

BAB 4

STRATEGI PADA TINGKAT BISNIS

Bab 2
Lingkungan Eksternal



Bab 3
Lingkungan Internal



**Sustainable
Competitive
Advantage**



Bab 4
**Strategi pada
tingkat bisnis**

**Kompetensi
Inti**

Sumber daya dan kapabilitas yang telah ditetapkan menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk perusahaan atas rivalnya.



Strategi

Tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk memanfaatkan kompetensi inti dan menghasilkan keunggulan kompetitif.

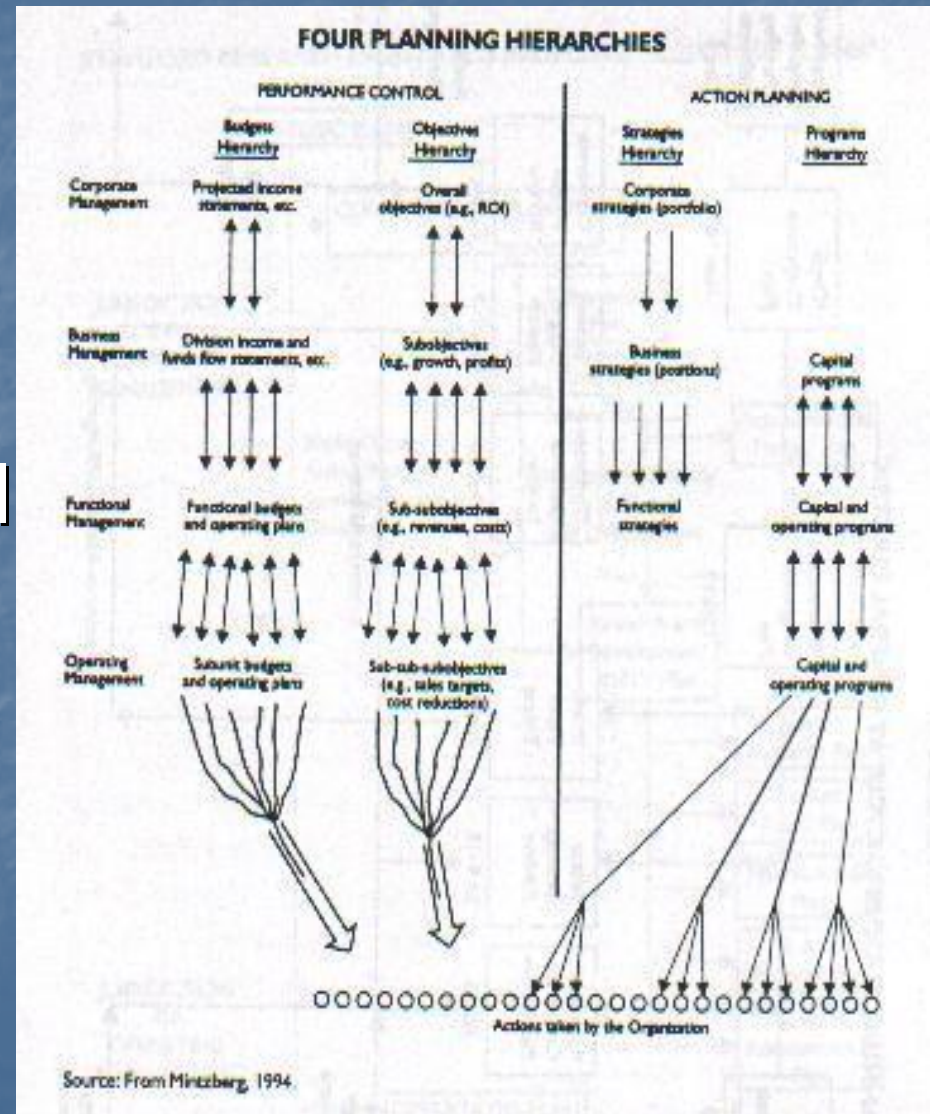


**Strategi
pada tingkat
bisnis**

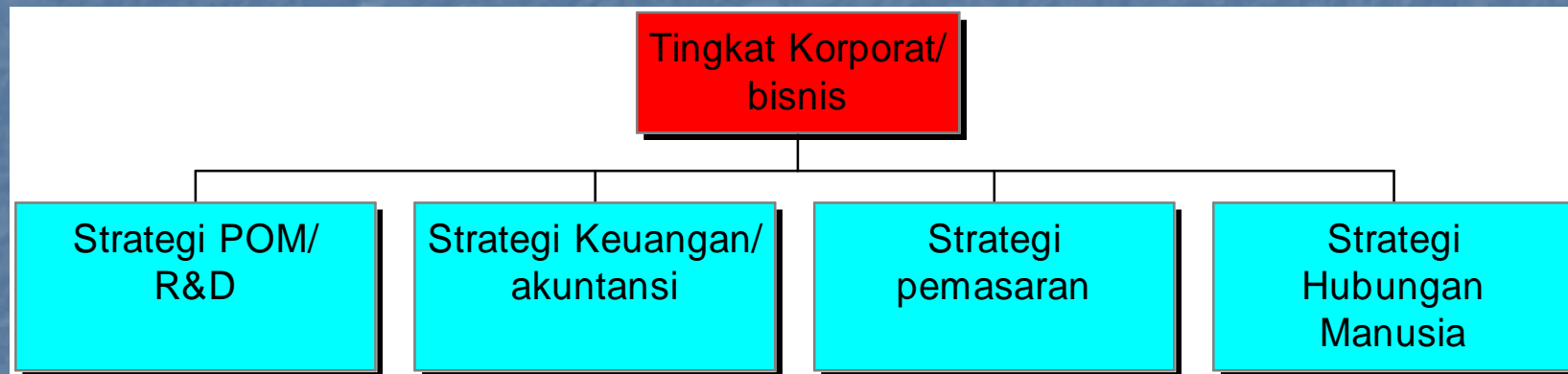
Aksi yang diambil untuk memberikan nilai bagi pelanggan & memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi *core competencies* pada pasar produk tertentu.

Tiga Tingkatan Strategi

1. Tingkat Korporat
2. Tingkat Bisnis
3. Tingkat Fungsional



Gambar 1-2: Perusahaan dengan Bisnis Tunggal



Gb 1-2: Perusahaan dengan Beberapa Bisnis



Gb 1-3: Hierarki Tujuan dan Strategi

		Pembuat Keputusan Strategik			
Hasil akhir (Apa yang akan dicapai)	Strategi (Bagaimana dapat dicapai)	Dewan Direksi	Manajer Perusahaan	Manajer Bisnis	Manajer Fungsional
Misi, termasuk Tujuan dan filosofi		üü	üü	ü	
Tujuan jangka panjang	Grand Strategy	ü	üü	üü	
Tujuan tahunan	Strategi dan kebijakan jangka pendek		ü	üü	üü

Catatan: **üü** menunjukkan tanggung jawab utama; **ü** menunjukkan tanggung jawab sekunder

STRATEGI BERSAING PADA TINGKAT BISNIS

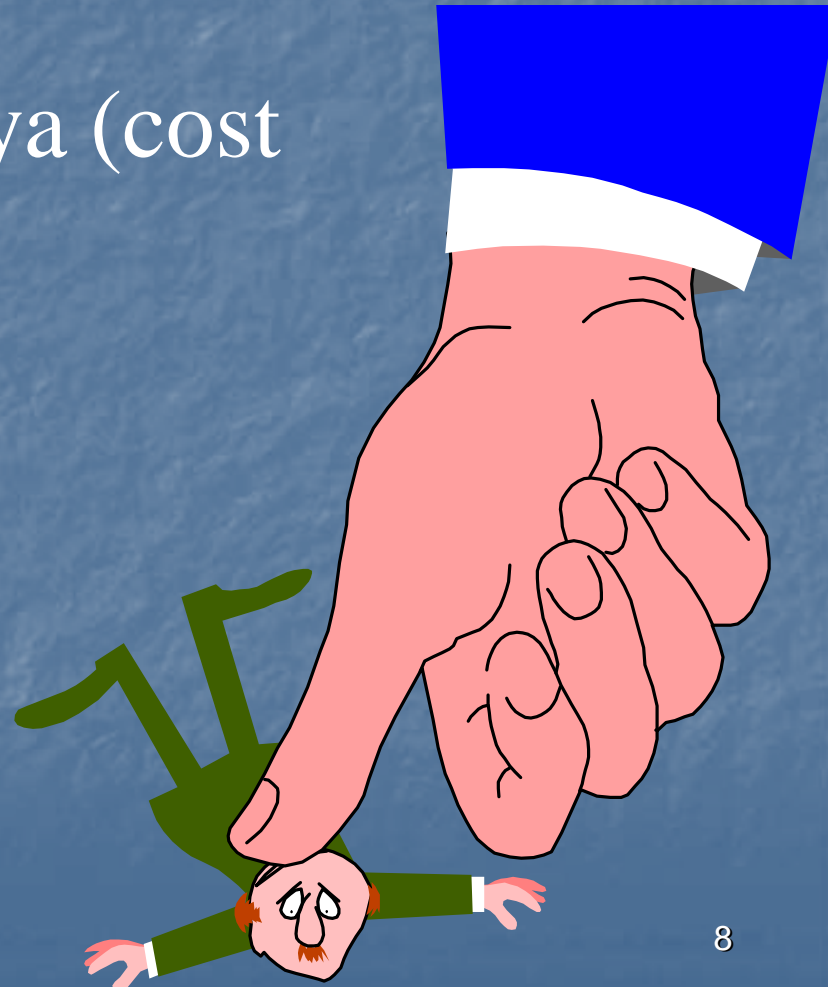
Kepemimpinan biaya (cost leadership)

Diferensiasi

Fokus:

Focused cost leadership

Focused differentiation



STRATEGI BISNIS GENERIK

Sumber Keunggulan Kompetitif

Biaya

Keunikan

Luas
Cakupan
Kompetisi

Target
Pasar
Yang
Luas

Target
Pasar
Yang
Sempit

**Kepemim-
pinan Biaya**

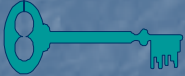
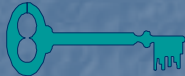
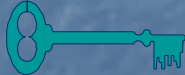
Diferensiasi

**Biaya
Rendah
Terfokus**

**Diferensiasi
Terfokus**

Cost Leadership Strategi Pada Tingkat Bisnis

Kriteria Kunci:

-  Produk yang terstandarisasi secara relatif
-  Features yang dapat diterima oleh banyak pelanggan
-  Harga kompetitif terendah

Cost Leadership Strategi Pada Tingkat Bisnis

Persyaratan:

Usaha konstan untuk **menekan biaya** melalui:

- Membangun skala fasilitas yang efisien
- Kontrol ketat terhadap biaya produksi dan overhead
- Minimalisasi biaya penjualan, R&D dan pelayanan
- State of the art manufacturing facilities
- Monitoring biaya aktivitas yang disediakan oleh outside
- Penyederhanaan Proses

Bagaimana Memperoleh Keuntungan Biaya

1. Tentukan dan Kontrol Dorongan Biaya

2. Susun kembali *Value Chain* jika dibutuhkan

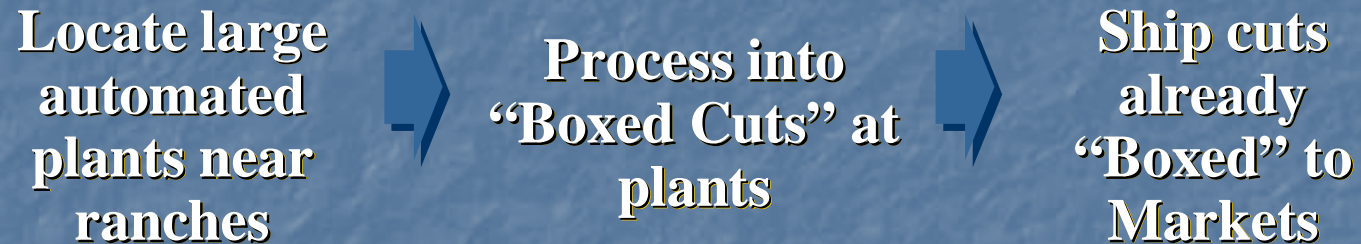
- Mengubah proses produksi
- Change in automation
- Jalur distribusi baru
- Media iklan baru
- Alan langsung di tempat penjualan tak langsung
- Bahan mentah baru
- Integrasi ke depan
- Integrasi ke belakang
- Ubah lokasi terhadap pemasok atau pembeli

REKONFIGURASI Value Chain: Kasus Iowa Beef Packers (IBP)

Cara
lama:



Cara
Baru:



- Save on shipping and cattle weight loss
- Utilize cheaper non-union rural labor

Resiko Utama Cost Leadership Strategi pada Tingkat Bisnis



Perubahan drastis teknologi dapat menghilangkan keunggulan biaya yang anda miliki



Pesaing dapat mulai belajar **Meniru Value Chain**



Fokus pada efisiensi dapat menyebabkan Cost Leader melupakan **perubahan preferensi pelanggan**

Generic Business Level Strategies

Sumber Keunggulan Kompetitif

Biaya

Kekhasan

Luas
Cakupan
Kompetisi

**Target
Pasar
Luas**

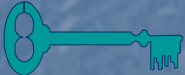
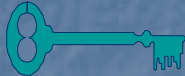
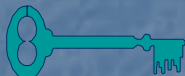
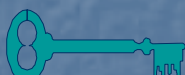
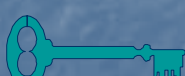

**Target
Pasar
Sempit**

**Cost
Leadership**

Diferensiasi

Diferensiasi Strategi pada Tingkat Bisnis

Kriteria Kunci:

-  Nilai yang disediakan oleh features yang khas dan karakteristik nilai
-  Command premium price
-  Pelayanan pelanggan yang tinggi
-  Kualitas super
-  Gengsi atau eksklusifitas
-  Inovasi yang sangat cepat

Diferensiasi Strategi Pada Tingkat Bisnis

Persyaratan:

Usaha konstan untuk membedakan produk dengan cara:

- ◆ Mengembangkan sistem atau proses baru
- ◆ Membentuk persepsi lewat iklan
- ◆ Fokus pada kualitas
- ◆ Kemampuan dalam R&D
- ◆ Memaksimalkan kontribusi SDM dengan turnover yang rendah dan motivasi yang tinggi

Strategi *Diferensiasi* Pada Tingkat Bisnis

Efektifitas strategi diferensiasi tumbuh
dari aktifitas *Value Chain*

Contoh:

Heineken beer



Bahan mentah

Steinway pianos



Bahan mentah & Workmanship

Mobil BMW



Teknologi dan “image” kesuksesan

Intel microprocessors



Superioritas teknologi

Caterpillar tractors



Melayani dengan cepat kebutuhan
pembeli diseluruh dunia

SUKSES BMW DI INDONESIA

- n Kisah Sukses PT Tjahja Sakti Motor (ATPM BMW di Indonesia)
 - n The highest sales growth in Asia (2000)
 - n Strategi DIFERENSIASI:
 - n BMW = mobil eksklusif bagi orang sukses; menciptakan "image"; kualitas prima
 - n Customer first:
 - n Layanan delivery oleh pimpinan dealer
 - n Layanan servis dan suku cadang
 - n Tukar tambah

PENJUALAN BMW vs M-BENZ		
TAHUN	BMW	M-BENZ
1997	4,114	3,367
1998	908	444
1999	570	496
2000	1,246	451
Sumber: GAIKINDO		

Dorongan Diferensiasi

Contoh:

- ➔ Ciri produk yang khas
- ➔ Kinerja produk yang khas
- ➔ Pelayanan istimewa
- ➔ Teknologi baru
- ➔ Kualitas input
- ➔ Keahlian atau pengalaman istimewa
- ➔ Informasi yang terperinci

Resiko Utama Diferensiasi Strategi Pada Tingkat Bisnis



Pelanggan dapat memutuskan bahwa **biaya “kekhasan”** terlalu besar



Kompetitor dapat belajar bagaimana **Meniru Value Chain**



Arti kekhasan **tidak lagi dinilai** oleh pelanggan

Generic Business Level Strategies

Sumber Keunggulan Kompetitif

Biaya

Kekhasan

Luas
Cakupan
Kompetisi

Target
Pasar
Luas

Target
Pasar
Sempit

Cost
Leadership

Diferensiasi

Biaya
Rendah
yang
Terfokus

Diferensiasi
yang
Terfokus

Dasar untuk Segmentasi Pelanggan

Pasar Konsumen

1. Faktor demografis (usia, penghasilan, jenis kelamin)
2. Faktor Sosioekonomi
(kelas sosial, tahapan dalam siklus kehidupan keluarga)
3. Faktor Geografis
(budaya, perbedaan wilayah atau negara)
4. Faktor Psikologis (gaya hidup, kepribadian)
5. Pola Konsumsi
(berat, moderat, dan pengguna ringan)
6. Faktor Persepsi
(segmentasi manfaat, pemetaan persepsi)
7. Pola loyalitas merek

Dasar untuk Segmentasi Pelanggan





Pasar Industri

1. Segmen guna akhir (identified by SIC code)
2. Segmen Produk (berdasar perbedaan teknologi atau ekonomi produksi)
3. Segmen Geografis (ditetapkan berdasar batas antar negara atau perbedaan regional dalam region)
4. Segmen faktor pembelian yang seragam (lintas produk/pasar dan segmen geografis)
5. Segmen ukuran pelanggan

Strategi Pada Tingkat Bisnis Yang *Terfokus*

Strategi pada tingkat bisnis yang terfokus melibatkan pendekatan dasar yang sama sebagai Strategi Pasar Yang Luas.


Sehingga, terdapat peluang karena:

-  Perusahaan besar mengabaikan celah kecil yang ada
-  Perusahaan kekeuarangan sumber daya untuk bersaing dalam industri
-  Mampu melayani segmen pasar yang sempit secara lebih efisien dari pada kompetitor dalam industri
-  Fokus memungkinkan anda untuk mengarahkan sumber daya kepada aktivitas value chain tertentu untuk membangun keunggulan kompetitif




Strategi Pada Tingkat Bisnis Yang *Terfokus*

Strategi pada tingkat bisnis yang terfokus melibatkan pendekatan dasar yang sama sebagai Strategi Pasar Yang Luas. Sehingga, terdapat peluang karena:

 *Focused Differentiators* berkembang pesat dengan memilih pasar yang kecil yang tidak dilayani pemain besar. *Contoh:* Custom manufacturers of parts for **Harley-Davidson** motorcycles

 *Focused Cost leadership*
Contoh: IKEA menawarkan peralatan RT yang desain, fungsi & kualitasnya bagus dengan harga terjangkau

Resiko Utama yang berkaitan dengan Strategi *Focused Differentiation*

-  Perusahaan “**tidak terfokus**” karena kompetitor
-  **Kompetitor Besar** membidik celah kecil pasar yang anda layani
-  **Preferensi** niche market **dapat berubah** untuk menandingi pasar yang luas

Generic Business Level Strategies

Sumber Keunggulan Kompetitif

Biaya

Kekhasan

Luas
Cakupan
Kompetisi

Target
Pasar
Luas

Target
Pasar
Sempit

Cost
Leadership

Diferensiasi

Diferensiasi
/Biaya Rendah
Yang
Terintegrasi

Biaya
Rendah
Yang
Terfokus

Diferensiasi
Yang
Terfokus

Strategi Diferensiasi/Biaya Rendah Yang Terintegrasi

Perusahaan yang menggunakan Strategi Yang

Terintegrasi dapat:

- Lebih cepat beradaptasi
- Mempelajari keahlian dan teknologi baru
- Memanfaatkan Sistem Manufaktur Yang Fleksibel untuk menciptakan produk yang didiferensiasi dengan biaya yang rendah
- Leverage kompetensi inti lewat Jaringan Informasi ke banyak unit bisnis
- Memanfaatkan Total Quality Management (TQM) untuk menciptakan produk yang didiferensiasi dengan kualitas tinggi yang secara terus menerus menekan biaya

Strategi Diferensiasi/Biaya Rendah Yang Terintegrasi



Memahami bahwa strategi pada tingkat bisnis dengan Diferensiasi/Biaya Rendah Yang Terintegrasi melibatkan **Kompromi**



Resiko adalah bahwa perusahaan dapat **“Terjebak ditengah-tengah”** (*stuck in middle*) karena kurangnya komitmen yang kuat atau kurangnya keahlian dalam strategi generik

Strategi Diferensiasi/Biaya Rendah Yang Terintegrasi

Southwest Airlines

Biaya Rendah

Menggunakan satu model Pesawat (Boeing 737)
Memakai bandara sekunder
Terbang dengan rute pendek
Tidak memberikan makanan
Waktu berbalik 15 menit
Tidak ada kursi cadangan
Tidak bisa pesan lewat agen

Diferensiasi

Fokus pada kepuasan pelanggan
Dedikasi karyawan yang tinggi
Layanan baru penerbangan bagi penumpang bisnis (telepon dan faks)

Hal-hal Penting untuk Keberhasilan Strategi

Konsisten dengan kondisi dalam lingkungan persaingan

Realistis, disesuaikan dengan sumber daya perusahaan

Dilaksanakan secara *hati-hati*

Strategi harus ...