

# Corporate Strategy

DR. HERMAN S. MBA

Magister Management Program

Universitas Komputer Indonesia

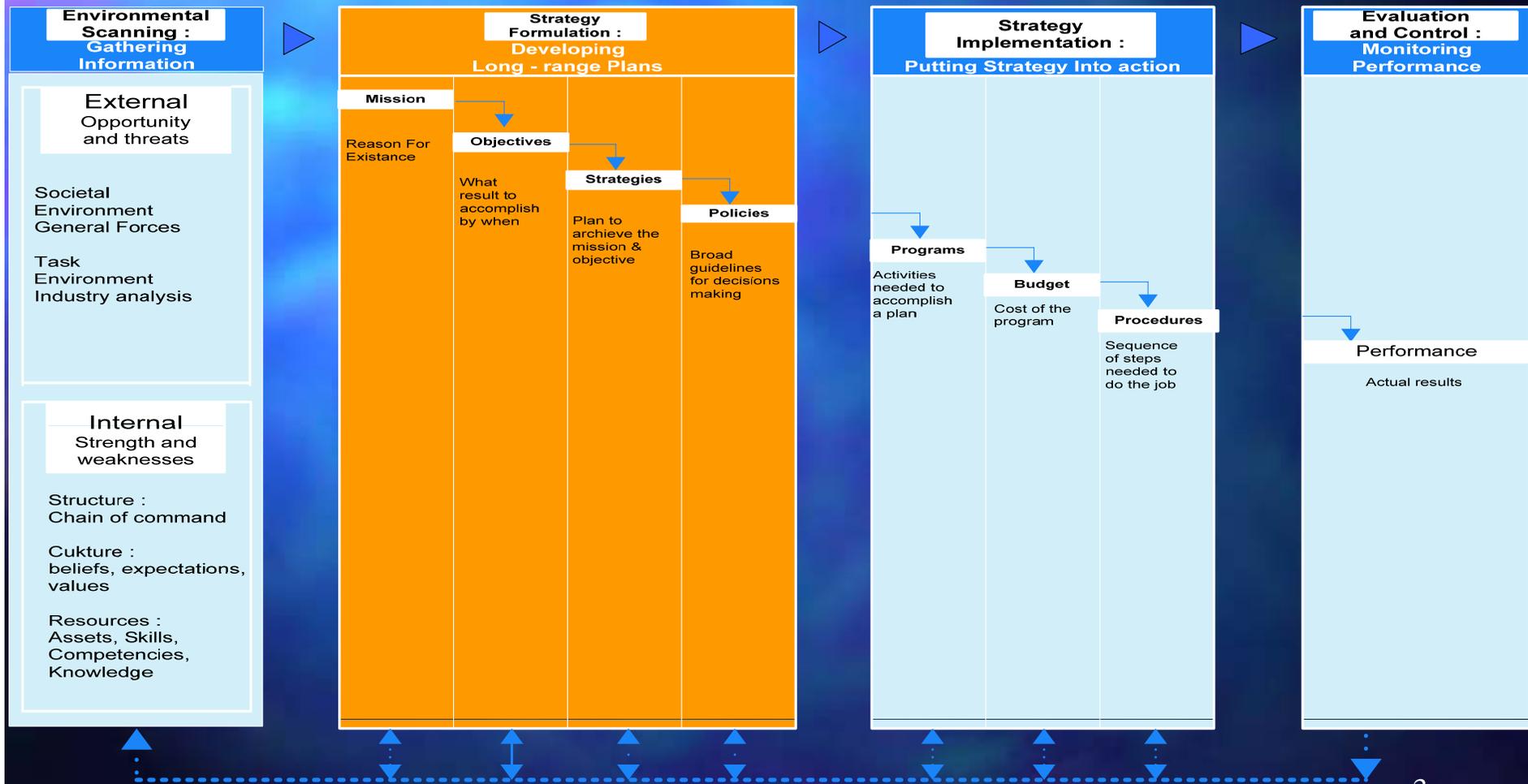
# Referensi

---

- T.L. Wheelen and J.W. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 12th Ed., Pearson Education Ltd., 2010.

# Model Manajemen Strategis

## Model Manajemen Strategis



# Corporate Strategy

- Corporate Strategi bertujuan untuk maksimisasi laba jangka panjang
- Corporate Strategi terutama berkaitan dengan pilihan arah perusahaan secara umum
- Pada perusahaan besar Corporate Strategy juga berkaitan dengan manajemen berbagai jalur produk dan unit-unit bisnis untuk mendapatkan nilai maksimum.

# PERTANYAAN PENTING YANG PERLU DIJAWAB OLEH CORPORATE STRATEGY

- Bisnis apa yang harus dimiliki oleh perusahaan dan mengapa?
- Struktur organisasi, proses manajemen, dan filosofi apa yang akan mendukung kinerja superior dari unit2 bisnis perusahaan

# KETERKAITAN STRATEGY

## Keterkaitan Strategi



# DIRECTIONAL STRATEGY

GROWTH	STABILITY	RETRENCHMENT
Concentration: -Vertical Growth - Horizontal Growth	Pause / Proceed with Caution No Change Profit	Turn Arround Captive Company Sell Out / Divestment Bankruptcy / Liquidation
Diversification:		
-Concentric - Conglomerate		

# Isu penting yg dihadapi oleh perusahaan

- Orientasi perusahaan kearah pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan (directional strategy)
- Industri atau pasar dimana perusahaan bersaing melalui produk dan unit-unit bisnis (portofolio strategy).
- Cara manajemen mengkoordinasikan aktivitas, perpindahan sumber daya dan mendayagunakan kapabilitas diantara jalur produk dan unit-unit bisnis.

# DIRECTIONAL STRATEGY

		Strong	Average	Weak			
Industry Attractiveness	High	1 <b>Growth</b> (Vertical Integration)	2 <b>Growth</b> (Horizontal Integration)	3 <b>Retrenchment</b> (Turnaround)	5		
					4		
		4 <b>Stability</b> (Pause or proceed with caution)	5a <b>Growth</b> (Horizontal Integration)	6 <b>Retrenchment</b> (Captive Company)	3		
	Medium		5b <b>Stability</b> (No change/ Profit strategy)		2		
		7 <b>Growth</b> (Concentric Diversification)	8 <b>Growth</b> (Conglomerate Diversification)	9 <b>Retrenchment</b> (Liquidation)	1		
	Low						
		5	4	3	2	1	0



Single Organization

Interorganizational

# Konsentrasi melalui integrasi vertical (sel 1)

- mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (Integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan)

# Konsentrasi integrasi horizontal (sel 2 dan 5a)

- memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar.

# Diversifikasi konsentrasi (sel 7)

---

- membangun kemampuan dan sumber daya kunci perusahaan. Dua bisnis menghasilkan laba yang lebih banyak secara bersama-sama daripada jika mereka melakukannya secara terpisah.

## Diversifikasi konglomerat (sel 8)

---

- pertumbuhan melalui diversifikasi keluar dari sebuah industri dan masuk ke dalam industry yang tidak berkaitan

# Berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada (sel 4)

- Sebagai strategi sementara untuk memungkinkan perusahaan melakukan konsolidasi sumber daya setelah pertumbuhan yang pesat dalam industry, saat menghadapi masa depan yang tidak pasti.
- Contoh : saat Dell tumbuh 285 persen dalam 2 tahun dan kesulitan mengatasi kebutuhan 500 orang yang menjual personal komputer di 95 negara.

# Strategi tidak berubah atau laba (sel 5)

- Melanjutkan kegiatan saat ini dan hanya melakukan penyesuaian kecil bagi inflasi dalam tujuan penjualan atau labanya

# Strategi berputar (sel 3)

- menekankan peningkatan efisiensi operasional.
- Dua fase dasar strategi ini adalah konstruksi dan konsolidasi.
- Konsolidasi adalah program untuk menstabilkan perusahaan yang lebih ramping

# Strategi jual habis (sel 6)

- Apabila perusahaan tidak melihat adanya cara untuk membangun beberapa kekuatan atau mengatasi kelemahan-kelemahan di manajemen percaya bahwa industri untuk tidak menarik lagi.

## Kebangkrutan atau likuidasi (sel 9)

---

- Penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban (hutang) perusahaan.

# ANALISIS PORTOFOLIO

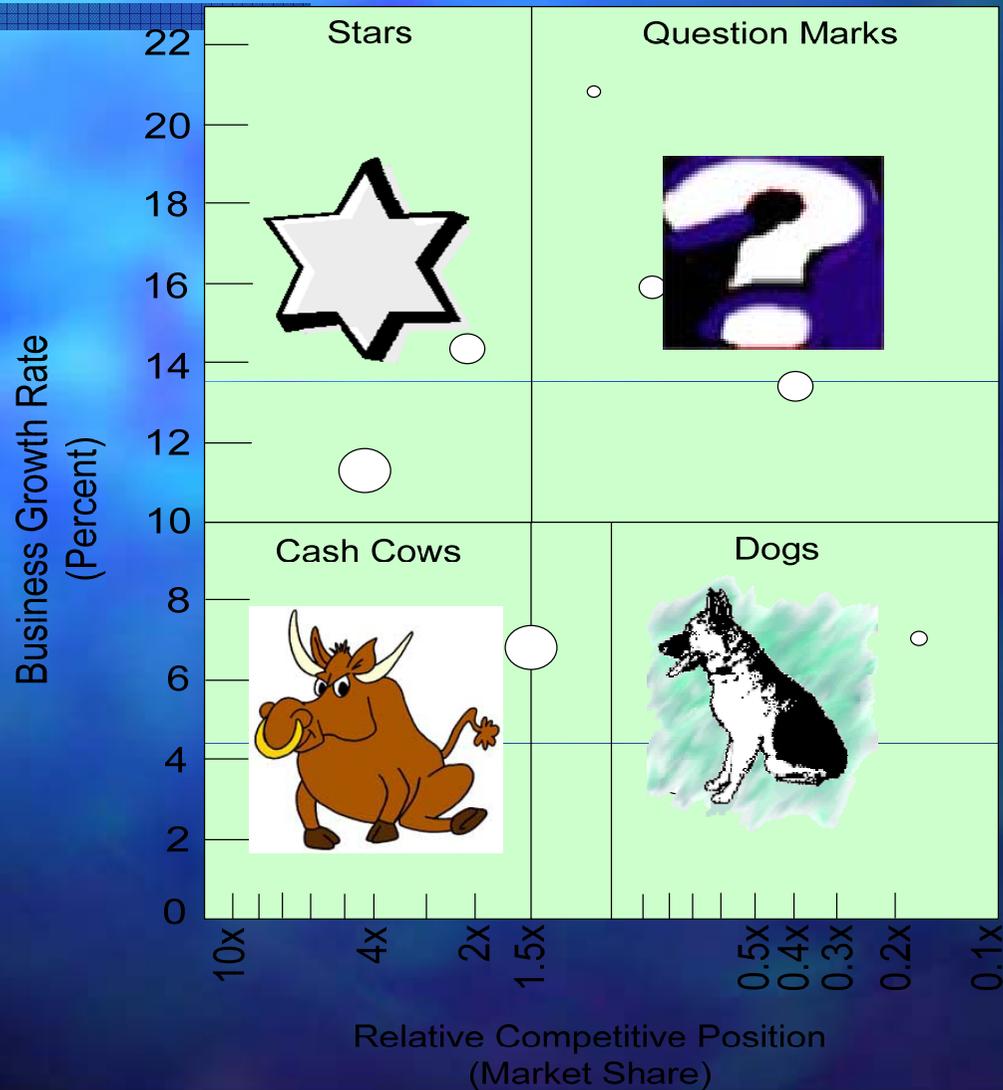
---

- Terutama ditujukan untuk perusahaan multibisnis.
  - Boston Consulting Group Matrix
  - GE Business Screen

# MANFAAT ANALISIS PORTOFOLIO

- Mendorong pimpinan untuk mengevaluasi masing2 bisnis perusahaan secara individual dan menetapkan sasaran dan alokasi sumber daya pada masing2 bisnis.
- Sebagai stimulus penggunaan data yang berorientasi eksternal untuk tambahan pertimbangan pada pengambilan keputusan manajemen.
- Meningkatkan keterkaitan isu tentang ketersediaan cash flow untuk ekspansi dan pertumbuhan.
- Gambaran grafis untuk keperluan komunikasi

# BCG GROWTH SHARE MATRIX



# BCG GROWTH SHARE MATRIX



# Question marks

- Adalah produk-produk baru yang memiliki potensi untuk sukses tetapi membutuhkan banyak biaya untuk pengembangannya.
- Apabila satu dari produk-produk tersebut memperoleh pangsa pasar cukup untuk menjadi pemimpin pasar dan akhirnya menjadi 'star' atau bintang, maka dana harus dialokasikan ulang dari satu atau lebih produk jenuh ke 'question mark'.

# Star

- Pemimpin pasar yang biasanya berada pada puncak daur hidup produknya dan menghasilkan kas yang banyak untuk mempertahankan pangsa pasarnya.
- Ketika tingkat pertumbuhan pasarnya melambat, star menjadi produk 'cash cows'.

# Cash Cows

- Biasanya menghasilkan kas yang jauh lebih banyak dari yang dibutuhkan untuk mempertahankan pangsa pasarnya

# Dogs

- Adalah produk-produk dengan pangsa pasar rendah dan tidak memiliki potensi (karena keberadaannya dalam industry yang tidak menarik) untuk menghasilkan banyak *cash*.
- Menurut matriks BCG, 'dog' sebaiknya dijual atau dikelola dengan hati-hati

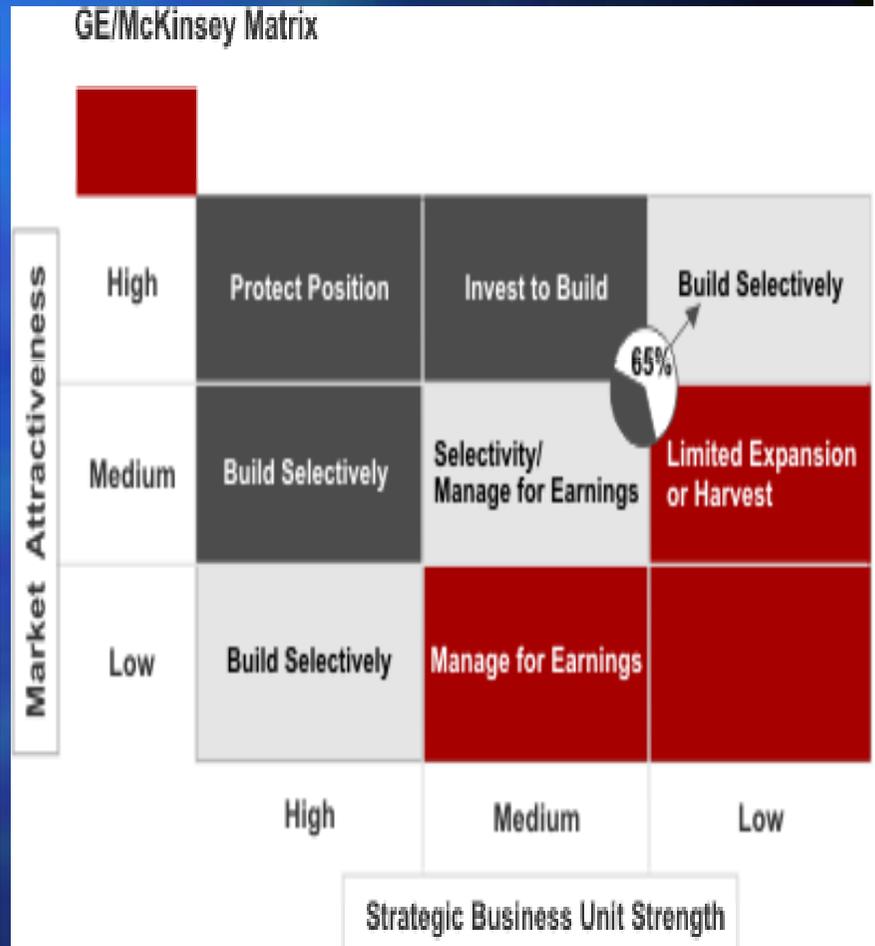
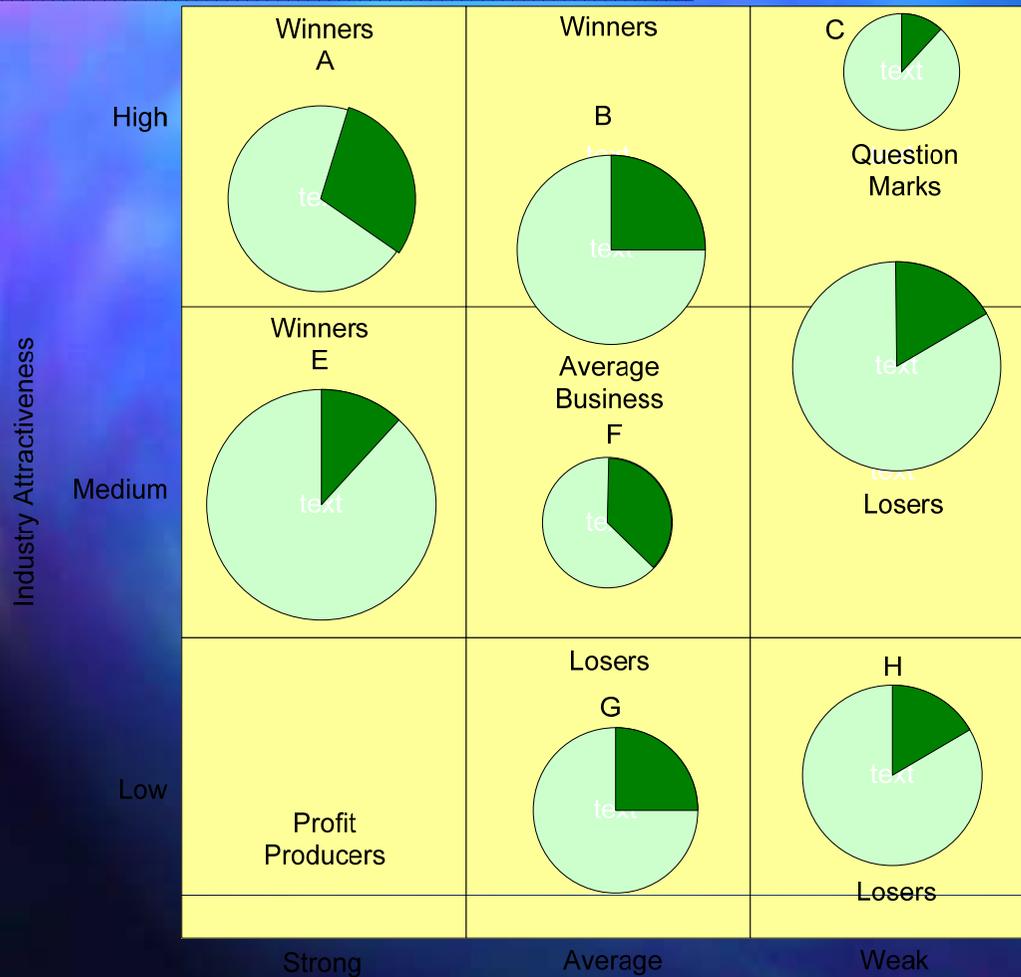
# KRITIK TERHADAP BCG

- Penggunaan tinggi rendah untuk empat kategori saja terbilang sangat sederhana.
- Kaitan antara pangsa pasar dan profitabilitas tidak selalu kuat. Bisnis dengan pangsa rendah bisa saja menguntungkan, dan begitu sebaliknya.
- Tingkat pertumbuhan adalah satu-satunya aspek daya tarik industri. Pasar dgn pertumbuhan yang tinggi tidak selalu yang terbaik bagi setiap unit bisnis atau lini produk.
- Matriks ini mempertimbangkan hanya lini produk atau unit bisnis dalam hubungannya dengan pesaing: -pemimpin pasar. Matriks ini melewatkan adanya pesaing2 kecil dengan pangsa pasar yang tumbuh dengan cepat.
- Pangsa pasar adalah satu-satunya aspek dari posisi kompetitif keseluruhan

# GE BUSINESS SCREEN

- Merupakan pengembangan dari BCG Growth Matrix.
- Industry Attractiveness meliputi: market growth rate, industry profitability, size, dan pricing practices diantara berbagai kemungkinan peluang dan ancaman.
- Business strength /competitive position meliputi: market share, technology position, profitability, dan size diantara berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan

# GE BUSINESS SCREEN



# LANGKAH PENYUSUNAN GE BUSINESS SCREEN

- Pilih Kriteria utk menilai industri bagi tiap lini produk atau unit bisnis. Lakukan asesment daya tarik industri keseluruhan untuk masing2 produk. Skala 1 (sangat tdk menarik) s/d skala 5 (sangat menarik).
- Pilih faktor kunci yang dibutuhkan untuk berhasil di tiap lini produk. Lakukan asesment kekuatan bisnis / posisi kompetitif untuk setiap lini produk. Skala 1 (sangat lemah) s/d skala 5 (sangat kuat).
- Plot posisi saat ini untuk setiap lini produk atau unit bisnis pada matriks GE.
- Plot portofolio perusahaan dimasa yang akan datang. Asumsikan strategi perusahaan dan strategi bisnis saat ini tidak berubah.
- Jika terjadi gap antara portofolio yang diproyeksikan dan yang diinginkan sebaiknya dijadikan stimulus untuk meninjau kembali misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.

# KETERBATASAN GE BUSINESS SCREEN

- Dapat menjadi agak rumit/sulit
- Estimasi numerikal dari daya tarik industri dan kekuatan bisnis tampak obyektif, namun kenyataannya judgement bersifat subyektif yang mungkin saja berbeda antara 1 orang dengan yang lainnya.
- Tidak dapat menggambarkan posisi produk baru secara efektif pada insdustri yang sedang berkembang

# KETERBATASAN ANALISIS PORTOFOLIO

- Sulit mendefinisikan segmen produk/pasar
- Strategi standard yang dapat menyebabkan terlewatnya peluang atau menjadi tidak praktis
- Ilusi kekauan ilmiah menutupi kenyataan bahwa posisi2 biasanya didasarkan atas pertimbangan subyektif.
- Sering tidak jelas apa yang menyebabkan daya tarik industri atau pada tahapan *lifecycle* manakah produk itu berada.
- Jika tidak cermat, mengikuti analisis portofolio tanpa mempertimbangkan faktor lainnya dapat mengurangi keuntungan perusahaan

# CORPORATE PARENTING

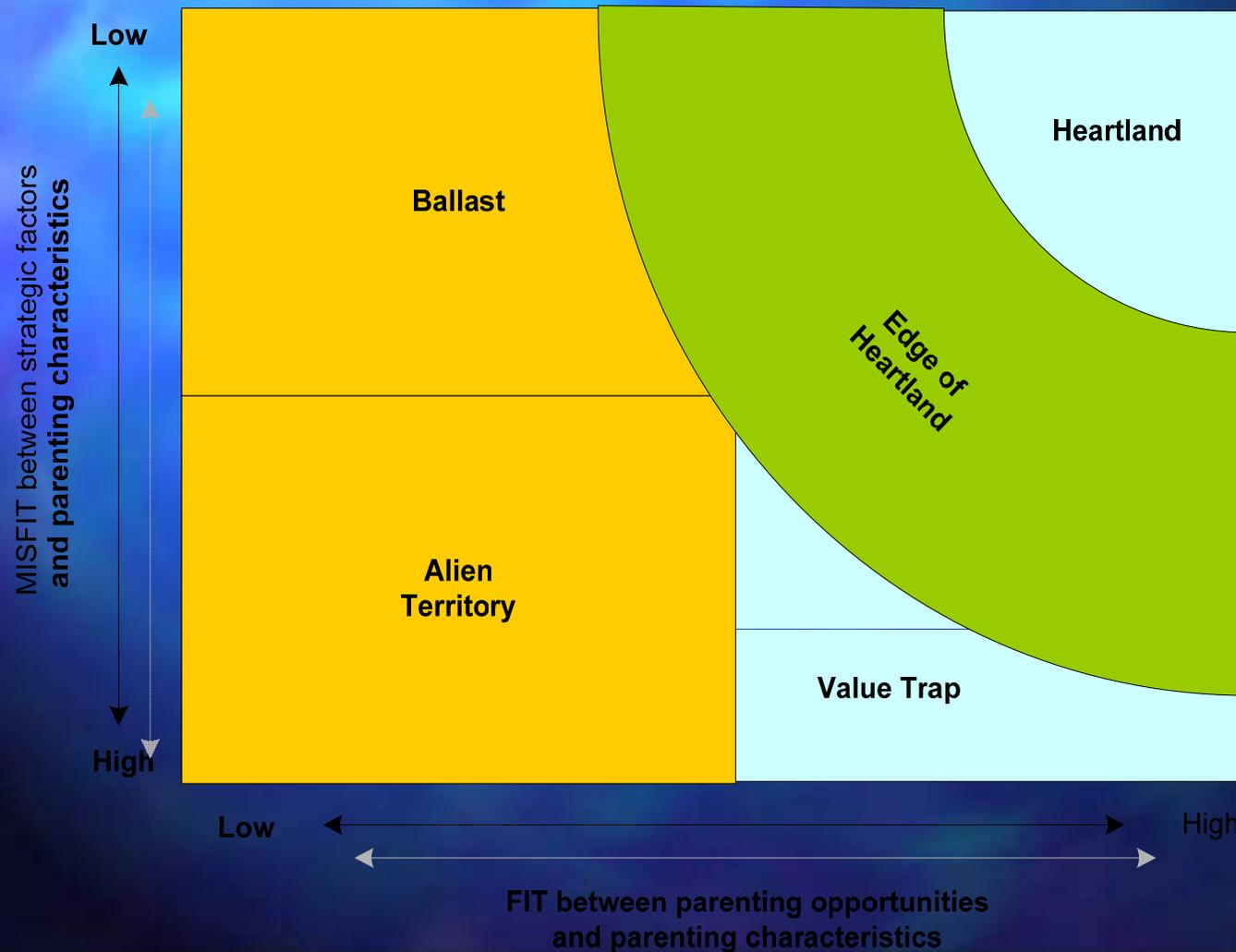
- Memandang perusahaan terkait dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki yang dapat digunakan untuk menciptakan sinergitas diantara unit-unit bisnis.
- Campbell, Goold dan Alexander: Perusahaan multibisnis menciptakan *Value* dengan mempengaruhi (parenting) bisnis yang mereka miliki. Perusahaan yang menciptakan nilai yang lebih baik terhadap pesaing jika mereka memiliki bisnis yang sama dikatakan memiliki parenting advantage.

# Pengembangan Corporate Parenting Strategy

- Periksa masing2 unit bisnis (atau target perusahaan) terkait dengan faktor2 strategisnya.
- Periksa masing2 unit bisnis terkait dengan bagian yang dimana kinerjanya dapat ditingkatkan: apakah ada kemungkinan untuk *parenting*
- Analisis seberapa baiknya perusahaan induk sesuai dengan unit bisnis: pimpinan perusahaan harus memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan induk terkait dengan sumber daya, keahlian dan kapabilitas

# Parenting Matrix

Parenting - Fit Matrix





**TERIMA KASIH**