manajemen tegic. Ini memiliki manajemen umum-orientasi dan cenderung melihat ke dalam dengan perhatian utama untuk mengintegrasikan perusahaan banyak kegiatan fungsional poration.

Strategi bisnis Kompetitif dan kerjasama-strategi tive yang menekankan perbaikan dari posisi kompetitif perusahaan produk atau layanan dalam industri tertentu atau segmen pasar.

Kanibal Untuk mengganti produk populer sebelum mereka mencapai akhir dari siklus hidup mereka.

Kemampuan Kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi sumber dayanya.

Cap-and-trade Langit-langit yang diberlakukan pemerintah (cap) pada jumlah green yang diizinkan emisi gas rumah dikombinasikan dengan sistem memungkinkan perusahaan untuk menjual (memperdagangkan) emisinya pengurangan ke perusahaan lain yang emisinya melebihi batas yang diizinkan.

Capital budgeting Proses analisis dan peringkat kemungkinan investasi dalam hal pengeluaran tambahan dan tanda terima tambahan yang akan dihasilkan dari setiap investasi.

Penilaian kinerja 360 derajat An teknik evaluasi di mana input adalah ered dari berbagai sumber.

Aturan 80/20 Aturan praktis yang menyatakan itu harus memantau 20% dari faktor-faktor itu

tentukan 80% dari hasilnya.

Kapasitas serap Kemampuan perusahaan untuk nilai, berasimilasi, dan memanfaatkan eksternal baru pengetahuan.

Akuisisi Pembelian perusahaan yang sepenuhnya diserap oleh pihak yang mengakuisisi perusahaan.

Rencana tindakan Rencana yang menyatakan tindakan apa akan diambil, oleh siapa, selama apa kerangka waktu, dan dengan hasil yang diharapkan.

Costing berbasis aktivitas (ABC) Sebuah Account metode untuk mengalokasikan tidak langsung dan tetap biaya untuk produk individual atau limi produk berdasarkan aktivitas nilai tambah yang terjadi ke dalam produk itu.

Rasio aktivitas Rasio keuangan yang menunjukkan menunjukkan seberapa baik perusahaan mengelola operasi.

Mode adaptif Mode pengambilan keputusan ditandai dengan solusi reaktif untuk adanya masalah, daripada pencarian proaktif untuk peluang baru.

Dewan Penasihat Kelompok bisnis eksternal orang yang secara sukarela bertemu secara berkala dihabiskan bersama dengan pemilik / manajer perusahaan untuk membahas masalah strategis dan lainnya.

Direktur berafiliasi, Direktur yang tidak benar-benar dipekerjakan oleh perusahaan, dle pekerjaan hukum atau asuransi untuk perusahaan perusahaan atau pemasok penting.

Agensi teori Sebuah teori yang menyatakan bahwa masalah kelihatannya timbul dalam perusahaan karena agen (manajemen puncak) tidak mau menanggung tanggung jawab untuk keputusan mereka kecuali jika mereka memiliki sejumlah besar saham dalam perusahaan.

Altman Z-Value kebangkrutan Formula A rumus yang digunakan untuk memperkirakan seberapa dekat suatu perusahaan adalah untuk menyatakan kebangkrutan.

Manajer portofolio analitik . Jenis manajer umum perlu menjalankan penyelam strategi sififikasi.

Komunitas Andes A Amerika Selatan aliansi perdagangan bebas yang terdiri dari Columbia, Ekuador, Peru, Bolivia, dan Chili.

Laporan tahunan, masing-masing dokumen diterbitkan tahun oleh sebuah perusahaan untuk menunjukkan dision dan produk.

GLOSARIUM

Halaman 805

Strategi Captive company Dedicating a kapasitas produktif perusahaan sebagai dukungan utama plier ke perusahaan lain dengan imbalan kontrak jangka panjang.

Carbon footprint Jumlah hijau-gas rumah dibuat oleh suatu entitas dan dilepaskan ke udara.

Cash cow Produk yang membawa jauh lebih banyak uang yang dibutuhkan untuk mempertahankan pasarnya Bagikan.

Imperatif kategorikal dua prinsip Kant ciples untuk memandu tindakan: Tindakan seseorang adalah etis hanya jika orang itu bersedia untuk itu tindakan yang sama untuk diambil oleh semua orang dalam situasi yang serupa, dan seseorang harus tidak pernah memperlakukan manusia lain hanya sebagai berarti tetapi selalu sebagai tujuan.

Perencana laba hati-hati Jenis pemimpin diperlukan untuk perusahaan yang memilih untuk mengikuti a

strategi stabilitas.

Struktur organisasi seluler / modular

terdiri dari sel (tim pengelola sendiri, unit bisnis yang mandiri, dll.) yang dapat beroperasi makan sendiri tetapi bisa berinteraksi dengan sel lain untuk menghasilkan bisnis yang lebih kuat dan kompeten mekanisme.

Pusat keunggulan . Area khusus di dimana suatu perusahaan memiliki inti atau khas kompetensi.

Pusat gravitasi Bagian dari industri rantai nilai yang paling penting bagi perusahaan dan titik di mana perusahaan tersebut keahlian dan kemampuan terhebat.

Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Tengah

(CAFTA) Suatu asosiasi asosiasi perdagangan regional berpose dari El Salvador, Guatemala, Nikaragua, Honduras, Costa Rica, Amerika Serikat, dan Republik Dominika.

Cluster Konsentrasi geografis antar perusahaan dan industri yang terhubung.

Kode Etik Kode yang menentukan bagaimana suatu organisasi mengharapkan karyawannya berperilaku saat bekerja.

Determination Dimasukkannya sebuah perusahaan pekerja ransum di dewan direksi.

Kolusi Kerja sama aktif perusahaan dalam suatu industri untuk mengurangi output dan meningkatkan harga untuk berkeliling lingkungan normal hukum penawaran dan permintaan. Praktik ini Kutu biasanya ilegal.

Commodity Suatu produk yang memiliki karakteristik sama tanpa memandang siapa yang menjualnya.

Pernyataan umum-ukuran Penghasilan negara-dan neraca di mana angka dolar telah dikonversi menjadi persentase.

Sistem kontinu Produksi terorganisir dalam garis di mana produk dapat berkelanjutan-sering dirakit atau diproses.

Kontraksi Fase pertama dari turnaround strategi yang mencakup umum lintas pengurangan papan dalam ukuran dan biaya.

Strategi kooperatif Strategi yang melibatkan Volve bekerja dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keuntungan pettifit dalam suatu industri.

Co-opetition Suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan sim-persaingan dan kerja sama tan antar perusahaan.

Kompetensi inti Kumpulan perusahaan kemampuan yang melintasi batas divisi dan tersebar luas dalam suatu perusahaan, dan itu sebuah perusahaan dapat melakukannya dengan sangat baik.

Kekakuan inti / defisiensi Kompetensi inti dari sebuah perusahaan yang seiring waktu menjadi matang dan menjadi sebuah kelemahan.

Corporate brand : Jenis merek di mana nama perusahaan berfungsi sebagai merek nama.

Kemampuan perusahaan Lihat *kemampuan* .

Budaya perusahaan Kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota korporasi dan ditransmisikan dari satu generasi karyawan ke generasi lainnya.

Tekanan budaya perusahaan . Kekuatan dari budaya perusahaan yang ada terhadap menyebutkan strategi baru.

Kewirausahaan perusahaan Disebut juga intrapreneurship; penciptaan bisnis baru di dalam organisasi yang ada.

Tata kelola perusahaan Hubungan di antara dewan direksi, manajemen puncak dan pemegang saham dalam menentukan arah dan kinerja suatu perusahaan.

Parenting perusahaan. Strategi perusahaan

yang mengevaluasi unit bisnis korporasi dalam hal sumber daya dan kemampuan yang bisa digunakan untuk membangun nilai unit bisnis juga menghasilkan sinergi antar unit bisnis.

Reputasi perusahaan A secara luas diadakan perkONSEPsi sebuah perusahaan oleh masyarakat umum.

Skenario perusahaan Neraca pro forma lembar dan laporan laba rugi yang diperkirakan efek yang masing-masing strategi alternatif akan kemungkinan memiliki pengembalian investasi.

Stakeholder Korporat Kelompok yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian suatu perusahaan tujuan.

Strategi perusahaan Strategi yang menyatakan arah keseluruhan perusahaan dalam hal ini sikap umum terhadap pertumbuhan dan pengelolaan pengembangan berbagai bisnis dan produknya garis.

Utas umum Tema pemersatu untuk seluruh organisasi untuk bersatu dan mendukung vide fokus untuk upaya organisasi.

Kompetensi Integrasi lintas fungsi dan koordinasi kemampuan.

Inteligensi kompetitif Program formal mengumpulkan informasi tentang perusahaan pesaing.

Lingkup kompetitif Luasnya suatu perusahaan pasar sasarannya atau unit bisnis.

Strategi kompetitif. Strategi yang menyatakan bagaimana sebuah perusahaan atau unit bisnis akan berkomunikasi peta dalam suatu industri.

Pesaing Perusahaan yang menawarkan hal yang sama produk atau layanan sebagai perusahaan subjek.

Complementor Suatu perusahaan atau industri yang produksinya bekerja dengan baik dengan orang lain produk industri atau perusahaan dan tanpanya produk itu akan kehilangan banyak nilainya.

Konsentrasi Strategi pertumbuhan perusahaan yang memusatkan sumber daya perusahaan berkompetisi dalam satu industri.

Diversifikasi konsentris A diversifikasi strategi pertumbuhan di mana perusahaan menggunakan saat ini kekuatan sewa untuk mendiversifikasi ke dalam produk terkait produk di industri lain.

Concurrent engineering Suatu proses di mana spesialis dari berbagai bidang fungsional bekerja berdampingan alih-alih secara berurutan upaya merancang produk baru.

Diversifikasi konglomerat A diversifikasi strategi pertumbuhan kation yang melibatkan gerakan ke industri lain untuk menyediakan produk terkait dengan produk saat ini.

Struktur konglomerat Suatu kumpulan perusahaan yang independen secara hukum (anak perusahaan) beroperasi di bawah satu payung perusahaan tetapi dikontrol melalui papan anak perusahaan direksi.

Alur jalur batch yang terhubung Bagian dari perusahaan strategi manufaktur ransum ponents standar dan setiap mesin berfungsi seperti Bengkel kerja tetapi diposisikan di urutan yang sama seperti bagian diproses.

Konsensus Situasi di mana semua pihak menyetujui satu alternatif.

Industri yang dikonsolidasikan Suatu industri di mana beberapa perusahaan besar mendominasi.

Konsolidasi Fase kedua dari pergantian sekitar strategi yang mengimplementasikan program ke menstabilkan korporasi.

Dolar **konstan** Dolar disesuaikan dengan inflasi.

Peningkatan berkelanjutan Sistem dikembangkan oleh perusahaan Jepang di mana tim berusaha keras untuk meningkatkan manufaktur proses.

Earnings per share (EPS) Suatu perhitungan yang ditentukan dengan membagi laba bersih dengan jumlah saham biasa dikabarkan.

Nilai tambah ekonomis (EVA) Saham-metode nilai pemegang untuk mengukur perusahaan dan kinerja divisi. Tindakan setelah-pajak penghasilan operasi dikurangi total tahunan biaya modal.

Skala ekonomis Suatu proses di mana unit biaya berkurang dengan membuat jumlah besar dari produk yang sama.

Economies of scope Suatu proses di mana unit biaya berkurang ketika rantai nilai dua produk atau layanan terpisah kegiatan, seperti saluran pemasaran yang sama atau fasilitas manufaktur.

EFAS (Jumlah Analisis Faktor Eksternal mary) table Sebuah tabel yang mengatur eksternal faktor menjadi peluang dan ancaman dan seberapa baik manajemen merespons ini faktor spesifik.

Perdagangan elektronik Penggunaan Antar bersih untuk melakukan transaksi bisnis.

Rekayasa (atau proses) R&D R&D memusatkan pada kontrol kualitas dan pengembangan ment spesifikasi desain dan ditingkatkan peralatan produksi.

Perangkat lunak perencanaan sumber daya perusahaan (ERP)

ware Software yang menyatukan semua perusahaan kegiatan bisnis utama, dari proses pemesanan untuk produksi, dalam satu keluarga modul perangkat lunak.

Enterprise risk management (ERM) A korporasi di seluruh, proses terintegrasi untuk mengelola usia ketidakpastian yang bisa negatif atau berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan korporasi.

Strategi perusahaan Strategi yang menjelaskan itu mengartikulasikan hubungan etis perusahaan dengan para pemangku kepentingannya.

Entrepreneur Seseorang yang memulai dan mengelola usaha bisnis dan yang menjumlahkan risiko demi keuntungan.

Kewirausahaan karakteristik Sifat dari seorang pengusaha yang mengarah pada usaha baru keberhasilan.

Mode wirausaha Strategi yang dibuat oleh satu individu yang kuat di mana fokusnya adalah pada peluang, dan masalahnya ada sekunder.

Usaha wirausaha Setiap bisnis baru yang tujuan utamanya adalah profitabilitas dan pertumbuhan dan yang dapat dicirikan oleh praktik strategis yang inovatif.

Entry barrier Suatu halangan yang membuatnya sulit bagi perusahaan untuk memasuki suatu industri.

Pendukung Iblis Seorang individu atau kelompok ditugaskan untuk mengidentifikasi potensi jebakan dan masalah proposal.

Pertanyaan dialektik Sebuah teknologi pengambilan keputusan Nique yang mensyaratkan bahwa dua proposal untuk asumsi yang berbeda dihasilkan pertimbangan.

Diferensiasi Strategi kompetitif ditujukan untuk pasar massal yang luas dan Volume penciptaan produk atau layanan itu dianggap seluruh industri sebagai unik.

Diferensiasi fokus Komplikasi diferensiasi strategi petitif yang berkonsentrasi pada par-

kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, atau pasar geografis.

Strategi diferensiasi Lihat *diferensiasi*.

Dimensi budaya nasional Satu set lima dimensi dimana masing-masing negara itu unik budaya dapat diidentifikasi.

Directional strategy: Suatu rencana yang diajukan tiga orientasi umum: pertumbuhan, stabilitas, dan penghematan.

Kompetensi yang berbeda dari perusahaan kelopak yang lebih unggul dari mereka pesaing.

Diversifikasi Strategi pertumbuhan perusahaan yang memperluas lini produk dengan pindah ke industri lain.

Divestasi Strategi penghematan di PT yang merupakan divisi dari suatu perusahaan dengan rendah potensi pertumbuhan dijual.

Struktur divisi Suatu organisasi struktur di mana karyawan cenderung spesialis fungsional yang diselenggarakan sesuai dengan perbedaan produk / pasar.

Anjing Sebuah bisnis yang tampaknya tidak vide setiap peluang yang tersisa untuk tumbuh.

Perampungan Penghapusan posisi yang direncanakan atau pekerjaan.

Perawatan yang memadai Kewajiban anggota dewan Untuk memonitor dan mengevaluasi secara ketat pengelolaan.

Daya tahan Tingkat di mana perusahaan berada di bawah sumber daya dan kemampuan berbohong terdepresiasi atau menjadi lapuk.

Pakar industri dinamis Pemimpin dengan a banyak pengalaman dalam industri tertentu coba sesuai untuk mengeksekusi konsentrasi strategi.

Kemampuan dinamis Kemampuan itu terus diubah dan dikonfigurasi ulang untuk membuat mereka lebih adaptif terhadap yang tidak pasti lingkungan Hidup.

Dynamic pricing, praktik pemasaran di mana pelanggan berbeda membayar berbeda harga untuk produk atau layanan yang sama.

Corporation Sebuah mekanisme yang secara resmi didirikan ingin memungkinkan berbagai pihak untuk berkontribusi modal, keahlian, dan tenaga kerja untuk saling mereka manfaat.

Fokus biaya. Strategi kompetitif berbiaya rendah yang berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu atau pasar geografis dan upaya untuk melayani hanya ceruk itu.

Kepemimpinan biaya Kompetisi berbiaya rendah strategi yang bertujuan untuk pasar massal yang luas.

Kedekatan biaya Suatu proses yang melibatkan menjaga harga perusahaan yang lebih tinggi biaya untuk kualitas yang lebih tinggi cukup dekat bahwa dari persaingan sehingga pelanggan akan melihat kualitas ekstra sebagai layak biaya tambahan.

Krisis otonomi Suatu saat ketika orang mengelola beragam lini produk yang dibutuhkan lebih banyak kebebasan membuat keputusan daripada atas manajemen bersedia mendeklasifikasi kepada mereka.

Crisis of control Suatu saat ketika unit bisnis bertindak untuk mengoptimalkan penjualan dan keuntungan mereka sendiri tanpa memperhatikan keseluruhan perusahaan. Lihat juga *suboptimisasi*.

Krisis kepemimpinan Suatu saat ketika seorang entrepreneur secara pribadi tidak dapat mengelola a perusahaan yang berkembang.

Tim kerja lintas fungsi A bekerja Tim yang terdiri dari beberapa orang fungsi.

Integrasi budaya Sejauh mana unit di seluruh organisasi berbagi a

budaya umum.

Intensitas budaya Tingkat ke mana anggota unit organisasi menerima norma, nilai, atau konten budaya lainnya juga berhubungan dengan unit.

Dekulturasi Disintegrasi satu budaya perusahaan yang dihasilkan dari yang tidak diinginkan dan tekanan ekstrim dari yang lain untuk memaksakan budaya dan praktiknya.

Jalur transfer khusus A sangat otomatis jalur perakitan membuat satu diproduksi secara massal produk dan menggunakan sedikit kerja manusia.

Sentralisasi defensif Suatu proses di mana manajemen puncak dari suatu nirlaba tetap semua otoritas pengambilan keputusan sehingga manajer level tidak dapat mengambil tindakan apa pun dimana sponsor mungkin keberatan.

Taktik defensif Taktik di mana pany mempertahankan pasar saat ini.

Teknik Delphi, **Teknik** peramalan di Indonesia dimana para ahli secara independen menilai masalah tersebut kemampuan acara tertentu. Ini menilai-KASIH dikombinasikan dan dikirim kembali ke masing-masing ahli untuk fine-tuning sampai kesepakatan tercapai tercapai.

GLOSARIUM

Halaman 807

Struktur wilayah geografis Suatu struktur yang memungkinkan perusahaan multinasional untuk menyesuaikan produk dengan perbedaan regional dan mencapai koordinasi regional.

Industri global Suatu industri di mana a perusahaan memproduksi dan menjual yang sama produk, dengan hanya sedikit penyesuaian untuk masing-masing negara di seluruh dunia.

Globalisasi . Internasionalisasi pasar dan perusahaan.

Pemanasan global . Peningkatan bertahap di Temperatur bumi menyebabkan perubahan suhu iklim planet.

Tujuan Pernyataan terbuka tentang apa ingin dicapai, tanpa kuantifikasi apa yang ingin dicapai dan tidak ada kriteria waktu untuk penyelesaian.

Pemindahan tujuan Kebingungan cara dengan berakhir, yang terjadi ketika aktivitas awalnya dimaksudkan untuk membantu manajer mencapai perusahaan tujuan menjadi tujuan dalam diri mereka sendiri atau sedang diadaptasi untuk memenuhi tujuan selain dari untuk yang mereka maksudkan.

Good will Suatu istilah akuntansi yang menggambarkan premi yang dibayarkan oleh satu perusahaan dalam tujuannya mengejar perusahaan lain yang terdaftar di mengakuisisi neraca perusahaan.

Strategi besar Nama lain untuk direksi strategi nasional.

Pengembangan lapangan hijau Internasional opsi entri untuk membangun pabrik perusahaan pabrik dan sistem distribusi di negara lain.

Greenwash Istilah menghina yang mengacu pada sebuah perusahaan yang mempromosikan lingkungannya upaya keberlanjutan dengan tindakan yang sangat sedikit menuju peningkatan lingkungan yang terukur kinerja mental.

Produk domestik bruto (PDB) Ukuran dari total output barang dan jasa dalam batas negara.

Strategi pertumbuhan Strategi pengarahan yang memperluas aktivitas perusahaan saat ini.

Hierarki strategi Bersarangnya strategi mulai dari tingkat perusahaan ke bisnis ke fungsional, sehingga mereka melengkapi dan mendukung port satu sama lain.

Pertumbuhan horizontal Sebuah pertumbuhan perusahaan strategi konsentrasi yang melibatkan perluasan produk perusahaan menjadi geografis lain lokasi dan / atau meningkatkan jangkauan produk produksi dan layanan yang ditawarkan ke pasar saat ini.

Integrasi horizontal Tingkat ke mana sebuah perusahaan beroperasi di berbagai lokasi geografis di titik yang sama dalam nilai industri rantai.

Ekstrapolasi Suatu bentuk peramalan yang cenderung menyajikan tren ke masa depan.

Bisnis keluarga Perusahaan yang baik dimiliki atau didominasi oleh kerabat.

Direktur keluarga yang merupakan anggota dewan keturunan pendiri dan memiliki tidak bisa blok stok.

Leverage keuangan Rasio total utang terhadap total aset.

Strategi keuangan Strategi fungsional untuk memanfaatkan sebaik-baiknya moneter perusahaan aktiva.

Pengerak pertama Perusahaan pertama yang memproduksi mencari dan menjual produk atau layanan baru.

Pabrik fleksibel. Suatu jenis pabrik facturing yang memungkinkan output volume rendah produk yang dirancang khusus pada harga yang relatif rendah biaya unit melalui ekonomi ruang lingkup.

Follow-the-sun-management A mengelola-di mana komunikasi modern kation memungkinkan anggota tim proyek hidup di satu negara untuk meneruskan pekerjaan mereka ke tim anggota di zona waktu lain sehingga proyek terus dikembangkan.

Maju integrasi Dengan asumsi suatu fungsi sebelumnya disediakan oleh distributor.

Latihan empat sudut .
melirik pesaing dalam hal masa depannya tujuan, strategi saat ini, asumsi, dan kemampuan, dalam rangka mengembangkan pesaing profil respons.

Industri terfragmentasi Industri di mana tidak ada perusahaan yang memiliki pangsa pasar besar dan masing-masing perusahaan hanya melayani sebagian kecil dari total pasar.

Waralaba Strategi masuk internasional di mana perusahaan memberikan hak kepada perusahaan lain perusahaan / perorangan untuk membuka toko ritel menggunakan nama dan sistem operasi pemilik waralaba.

Arus kas bebas Jumlah uang yang baru pemilik dapat mengambil dari suatu perusahaan tanpa merugikan bisnis.

Integrasi penuh Kontrol penuh dari en-rantai nilai bisnis.

Integrasi vertikal penuh Sebuah strategi pertumbuhan di mana perusahaan menghasilkan 100% dari kuncinya memasok kontrol internal dan sepenuhnya distributornya.

Strategi fungsional Suatu pendekatan yang dilakukan oleh area fungsional untuk mencapai perusahaan dan bisnis sasaran dan strategi unit secara maksimal memadukan produktivitas sumber daya.

Struktur fungsional Suatu organisasi struktur di mana karyawan cenderung cialists dalam fungsi bisnis penting untuk industri itu, seperti manufaktur, penjualan, atau keuangan.

Pemindaian lingkungan pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan.

Kelestarian lingkungan Penggunaannya praktik bisnis untuk mengurangi

Dampak pany pada alam, fisik lingkungan Hidup.

Ketidakpastian lingkungan Tingkat kompleksitas ditambah tingkat perubahan yang ada dalam lingkungan eksternal organisasi.

Etika Standar yang diterima secara konsensus perilaku untuk pekerjaan, perdagangan, atau profesi.

Uni Eropa (UE) Asosiasi perdagangan regional terdiri dari 27 negara Eropa.

Kepemimpinan eksekutif Pengarahan kegiatan menuju pencapaian perusahaan tujuan.

Suksesi eksekutif Proses pengantin pria dan mengganti manajer kunci utama.

Tipe eksekutif Seorang individu dengan peserta perpaduan keterampilan dan pengalaman.

Exit barrier Suatu halangan yang membuat suatu perusahaan meninggalkan suatu industri.

Expense center Unit bisnis yang digunakan uang tetapi hanya berkontribusi pada pendapatan secara tidak langsung.

Kurva Pengalaman Kerangka kerja konseptual yang menyatakan bahwa biaya unit produksi menurun dengan persentase tetap setiap kali total akumulasi volume produksi dalam satuan ganda.

Pendapat ahli Sebuah perkiraan non-kuantitatif teknik casting di mana otoritas dalam upaya area tertentu untuk memperkirakan kemungkinan perkembangan.

Pengetahuan eksplisit Pengetahuan yang bisa mudah diartikulasikan dan dikomunikasikan.

Mengekspor Barang Pengiriman yang diproduksi di negara asal perusahaan ke negara lain untuk pemasaran.

Lingkungan luar Kekuatan di luar suatu organisasi yang tidak biasanya dalam kontrol jangka pendek dari manajemen puncak.

Eksternalitas Biaya melakukan bisnis yang tidak termasuk dalam sistem akuntansi perusahaan, tapi itu dirasakan oleh orang lain.

Faktor strategis eksternal Lingkungan tren dengan dua probabilitas kejadian yang tinggi dan kemungkinan dampak yang tinggi pada perusahaan.

Extranet Jaringan informasi dalam suatu organisasi yang tersedia untuk pemasok utama dan pelanggan.

GLOSARIUM

Halaman 808

Intranet Jaringan informasi di dalam sebuah organisasi yang juga memiliki akses ke Internet Internet.

Pusat investasi Unit di mana mance diukur berdasarkan perbedaannya antara sumber daya unit dan layanannya atau produk.

Seri Standar ISO 9000 Standar internasional cara yang diterima secara resmi dari dokumen secara obyektif. Meningkatkan kualitas tinggi perusahaan operasi.

ISO 14000 Standar Series Sebuah internasional cara yang diterima secara resmi untuk mendokumentasikan suatu dampak perusahaan terhadap lingkungan.

Model karakteristik pekerjaan Suatu pendekatan terhadap desain pekerjaan yang didasarkan pada keyakinan itu tugas dapat dijelaskan dalam hal karakteristik jektif, dan bahwa karakter tersebut karakteristik mempengaruhi motivasi karyawan.

Desain pekerjaan Desain tugas individu di upaya untuk menjadikannya lebih relevan dengan perusahaan dan lebih memotivasi karyawan.

Pembesaran pekerjaan Menggabungkan tugas untuk diberikan seorang pekerja lebih dari jenis tugas yang sama melakukan.

Pengayaan pekerjaan Mengubah pekerjaan dengan memberi pekerja lebih banyak otonomi dan kontrol atas kegiatan.

Rotasi pekerjaan Memindahkan pekerja melalui beberapa pekerjaan untuk meningkatkan variasi.

Job shop Produksi satu-satunya menggunakan tenaga kerja terampil.

Usaha patungan Suatu usaha bisnis mandiri yang dibuat oleh dua atau lebih perusahaan dalam aliansi strategis.

Pendekatan Keadilan Suatu pendekatan etis itu mengusulkan agar para pembuat keputusan bersikap adil, adil, dan tidak memihak dalam distribusi biaya dan manfaat.

Just-in-time Konsep pembelian di mana bagian tiba di pabrik tepat ketika mereka dibutuhkan daripada disimpan dalam persediaan.

Ukuran kinerja utama Penting langkah-langkah untuk mencapai strategi yang diinginkan opsi — digunakan dalam kartu skor seimbang.

Faktor kunci keberhasilan Variabel yang signifikan dapat mempengaruhi posisi kompetitif secara keseluruhan dari sebuah perusahaan dalam industri tertentu.

Terlambat Perusahaan penggerak yang masuk baru pasar hanya setelah perusahaan lain miliki melakukannya.

Hukum Kode formal yang mengizinkan atau melarang perilaku tertentu.

Direktur utama Seorang direktur luar yang panggilan rapat anggota dewan luar

Skenario industri Deskripsi yang diperkirakan dari kemungkinan masa depan industri.

Teknologi informasi strategi A fungsi strategi nasional yang menggunakan sistem informasi teknologi untuk memberikan keunggulan kompetitif.

Kontrol input Kontrol yang menentukan spesifikasi sumber, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan motif karyawan.

Di dalam direktur Seorang pejabat atau eksekutif yang dipekerjakan oleh perusahaan yang melayani itu dewan direksi perusahaan; disebut juga Direktur Manajemen.

Keuntungan Institusional Manfaat kompetitif efisit untuk organisasi nirlaba saat itu melakukan tugasnya dengan lebih efektif daripada yang lain organisasi yang sebanding.

Teori Institusi Konsep organisasi adaptasi nasional yang mengusulkan organisasi itu tions dapat dan memang beradaptasi dengan perubahan kondisi dengan meniru organisasi sukses lainnya.

Integrasi Suatu proses yang melibatkan memberi dan menerima secara seimbang budaya dan praktik manajerial antara bagian merger bers, tanpa pemakaian budaya yang kuat berubah di kedua perusahaan.

Manajer integrasi Seseorang yang bertanggung jawab atas mengambil perusahaan yang diakuisisi melalui process mengintegrasikan orang dan prosesnya dengan orang-orang dari perusahaan yang mengakuisisi.

Kekayaan intelektual Pengetahuan khusus digunakan dalam produk atau proses baru yang dikembangkan oleh perusahaan untuk penggunaannya sendiri, dan yang mana biasanya dilindungi oleh paten, hak cipta, atau merek dagang, dan terkadang diperlakukan sebagai rahasia dagang.

Interlocking directorate Suatu kondisi yang terjadi ketika dua perusahaan berbagi direktur atau ketika seorang eksekutif dari satu perusahaan duduk di dewan perusahaan kedua.

Sistem terputus-putus Sebuah metode pabrikan di mana suatu barang biasanya diproses secara berurutan, tetapi pekerjaan dan urutan proses bervariasi.

Variabel **lingkungan internal** dalam organisasi biasanya tidak dalam jangka pendek kontrol manajemen puncak.

Faktor strategis internal Kekuatan (inti kompetensi) dan kelemahan yang mungkin terjadi untuk menentukan apakah suatu perusahaan akan mampu manfaatkan peluang sambil menghindari ancaman.

Harga transfer internasional Metode meminimalkan pajak dengan menyatakan laba tinggi pada anak perusahaan yang berlokasi di negara dengan harga rendah tarif pajak, dan laba kecil di kantor cabang dikurung di negara dengan tarif pajak tinggi.

Strategi horizontal : pengasuhan perusahaan strategi yang melintasi batas unit bisnis aries untuk membangun sinergi di seluruh unit bisnis dan untuk meningkatkan posisi kompetitif PT satu atau lebih unit bisnis.

House of quality Metode pengelolaan pengembangan produk baru untuk membantu proyek tim membuat keputusan desain penting oleh membuat mereka berpikir tentang apa yang diinginkan pengguna dan bagaimana cara menyampaikannya kepada mereka secara paling efektif.

Strategi HRM Strategi fungsional itu memanfaatkan sebaik-baiknya aset manusia perusahaan.

Keragaman manusia Campuran orang-orang dari berbagai ras ferent, budaya, dan latar belakang di tempat kerja.

Hypercompetition Situasi industri di mana frekuensi, keberanian, dan gressiveness dari gerakan dinamis oleh pemain mempercepat untuk menciptakan kondisi disekuilirium dan perubahan konstan.

Ide Konsep yang bisa menjadi fondasi dari usaha wirausaha jika konsepnya layak.

IFAS (Ringkasan Analisis Faktor Internal)

tabel Tabel yang mengatur faktor internal menjadi kekuatan dan kelemahan dan seberapa baik manajemen merespons spesifik ini faktor-faktor.

Imitatibility Tingkat di mana perusahaan berada di bawah sumber daya dan kemampuan berbohong dapat digandakan dikutip oleh orang lain.

Indeks keefektifan R&D. Yaitu indeks dihitung dengan membagi persentase total pendapatan yang dihabiskan untuk penelitian dan pengembangan menjadi profitabilitas produk baru.

Indeks perhitungan **pertumbuhan berkelanjutan** yang menunjukkan seberapa besar tingkat pertumbuhan penjualan dapat dipertahankan dengan dihasilkan secara internal dana.

Pendekatan hak individu Etika menjadi pedoman havior yang mengusulkan manusia itu makhluk memiliki hak dasar tertentu itu harus dihormati dalam semua keputusan.

Individualisme-kolektivisme (IC) Luasnya dimana masyarakat menghargai kebebasan individu dan independensi tindakan dibandingkan dengan kerangka kerja sosial yang ketat dan kesetiaan kepada kelompok.

Industri Sekelompok perusahaan yang memproduksi sebuah simi produk atau layanan lar.

Analisis industri Pemeriksaan mendalam faktor kunci dalam tugas korporasi lingkungan Hidup.

Matriks industri : Bagan yang merangkum faktor kunci keberhasilan dalam suatu hal industri.

GLOSARIUM

Maskulinitas-feminitas (MF) Sejauh masyarakat yang berorientasi pada uang dan sesuatu.

Kustomisasi massal The murah produktion dari barang yang disesuaikan secara individual dan jasa.

Produksi massal Suatu sistem di mana karyawan bekerja secara sempit, berulang tugas di bawah pengawasan ketat di birostruktur hierarki dan hierarki untuk diproduksi sejumlah besar barang standar berbiaya rendah dan layanan.

Matriks perubahan Bagan yang membandingkan tar-dapatkan praktik (program baru) dengan yang sudah ada praktik (kegiatan saat ini).

Matrix structure Struktur di mana bentuk-bentuk fungsional dan produk digabungkan secara bersamaan pada tingkat yang sama organisasi.

Mercosur / Mercosul Amerika Selatan bebas-area perdagangan termasuk Argentina, Brasil, Uruguay, dan Paraguay.

Merger Transaksi di mana dua atau lebih perusahaan menukar saham, tetapi dari mana hanya satu perusahaan yang bertahan.

Misi Maksud atau alasan suatu organisasi keberadaan zation.

Pernyataan misi Definisi kesenangan-merusak, tujuan unik yang menetapkan suatu organisasi terpisah dari perusahaan lain dari jenisnya dan mengidentifikasi ruang lingkup atau domain organisasi operasi zation dalam hal produk (di-layanan kloning) ditawarkan dan pasar dilayani.

Modular manufacturing Suatu sistem di mana subassemblies preassembled dikirimkan sebagai mereka dibutuhkan untuk perakitan perusahaan-pekerja lini yang dengan cepat membuat modul bersama menjadi produk jadi.

Hukum Moore Pengamatan Gordon Moore, salah satu pendiri Intel, bahwa mikroprosesor-sors ganda dalam kompleksitas setiap 18 bulan.

Sila moralitas dari perilaku pribadi yang didasarkan pada agama atau filosofis alasan.

Relativisme moral Sebuah teori yang mengusulkan bahwa moralitas relatif terhadap beberapa pribadi, jadi-standar budaya, dan bahwa tidak ada metode untuk memutuskan apakah satu keputusan lebih baik dari yang lain.

Negara yang paling disukai kebijakan Dunia Organisasi Perdagangan menyatakan bahwa anggota negara tidak dapat memberikan satu mitra dagang bea cukai lebih rendah tanpa memberikannya untuk semua negara anggota WTO.

Industri multidomestik Industri di Indonesia perusahaan mana yang menyesuaikan produk mereka dengan kebutuhan spesifik konsumen khususnya negara.

Perjanjian **kontrak jangka panjang** antara dua perusahaan terpisah untuk menyediakan yang disepakati barang dan jasa satu sama lain untuk fied periode waktu.

Metode evaluasi jangka panjang (LT) Metode di mana manajer mendapat kompensasi mencapai tujuan yang ditetapkan selama bertahun-tahun Titik.

Orientasi jangka panjang (LT) Sejauh masyarakat yang berorientasi pada jangka panjang istilah versus jangka pendek.

Strategi berbiaya rendah Strategi di mana a

perusahaan atau unit bisnis desain, produksi, dan memasarkan produk yang sebanding lebih efisien jauh dari para pesaingnya.

Audit manajemen Suatu teknik yang digunakan untuk mengevaluasi kegiatan perusahaan.

Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO) An pendekatan seluruh organisasi memastikan tujuan tindakan berpose menuju kesepakatan bersama tujuan.

Perjanjian **kontrak manajemen** melalui dimana suatu perusahaan menggunakan beberapa orang- nya nel untuk membantu perusahaan di negara lain untuk biaya dan jangka waktu yang ditentukan.

Pengembangan pasar Fungsi pemasaran strategi nasional di mana perusahaan atau unit bisnis menangkap bagian yang lebih besar dari pasar yang ada untuk produk saat ini melalui penetrasi pasar atau mengembangkan pasar baru untuk produk saat ini.

Bauran pemasaran Kombinasi khusus variabel kunci (produk, tempat, promosi, dan harga) yang dapat digunakan untuk mempengaruhi permintaan dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Strategi pemasaran Strategi fungsional yang berkaitan dengan harga, penjualan, dan distribusi sebuah produk.

Taktik lokasi pasar Taktik yang menentukan menambang di mana perusahaan atau unit bisnis mau bersaing.

Posisi pasar mengacu pada pemilihan area spesifik untuk konsentrasi pemasaran dan dapat dinyatakan dalam hal pasar, produk, dan lokasi geografis.

Riset pasar Suatu cara untuk mendapatkan yang baru ide produk dengan mensurvei saat ini atau potensi tial pengguna tentang apa yang mereka inginkan dalam produk baru.

Segmentasi pasar Pembagian a pasar menjadi segmen untuk mengidentifikasi tersedia ceruk.

Nilai tambah pasar (MVA) Perbedaannya antara nilai pasar suatu perusahaan dan modal yang disumbangkan oleh pemegang saham dan pemberi pinjaman. dan mengoordinasi evaluasi tahunan CEO.

Pengguna utama Seorang pelanggan yang berada di depan pelanggan tren dan memiliki kebutuhan yang melampaui itu dari pengguna rata-rata.

Leading Memberikan arahan kepada karyawan untuk gunakan kemampuan dan keterampilan mereka secara paling efektif dan efisien untuk mencapai organisasi tujuan.

Lean Six Sigma A menggabungkan program pendekatan statistik Six Sigma dengan program lean manufacturing dikembangkan oleh Toyota.

Learning organization Suatu organisasi yang terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer cincin pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru.

Tingkat perkembangan moral Kohlberg mengusulkan tiga tingkat pengembangan moral ment: prakonvensional, konvensional, dan berprinsip.

Leveraged buyout : Akuisisi di mana sebuah perusahaan diakuisisi dalam suatu transaksi fi- sebagian besar dibayai oleh hutang — biasanya diperoleh dari pihak ketiga, seperti perusahaan asuransi perusahaan atau bankir investasi.

Leverage ratio Suatu evaluasi seberapa efektif secara efektif suatu perusahaan memanfaatkan sumber dayanya untuk menghasilkan pendapatan.

Perizinan Suatu perjanjian di mana menyensor perusahaan memberikan hak kepada perusahaan lain di Indonesia

negara atau pasar lain untuk menghasilkan dan / atau menjual produk bermerek.

Perusahaan gaya hidup. Sebuah bisnis kecil di Indonesia dimana perusahaan adalah murni perpanjangan gaya hidup pemilik.

Ekstensi garis Menggunakan merek yang sukses nama pada produk tambahan, seperti Arm & Hammer merek pertama pada baking soda, dan kemudian pada deterjen, pasta gigi, dan deodoran.

Linkage Koneksi antara jalan satu aktivitas nilai (misalnya, pemasaran) adalah dilakukan dan biaya kinerja aktivitas lain (misalnya, kontrol kualitas).

Likuidasi Pengakhiran suatu perusahaan di Indonesia dimana semua asetnya dijual.

Rasio likuiditas Persentase menunjukkan ke apa gelar perusahaan dapat menutupi saat ini kewajiban dengan aset lancar.

Incrementalism logis A pengambilan keputusan mode yang merupakan sintesis dari perencanaan, mode adaptif, dan kewirausahaan.

Strategi logistik Strategi fungsional itu berurusan dengan aliran produk masuk dan keluar dari proses pembuatan.

GLOSARIUM

Halaman 810

Pola pengaruh Konsep yang menyatakan itu pengaruh dalam manajemen strategis berasal dari sumber organisasi nirlaba dari pendapatan.

Strategi jeda / lanjutkan dengan hati-hati A strategi perusahaan di mana tidak ada yang baru dicoba; kesempatan untuk beristirahat sebelum melanjutkan pertumbuhan atau penghematan strategi.

Penetration pricing Penentuan harga pemasaran strategi untuk memperoleh pangsa pasar yang dominan oleh menggunakan harga murah.

Kinerja Hasil akhir dari kegiatan, hasil aktual dari manajemen strategis proses.

Sistem penilaian kinerja sistem untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara sistematis potensi promosi dan mance.

Kesenjangan kinerja Kesenjangan kinerja ada ketika kinerja tidak memenuhi harapan.

Laporan statistik berkala Laporan ringkas rizing data pada faktor-faktor kunci seperti nomor kontrak pelanggan baru, volume menerima pesanan, dan angka produktivitas.

Fase manajemen strategis Seperangkat empat tingkat pembangunan yang dilaluinya suatu perusahaan pada umumnya berkembang menjadi strategis pengelolaan.

Pembajakan Pembuatan dan penjualan barang palsu salinan produk merek-nama terkenal, terutama perangkat lunak.

Mode perencanaan Mode pengambilan keputusan yang melibatkan pengumpulan sistematis informasi hak milik untuk analisis situasi, generasi strategi alternatif yang layak-gies, dan seleksi rasional yang paling strategi yang tepat.

Kebijakan Pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan formulasi strategi dengan implementasinya.

Strategi politik Strategi untuk mempengaruhi a pemangku kepentingan korporasi.

Ekologi populasi Sebuah teori yang mengusulkan

bahwa suatu organisasi berhasil diterbitkan dalam ceruk lingkungan tertentu, itu tidak dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi.

Analisis portofolio Suatu pendekatan terhadap perusahaan strategi di mana manajemen puncak memandangnya lini produk dan unit bisnis sebagai rangkaian investasi dari mana ia mengharapkan laba-dapat kembali.

Power distance (PD) Sejauh mana suatu masyarakat menerima distribusi yang tidak merata pengaruh dalam organisasi.

Pasar prediksi Teknik peramalan di mana orang mempertaruhkan kemungkinannya dari peristiwa tertentu yang terjadi.

Anggaran pengoperasian Anggaran untuk bisnis unit yang disetujui oleh manajemen puncak perumusan dan implementasi strategi.

Arus kas operasi Jumlah uang dihasilkan oleh perusahaan sebelum biaya pembayaran dan pajak diperhitungkan.

Leverage operasi Dampak dari spesifikasi perubahan volume penjualan pada operasi bersih pendapatan.

Strategi operasi. Strategi fungsional yang menentukan bagaimana dan di mana suatu produk atau layanan harus diproduksi, tingkat integrasi vertikal dalam proses produksi, dan penyebaran sumber daya fisik.

Peluang Suatu faktor strategis dipertimbangkan saat menggunakan analisis SWOT.

Orchestrator Seorang manajer top yang mengartikulasikan kebutuhan akan inovasi, menyediakan dana untuk kegiatan berinovasi, menciptakan insentif untuk manajer menengah untuk mensponsori ide-ide baru, dan melindungi para pemenang ide / produk dari eksekutif cious atau cemburu.

Analisis organisasi Pemindaian internal berkaitan dengan mengidentifikasi organisasi kekuatan dan kelemahan.

Teori pembelajaran organisasi . Teori mengusulkan agar organisasi menyesuaikan diri perubahan lingkungan melalui belajar dari karyawannya.

Siklus hidup organisasi Bagaimana organisasi tumbuh, berkembang, dan akhirnya menurun.

Struktur organisasi Pengaturan formal dari com- rantai nilai korporasi bisnis ponents dalam hal alur kerja, komunikasi saluran, dan hierarki.

Organisasi kendur dalam sumber daya yang tidak digunakan sebuah organisasi.

Kontrol keluaran . Kontrol yang menentukan apa harus dicapai dengan fokus pada akhirnya hasil dari perilaku melalui penggunaan tujuan dan target kinerja.

Direktur luar Anggota dewan direksi rektor yang bukan karyawan dewan perusahaan; juga disebut non-manajemen direktur.

Alih Daya Proses di mana sumber daya dibeli dari orang lain melalui jangka panjang kontrak bukannya dibuat dalam perusahaan.

Sumber paralel Suatu proses di mana dua pemasok adalah pemasok tunggal dari dua Ent bagian, tetapi mereka juga pemasok cadangan untuk bagian masing-masing.

Strategi pengasuhan Cara di mana manajemen mengoordinasikan kegiatan dan mengembangkan sumber daya dan memupuk kemampuan antara lini produk dan unit bisnis

Perusahaan multinasional (MNC) A com-perusahaan yang memiliki aset dan aktivitas signifikan di banyak negara.

Multiple sourcing Strategi pembelian

di mana perusahaan memesan bagian tertentu dari beberapa vendor.

Kompetisi multipoint Persaingan di mana sebuah perusahaan multibisnis besar bersaing terhadap perusahaan multibisnis besar lainnya di jumlah pasar.

Konsorsium layanan bersama. Sebuah kemitraan dari perusahaan sejenis di industri sejenis itu mengumpulkan sumber daya mereka untuk mendapatkan manfaat itu terlalu mahal untuk dikembangkan sendiri.

Lingkungan alami yang merupakan bagian dari lingkungan ternak yang meliputi fisik sumber daya, satwa liar, dan iklim yang merupakan bagian yang melekat dari keberadaan di Bumi.

Net present value (NPV) Perhitungan untuk nilai proyek yang dibuat oleh prediksi pembayaran proyek, menyesuaikan untuk risiko, dan mengurangi jumlah yang diinvestasikan.

Struktur jaringan Suatu organisasi (tul organiasi) yang mengalihdayakan sebagian besar fungsi bisnis.

Pendatang baru Bisnis memasuki industri coba yang biasanya membawa kapasitas baru ke industri, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sumber daya yang substansial.

Eksperimen produk baru metode A uji pemasaran potensi inovasi-ide-ide tive dengan mengembangkan produk, menyelidik pasar potensial dengan versi awal produk, belajar dari probe, dan masalah lagi.

Strategi tanpa perubahan Keputusan untuk tidak melakukan apa pun baru; untuk melanjutkan operasi saat ini dan kebijakan untuk masa mendatang.

Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara (NAFTA) Perjanjian perdagangan bebas regional antara Kanada, Amerika Serikat, dan Meksiko.

Organisasi nirlaba Pribadi nirlaba korporasi laba dan pemerintahan publik unit atau agensi.

Tujuan: Hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan menyatakan apa yang harus dicapai kapan, dan diukur jika memungkinkan.

Taktik ofensif Taktik yang membutuhkan kompromi mengikuti arus kompetitor yang sudah mapan lokasi pasar.

Offshoring Pengalihdayaan suatu kegiatan atau berfungsi untuk penyedia di negara lain.

Buka inovasi Pendekatan baru untuk Litbang di mana perusahaan menggunakan aliansi dan koneksi hubungan dengan perusahaan, pemerintah, dan laboratorium demik untuk belajar tentang perkembangan baru.

GLOSARIUM

Halaman 811

sebagian besar persyaratannya dari pemasok luar yang berada di bawah kendali parsialnya.

Tanda tanya Produk baru yang memiliki potensial untuk sukses dan butuh banyak uang untuk pengembangan.

Intensitas R&D pengeluaran perusahaan penelitian dan pengembangan sebagai persentase dari pendapatan penjualan.

R & D campuran Keseimbangan dasar, produk, dan proses penelitian dan pengembangan.

Strategi R&D Strategi fungisional itu berkaitan dengan inovasi produk dan proses.

Analisis rasio Perhitungan rasio dari data dalam laporan keuangan untuk mengidentifikasi pos-pos kekuatan atau kelemahan yang cukup besar.

Opsi nyata Suatu pendekatan untuk proyek baru di jubah ketika masa depan sangat tidak pasti.

Bendera merah Indikasi yang serius masalah

Red tape crisis Krisis yang terjadi ketika korporasi telah tumbuh terlalu besar dan kompleks untuk dikelola melalui program formal.

Reengineering Desain ulang radikal bisnis proses untuk mencapai keuntungan besar dalam biaya, layanan, atau waktu.

Industri regional Suatu industri di mana perusahaan multinasional terutama makan aktivitas mereka dalam geo- spesifik area grafis di dunia.

Berbasis hubungan governance A pemerintahan dianggap kurang transparan dan memiliki tingkat korupsi yang lebih tinggi.

Repatriasi laba Pengalihan laba dari anak perusahaan asing ke korporasi markas besar tion.

Replicability Kemampuan pesaing untuk menggandakan sumber daya dan meniru yang lain kesuksesan perusahaan.

Sumberdaya fisik, manusia, perusahaan dan aset organisasi yang berfungsi sebagai blok bangunan perusahaan.

Pusat pertanggungjawaban Unit yang terisolasi sehingga dapat dievaluasi secara terpisah dari sisa korporasi.

Pensiunan direktur eksekutif Pemimpin masa lalu perusahaan tetap menjadi dewan direksi setelah meninggalkan perusahaan.

Strategi penghematan Strategi perusahaan untuk mengurangi tingkat kegiatan perusahaan dan untuk mengembalikannya ke profitabilitas.

Return on equity (ROE) Ukuran kinerja kinerja yang dihitung dengan membagi bersih penghasilan dengan total ekuitas.

Pengembalian investasi (ROI) Ukuran kinerja yang dihitung dengan membagi laba bersih sebelum pajak dengan total aset.

Likuidator profesional Seorang individu bermama oleh pengadilan kebangkrutan untuk menutup perusahaan dan menjual asetnya.

Rasio profitabilitas Rasio mengevaluasi suatu perusahaan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan uang selama suatu periode waktu.

Pusat laba Kinerja unit, ukuran pasti dalam hal perbedaan antara pendapatan dan pengeluaran.

Perusahaan pembuat laba Suatu perusahaan tergantung pada pendapatan diperoleh dari penjualan barang-barangnya dan layanan kepada pelanggan, yang biasanya membayar untuk biaya dan pengeluaran penyediaan produk atau layanan ditambah keuntungan.

Strategi laba Strategi yang artifisial mendukung keuntungan dengan mengurangi investasi dan pengeluaran diskresi jangka pendek.

Program Pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai rencana sekali pakai dalam implementasi strategi.

Niche yang menguntungkan Sebagian dari pasar itu sangat cocok untuk internal dan eksternal perusahaan pada akhirnya lingkungan perusahaan lain tidak mungkin menantang atau mengusirnya.

Unit atau badan pemerintahan publik A kind organisasi nirlaba yang didirikan dipancing oleh pemerintah atau lembaga pemerintah cies (seperti departemen kesejahteraan, penjara, dan universitas negeri).

Barang **publik atau kolektif** yang tersedia secara bebas untuk semua dalam masyarakat.

Strategi tarik Strategi pemasaran di mana iklan menarik produk melalui saluran distribusi.

Equuncibited equilibrium Suatu titik di mana sebuah perusahaan membuat perubahan besar pada perusahaannya strategi setelah berasal dari perlahan-lahan melalui panjang periode stabilitas.

Purchasing power parity (PPP) Suatu ukuran dari biaya, dalam dolar, yang diproduksi AS volume barang yang setara dengan Ekonomi menghasilkan.

Strategi pembelian. Strategi fungsional yang berkaitan dengan memperoleh bahan baku, bagian, dan persediaan yang diperlukan untuk melakukan operasi fungsi erasi.

Push strategy Strategi pemasaran di mana sejumlah besar uang dihabiskan untuk perdagangan promosi untuk mendapatkan atau menahan ruang rak di gerai ritel.

Kualitas kehidupan kerja Konsep yang menekankan ukuran meningkatkan dimensi manusia bekerja untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan hubungan serikat.

Integrasi semu Suatu jenis pertumbuhan vertikal / integrasi di mana perusahaan tidak melakukan salah satu persediaan kunci selain pembelian

Krisis pressure-cooker Suatu situasi yang ketika karyawan dalam organisasi kolaboratif negara akhirnya tumbuh secara emosional dan kelelahan fisik dari intensitas kerja tim dan tekanan berat untuk inovasi solusii tive.

Aktivitas utama Perusahaan manufaktur rantai nilai perusahaan, termasuk inbound logistik, proses operasi, logistik outbound ties, pemasaran dan penjualan, dan layanan.

Stakeholder primer Kelompok prioritas tinggi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh prestasi tujuan perusahaan.

Prime interest rate Tingkat suku bunga bank mengenakan pinjaman dengan risiko terendah.

Lembaga nirlaba swasta A nongovernmental organization nirlaba pertama.

Privatisasi Penjualan perusahaan milik negara terpisah untuk individu pribadi. Juga diri bisnis pribadi untuk menyediakan layanan sebelumnya ditawarkan oleh agen negara.

Prosedur Daftar langkah berurutan yang juri tulis secara rinci bagaimana tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan.

Proses inovasi Peningkatan ke membuat dan menjual produk saat ini.

Juara produk Seseorang yang menghasilkan ide baru dan mendukungnya melalui banyak hambatan organizational.

Pengembangan produk Strategi pemasaran di mana perusahaan atau unit berkembang baru produk untuk pasar yang ada atau berkembang produk baru untuk pasar baru.

Inovasi produk Perkembangan a produk baru atau peningkatan yang ada-kinerja produk.

Siklus hidup produk Grafik yang menunjukkan waktu merencanakan penjualan produk saat bergerak dari pengenalan sampai pertumbuhan dan matURITY to menurun.

Evolusi produk / pasar matriks A grafik menggambarkan produk dalam hal komposisi mereka posisi petitive dan tahapan produk mereka / evolusi pasar.

Struktur kelompok produk Suatu struktur a perusahaan multinasional yang memungkinkan perusahaan untuk memperkenalkan dan mengelola yang serupa lini produk di seluruh dunia.

Pembagian produksi Proses komunikasi bining keterampilan dan teknologi tenaga kerja yang lebih tinggi yang tersedia di negara maju dengan tenaga kerja berbiaya rendah yang tersedia dalam pengembangan

negara.

Penelitian dan pengembangan **Litbang Produk** berkaitan dengan produk atau kemasan produk perbaikan.

GLOSARIUM

Halaman 812

Tahapan pembangunan internasional The tahap di mana perusahaan internasional ransum berkembang dalam hubungan mereka dengan pasar geografis yang tersebar luas dan cara mereka menyusun operasi mereka dan program.

Tahapan pengembangan produk baru The tahap mendapatkan inovasi baru ke dalam pasar

Tahap-gerbang proses Metode pengelolaan pengembangan produk baru untuk meningkatkan kemungkinan meluncurkan produk baru dengan cepat dan berhasil. Prosesnya adalah serangkaian langkah-langkah untuk memindahkan produk melalui enam tahap pengembangan produk baru.

Papan terhuyung-huyung Papan di mana arah tors melayani jangka waktu lebih dari satu tahun sehingga hanya sebagian dari dewan direksi berdiri untuk pemilihan setiap tahun.

Stakeholder Seorang individu atau entitas dengan minat dalam kegiatan organisasi

Analisis pemangku kepentingan Identifikasi dan evaluasi pemangku kepentingan perusahaan.

Stakeholder mengukur Metode penyimpanan melacak kekhawatiran pemangku kepentingan.

Matriks prioritas pemangku kepentingan Sebuah bagan yang menggambarkan memberi semangat para pemangku kepentingan dalam hal minat mereka dalam kegiatan korporasi dan kerabat mereka kekuatan untuk mempengaruhi aktivitas korporasi.

Titik berhenti Titik di mana perusahaan pertumbuhan penjualan dan laba tiba-tiba berhenti dan menjadi negatif.

Pusat biaya standar. Pusat pertanggungjawaban yang terutama digunakan untuk mengevaluasi kinerja fasilitas manufaktur.

Rencana **prosedur operasi standar** yang merinci berbagai kegiatan yang harus dilakukan dilakukan untuk menyelesaikan korporasi program.

Pemimpin Pasar **Bintang** yang mampu menghasilkan makan cukup uang tunai untuk mempertahankan pasar yang tinggi Bagikan.

Pemodelan statistik Sebuah teknologi kuantitatif unik yang berupaya menemukan penyebab atau pengalaman faktor perencanaan yang menghubungkan dua atau lebih waktu seri bersama.

Analisis LANGKAH Suatu pendekatan untuk pemindaian lingkungan sosial yang meneliti sosial-budaya, teknologi, ekonomi, ekonomi kekuatan logis, dan politik-hukum. Disebut juga Analisis PESTEL.

Steering control Mengukur variabel-variabel itu mempengaruhi profitabilitas masa depan.

Teori penatagunaan Sebuah teori yang mengusulkan itu eksekutif cenderung lebih termotivasi untuk bertindak untuk kepentingan korporasi daripada di kepentingan diri mereka sendiri. faktor eksternal dari tabel EFAS dengan faktor internal dari tabel IFAS.

Nilai pemegang saham Nilai sekarang dari mengantisipasi arus kas masa depan dari sebuah bisnis plus nilai perusahaan jika itu dilikuidasi.

Orientasi jangka pendek Kecenderungan

manajer hanya mempertimbangkan taktis saat ini atau masalah operasional dan abaikan yang strategis.

Struktur sederhana Struktur untuk entre baru perusahaan preneurial di mana karyawan cenderung untuk menjadi generalis dan jack-of-all-trade.

Six Sigma Program berbasis statistik dikembangkan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan yang buruk melakukan proses.

Harga skim Strategi pemasaran di mana sebuah perusahaan membebankan harga tinggi sementara produk uct adalah novel dan pesaing sedikit.

Perusahaan bisnis kecil dan mandiri bisnis yang dimiliki dan dioperasikan yang tidak didominasi inant di bidangnya dan yang tidak terlibat praktik inovatif.

Modal sosial Niat baik dari pemangku kepentingan utama pemegang, yang dapat digunakan untuk bersaing keuntungan.

Kewirausahaan sosial . Bisnis di Indonesia di mana organisasi nirlaba memulai a usaha baru untuk mencapai tujuan sosial.

Tanggung jawab sosial Etis dan diskresi tanggung jawab utama perusahaan berutang pemangku kepentingan.

Lingkungan sosial Ekonomi, teknologi lingkungan logis, politis-legal, dan sosiokultural kekuatan vironmental yang tidak secara langsung menyentuh pada kegiatan jangka pendek dari suatu organisasi tetapi memengaruhi keputusan jangka panjangnya.

Sumber tunggal Mengandalkan hanya pada satu pemasok untuk bagian tertentu.

SO, ST, WO, strategi WT Serangkaian pos pendekatan bisnis yang sehat berdasarkan pada kombinasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan.

Sumber inovasi yang diusulkan Drucker tujuh sumber ide baru yang seharusnya dipantau oleh mereka yang tertarik untuk memulai en-usaha trepreneurial.

Sponsor Manajer departemen yang menerima nizes nilai ide baru, bantu dapatkan dana untuk mengembangkan inovasi, dan fasilitasi tates implementasi inovasi.

Strategi stabilitas Strategi perusahaan untuk tidak membuat perubahan pada perusahaan saat ini arah atau kegiatan.

Penetapan prioritas manajemen sumber daya manusia orities dan penggunaan personel.

Tahapan pengembangan perusahaan Pola perkembangan struktural bahwa perusahaan ikuti saat mereka tumbuh dan berkembang.

Pusat pendapatan Pusat pertanggungjawaban di Jakarta yang produksi, biasanya dalam hal unit atau penjualan dolar, diukur tanpa pertimbangan-asi biaya sumber daya.

Reverse engineering Membongkar com-produk pemohon untuk mengetahui caranya bekerja.

Reverse stock split Suatu pemecahan saham di mana saham investor dikurangi untuk hal yang sama jumlah total uang.

RFID Sebuah teknologi di mana radio tag identifikasi quency yang mengandung produk informasi digunakan untuk melacak barang inventaris dan saluran distribusi.

Risiko Ukuran dari probabilitas yang satu itu strategi akan efektif, jumlah set korporasi harus mengalokasikan untuk itu strategi, dan lamanya waktu aset akan tidak tersedia.

Tata kelola berbasis aturan Tata kelola sistem berdasarkan aturan yang dinyatakan dengan jelas dan Prosedur.

Aturan perkiraan praktis tidak didasarkan pada penelitian, tetapi pada pengalaman praktis bertahun-tahun.

Undang-undang Sarbanes – Oxley Act disahkan oleh Kongres AS pada tahun 2002 untuk mempromosikan dan meresmikan independensi dewan yang lebih besar dan kelalaian.

Skenario kotak Alat untuk mengembangkan perusahaan skenario tingkat di mana data historis berada digunakan untuk membuat proyeksi untuk menghasilkan laporan keuangan forma.

Penulisan skenario . Teknik peramalan di Indonesia yang memfokuskan deskripsi kemungkinan berbeda futures disajikan dengan cara naratif.

Formulir SEC 10-K Formulir SEC berisi laporan laba rugi, neraca, uang tunai pernyataan mengalir, dan informasi tidak biasanya tersedia dalam laporan tahunan.

Formulir SEC 10-Q Bentuk SEC yang berisi laporan keuangan triwulan.

SEC 14-A formulir Formulir SEC yang berisi pernyataan dan informasi proksi pada komite dewan direksi perusahaan.

Stakeholder sekunder Prioritas rendah grup yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan.

Strategi menjual-keluar Opsi penghematan digunakan ketika perusahaan memiliki daya saing yang lemah. Posisi tipe menghasilkan kinerja yang buruk.

Pemisahan Sebuah metode mengelola budaya masa depan perusahaan yang diakuisisi di mana keduanya perusahaan secara struktural dibagi, tanpa Pertukaran budaya.

SFAS (Ringkasan Analisis Faktor Strategis)

matrix Sebuah bagan yang merangkum sebuah faktor strategis organisasi dengan menggabungkan

GLOSARIUM

Halaman 813

GLOSARIUM

Subtase pengembangan usaha kecil
Seperangkat lima level yang melaluinya
ture sering berkembang.

Pengganti produk Produk yang tampaknya
berbeda tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama dengan
produk-produk lain.

Manajemen rantai pasokan Pembentukan
jaringan untuk sumber bahan baku,
memfaktorkan produk atau membuat layanan, menyimpan
dan mendistribusikan barang, dan mengirimkan barang
atau layanan kepada pelanggan dan konsumen.

Aktivitas pendukung Aktivitas yang memastikan
bahwa kegiatan rantai nilai utama beroperasi
secara efektif dan efisien.

Analisis SWOT Identifikasi kekuatan,
kelemahan, peluang, dan ancaman itu
dapat menjadi faktor strategis untuk perusahaan tertentu.

Sinergi Suatu konsep yang menyatakan bahwa keseluruhan
lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya; dua itu
unit akan mencapai lebih banyak bersama daripada mereka
secara terpisah.

Tacit knowledge Pengetahuan yang tidak mudah
dikomunikasikan karena berakar dalam
dalam pengalaman karyawan atau di perusahaan
budaya.

Taktik : Rencana operasi jangka pendek yang merinci
bagaimana strategi harus diimplementasikan.

Takeover : Akuisisi yang bermusuhan di mana
perusahaan membeli saham mayoritas di perusahaan lain
saham perusahaan.

Integrasi lancip Suatu jenis integrasi vertikal
di mana perusahaan secara internal menghasilkan lebih sedikit
dari setengah persyaratannya sendiri dan membeli

sisanya dari pemasok luar.

Lingkungan tugas Bagian dari bisnis lingkungan yang mencakup elemen atau kelompok yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan, pada gilirannya, dipengaruhi olehnya.

Kompetensi teknologi korporasi kemahiran dalam mengelola personel penelitian dan mengintegrasikan inovasi mereka ke dalam operasi hari ini.

Diskontinuitas teknologi displace- The ment dari satu teknologi dengan teknologi lainnya.

Pengikut teknologi Sebuah perusahaan yang meniru tates produk dari pesaing.

Pemimpin teknologi Sebuah perusahaan yang **memimpin** membutuhkan inovasi.

Sumber teknologi Keputusan membuat-atau-beli Sion yang penting dalam R&D perusahaan strategi.

Transfer teknologi Proses pengambilan teknologi baru dari laboratorium ke pasar

Waktu ke pasar Waktu dari awal hingga profitabilitas produk baru.

Staf perencanaan strategis Sekelompok orang dibebankan dengan mendukung kedua manajemen puncak dan unit bisnis dalam rencana strategis-proses

Aliansi litbang strategis Koalisi melalui di mana suatu perusahaan mengoordinasikan penelitian dan pengembangan dengan perusahaan lain untuk mengimbangi biaya besar untuk mengembangkan teknologi baru.

Rollup strategis Suatu cara konsolidasi industri yang terfragmentasi di mana Neur mengakuisisi ratusan pemilik yang dioperasikan usaha kecil menghasilkan perusahaan besar dengan skala ekonomi.

Sweet spot strategis Tempat pasar di Indonesia dimana perusahaan dapat memenuhi kebiasaan kebutuhan mereka dengan cara yang tidak bisa dilakukan pesaing. Kategori perusahaan **tipe A strategis** berdasarkan orientasi strategis bersama dan penggabungan struktur, budaya, dan proses yang konsisten dengan strategi itu.

Visi strategis Penjelasan tentang apa itu perusahaan mampu menjadi.

Jendela strategis Sebuah peluang pasar yang unik yang hanya tersedia untuk waktu tertentu.

Metode dana strategis Suatu evaluasi metode yang mendorong eksekutif untuk mencari dengan biaya pengembangan sebagai berbeda-Ent dari biaya yang diperlukan untuk saat ini operasi.

Strategi untuk menghindari Strategi kadang-kadang diikuti oleh manajer yang telah membuat miskin analisis atau kurang kreativitas.

Strategi Rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai misinya dan tujuan.

Kompatibilitas strategi-budaya Pertandingan antara budaya perusahaan yang ada dan yang baru strategi yang akan diterapkan.

Perumusan strategi Pengembangan rencana jangkauan untuk manajemen yang efektif peluang dan ancaman lingkungan di Indonesia cahaya kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Implementasi strategi Suatu proses oleh strategi dan kebijakan mana yang dimasukkan ke dalam melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Struktur mengikuti strategi Proses di mana perubahan dalam strategi perusahaan biasanya menyebabkan perubahan dalam organisasi struktur.

Terjebak di tengah situasi di mana a perusahaan atau unit bisnis belum mencapai a

strategi kompetitif generik dan tidak memiliki keuntungan petitive.

Suboptimisasi Suatu fenomena di mana unit mengoptimalkan pencapaian sasarnya ke merugikan organisasi secara keseluruhan.

Aliansi strategis Kemitraan dua atau lebih banyak korporasi atau unit bisnis untuk mencapai tujuan signifikan secara strategis yang saling menguntungkan.

Audit strategi Daftar pertanyaan oleh area atau masalah yang memungkinkan analisis sistematis berbagai fungsi dan aktivitas perusahaan ikatan. Ini adalah tipe audit manajemen.

Lembar kerja audit strategis Alat yang digunakan untuk menganalisis suatu kasus.

Unit bisnis strategis (SBU) Divisi atau kelompok divisi yang terdiri dari independen segmen pasar produk yang diberikan otoritas mary untuk manajemen mereka fungsi sendiri.

Pilihan strategis Evaluasi strategi dan pemilihan alternatif terbaik.

Perspektif pilihan strategis Sebuah teori yang mengusulkan agar organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memiliki kesempatan dan kekuatan untuk membentuk kembali lingkungan mereka.

Proses pengambilan keputusan strategis An proses delapan langkah yang meningkatkan pembuatan cision.

Keputusan strategis Keputusan yang berhubungan dengan masa depan jangka panjang dari seluruh organisasi dan jarang, konsekuensial, dan terarah.

Faktor strategis Faktor eksternal dan internal tor yang menentukan masa depan sebuah perusahaan.

Fleksibilitas strategis Kemampuan untuk beralih dari satu strategi dominan ke yang lain.

Metode dana strategis. Suatu pendekatan memisahkan biaya pengembangan dari diperlukan penses untuk operasi saat ini.

Grup strategis Satu set unit bisnis atau perusahaan yang mengejar strategi serupa dan miliki sumber daya serupa.

Titik infleksi strategis Periode dalam suatu kehidupan organisasi di mana perubahan besar terjadi di lingkungannya dan menciptakan a dasar baru untuk keunggulan kompetitif.

Manajemen strategis Seperangkat manajemen keputusan dan tindakan nyata yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan.

Model manajemen strategis A rasional, model perencanaan preskriptif strategis proses manajemen termasuk lingkungan-pemindaian tal, perumusan strategi, strategi implementasi, serta evaluasi dan kontrol.

Miopia Strategis Kesediaan untuk menolak informasi asing dan negatif.

Piggybacking Strategis Perkembangan PT aktivitas baru untuk organisasi nirlaba yang akan menghasilkan dana yang dibutuhkan untuk membuat perbedaan antara pendapatan dan biaya.

Halaman 814

Integrasi vertikal Sejauh mana suatu perusahaan beroperasi di banyak lokasi pada suatu rantai nilai industri dari ekstraksi mentah bahan untuk ritel.

Organisasi virtual Suatu organisasi struktur yang terdiri dari serangkaian grup proyek atau kolaborasi yang ditautkan oleh mengubah nonhierarchical, seperti sarang laba-laba jaringan.

Tim virtual Sekelompok geografis

dan / atau rekan kerja yang tersebar secara organisasi yang dirakit menggunakan kombinasi telekomunikasi dan teknologi informasi nologi untuk mencapai suatu organisasi tugas.

Visi Pandangan tentang apa yang dipikirkan manajemen organisasi harus menjadi.

Kerangka kerja VRIO yang diusulkan Barney analisis untuk mengevaluasi sumber daya utama perusahaan dalam hal nilai, kelangkaan, kemampuan meniru, dan organisasi.

Web 2.0 Suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan evolusi Internet menjadi wiki, blog, RSS, jejaring sosial, podcast, dan mash-up.

Metode faktor tertimbang Metode itu sesuai untuk mengukur dan memberi penghargaan kinerja manajer SBU top dan eksekutif tingkat grup saat kinerja faktor dan kepentingannya bervariasi dari satu SBU ke yang lain.

Whistle-blower Seseorang yang melaporkan untuk pihak berwenang insiden organisasi dipertanyakan praktik nasional.

Organisasi Perdagangan Dunia . Forum untuk pemerintah untuk menegosiasiakan perjanjian perdagangan dan menyelesaikan perselisihan dagang.

Nilai-Z Formula yang menggabungkan lima rasio dengan menimbang mereka sesuai dengan kepentingan mereka untuk kekuatan keuangan perusahaan untuk memprediksi kemungkinan kebangkrutan.

Trigger point Titik di mana suatu negara telah berkembang secara ekonomi sehingga permintaan itu untuk produk atau layanan tertentu semakin meningkat dengan cepat.

Spesialis pembalikan Seorang manajer yang dibawa ke perusahaan yang lemah untuk menyelamatkan itu perusahaan dalam industri yang relatif menarik.

Strategi turnaround Sebuah rencana yang menekankan ukuran peningkatan efisiensi operasional fisiensi ketika masalah korporasi meresap tetapi belum kritis.

Turnkey Operation, Kontrak untuk konstruksi tion fasilitas operasi dengan imbalan biaya.

Turnover Suatu istilah yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan Eropa untuk merujuk pada pendapatan penjualan. Ini juga mengacu pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menjual persediaan.

Uncertainty avoidance (UA) Sejauh mana dimana masyarakat merasa terancam oleh ketidakpastian dan situasi ambigu.

Union of South American Nations dan-ganisasi dibentuk pada 2008 untuk menyatukan Mercosur dan Komunitas Andes.

Pendekatan utilitarian Sebuah teori yang mengusulkan bahwa tindakan dan rencana harus dinilai oleh konsekuensi mereka.

Rantai nilai Serangkaian penciptaan nilai yang terhubung kegiatan yang dimulai dengan bahan baku dasar datang dari pemasok dan diakhiri dengan distribusi utama mendapatkan barang akhir ke tangan konsumen akhir.

Kemitraan rantai nilai Aliansi strategis di mana satu perusahaan atau unit membentuk a pengaturan jangka panjang dengan pemasok utama atau distributor untuk saling menguntungkan.

Nilai disiplin ilmu Pendekatan untuk mengevaluasi-ing pesaing dalam hal pemimpin produk-kapal, keunggulan operasional, dan pelanggan keintiman.

Pertumbuhan vertikal . Strategi pertumbuhan perusahaan di mana perusahaan mengambil alih fungsi sebelumnya biasanya disediakan oleh pemasok atau distributor.

Taktik pengaturan waktu Taktik yang menentukan kapan suatu bisnis akan memasuki pasar dengan yang baru produk.

Tipping point Titik di mana secara perlahan

situasi berubah melewati masif, perubahan cepat.

Tanggung jawab manajemen puncak Pimpinan-mengirimkan tugas yang melibatkan mendapatkan hal-hal yang sesuai diperiksa melalui, dan dengan, orang lain untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Total Quality Management (TQM) Sebuah operafilosofi nasional yang berkomitmen untuk pelanggan kepuasan dan peningkatan berkelanjutan.

TOWS matrix Sebuah matriks yang menggambarkan caranya peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi a perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan itu kekuatan dan kelemahan internal perusahaan untuk menghasilkan empat set alternatif strategis.

Ekonomi biaya transaksi. Teori itu mengusulkan bahwa integrasi vertikal lebih banyak lebih efisien daripada mengontrak barang dan jasa keburukan di pasar saat transaksi biaya membeli barang di pasar terbuka menjadi terlalu hebat.

Transferabilitas Kemampuan pesaing untuk mengumpulkan sumber daya dan kemampuan yang diperlukan-sary untuk mendukung tantangan kompetitif.

Transfer pricing Suatu praktik di mana satu unit dapat membebankan biaya transfer untuk setiap produk itu menjual ke unit yang berbeda dalam suatu perusahaan.

Pemimpin transformasional Seorang pemimpin yang menyebabkan perubahan dan gerakan dalam suatu organisasi dengan memberikan visi strategis.

Transparan Kecepatan yang lainnya perusahaan dapat memahami hubungan sumber dan kemampuan yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan cessful.

Tren dalam tata kelola Perkembangan saat ini KASIH dalam tata kelola perusahaan.

Memicu peristiwa Sesuatu yang bertindak sebagai a stimulus untuk perubahan strategi.

GLOSARIUM

Halaman 815

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong.

Halaman 816

INDEKS NAMA

- Produk Avon, 59, 150, 162, 259
- Restoran A&W, 213
- Baan, 353
- Makanan Bayi Organik Bayi Segar, 296
- Badaracco, Joseph, 118
- Bain & Company, 40
- Bajaj Auto, 166
- Lokomotif Baldwin, 126
- Ballmer, Steve, 94
- Balsillie, Jim, 249
- Bankir Trust of New York, 316
- Undang-Undang Perbankan 1933, 85
- Bank of America, 134
- Barnevick, Percy, 174
- Barney, JB, 163, 210
- BASF, 146
- Bassil, Gebran, 243
- Matriks Berbagi Pertumbuhan BCG, 234–237
- Bechtel Group Inc., 59
- Bursa Efek Beirut (BSE), 272–273
- Bell Labs, 239
- Benetton, 296

Es Krim Ben & Jerry, 107
Bentley, 128
Berkshire Hathaway, 229, 241–242
Berle, AA, 83
Bert, A., 281
Beli Terbaik, 147, 165, 173, 226
Harga Terbaik, 227
Bezos, Jeff, 58, 95
Bharti Enterprises, 227
Bice, Allison, 111
BlackBerry, 249
Bloom, Ron, 183
Bloomberg, Michael, 112
Bloomberg Businessweek, 43, 89
BMW, 54, 128, 136, 172, 204, 228
BNSF Railroad, 242
Body Shop, 94
Boeing, 54, 140, 202, 260, 324, 347
Bombardier, 229, 297
Borders, 316
Bosch-Siemens, 208
BP, 168, 223
Brabec-Letmathe, Peter, 303
Branson, Richard, 94
Bristol-Myers Squibb, 224
British Aerospace, 211
British Airways, 43, 52
Petroleum Inggris, *Lihat BP*
British Standards Institute, 351
Budweiser, 211, 227
Buffalo Wild Wings, 349
Buffett, Warren, 229, 241
Burger King, 145
Burns, Larry, 236
Indeks Risiko Lingkungan Bisnis, 144
Manajemen Catatan Bisnis, 207
Byron, William J., 105
Cadbury Schweppes, 285–286
CAFTA (Perdagangan Bebas Amerika Tengah Perjanjian), 44
Callinicos, Brent, 342
Campbell, A., 239, 286
Canadair, 229
CANENA, 351
Canon, 116
Capgemini, 224
Carbon Trust, 133
Carrefour, 225
Carroll, Archie, 105-107, 118
Imperatif kategorikal, 118
Caterpillar, 176, 189
Cavanagh, GF, 118
Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Tengah (CAFTA), 44
Minyak Cedar, 243
Chandler, Alfred, 47, 287–288, 292, 312
Charon, Ram, 347
Restoran Checkers, 368
CHEGG, 208
Chevron, 267
Chick-fil-A, 110
China Mobile, 176
Chow, Dan, 352
Christensen, CM, 179
Chrysler Corporation, 85, 182, 271, 322, 341
Church & Dwight Co., 202
Circuit City, 173, 233–234
Cisco Systems, 88, 106, 143, 150, 222, 318, 352
Citigroup, 93, 134
Target CITY, 197
Clorox Company, 171–172, 212, 285
Coca-Cola, 51, 103–104, 131, 134, 176, 185, 224, 257, 285, 343, 344, 353
Perusahaan Pembotolan Coca-Cola Terkonsolidasi

(CCBCC), 109
Solusi Teknologi Cognizant, 302
Colgate Palmolive Company, 207
Comcast, 286
Pengungkapan Ringkas, 368
Compaq, 230
Compustat, 368
ConAgra, 269
Connecticut Spring & Stamping, 182
Construcciones Aeronáuticas, 211
Continental Airlines, 287
Converse, 139
Corbett, Julie, 283
AC Nielsen Co., 149
ABB Asea Brown Boveri AG, 173, 174, 340
Jaringan ABC, 263
AB InBev, 43, 211, 227, 349
Ace Hardware, 259
Ackman, Bill, 81
Adelphia Communications, 88
Adidas, 139
Admiral, 323
Aerospatiale, 211
AFL-CIO, 92
AFNOR, 351
AFTA (Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN), 45
AIM Global, 354
Airbus Industries, 140, 202, 212, 267
Alcon, 287
Aldi, 204
Alexander, M., 239
Federasi Serikat Pekerja Seluruh Tiongkok, 135
Altegrity Inc., 150
Amazon.com, 58, 95, 140, 167
AMD, 52
American Airlines, 43, 52, 233
Indeks Kepuasan Pelanggan Amerika (ACSI), 339
American Cyanamid, 303
American Hospital Supply (AHS), 186
Institut Standar Amerika, 351
Amoco, 168
Komunitas Andes, 44
Perusahaan Anheuser-Busch, 43, 86, 227, 257
Apotheker, Leo, 76, 93
Applebee's, 312
Apple Inc., 81, 94, 116–117, 140, 163, 176, 178, 204, 207, 224, 235, 293, 313, 345
Apple iPhone, 143
APQC (Produktivitas & Kualitas Amerika Center), 350
Archer Daniels Midland (ADM), 209–210
Kucing Arktik, 288
Arm & Hammer, 202
Arthur D. Little Inc., 144
ASEAN (Asosiasi Asia Tenggara Bangsa), 45, 142
Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA), 45
Asosiasi Negara-Negara Asia Tenggara (ASEAN), 45, 142
AstraZenica, 205
Atlantic Gulf & Pacific Company (AG&P), 54
AT&T, 176, 324, 343
Atwater, H. Brewster, 238
Audi, 354
Auerbach, David, 115
Otonomi, 355

Goldman Sachs, 134, 347
GoodData, 149
Goodyear Tire & Rubber, 183
Google, 53, 91, 153, 166, 167, 172, 176, 287, 347
Goold, M., 239, 286
Governance Metrics International (GMI), 89
Penerimaan Manajemen Lulusan
Dewan, 112
Hibah, RM, 59
Greiner, LE, 289, 292
Gretzky, Wayne, 156
Grove, Andy, 56, 142, 266
Haier, 208
Hallmark, 211
Hambrick, Donald, 61-62
Hamilton, RD, 339
Pantai Hamilton, 213
Hammer, Michael, 298
Harley Davidson, 182, 299, 317
Harrigan, KR, 223
Heilmeier, George, 180
Heineken, 187
Heins, Thorsten, 249
Kawanan, T., 281
Makanan Hershey, 353
Hesse, Daniel, 138
Hewlett, Walter, 75
Hewlett-Packard Company, 75–77, 94, 96, 116, 140, 204, 230, 239, 258, 315, 340, 355
Hofstede, G., 327, 328
Home Café, 213
Home Depot, 55, 226, 286, 294, 320, 321, 353
Honda, 164, 206, 227–228
Hoover, Robert, 311
Hoover's, 149, 150, 369
HSBC, 125, 316
Hsieh, Tony, 311
Huckabee, Mike, 110
Hurd, Mark, 76
Hypercompetition (D'Aveni), 46
Hyundai / Kia, 181
IBM, 41, 58, 59, 94, 137, 166, 176, 202, 212, 228, 236, 239, 261, 318, 359
iDisorder: Memahami Obsesi Kami dengan Teknologi . . . (Rosen), 143
IHOP (Rumah Internasional Indonesia)
Pancake), 312
IKEA, 226
ImClone, 224
Immelt, Jeffrey, 315
InBev, 43
Infosys, 302
Layanan Sumber Daya, 91
Perusahaan, 204
Kehidupan yang Adil, 78
Erhart, Charles, 219
Eskew, Mike, 153
ESPN, 210
Estée Lauder, 130
Uni Eropa (UE), 43, 133, 142, 351
Facebook, 80, 91, 166
Fairfax, 150
Federated Department Store, 287
FedEx, 55, 162, 185, 259, 347, 354
Ferrari, 128
Fiat, 228, 304
Fila, 139
Filo, David, 90, 292
Dewan Standar Akuntansi Keuangan, 350
Jaringan Penegakan Kejahatan Keuangan, 111
Layanan Data Finsbury, 149

Fiorina, Carly, 75-76, 96
Five Guys, 204, 337
Footnoted.org, 368
Ford, Clay (Bill), 37
Ford, Henry, 168, 222, 292
Ford Motor Company, 37–38, 136, 168, 184, 222, 233, 236, 282, 292, 340, 347
Majalah *Fortune*, 103
Foster, Richard, 179
Frank J. Zamboni & Company, 201–202
Fredrickson, James, 61–62
Friedman, Milton, 104–106
Friedman, Thomas, 42
Frito Lay, 146
Fruit of the Loom, 242
Fujitsu Ltd., 263
Galbraith, JR, 168
Gannet, 316
Gates, Bill, 94
Asuransi GEICO, 242
Genentech, 57, 88, 287
General Electric, 39, 42, 53, 59, 126, 163, 210–211, 229, 233, 240, 260, 261, 270, 291, 311, 315, 343, 344, 349, 359
Makanan Umum, 172
General Mills, 140, 149, 238
General Motors, 94, 126, 166, 168, 233, 235, 236, 288, 291, 292, 318, 340, 344, 359
Genpact, 261
Georgia-Pasifik, 343
Gerstner, Louis V. Jr., 41, 58, 59, 94
Ghosn, Carlos, 323
Gilad, B., 151
Gillette, 165, 166, 173, 286
GIS (Solusi Informasi Global), 324
Global Crossing, 77, 88
GlyEco Inc., 207
Manajemen Catatan Cornerstone, 207
Corning Inc., 300, 311
Perpustakaan Perusahaan, 89
Costco, 309
Crane, A., 107
CSA, 351
CSX Corporation, 229
Daft, Douglas, 185
Daimler-Benz, 322–323
Daimler-Benz Aerospace, 211
Dairy Queen, 242
Daksh eServices Ltd., 261
Dale, Karen, 256
Danone, 257
D'Aveni, Richard, 46, 147, 207–209
Davis, SM, 295
Tumpahan minyak Deepwater Horizon, 109
Deere and Company, 205, 343
Mendefinisikan Momen (Badaracco), 118
Dell, Michael, 231
Dell Computers, 138, 186, 231, 261
Delphi Corporation, 233
Delta Airlines, 225
Deming, W. Edwards, 256
DHL, 214
Diligence Inc., 150
DIN, 351
Dixon, Lance, 256
DoCoMo, 176
Undang-undang reformasi keuangan Dodd-Frank, 93
Putaran Doha, 135
Makanan Dole, 354
Domino, 206
Donald, Jim, 55
Dow Chemical, 257, 299, 359

Dow Jones & Company, 107–108
Indeks Keberlanjutan Dow Jones, 134
Drauch, Douglas, 236
Duke Energy, 222, 340
Dunn, Patricia, 76
DuPont, 236, 259, 291, 340, 342, 346
Durant, William, 292
Eastman Kodak, 126, 293
Eaton Corporation, 357
eBay, 167, 292, 354
Merek Ekologis, 283
Undang-Undang Spionase Ekonomi, 151
Ekonom, 150
Unit Intelejen Ekonomi, 144
Eisner, Michael, 96
Electrolux, 43, 84, 208, 318
Eli Lilly, 153, 343
Elkington, John, 42
Elliot, J. Raymond, 130
Ellison, Lawrence, 221, 289, 291
Emerson Electric, 86
Encyclopaedia Britannica, 58
Enron, 77, 88, 112, 114

INDEKS NAMA

Halaman 818

Mercosur, 44, 142
Mesa Airlines, 225
Microsoft, 42, 52, 94, 132, 140, 150, 153, 176, 178, 202, 279, 283, 342, 344
Midamar Corporation, 204
Miles, RE, 146, 297
Mintzberg, Henry, 56, 58–59, 271
Mitsubishi Motors, 322–323
Modelo, 211
Monsanto, 329
Montgomery Ward Inc., 312
Moody's, 89, 150
Perusahaan Mobil Morgan Motor, 204
Morningstar, 89
Pusat Mesin Mossville, 298
Motorola, 116, 298
Mr. Coffee, 213
Mulally, Alan, 37–38
Mullen, Dan, 354
Muralidharan, R., 339
NAFTA (Perdagangan Bebas Amerika Utara Perjanjian), 43, 142
Nardelli, Robert, 286, 320, 321–322
NBC Universal, 286
NCR Corporation, 324
Nestlé, 131, 185, 257, 303
Netscape, 283
Netsuite, 339
Saldo Baru, 138, 205
Newman Own, 116
Newport News Shipbuilding, 50
Nickelodeon, 204
Nike Inc., 42, 139, 205, 253, 296
Nissan, 166, 227–228, 236, 323
Nohria, N., 40
Nokia, 352
Noorda, Raymond, 214
Nordstrom, 172, 345
Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara (NAFTA), 43, 142
Northwest Airlines, 85, 225
Norton, DP, 345
Novartis, 287
Nucor, 172
Nutrasweet, 141

Nutt, Paul, 269
Obama, Barack, 153
Depot Kantor, 339
Olive Garden, 145
Olson, Matthew, 279, 280
Pertandingan Olimpiade, 184
Omidyar, Pierre, 292
Oracle Corporation, 150, 221, 239, 289–291, 353
Orbitz, 91
OrphageniX, 204, 205
Owens-Corning, 353
Labatt, 211
Lafley, AG, 289
Lafley, Seni, 173
Lamborghini, 136
Land, Edwin, 292
Larsen, Ralph, 271
Lawrence, PR, 295
Lazaridis, Mike, 249
Lean Six Sigma, 299
Learjet, 229
Leder, Michelle, 368
LEGO, 186, 233
Levinsohn, Ross, 90
Levinson, Arthur, 57
Levi Strauss, 107, 116, 279–280
Lexis-Nexis, 149
LG, 208
Lincoln Electric, 146
LinkedIn, 182
Linux, 239
Liveris, Andrew, 257
Livingston, Robert, 260
Lockheed Martin, 260
Long John Silver, 213
Lopez, José, 257
Lorange, Peter, 213
Lorenz, John, 207
Lutz, Robert, 236, 271
MacDonald, T., 281
Macy's, 165, 287
Chef Ajaib, 52
Malmendier, U., 94
Manco Inc., 350
Marchionne, Sergio, 304
Market Research.com, 149
Grup Marks & Spencer, 108
Marlboro, 176
Marsh Consumer BPO, 302
Mary Kay Corporation, 150
Maserati, 136
Matsushita, Konosuke, 174
Mattel, 260
Matten, D., 107
Maybelline, 130
Perusahaan Mei, 287
Mayer, Marissa, 90
Maytag Corporation, 155, 199, 208, 212, 228, 233, 323, 375, 384–391
McCafé, 255
McDonald, Bob, 289
McDonald's, 145, 176, 226, 255, 259, 347
McDonnell-Douglas, 324
McKinsey & Company, 40
Berarti, GC, 83
Medtronic, 116
Mercedes-Benz, 136
Merck, 178, 205
Ingersoll, 347
Dilema Inovator (Christensen), 179
Mencari Keunggulan (Peters dan Waterman), 357
Instagram, 80

Layanan Pemegang Saham Institusional (ISS), 89
Intel, 52, 178, 239, 266, 344
Layanan Pendapatan Internal, 350
Standar Akuntansi Internasional
Dewan, 350
Komisi Electronik Internasional
(IEC), 351
Pemanen Internasional, 352
Rumah Pancake Internasional
(IHOP), 312
Organisasi Internasional untuk
Standardisasi (ISO), 351
Intrade.com, 153
Tablet iPad, 143, 313
iPhone, 143, 163, 176, 235
iTunes App Store, 143
JD Edwards, 353
JP Morgan Chase & Company, 262
Standar Industri Jepang
Komite, 351
JCPenney, 81
JetBlue, 146
Perusahaan Jim Henson, 110
Jobs, Steve, 94, 293, 313
Johnson, Ron, 81
Johnson & Johnson, 110–111, 116, 178
Jones, Michael, 286
Joyce, W., 40
JPMorgan Chase, 134
Jreij, Frank, 243
Kaiser Health, 354
Kant, Immanuel, 118
Kaplan, RS, 345
Kelleher, Herb, 94
KFC, 213, 322
KIA Motors, 167
Kimberly Clark, 209
Kirin, 211
Indeks Sosial Pasar Luas KLD, 134
Kleiner Perkins, 86
Kmart, 206, 294
Memotret dgn kodak. Lihat Eastman Kodak
Kohlberg, L., 115, 118
Korn / Ferry International, 84
KPMG, 182
Kraft Foods, 209, 367
Kramer, MR, 107
Krups, 213
Indeks kekeruhan Kurtzman Group, 113
Kvinnslund, Stener, 329
Protokol Kyoto, 133
INDEKS NAMA

Halaman 819

Target, 59, 80, 81, 107, 165, 197
Layanan Konsultasi Tata, 302
Tata Group, 268
Tata Motors, 161–162, 166, 233
Tate, G., 94
Taxin, Gregory, 89
Tenneco, 343
Otoritas Lembah Tennessee, 267
Tesco, 225
Tesla Motors, 133
Poin Ketiga, 90
Thompson, Scott, 90
3M, 53, 172, 299, 303, 340
TIAA-CREF, 84
Timex, 204
Toman Corporation, 238
Toro, 229

Toshiba, 212, 224
Toyota, 47, 128, 186, 206, 228, 236, 343
Trans Ocean, 109
Perdagangan Bebas Kemitraan Trans-Pasifik
perjanjian, 205
Treacy, M., 151
Treat.com, 211
Restoran Tricon Global, 322
Grup Trident, 150
TurboTax, 167
Tyco, 77, 88, 112
UnderArmour, 139
Unilever, 257, 318
Union of South American Nations, 44
United Airlines, 85, 225, 287, 339
Serikat Pekerja Otomatis, 85
United Express, 225
United National Global Compact, 106
Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa, 103
Serikat Pekerja Baja, 183
Upjohn Pharmaceuticals, 329
UPS, 55, 214, 259
Departemen Pertahanan AS, 353
US Airways, 225, 233
US Airways Express, 225
Value Line, 150
van Bever, Derek, 279, 280
Vanguard, 167
Verizon Communications, 94, 176
Verry, Seth, 279, 280
Vibram Five Fingers, 139
Virgin, 94
Volkswagen, 353
Wagoner, Richard Jr., 236
Wal-Mart, 133–134, 165, 167, 186, 187,
204, 225, 227, 279, 352–353
Walt Disney Company, 96, 164, 167, 204,
263, 292, 359
Warner-Lambert, 59, 219, 291
Waterman, RH, 357
SC Johnson, 116
Saab Automobil Parts AB, 321
Grup SAM, 134
Samsung, 140
SAP AG, 353
Sarbanes-Oxley Act, 88–91, 116
Savage, Randy, 357
SBC Communications, 86
Schilit, Howard, 367–368
Schiller, Steve, 313
Perusahaan Pembuatan Bir Schlitz, 84
Schoonover, Philip, 173
Schultz, Howard, 55, 56, 94, 255
Scientific-Atlanta Inc., 222
ScoreTop.com, 112
Sears, 41, 147, 164–165, 294, 316, 356
Solusi Outsourcing Keamanan, 150
See's Candies, 242
Seidenberg, Ivan, 94
Semel, Terry, 90
Deterjen Laundry Generasi Ketujuh, 283
Shanghai Automotive, 318
ShareNet, 46
Perusahaan Sherwin-Williams, 224
Shorebank, 116
Shutterfly, 211
Siemens, 46
Simpson Industries, 233
Six Sigma, 282, 298–299, 330
Kapten, John, 210
Sloan, Alfred P., 270, 288
Smeltzer, Larry, 113
Smithfield Foods, 223, 224
Smucker, 116
Snow, CC, 146, 297

Masyarakat Kecerdasan Kompetitif Profesional, 151
Sony, 116, 212, 313, 354
Pabrik Bir Afrika Selatan (SAB), 202
Southwest Airlines, 94, 146, 204, 285, 339
Pusat Olahraga, 210
Sprint, 343
Sprint Nextel, 138
SSA Global Technologies, 353
Standard & Poor's (S&P), 89, 150
Stanley Works, 353
Staples, 52
Starbucks, 53, 55, 56, 94, 107, 255, 316
Stern Stewart & Company, 343, 344
Stewart, Julia, 312
Stoneyfield Yogurt, 107
Stuart, Spencer, 78
Sullivan, Jerry, 184
Sunbeam, 367
Surowiecki, James, 153
Swiss Re, 45
Taco Bell, 204, 213, 322
Tagliatti, 228
Taisei Corporation, 59
Panasonic, 173, 174, 236
Grup Restoran Panda, 206
Pandit, Vikram, 93
Perusahaan Roti Panera, 319
Pascal, 45
Patagonia, 116
Pelino, Doug, 315
PeopleShareNet, 46
PeopleSoft, 353
PepsiCo, 131, 257, 373
Perez, Antonio, 293
Peters, TJ, 357
PF Chang, 206
Pfizer, Charles, 219
Pfizer Inc., 51–52, 178, 182, 219–220, 287, 291, 329
P&G. *Lihat* Procter & Gamble (P&G)
Pharmacia, 219, 291, 329
Pharmacia & Upjohn, Inc., 329
Pitney Bowes, 88
Pixar, 164
Pizza Hut, 213, 322
Platt, Lewis, 75
Polaroid, 263, 292, 343
Porsche, 128, 136
Porter, M., 107
Porter, Michael E., 45, 127, 138, 140, 141, 151, 164, 169, 170, 203, 206, 285
Potlach Corporation, 204
Procter & Gamble (P&G), 52, 107, 137, 140, 146, 150, 165, 169, 173, 187, 204, 209, 212, 213, 224–225, 240, 285, 286, 288–289, 313, 320, 331, 352
Energi Kemajuan, 222
Proyek GLOBE, 328
Quaker Oats, 343, 373
Qwest, 77, 88
RAND Corporation, 153, 347
Baca, Ian, 219
Red Hat, 239
Reebok, 42, 139, 296
Reggie White, dkk. v. NFL, 210
Reinhardt, FL, 45
Renault, 166, 228, 323
Rensi, Edward, 259
RIM (Research in Motion), 140, 249, 263, 316
RJR Nabisco, 344
Roberson, B., 40
Roche, 287

Rockwell Collins, 178
Rodnick, Anita, 94
Romanos, Jack, 243
Romney, Mitt, 153
Royal Dutch Shell, 153, 223
Rumelt, Richard, 228
Ryanair, 53

INDEKS NAMA

Halaman 820

Xerox, 164, 282, 316, 341
Yahoo!, 90, 292
Yamaha, 352
Yang, Jerry, 90, 292
Young, Shirley, 318
Yum! Merek, 213, 226, 227, 322
Zabriskie, J., 329
Zappos, 311
Zimmer Holdings, 129–130
Zuckerberg, Mark, 80, 91
Zynga, 167
Wiersema, F., 151
Wiersema, Margarethe, 96
Wilburn, Nicole, 296
Wilburn, Randy, 296
Williamson, OE, 225
Wisdom of Crowds (Surowiecki), 153
WorldCom, 77, 88, 112
Dunia itu Rata (Friedman), 42
Prakiraan Risiko Politik Dunia, 144
Organisasi Perdagangan Dunia (WTO),
134–135, 142
W&T Offshore, 91
Wyeth, 219, 287
Watkins, Sherron, 114
Web 2.34, 186
WebFountain, 137
Welch, Jack, 240, 270, 299
Wells Fargo, 345
Wendy's, 145, 182
Weyerhauser, 169
Wheeling-Pittsburgh Steel, 85
Pusaran Air, 199, 208, 233, 260, 323, 343, 353
Whitman, Meg, 76, 94, 354
Makanan Utuh, 107
Siapa bilang gajah tidak bisa menari?
(Gerstner), 59
INDEKS NAMA

Halaman 821

SUBYEK INDEKS

dampak globalisasi terhadap, 84
Hewlett-Packard, 75–77
direktorat yang saling mengunci, 85-86
asuransi kewajiban untuk, 78
anggota, 80–86
nominasi dan pemilihan, 86-87
organisasi, 87–88
tanggung jawab, 78–80
Persyaratan SEC untuk, 81
dalam manajemen strategis, 78-79
perempuan dan minoritas pada, 84, 91
Konsep BOT, 228
Brainstorming, 152–153
Merek, 176
Manajemen merek, 296

Anggaran, 54, 285–286. *Lihat juga* Modal penganggaran
Analisis anggaran, 350
Birokrasi, 134
Kecerdasan bisnis. *Lihat* Kompetitif intelijen
Model bisnis, 166–167
Strategi bisnis, 52, 53, 203–214
Strategi kompetitif Porter, 203–209
Serangan bypass, 284
Kemampuan, 162
Penganggaran modal, 177–178
Perusahaan captive, 224
Strategi perusahaan captive, 232-233
Jejak karbon, 127
Produk ramah karbon, 133
Lingkungan netral karbon, 108
Analisis kasus, 366-377
penelitian situasi kasus, 368-369
pernyataan ukuran umum, 373
tindakan ekonomi, 374–375
analisis keuangan, 369–375
analisis rasio keuangan, 369, 370-371
indeks pertumbuhan berkelanjutan, 374
daftar periksa bendera merah, 367-368
audit strategis, 375–376, 384–391
Formula nilai-Z, 373-374
Sapi perah, 235–236
Arus kas, 367
Perencana laba hati-hati, 312
Ponsel, 176
Organisasi seluler, 297
Pusat keunggulan, 240
Pusat gravitasi, 168–169
Pengurangan Emisi Bersertifikat (CER), 369
Ubah program manajemen, 40
Bab 7, 294
Bab 11, 294
Kecurangan, 112
Chief Executive Officer (CEO), 92–95
kinerja perusahaan dan, 96
kompensasi dari, 93, 355, 358-359
mengevaluasi, 346-347
sukses eksekutif, 314
omset, 345
jenis, dan strategi perusahaan, 312–313
Chief Operating Officer (COO), 92
Kepala Risk Officer, 342
Pasar cokelat, 131
Clayton Act, 85
Perubahan iklim, 45, 257, 345
kategori risiko (untuk perusahaan), 133–134
Komputasi awan, 132
Cluster, 164
Pengembangan produk bersama, 186
Kode Etik, 89, 116–117
Penentuan kode, 85
Buku pelajaran perguruan tinggi, 208
Collusion, 209–211
Komoditas, 140
Pernyataan ukuran umum, 373
Utas umum, 202
Komunikasi, 322
Layanan informasi perusahaan, 368-369
Keadilan kompensasi, 117
Persaingan, 140. *Lihat juga*
Hypercompetition
kelompok, 164
intelijen kompetitif dan, 148–149
pesaing ditentukan, 151
keragaman saingan, 141
evolusi industri dan, 142

pemantauan, 151
persaingan di antara perusahaan yang ada, 140–141
Keunggulan kompetitif
mendapatkan, 163–164
mempertahankan, 164–166
Kecerdasan kompetitif, 148–151
mengevaluasi, 150
memantau pesaing, 151
sumber, 149–151
Lingkup kompetitif, 203
Strategi kompetitif, 52, 203–209
hypercompetition and sustainability, 207–209
struktur industri dan, 206–207
risiko, 205
Complementor, 142
Industri komputer, 58–59
Tablet komputer, 44
Konsentrasi, 222–228, 312
pertumbuhan horizontal, 224–230
pertumbuhan vertikal, 222–223, 225, 230
Diversifikasi konsentris, 229
Rekayasa serentak, 182
Akuntansi
metode akrual, 360
penetapan biaya berdasarkan aktivitas (ABC), 341–342
akuntansi biaya, 341
forensik, 367
GAAP, 350
Piutang usaha, 367
Akuisisi, 222, 227, 230. *Lihat juga*
Merger
pertimbangan budaya perusahaan, 173, 322–324
lintas batas, 227
Rencana tindakan, 324–326
Penetapan biaya berdasarkan aktivitas, 341–342
Rasio aktivitas, 369, 370–371
Mode adaptif, 58
Model iklan, 166
Direktur terafiliasi, 82
Teori agensi, 81–83
Industri penerbangan, 225, 229
Sumber energi alternatif, 132
Formula Kebangkrutan Nilai-Alt Altman, 373–374
Manajer portofolio analitik, 312
Analisis, 146
Laporan tahunan, 369
Industri peralatan, 144, 147, 208–209
Aplikasi, 143, 176
Strategi perlombaan senjata, 263
Asimilasi, budaya, 323
Industri sepatu atletik, 138–139
Industri mobil, 37–38, 152, 161–162, 166, 168, 236
studi perampingan, 316
Permintaan SUV di Cina, 136
Tim kerja otonom, 182
Baby boomer, 129, 130
Integrasi ke belakang, 223
Kartu Skor Seimbang, 40, 345
Kebangkrutan, 294
Strategi kebangkrutan, 233
R&D Dasar, 178
Kontrol perilaku, 339
Substitusi perilaku, 356
Pembandingan, 40, 349–350
Bioteknologi, 131
Analisis blind spot, 151
Model Blockbuster, 167
Dewan direksi, 77–92
aktivisme dewan, 90
penentuan kode dan, 85

kinerja perusahaan dan, 96
kompensasi, 85, 355
kontinum, 79–80
mengevaluasi, 346–347

Undang-undang reformasi keuangan Dodd-Frank, 93
Lakukan strategi segalanya, 263
Anjing (produk), 236
Perampungan, 315–316
Rantai nilai hilir, 168
Karena perawatan, 78
Daya tahan, 164
Kemampuan dinamis, 162, 208
Pakar industri yang dinamis, 312
Penghasilan pada risiko (EAR), 342
Panduan penghasilan, 355
Laba per saham (EPS), 338, 343
Kekuatan ekologis, 136
Kekuatan ekonomi, 127, 136
Indikator ekonomi, 375
Ukuran ekonomi, 374–375
Tanggung jawab ekonomi, 105
Nilai tambah ekonomis (EVA), 343, 344
Skala ekonomi, 139, 142, 181, 287
Ruang lingkup ekonomi, 170, 287
Basis data EDGAR, 369
EFAS (ringkasan analisis faktor eksternal),
154–155
Model efisiensi, 167
Aturan 80/20, 357, 360
Mobil listrik, 236
Industri utilitas listrik, 340
Penggunaan kembali baterai kendaraan listrik, 340
Jaringan elektronik, 131
Eleos Foundation, 115
Program perdagangan emisi, 133
Karyawan, 183. *Lihat juga* Sumber Daya Manusia;
Kepegawaian
Rencana Kepemilikan Saham Karyawan
(ESOP), 85
Mengepung, 284
Energi
sumber alternatif, 132
efisiensi, 351
R&D Rekayasa, 178
Perencanaan sumber daya perusahaan (ERP),
185, 353
Manajemen risiko perusahaan (ERM), 342
Strategi perusahaan, 109
Mode wirausaha, 58
Model kewirausahaan, 167
Pembatas masuk, 139
Kesadaran lingkungan, 130
Efisiensi lingkungan, 44
Tanggung jawab lingkungan, 44
Pemindaian lingkungan, 48–50, 60.
Lihat juga Kompetitif
inteligensi; Peramalan;
Analisis industri
daftar periksa (audit strategis), 154
didefinisikan, 126
ekologi, 132–134
ekonomi, 132
ringkasan analisis faktor eksternal,
154–155
analisis portofolio, 220, 234–238
strategi penghematan, 232–234
strategi stabilitas, 231–232
Analisis rantai nilai perusahaan, 169–70

Korupsi, 77
Fokus biaya, 203, 204
Kepemimpinan biaya, 203, 204
Pemalsuan, 351–352
Krisis otonomi, 291
Crisis of control, 291
Crisis of leadership, 289
"Massa kritis," 221
Tim kerja lintas fungsi, 182
Analisis dampak silang (CIA), 153
Integrasi budaya, 173
Intensitas budaya, 172
Norma dan nilai-nilai budaya, 112
Relativisme budaya, 114
Tren budaya, 135
Konversi mata uang, 135
Kepuasan pelanggan, 327, 339
Model solusi pelanggan, 166
Siklus penurunan, 234
Perangkap lunak dasbor, 339
Penipuan penghapusan hutang, 111
Pengambilan keputusan
etis, 111–118
strategis, 57–60
Dekulturasi, 324
Model standar industri De Facto, 167
Pembela, 146
Taktik bertahan, 284, 285
Teknik Delphi, 153
Tren demografis, 129
Deregulasi, 40
Pengacara Setan, 270
Peralatan pencitraan diagnostik, 47
Pertanyaan dialektis, 270
Diferensiasi, 203, 204, 208, 286
Fokus diferensiasi, 203, 204-205
Strategi diferensiasi, 204
Teknologi digital, 131
Dimensi budaya nasional, 327
Direktorat interlocking langsung, 85-86
Strategi pengarahan, 220–234
kontroversi dalam, 230
strategi pertumbuhan, 221–225
"Masalah tangan kotor," 118
Tanggung jawab diskresioner, 105
Kompetensi khas, 163
Keadilan distributif, 117
Tenaga kerja yang beragam, 259
Diversifikasi, 222, 312
konsentris (terkait), 229
konglomerat (tidak terkait), 229
kontroversi dalam, 230
Keragaman, 131
Strategi penjualan, 233
Ukuran kinerja divisi, 347-348
Struktur divisi, 171–172, 288
Sumber serentak, 224
Konflik kepentingan, 83
Diversifikasi konglomerat, 229
Struktur konglomerat, 172
"Paralelisme sadar," 211
Konsensus, 269
Industri yang terkonsolidasi, 142, 206-207
Konsolidasi, 232
Dolar konstan, 374
Sistem berkelanjutan, 180
Kontraksi, 232
Kontrol, jenis, 339-341
Pedoman sistem kontrol, 357
Tingkat konvensional, 115
Hubungan kontraktual kooperatif, 224
Strategi kooperatif, 52, 209–214
kolusi, 209–211
aliansi strategis, 211
Co-opetition, 214

Strategi terkoordinasi, 286
Kompetensi inti, 40
Kekakuan inti, 162
Merek perusahaan, 176
Budaya perusahaan, 172–174
komunikasi dan, 322
keragaman setelah akuisisi, 322-324
masalah internasional dalam, 319, 329
mengelola, 320–324
pengembangan kebijakan dan, 271
pilihan strategis dan, 268
kompatibilitas strategi-budaya
penilaian, 320–322
Tahap pengembangan perusahaan, 288–292
melampaui SBU, 291–292
blok untuk berubah, 292
struktur divisi, 291
struktur fungsional, 290-291
struktur sederhana, 289–290
Tata kelola perusahaan
menghindari perbaikan, 89, 91
dewan direksi dan (*Lihat* Dewan direktur)
didefinisikan, 77
mengevaluasi, 89
dampak UU Sarbanes-Oxley pada,
88–91
membaik, 89
manajemen puncak dan, 92–95
tren, 91–92
Pengasuhan perusahaan, 220, 239–241
Reputasi perusahaan, 177
Skandal perusahaan, 76, 88, 96
Skenario perusahaan, 264–269, 271
Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), 105.
Lihat juga Tanggung jawab sosial
Strategi perusahaan, 52, 53
pengasuhan perusahaan, 220, 239–241
didefinisikan, 220
strategi pengarahan, 220–234
strategi horisontal, 241
kompetisi multipoint, 241
SUBYEK INDEKS

Halaman 823

Pertumbuhan horisontal, 224–225
mencapai, 225
kontroversi dalam, 230
opsi entri internasional untuk, 226–229
Integrasi horizontal, 224
Strategi horisontal, 241
Komposisi rumah tangga, 131
Aset manusia, 162
Keragaman manusia, 184
Manajemen sumber daya manusia (SDM)
strategi, 259
di Uni Emirat Arab, 331
Sumber daya manusia, 181–185. *Lihat juga*
Kepegawaian
mengidentifikasi karyawan untuk pelatihan /
promosi, 315
kualitas kehidupan kerja / keragaman manusia,
183–185
tim dan, 182–183
hubungan serikat pekerja dan sementara / paruh waktu
pekerja, 183
Hak Asasi Manusia, 135
Tingkat rintangan, 54, 177–178
Hypercompetition, 147
Dapat ditiru, 165
Imigrasi, 131

Indeks pertumbuhan berkelanjutan, 374
Direktorat interlocking tidak langsung, 85-86
Individualisme-kolektivisme (IC), 327-328
Pendekatan hak individu terhadap etika perilaku, 117, 118
Spionase industri, 149–151
Industri. *Lihat juga* industri spesifik
terkonsolidasi, 142
didefinisikan, 138
evolusi, 142–143
terfragmentasi, 142
global, 144
multidomestik, 143
regional, 144
Analisis industri, 138–148
daya tawar pembeli, 141
kekuatan industri pelengkap, 142
didefinisikan, 127
hiperkompetisi, 146–147
evolusi industri, 142–143
matriks industri, 147–148
kategorisasi industri internasional, 143–144
penilaian risiko internasional, 144
Pendekatan Porter ke, 138–142
persaingan di antara perusahaan, 140-141
kelompok strategis, 144–146
tipe strategis, 146
daya tawar pemasok, 141–142
ancaman pendatang baru, 139–140
ancaman produk pengganti / layanan, 141
Layanan informasi industri, 368-369
Matriks industri, 147–148
Fokus, 203, 206
Ikuti strategi pemimpin, 263
Ikuti manajemen matahari, 260
Perencanaan berbasis ramalan, 39
Peramalan
kesalahan asumsi, 152
teknik, 152–154
Akuntansi forensik, 367
Integrasi ke depan, 223
Industri terfragmentasi, 142, 206
Waralaba, 227
Arus kas bebas, 343
Analogi "Katak dalam air mendidih", 114
Serangan frontal, 284
Integrasi penuh, 223
Pengetahuan fungsional, 47
Ukuran kinerja fungsional, 347–348
Strategi fungsional, 52, 53, 250-260
strategi keuangan, 251–253
Strategi HRM, 259
strategi teknologi informasi, 259–260
strategi logistik, 258–259
strategi pemasaran, 250–251
strategi operasi, 254–256
strategi pembelian, 256–258
penelitian dan pengembangan (R&D) strategi, 253–254
Struktur fungsional, 171, 290–291
Prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP), 350
Organisme yang diubah secara genetik, 132
Struktur wilayah geografis, 303
Ekspansi global, 226
Industri global, 144
Globalisasi, 41, 42-43
keanggotaan dewan dan, 84
Global MNC, 351
Rantai pasokan global, 133
Pemanasan global, 45, 127, 133

Pemindahan sasaran, 356
Gol, 51
Niat Baik, 107
Peraturan pemerintah, 133, 134
Strategi besar, 221
Pengembangan lapangan hijau, 227–228
Produk domestik bruto (PDB), 374
Margin kotor, 367
Strategi pertumbuhan, 221–225
konsentrasi, 222–228
diversifikasi, 228–229
Perang gerilya, 284–285
Kesadaran kesehatan, 130
Hierarki strategi, 52–53
Perbandingan historis, 350
Tekan strategi home run lainnya, 263
Industri alat rumah tangga, 144, 147,
208–209
faktor strategis eksternal, mengidentifikasi,
137–138
pertimbangan sosial internasional,
135
lingkungan alam, 127
tren politik-hukum, 134
pemindaian pembuatan sistem, 135–137
tren sosial budaya, 130–131
Analisis LANGKAH, 128–137
lingkungan tugas, 137
teknologi, 131–132
Standar lingkungan, 351
Ketidakpastian lingkungan, 126
Periode keseimbangan, 56
Tanda terima elektronik, 345
Perilaku etis
kode etik, 116–117
panduan untuk, 117–118
pendekatan hak individu untuk, 117, 118
Pengambilan keputusan etis, 111–118
Tanggung jawab etis, 105, 106
Etika, 117
Proses evaluasi dan kontrol, 55, 60,
338–360
pedoman sistem kontrol, 357
pengukuran kinerja, 338–352
manajemen insentif strategis,
357–359
sistem informasi strategis, 352–354
Suksesi eksekutif, 314
Tipe eksekutif, 312
Keluar dari rintangan, 141
Pusat biaya, 348
Kurva pengalaman, 142, 181, 237
Pendapat ahli, 153
Pengetahuan eksplisit, 165
Mengekspor, 226
Lingkungan eksternal (dalam analisis SWOT),
49, 59
Ringkasan analisis faktor eksternal (EFAS),
154–155
Perencanaan (strategis) yang berorientasi eksternal, 39
Extranet, 186
Ekstrapolasi, 152
Direktur keluarga, 84
Pertanian, 132
Umpulan balik / proses pembelajaran, 55–56
Analisis keuangan, 369–375
Krisis keuangan (global), 42
Leverage keuangan, 177
Kinerja keuangan, bertanggung jawab secara sosial
tindakan dan, 106–107
Perencanaan keuangan, 38
Analisis rasio keuangan, 369, 370–371
Laporan keuangan, 367
Strategi keuangan, 251–253
Penggerak pertama, 282

Rencana lima tahun, 39
Manuver mengapit, 284
Manufaktur fleksibel, 181

SUBYEK INDEKS

Halaman 824

Pernyataan misi, 40, 50, 202
Bangunan modular, 54
Hukum Moore, 179
Perkembangan moral, tingkat Kohlberg, 114–115
Bahaya moral, 83
Moralitas, 117
Relativisme moral, 114
Penipuan hipotek, 111
Pinjaman hipotek, 42
Negara yang paling disukai, 134
Manajemen multi-aliansi, 238
Sistem multi komponen / basis terpasang model, 166
Industri multidomestik, 143
Perusahaan multinasional (MNC), 135, 143–144, 300, 350–351
sentralisasi vs desentralisasi, 302–303
pengalaman eksekutif internasional, 317–318
tahap, 301–302
operasi turnkey, 228
Kompetisi multipoint, 241
Konsorsium layanan bersama, 212
Relativisme naif, 114
Nanoteknologi, 131
Lingkungan alami, 126
Nilai sekarang bersih (NPV), 266
Struktur jaringan, 296–297
Penciptaan bisnis baru, 287
Pendatang baru, 139
Pasar ceruk, 130
Strategi tanpa perubahan, 231
Organisasi non-pemerintah (LSM), 110
Direktur non-manajemen, 80
Obesitas, 130
Tujuan (perumusan strategi), 50–51, 202
Taktik ofensif, 284
Offshoring, 260–261
Industri minyak, 40–41, 125, 152, 223–224
Tumpahan minyak, 109
Indeks opacity, 113
Pembandingan Standar Terbuka
Basis data kolaboratif, 350
Anggaran operasional, 348
Arus kas operasi, 343
Leverage operasi, 180
Perencanaan operasional. *Lihat Strategi penerapan*
Operasi, 180–181, 327
Strategi operasi, 254–256
Teori adaptasi organisasi, 45–46
Analisis organisasi
struktur organisasi dasar, 171–172
model bisnis, 166–167
Kepemimpinan
manajemen berdasarkan tujuan, 326
Total Quality Management (TQM), 326–327
Memimpin, 319–329
budaya perusahaan, 320–324

pertimbangan internasional dalam, 327–329
Lean Six Sigma, 282, 299
Organisasi pembelajaran, 46–47
Sertifikasi LEED, 42
Tanggung jawab hukum, 105
Pembelian dengan leverage, 252
Rasio leverage, 369, 371
Perizinan, 213, 226–227, 300
Tautan, 170
Strategi likuidasi, 233–234
Rasio likuiditas, 369, 370
Risiko litigasi, dengan perubahan iklim, 133
Inkrementalisme logis, 59
Strategi logistik, 258–259
Fasilitas perawatan jangka panjang, 130
Kontrak jangka panjang, 224
Metode evaluasi jangka panjang, 358
Orientasi jangka panjang (LT), 328
Strategi kehilangan tangan, 263
Strategi berbiaya rendah, 204
Pengelolaan. *Lihat juga* Kepala Eksekutif
Pejabat (CEO); Perusahaan
pemerintahan; Teratas
pengelolaan
keanekaragaman, 315
mengevaluasi, 346–347
Audit manajemen, 347
Manajemen dengan tujuan (MBO), 326
Kontrak manajemen, 228
Direktur manajemen, 80
Prakiraan agregat pasar, 153
Strategi pengembangan pasar, 250
Keragaman pasar, 131
Pemasaran, masalah strategis, 174–177
Bauran pemasaran, 174–175
Pemasaran "tarik," 52
Strategi pemasaran, 250–251
Taktik lokasi pasar, 284–285
Posisi pasar, 174
Segmentasi pasar, 174
Nilai tambah pasar (MVA), 343, 344
Masculinity-femininity (MF), 328
Kustomisasi massal, 130–131, 181
Struktur matriks, 42, 294–296
Matriks matang, 296
Merger, 75–76, 94, 173, 222, 230, 355. *Lihat juga* Akuisisi
perbedaan budaya dan, 329
kepegawaian dan, 310
Milennium, 130, 130
Pengambilan keputusan strategis Mintzberg
mode, 58–59
Pelanggaran, 111
Skenario industri, 153–154, 264
Analisis rantai nilai industri, 168–169
Inflasi, 374
Layanan informasi, 368–369
Sistem / teknologi informasi, 179
dampak kinerja, 185–186
manajemen rantai pasokan, 186–187
Strategi teknologi informasi, 259–260
Inovasi, 41, 43–44
didefinisikan, 43
inovasi produk, 148
keberlanjutan dan, 44
Kontrol input, 339
Di dalam direksi, 80
Investor institusi, 84, 91
Teori institusi, 45
Aset tidak berwujud, 162
Integrasи, budaya, 323
Manajer integrasi, 310
Interlocking direktorat, 85–86
Sistem terputus-putus, 180

Lingkungan internal (dalam analisis SWOT), 49, 59
Pemindaian internal. *Lihat Organisasi analisis*
Tahap pengembangan internasional, 301–302
Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS), 350
Evaluasi kinerja internasional, 350
Harga transfer internasional, 350
Internet, 42
bisnis, 343
pemindaian lingkungan dan, 149
penggunaan pemasaran, 186
Browser internet, 283
Mesin pencari Internet, 90
Intranet, 186
Rasio perputaran persediaan, 339
Pusat investasi, 349
Seri Standar ISO 14000, 340
Penunjukan ISO 14001, 44
Seri Standar ISO 9000, 340
ISO 20121, 184
Karakteristik pekerjaan, 299
Desain pekerjaan, 299–300
Pengayaan pekerjaan, 300
Rotasi pekerjaan, 299, 315
Usaha patungan, 212–213, 227, 300
Pendekatan keadilan terhadap perilaku etis, 117, 118
Keiretsu, 86
Ukuran kinerja utama, 346
Faktor kunci keberhasilan, 147
Tingkat perkembangan moral Kohlberg, 114–115
Serikat buruh, 183
Penggerak telat, 283
Hukum, didefinisikan, 117
Direktur utama, 87–88
SUBYEK INDEKS

Halaman 825

Teori opsi-nyata, 266
Daur ulang, 41, 44
Krisis pita merah, 291
Reengineering, 297–298
Perbaikan, 41
Industri regional, 144
Asosiasi perdagangan regional, 43
Risiko regulasi, dengan perubahan iklim, 133
Tata kelola berbasis hubungan, 112, 113
Pembuatan ulang, 189
Pasar buku sewa, 208
Repatriasi laba, 128, 351
Replikabilitas, 165
Reputasi, 177
Risiko reputasi, dengan perubahan iklim, 133–134
Penelitian dan pengembangan (R&D)
strategi fungsional, 52
intensitas, kompetensi teknologi,
transfer teknologi, 178
Campuran R&D, 178–179
dampak diskontinuitas teknologi, 179–180
Strategi penelitian dan pengembangan (R&D), 253–254
Produktivitas sumber daya, 52
Sumberdaya, 162–164
Pusat pertanggungjawaban, 348–349
Industri restoran, 145, 206
Tren ritel, 129
Pembalasan, 285

Pensiunan direktur eksekutif, 82, 84
Strategi penghematan, 232–234, 310–311
Keadilan retributif, 117
Pengembalian aset (ROA), 203
Return on equity (ROE), 343
Pengembalian investasi (ROI), 288, 338,
342–343, 350, 355
Pusat pendapatan, 348
Membalikkan logistik, 189
Periode revolusioner, 56
RFID (identifikasi frekuensi radio), 187,
353–354
Perampingan / pengubahan ukuran, 315
Risiko, sikap manajemen terhadap, 266–267
Mitigasi risiko, 44
Pengembangan robot, 132
Relativisme peran, 114
Sistem perangkat lunak R / 3, 353
Pemerintahan berbasis aturan, 112, 113
Standar keamanan, 351
Sanergy, 115
Sarbanes-Oxley Act, 88–91, 116
Analisis skenario, 342
Perencanaan skenario, 153
Penulisan skenario, 153
Formulir SEC 10-Q, 369
Formulir SEC 10-K, 369
Formulir SEC 14-A, 369
Stakeholder sekunder, 110
Kekuatan politik-hukum, 127, 136
Risiko politik, 212
Strategi politik, 268
Pengurangan polusi, 41, 107
Kekuatan negosiasi yang dikumpulkan, 287
Metode pengumpulan, 372–373
Teori ekologi populasi, 45
Pertumbuhan populasi, 129
Perangkat informasi portabel, 131
Strategi kompetitif Porter, 203–209
Analisis portofolio, 220, 234–238
kelebihan dan keterbatasan, 237–238
Matriks Berbagi Pertumbuhan BCG, 234–237
portofolio aliansi strategis
manajemen, 238
Jarak daya (PD), 327
Pertanian presisi, 132
Tingkat pra-konvensional, 115
Pasar prediksi, 153
Krisis pressure-cooker, 292
Kegiatan utama, 169
Stakeholder primer, 109
Suku bunga utama, 374
Tingkat berprinsip, 115
Prosedur, 54–55
Proses R&D, 178
Strategi pengembangan produk, 250
Diferensiasi produk, 140
Struktur kelompok produk, 303
Inovasi produk, 148
Pembagian produksi, 228
Daur hidup produk, 175
Manajemen produk, 296
R&D Produk, 178
Risiko produk, dengan perubahan iklim, 133
Likuidator profesional, 312
Keuntungan, kelestarian lingkungan
dan, 133
Rasio profitabilitas, 369, 370
Pusat laba, 348
Model pengganda laba, 167
Model piramida laba, 166
Strategi laba, 231–232
Program (untuk mendukung strategi), 54, 282
Niche yang menguntungkan, 199, 201–202
Prospektor, 146

Ekuilibrium terpusat, 56
Strategi pembelian, 256–258
Tujuan (dalam pernyataan misi), 50
Kode QR, 258
Kualitas kehidupan kerja, 183–184
Integrasi semu, 224
Tanda tanya (produk), 235
Kode respons cepat, 258
Identifikasi frekuensi radio (RFID), 187, 353–354
Analisis rasio, 369, 370–372
Intensitas R&D, 178
Reaktor, 146
kompetensi inti dan khas, 162–163
budaya perusahaan, 172–173
masalah keuangan, 177–178
mendapatkan keunggulan kompetitif, 163–164
masalah sumber daya manusia, 181–185
masalah sistem informasi / teknologi, 185–187
ringkasan analisis faktor internal, 187–188
masalah operasi, 180–181
Masalah Litbang, 178–180
daftar periksa audit strategis, 187
masalah pemasaran strategis, 174–177
mempertahankan keunggulan kompetitif, 164–166
analisis rantai nilai, 167–170
Teori pembelajaran organisasi, 46
Struktur organisasi, 171–172
organisasi seluler / modular, 297
struktur matriks, 294–296
struktur jaringan, 296–297
Daur hidup organisasi, 292–294
Kontrol keluaran, 339
Direktur luar, 80–82, 91
Pengalihdayaan, 42, 224, 228, 260–263, 296, 302
Industri kertas, 169
Sumber paralel, 257
Strategi pengasuhan, 220, 239
Pekerja paruh waktu, 183
Strategi jeda / lanjutkan dengan hati-hati, 231
Penetrasi harga, 251
Kinerja, 55, 338
Sistemi penilaian kinerja, 315
Kesenjangan kinerja, 56
Pengukuran kinerja, 338–352
penetapan biaya berdasarkan aktivitas, 341–342
langkah-langkah yang tepat, 338–339
balanced scorecard, 345–347
pembandingan, 349–350
divisi dan fungsional, 347–348
manajemen risiko perusahaan, 342
masalah internasional, 350–351
langkah-langkah utama, 342–345
masalah dalam, 354–355
pusat tanggung jawab, 348–349
jenis kontrol, 339–341
Laporan statistik berkala, 348
Asisten pribadi, virtual, 132
Analisis PESTEL, 128
Industri perawatan hewan peliharaan, 130
Obat-obatan, 57, 219–220
Fase manajemen strategis, 38–39
Risiko fisik, dengan perubahan iklim, 134
Pembajakan, 351, 352
Kemunculan yang direncanakan, 59
Mode perencanaan, 58–59
Kebijakan, 52–53
Pengembangan kebijakan, 270–271

- Miopia strategis, 138
Proses perencanaan strategis, 95
Reorientasi strategis, 316
Rollup strategis, 207
Tipe strategis, 146
Visi strategis, 93–94
Jendela strategis, 201
Strategi, 51–52
Kompatibilitas strategi-budaya, 320–322
Perumusan strategi, 50–53, 60, 198
Implementasi strategi, 53–55, 60, 280–291
anggaran, 285–286
sentralisasi versus desentralisasi, 302–303
taktik kompetitif, 282
tahap pengembangan perusahaan, 288–292
taktik defensif, 285
tahap pengembangan internasional, 301–302
masalah internasional dalam, 300–303
aliansi strategis internasional, 300–301
desain pekerjaan untuk, 299–300
taktik lokasi pasar, 284–286
siklus hidup organisasi, 292–294
mengorganisir aksi, 287–300
prosedur, 286
program dan taktik, 282
rekayasa ulang dan, 297–298
struktur mengikuti strategi, 287–288
sinergi, 286–287
taktik waktu, 282–284
Pengujian stres, 342
Hambatan struktural, 285
Structured Query Language (SQL), 289
Struktur mengikuti strategi, 287–288
Suboptimisasi, 356
Produk pengganti, 141
Pemasok, daya tawar, 141–142
Rantai pasokan
efisiensi, 353
perbaikan logistik, 42
manajemen, 186–187
risiko, dengan perubahan iklim, 133
Kegiatan pendukung, 169–170
Keberlanjutan, 41, 44–45, 107–108, 127, 210
keberlanjutan perusahaan
kinerja, 134
supercar hijau, 128
Model switchboard, 167
Analisis SWOT, 48–50, 198–202, 214, 271
Synergy, 229, 286–287
Tablet (komputer), 44, 143
Pengetahuan Tacit, 165
Taktik (untuk mendukung strategi), 54, 282
Pengambilalihan, 222
Taksir, 354
Aset berwujud, 162
Integrasi lancip, 224
Lingkungan tugas, 127
Standar, untuk produk dan layanan, 351
Bintang (produk), 235
Pemodelan statistik, 153
Ekspatriat Stealth, 319
Analisis LANGKAH, 128–137
Kontrol kemudi, 338–339
Teori kepengurusan, 82, 83
Manajemen portofolio aliansi strategis, 238
Aliansi strategis, 211–214, 224, 300–301
Audit strategis, 60–61, 66–71, 347

analisis tertulis siswa dari Maytag, 375, 384–391
lembar kerja, 375, 376
Unit bisnis strategis (SBU), 172, 347
Pilihan strategis, 263–270
tekanan budaya perusahaan dan, 268
skenario perusahaan dan, 264–269
manajer kunci dan, 268–269
proses, 269–270
tekanan pemangku kepentingan, 267–268
Perspektif pilihan strategis, 45
Pengambilan keputusan strategis, 57–60
Mode Mintzberg, 58–59
proses, 59–60
audit strategis sebagai bantuan untuk, 60–61
Keputusan strategis, 57–60
Faktor strategis, 48
Ringkasan analisis faktor strategis (PSAK)
matriks, 198–199, 214
Fleksibilitas strategis, 46
Metode dana strategis, 359
Kelompok strategis, 144–146
Manajemen insentif strategis, 357–359
Titik belok strategis, 56
Sistem informasi strategis, 352–354
dukungan divisi dan fungsional, 354
Perencanaan Sumberdaya Perusahaan (ERP), 353
identifikasi frekuensi radio (RFID), 353–354
Manajemen strategis
manfaat, 39–41
peran dewan direksi dalam, 78–79
CEO dan tanggung jawab manajemen ke, 92–93
tantangan untuk, 41–45
didefinisikan, 38
inovasi dan, 43–44
organisasi pembelajaran dan, 46–47
teori adaptasi organisasi, 45–46
fase dari, 38–39
audit strategis, 60–61
pengambilan keputusan strategis, 57–60
Model manajemen strategis, 47–56
pemindaian lingkungan, 48–50
proses evaluasi dan kontrol, 55
umpulan balik / proses pembelajaran, 55–56
perumusan strategi, 50–53
implementasi strategi, 53–55
memicu kejadian, 56
Komisi Sekuritas dan Bursa, 89, 150, 369
Strategi penjualan habis, 233
Senior, bentangan pasar, 130
Pemisahan (budaya), 324
Matriks SFAS, 198–199, 214
Pengertahan bersama, 286
Sumber daya nyata bersama, 287
Pemegang Saham, 44, 77, 91, 92
Nilai pemegang saham, 343–345
Orientasi jangka pendek, 354–355
Struktur sederhana, 171, 289–290
Analisis situasi
menemukan ceruk yang menguntungkan, 199, 201–202
menghasilkan matriks SFAS, 198–199
tinjauan misi dan tujuan, 202
Pendekatan SWOT, 198–202
Six Sigma, 282, 298–299, 330
Ponsel Cerdas, 143, 176
Modal sosial, 107
Relativisme kelompok sosial, 114
Tanggung jawab sosial, 44, 104–111
Empat tanggung jawab Carroll adalah

bisnis, 105–107
Pandangan Friedman tentang bisnis
tanggung jawab, 104–105
Lingkungan sosial, 127
Kekuatan sosiokultural, 127, 136
Perangkat lunak
dasbor, 339
perencanaan sumber daya perusahaan (ERP),
185, 353
pembajakan, 352
pemrograman, 261
Pengeluaran litbang, 178
Red Hat, 239
Sistem R / 3, 353
Layanan web, 186
Solar array, 340
Sumber tunggal, 256–257
Siaran olahraga, 210
Strategi stabilitas, 231–232, 312
Penetapan Staf, 310–319
perencanaan tindakan, 324–326
persyaratan perekutan / pelatihan, 311
mengidentifikasi kemampuan / potensi, 315
masalah internasional dalam, 317–319
manajer yang cocok dengan strategi, 311–313
seleksi dan manajemen
pengembangan, 313–315
Papan terhuyung-huyung, 86-87
Analisis pemangku kepentingan, 109–110
Masukan pemangku kepentingan, 110
Stakeholder, 108–111
posisi tawar, 142
pilihan strategis dan, 267–268
Poin macet, 279–280
Pusat biaya standar, 348
Prosedur Operasi Standar (SOP),
54–55, 286
SUBYEK INDEKS

Halaman 827

Analisis rantai nilai, 167–170,
341
perusahaan, 169–170
industri, 168–169
Kemitraaan rantai nilai, 213
Nilai-nilai
masyarakat, 106
perilaku dan perbedaan tidak etis dalam,
112
Van Der Linde, Bob, 341
Pertumbuhan vertikal, 222–223, 225, 230
Integrasi vertikal, 169, 223, 225
Organisasi virtual, 296
Asisten pribadi virtual, 132
Tim virtual, 182–183
Pernyataan visi, 40, 50
Kerangka kerja VRIO, 163, 187
Game perang, 151
air
botol, 131
kekurangan, 257
Pengelolaan daerah aliran sungai, 103
Layanan web, 186
Situs web, disponsori perusahaan, 150
Metode faktor tertimbang, 358
Pelapor, 88, 116
Keragaman tenaga kerja, 131
Formula Nilai-Kebangkrutan Z, 373-374
Limbah beracun, 41
Perjanjian perdagangan, 42, 134–135, 205
Asosiasi perdagangan, 42

Eropa, 43
Amerika Utara, 44
Amerika Selatan, 44
Asia Tenggara, 45
Peraturan perdagangan, 142
Rahasia dagang, 150–151
Ekonomi biaya transaksi, 223, 225
Transferabilitas, 165
Harga transfer, 348–349
Pemimpin transformasional, 93–94
Transparansi, 113, 165
Analisis tren-dampak (TIA), 153
Acara pemicu, 56
Triple bottom line, 42, 44
Spesialis perputaran, 312
Strategi turnaround, 232, 282
Operasi turnkey, 228
Penghindaran ketidakpastian (UA), 327
Perilaku yang tidak etis, 112–115
Hubungan serikat pekerja, 183
Rantai nilai hulu, 168
Pendekatan utilitarian terhadap perilaku etis, 117, 118
Value at risk (VAR), 342
Aliansi rantai nilai, 211
Tim, 182
Keahlian teknis, 47
Kompetensi teknologi, 178
Diskontinuitas teknologi, 179
Pengikut teknologi, 253
Pengikut teknologi, 52
Kekuatan teknologi, 127, 136
Pemimpin teknologi, 253
Kepemimpinan teknologi, 52
Risiko teknologi, dengan perubahan iklim, 133
Transfer teknologi, 178
Telecommuting, 131, 182
Gugus tugas lintas fungsi sementara, 295
Karyawan sementara, 183
Prosedur pengujian, 351
Buku Pelajaran, 208
Penilaian 360 derajat, 259
Model waktu, 167
Taktik pengaturan waktu, 282–284
Industri tembakau, 143
Manajemen puncak
Gaji CEO dan perusahaan
kinerja, 93
kepemimpinan eksekutif dan strategis
visi, 93–95
tanggung jawab, 92–95
proses perencanaan strategis dan, 95
Total Quality Management (TQM), 326–327, 330
Total skor tertimbang, 155

SUBYEK INDEKS



Teks asli

Strategic Management and b
[Sumbangkan terjemahan yang lebih baik](#)