

BAB 2

LANDASAN TEORI

A. Perencanaan Strategis yang Berorientasi Pasar

Pada manajemen modern ada dua jawaban atas pertanyaan “ Apa yang membuat suatu perusahaan unggul?”. Pertama, para karyawan perusahaan mempunyai komitmen untuk menciptakan dan memuaskan pelanggan. Kedua, perusahaan tahu bagaimana menyesuaikan diri dari menanggapi perubahan pasar yang terus menerus terjadi. Atau yang sekarang disebut *Perencanaan Strategik yang berorientasi pada pasar*. Sedangkan dfinisi dari perencanaan strategis adalah sebagai berikut :⁶

“*Perencanaan Strategik* adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara *sasaran* dan *sumber daya perusahaan* dengan *peluang-peluang pasar* yang selalu berubah. Tujuan perencanaan strategik adalah terus menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan

⁶ Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Ed.6, 1994,hal 44

sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan”.

Perencanaan strategik dan berbagai konsep serta alatnya belum muncul kepermukaan sampai awal tahun 1970-an. Pada tahun 1950-an dan 1960-an, manajemen Amerika lebih bersifat perencanaan operasional. Dengan pertumbuhan permintaan total yang stabil, bahkan manajemen yang buruk pun tidak akan mengalami kesukaran. Lalu datanglah gejolak tahun 1970-an. Krisis demi krisis terjadi, hingga harga minyak melonjak setelah perang Timur Tengah; kekurangan bahan baku dan energi terjadi, disertai dengan inflasi yang tinggi; kemudian mulailah terjadi kemandegan ekonomi dan peningkatan angka pengangguran. Produk-produk asing bermutu tinggi dan berharga murah dari Jepang dan negara-negara lain mulai membanjiri Amerika khususnya, merebut pangsa pasar di beberapa industri yang semula dikuasai Amerika Serikat seperti industri baja, mobil, sepeda motor, arloji dan kamera. Bahkan kemudian, perusahaan-perusahaan A.S. harus menghadapi gelombang deregulasi

pada beberapa industri kunci seperti telekomunikasi, transportasi, perawatan kesehatan, pelayanan hukum dan akuntansi. Perusahaan yang bekerja dengan kaidah-kaidah yang kuno kini harus menghadapi persaingan yang tajam baik di dalam maupun di luar negeri yang mengancam mereka secara serius.

Perubahan-perubahan yang terjadi tersebut menuntut ditemukannya proses perencanaan manajemen yang baru yang dapat memelihara kesejahteraan perusahaan sekalipun satu atau beberapa bisnis atau produknya sedang mengalami kesukaran.

Ada tiga gagasan pokok yang mendasari proses perencanaan yang baru. Pertama; menghendaki agar perusahaan mengelola usahanya sebagai *portfolio investasi*. Setiap manajer *portfolio* keuangan harus secara terus menerus memantau semua wahana investasi, apakah ada alat baru yang perlu dibeli, apakah ada alat yang perlu dijual sebagian atau bahkan seluruhnya. Prinsip yang sama berlaku pula bagi perusahaan yang mengoperasikan beberapa bisnis, lini produk atau produk. Pertanyaannya adalah, mana bisnis yang perlu *dibina*,

dipertahankan, dihapuskan secara bertahap (dituai, diperah)?.
Pertanyaan ini sangat penting bagi perusahaan yang tidak lagi mempunyai cukup dana untuk membiayai semua bisnisnya yang ada, seperti yang terjadi pada banyak perusahaan ditahun 1970-an. Dalam situasi ini, tidaklah tepat bagi perusahaan untuk mengurangi dukungannya secara proporsional terhadap semua bidang usahanya. Tiap-tiap bisnis mempunyai potensi laba yang berlainan. Dibutuhkan suatu sistem untuk memperkirakan potensi laba masa depan sebagai dasar untuk mengalokasikan kembali modal perusahaan. Dengan demikian, alokasi sumber daya yang cermat kepada portfolio bisnis merupakan satu gagasan pokok yang mendasari perencanaan strategik.

Gagasan kedua; menghendaki agar perusahaan secara akurat memperkirakan *potensi laba yang akan datang* dari masing-masing bisnisnya. Perusahaan juga tidak dapat lagi membuat rencana dengan periode waktu yang lebih panjang sekedar hanya dengan melakukan ekstrapolasi kecenderungan bisnisnya diwaktu yang lampau.

Perusahaan harus belajar bagaimana mengembangkan skenario yang lebih analitis mengenai keadaan masa depan di setiap pasar. Akan sangat mahal untuk tetap bertahan disuatu pasar yang seharusnya ditinggalkan, atau meninggalkan pasar dimana seharusnya bertahan. Menggunakan data hasil penjualan atau laba saat ini sebagai pedoman untuk menetapkan bisnis mana yang perlu didukung tidak lagi mamadai. Sebagai contoh:

Jika perusahaan Ford menggunakan laba yang berjalan sebagai pedoman untuk investasi di tahun 70-an, mereka akan terus mengalirkan dananya untuk mobil-mobil besar, karena perusahaan tersebut banyak mendapatkan uang dari mobil jenis ini pada saat itu. Tetapi analisis Ford menunjukkan bahwa laba pada mobil besar akan menyusut, sehingga Ford perlu mengalokasikan kembali dananya untuk menyempurnakan mobil kompak, walupun pada saat itu Ford merugi dalam mobil jenis kompak.

Gagasan ketiga yang mendasari perencanaan strategik adalah; *strategi*. Untuk masing-masing bisnis, perusahaan harus mengembangkan suatu “rencana permainan” untuk mencapai sasaran jangka panjangnya. Selanjutnya, tidak ada satu strategi yang optimal

bagi semua peserta persaingan dalam bisnis tersebut. Setiap perusahaan harus menentukan mana strategi yang layak ditinjau dari *posisinya dalam industri* serta *sasaran, peluang dan sumber daya yang ada*. Ada beberapa contoh strategi yang pernah dilakukan perusahaan besar; Goodyear berupaya melakukan penekanan biaya; Michelin mengejar *inovasi*; Uniroyal memilih *diversifikasi*; dan Amstrong mempraktekkan *keahlian memburu celah pasar* dengan memasuki pasar-pasar yang kecil tetapi sangat menguntungkan. Tiap-tiap strategi tersebut dapat berhasil dalam situasi yang tepat.

Pemasaran memainkan peranan yang sangat penting dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Menurut seorang manajer perencanaan streategik di General Electric;⁷

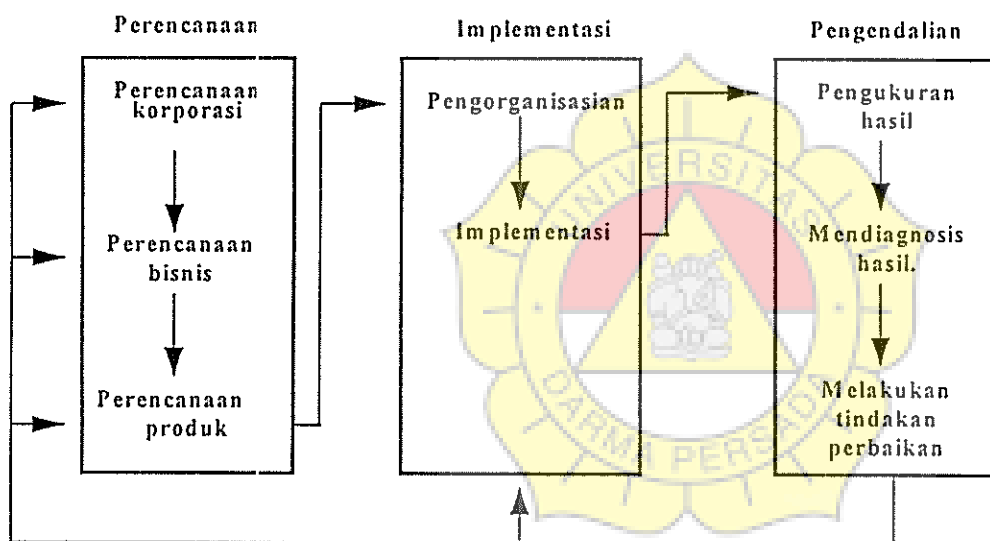
...manajer pemasaran merupakan penyumbang fungsional yang paling penting bagi proses perencanaan strategik, dengan peran kepemimpinan dalam menentukan misi usaha, analisis situasi lingkungan, persaingan dan bisnis; mengembangkan tujuan, sasaran dan strategi; dan menyusun rencana produk, pasar, distribusi dan mutu guna melaksanakan strategi usaha.

⁷ Ibid, hal 47

Kerteliban ini meluas ke pengembangan program dan rencana operasi yang sepenuhnya terkait dengan rencana strategis.

Strategi korporasi (perusahaan) modern, kebanyakan terdiri dari tiga tingkat strategi: *tingkat korporasi* (corporate level), *tingkat usaha* (business level) dan *tingkat produk* (produk level). Kantor pusat korporasi (perusahaan) bertanggung jawab untuk merancang suatu rencana strategik korporasi untuk menuntun keseluruhan perusahaan ke masa depan yang menguntungkan; kantor pusat korporasi membuat keputusan mengenai berapa banyak dukungan sumber daya yang harus dialokasikan ke masing-masing unit usaha (divisi, anak perusahaan) selain juga usaha baru mana yang harus dimulai. Masing-masing unit usaha pada gilirannya harus mengembangkan *rencana strategik bisnis* untuk membawa unit usaha itu ke masa depan yang menguntungkan, berdasarkan sumber daya dari kantor pusat korporasi yang harus dikelolanya dan itulah yang disebut Strategik Business Unit (SBU). Akhirnya, tiap-tiap tingkat produk (lini, merek produk) dalam suatu unit usaha perlu mengembangkan *rencana*

pemasaran untuk mencapai sarasannya di pasar produknya. Rencana-rencana ini kemudian diimplementasikan pada berbagai tingkat organisasi, hasilnya dipantau dan dievaluasi, dan tindakan-tindakan perbaikan dilakukan. Keseluruhan siklus perencanaan, implementasi dan pengendalian diperlihatkan dalam gambar 2-1.



B. Perencanaan Strategik Korporasi

Kantor pusat korporasi mempunyai tanggung jawab untuk menggerakkan keseluruhan proses perencanaan. (Korporasi adalah suatu bentuk usaha yang terdiri dari beberapa perusahaan) Dengan menyiapkan rumusan umum tentang misi, kebijakan dan strategi,

kantor pusat menetapkan kerangka dengan mana tiap-tiap unit bisnis menyiapkan rencana tingkat bisnis mereka. Beberapa perusahaan memberikan kebebasan yang luas kepada unit-unit bisnisnya untuk menetapkan tujuan dan strategi penjualan dari laba mereka sendiri; perusahaan seperti itu hanya meminta unit-unit bisnisnya untuk mencapai prestasi yang dijanjikan. Korporasi lain menetapkan tujuan yang menantang bagi unit-unit bisnisnya tetapi menyerahkan kepada unit-unit ini tugas mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Ada pula korporasi yang menetapkan tujuan dan sangat melibatkan diri dalam strategi dari unit-unit bisnisnya.

Terlepas dari gaya manajemen seperti apa yang dianut korporasi, semua korporasi harus melaksanakan empat kegiatan perencanaan berikut:

- Menetapkan misi perusahaan
- Mengenal unit-unit bisnis strategis perusahaan (strategic business unit/SBU)
- Menganalisis dan mengevaluasi portfolio bisnis yang ada

- Mengenal arena bisnis baru untuk dimasuki

C. Apa itu Strategic Business Unit (SBU/Unit Bisnis Strategik)

Sebagian besar perusahaan, bahkan perusahaan kecil, menjalankan beberapa usaha. Tetapi usaha-usaha ini tidak selamanya berhasil. Sebuah perusahaan yang mengoperasikan duabelas divisi tidak harus bergerak dalam duabelas usaha. Sebaliknya, satu divisi bisa saja menjalankan beberapa usaha, misalnya bila divisi tadi menghasilkan produk yang berbeda untuk kelompok pelanggan yang berbeda. Kadang-kadang dua divisi mungkin saja menghubungkan bentuk usahanya dalam satu usaha. Karenanya, perusahaan harus menetapkan langkah penting untuk menentukan usaha yang mereka jalankan, dan mengelola masing-masing usaha tersebut.

Levitt dalam tulisannya yang berjudul “Marketing Myopia” (“kepicikan pemasaran”), ia mengembangkan dalil bahwa definisi pasar dari suatu bisnis lebih tinggi dibanding definisi produk suatu

bisnis.⁷ Dia berpendapat bahwa suatu bisnis harus dipandang sebagai suatu *proses pemuasan pelanggan*, bukannya *proses memproduksi barang*. Produk adalah suatu yang bersifat sementara, sedangkan kebutuhan-kebutuhan pokok dan kelompok-kelompok pelanggan akan ada untuk selama-lamanya. Sebuah perusahaan pembuat kereta kuda lenyap dari kegiatan bisnis begitu mobil ditemukan. Namun perusahaan yang sama, jika merumuskan maksudnya yaitu sebagai penyedia sarana transportasi, akan mengalihkan bidang kegiatan usahanya dari pembuat kereta kuda menjadi produsen kendaraan. Levitt mendorong perusahaan-perusahaan tersebut untuk mengubah definisinya dari berpusat pada produk agar berpusat pada pasar.

Dalam pengembangan sebuah definisi kegiatan bisnis yang berlandaskan pada pasar, manajemen perusahaan perlu menghindari sebuah definisi yang terlampau sempit atau terlampau luas.

Suatu bisnis seharusnya didefinisikan, menurut Abel, dalam bentuk tiga dimensi: *kelompok pelanggan* yang akan dilayani,

⁷ Theodore Levitt., Marketing Myopia, Harvard Business Review, Juli-Agustus 1960, hal 45-56

kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi serta *teknologi* yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.⁸

Perusahaan harus mengidentifikasi bisnis mereka agar dapat mengelolanya secara strategis. Suatu SBU mempunyai tiga karakteristik:⁹

1. Merupakan satu bisnis tunggal atau sekumpulan bisnis yang berkaitan yang dapat direncanakan secara terpisah, dan pada dasarnya dapat berdiri sendiri terpisah dari kegiatan perusahaan lainnya.
2. Memiliki pesaing tersendiri yang akan disamai atau diungguli.
3. Dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung-jawab atas perencanaan strategik dan pencapaian laba, dan yang berwenang atas kebanyakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap laba.

D. Mengevaluasi Portfolio Bisnis Saat Ini

Tujuan mengidentifikasi unit-unit bisnis strategik perusahaan adalah untuk menentukan tanggung jawab perencanaan strategik pada

⁸ Derek Abel, *Defining The Business* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980) Bab 3.

unit-unit tersebut. Unit-unit ini akan menyerahkan rencana mereka ke perusahaan untuk disetujui atau diserahkan kembali untuk diperbaiki. Perusahaan meninjau rencana-rencana ini agar dapat ditentukan SBU mana yang akan dikembangkan, dipertahankan, dipanen atau dihapuskan. Pimpinan perusahaan dengan demikian dapat mengetahui bahwa portfolio bisnisnya terdiri dari beberapa “bisnis-bisnis masa lalu” dan juga “bisnis-bisnis masa depan”. Gambaran ini saja masih belum cukup, alam tetapi masih diperlukan perangkat analitis untuk mengklasifikasikan bisnis-bisnis tersebut menurut potensinya agar menghasilkan laba. Dalam beberapa dasawarsa terakhir, beberapa model evaluasi portfolio telah banyak digunakan secara meluas. Dua model yang paling terkemuka adalah model Boston Consulting Group dan model General Electric.¹⁰

Pada Pendekatan General Electric. Sasaran yang tepat untuk ditetapkan bagi sebuah unit bisnis strategis tak dapat ditetapkan semata-mata berdasarkan pada kedudukannya dalam matriks pertumbuhan-pangsa pasar. Jika faktor-faktor tambahan dimasukkan,

⁹ Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Ed.6, hal 53, 1994.

matriks pertumbuhan -pangsa pasar dapat dilihat sebagai sebuah kasus khusus dari matriks portfolio multi faktor yang mula-mula dirintis oleh General Electric (GE). Model ini diperlihatkan dalam Gambar 2-2a, dan tujuh kegiatan bisnis dari sebuah perusahaan hipotesis digambar dalam model itu. Kali ini, besarnya lingkaran lebih menunjukkan ukuran besarnya pasar bukan ukuran besarnya kegiatan bisnis perusahaan. Dan bagian-bagian bergaris dari lingkaran tersebut menunjukkan pangsa pasar absolut dari kegiatan usaha itu. Jadi, perusahaan B menjalankan usahanya dalam sebuah pasar berukuran sedang dan menikmati 30 persen pangsa pasar.

Setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu, *daya tarik pasar* dan *kekuatan bisnis perusahaan*. Kedua faktor ini dari segi pemasaran cocok untuk menilai suatu bisnis. Perusahaan akan berhasil apabila mereka mengembangkan diri dalam industri yang menarik dan memiliki kombinasi kekuatan bisnis yang diperlukan untuk berhasil dalam industri itu. Jika salah satu variabel atau lainnya tidak ada, kegiatan usaha tidak akan berhasil baik. Tak

¹⁰ Derek, Abel, *Defining The Business*, (Prentice Hall 1980) Bab 3.

ada sebuah perusahaan pun yang kuat, yang beroperasi dalam industri yang menarik akan dapat menjalankan kegiatan usaha dengan sebaik-baiknya.

Untuk mengukur kedua variabel ini, para perencana strategis harus mengidentifikasi faktor-faktor yang melandasi setiap variabel itu dan menemukan suatu cara untuk mengukur mereka dan menggabungkannya menjadi sebuah indeks. Tabel 2-2 menggambarkan seperangkat faktor yang membentuk kedua variabel. (Setiap perusahaan harus mengambil keputusan mengenai faktor-faktor ini.) Jadi, daya tarik industri berbeda-beda menurut pangsa pasar, laju pertumbuhan pasar tahunan, margin laba historis, dan seterusnya. Perhatikan bahwa kedua faktor BCG yaitu pertumbuhan pasar dan pangsa pasar, merupakan bagian dari kedua variabel utama dari model GE. Model GE menuntun perencana strategis untuk memperhatikan lebih banyak lagi aspek kegiatan bisnis nyata atau yang potensial dibandingkan dengan model BCG.

Tabel 2-2 menunjukkan tingkat hipotesis untuk usaha pompa hidrolik. Tugas manajemen adalah menilai setiap faktor dengan skala antara 1 (tidak begitu atraktif) dan 5 (sangat atraktif) yang mencerminkan bagaimana nilai suatu bisnis untuk faktor tertentu. Dalam ilustrasi, bisnis pompa hidrolik mendapat nilai 4,00 untuk ukuran pasar keseluruhan yang menunjukkan bahwa ukurannya besar (nilai 5,00 berarti sangat besar). Jelasnya, banyak faktor ini memerlukan data dan penilaian dari personil pemasaran, Dalam tiap kejadian, bobot tadi dikalikan dengan hasil penilaian faktor relatif penting sehingga menghasilkan beberapa nilai, yang akan dijumlahkan untuk masing-masing dimensi. Bisnis pompa hidrolik memperoleh angka 3,7 untuk daya tarik pasar dan 3,40 pada posisi pasar yang bersaing, yang merupakan kekuatan bisnis dari kemungkinan angka 5 bagi kedua variabel tadi. Para analis menempatkan sebuah titik dalam matriks multi faktor pada Gambar 2-2A yang menunjukkan kegiatan bisnis dan membuat sebuah lingkaran disekitarnya yang besarnya sebanding

TABEL 2-2

Faktor-faktor yang melandasi Daya Tarik Pasar dari Posisi Persaingan dalam Model Cabang Usaha (portofolio) Multifaktor GE Pompa Hidrolik

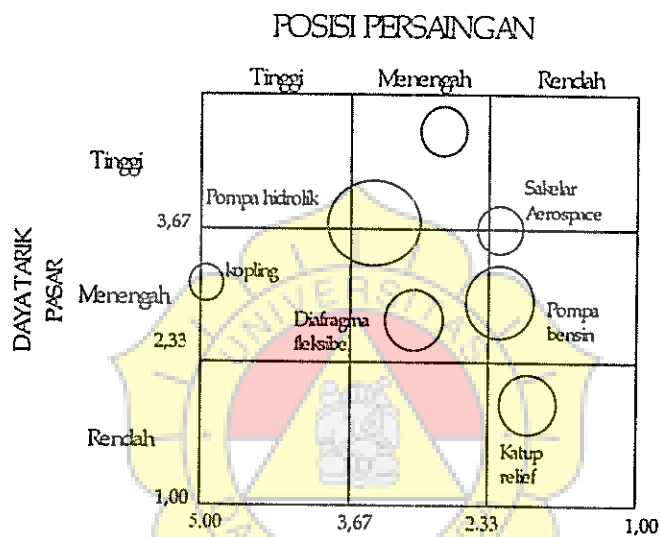
		Bobot	Rating(1-5)	Nilai
Daya tarik pasar	Keseluruhan besarnya pasar	0,20	4,00	0,80
	Laju pertumbuhan pasar tahunan	0,20	5,00	1,00
	Marjin keuntungan berdasarkan sejarah	0,15	4,00	0,60
	Intensitas persaingan	0,15	2,00	0,30
	Persyaratan teknologi	0,15	4,00	0,60
	Inflasi yang tak menentu	0,05	3,00	0,15
	Persyaratan energi	0,05	2,00	0,10
	Dampak lingkungan Sosial/politik/hukum	0,05	3,00	0,15
		harus		
		1,00		3,70

		Bobot	Rating(1-5)	Nilai
Posisi Persaingan	Pangsa pasar,	0,10	4,00	0,40
	Pertumbuhan pangsa pasar	0,15	2,00	0,30
	Kualitas produk	0,10	4,00	0,40
	Reputasi merek	0,10	5,00	0,50
	Jaringan distribusi	0,05	4,00	0,20
	Efektivitas promosi	0,05	3,00	0,15
	Kapasitas produktif	0,05	3,30	0,15
	Efisiensi produktif	0,05	2,00	0,10
	Biaya per unit	0,15	3,00	0,45
	Pengadaan bahan mentah	0,05	5,00	0,25
	Prestasi Penelitian&Pengembangan	0,10	3,00	0,30
	Personaliala manajerial	0,05	4,00	0,20
			1,00	

dengan ukuran pasarnya. Pangsa pasar perusahaan kira-kira 14 persen dalam matrik tersebut. Jelasnya, bisnis pompa hidrolik merupakan daya tarik yang diharapkan dalam bagian matriks tadi.

Dalam kenyataannya, matriks GE dibagi menjadi tiga daerah. Tiga kolom pada bagian atas sebelah kiri menunjukkan SBU yang kuat

dimana perusahaan yang bersangkutan harus melakukan *investasi/tumbuh*. Kolom diagonal yang terentang dari bagian paling bawah sebelah kiri hingga bagian paling atas sebelah kanan



Menunjukkan SBU yang mempunyai daya tarik secara sedang-sedang saja. Perusahaan yang bersangkutan akan memanfaatkan strategi melakukan *pemilihan/memperoleh pendapatan*. Kolom ketiga pada bagian paling bawah sebelah kanan menunjukkan SBU yang rendah daya tariknya: perusahaan akan memikirkan untuk mengeruk keuntungan dalam waktu singkat *memanen/menutup* kegiatan bisnis itu. Sebagai contoh, perusahaan merupakan sebuah SBU yang kecil

sekali pangsa pasarnya dalam sebuah industri yang tak begitu besar dan tak mengitu menarik di mana perusahaan itu mempunyai kekuatan bisnis yang kecil. Perusahaan semacam itu cocok untuk dipanen/ditutup.

	Investasi/tumbuh	Pemilihan/memperoleh penghasilan	Panen/dihapuskan
	A Klasifikasi		
tinggi	POSISI PENGAMANAN *investasi bagi pertumbuhan pada laju pertumbuhan maksimum yang dapat dicernakan *konsentrasi diupayakan pada kekuatan pemeliharaan	INVESTASI UNTUK MEMBANGUN *tantangan bagi pemilik pasar *membangun dengan selektif pada kekuatan *daerah pertahanan yang sudah diserang	MEMBANGUN DENGAN SELEKTIF *spesialisasi terhadap kekuatan tertentu *mencari cara mengatasi sektor lemah *menarik diri jika pertumbuhan yang dapat dipertahankan menunjukkan kemunduran
menengah	MEMBAYAR DENGAN SELEKTIF *investasi besar-besaran dalam sebagian besar segmen pasar yang cukup menarik *memanfaatkan dana yang tersedia untuk menanggapi persaingan *menekankan kemampuan dengan meningkatkan produktivitas	SELEKTIF/MENGELOLA UNTUK MENGHASILKAN PENDAPATAN *menganankan program yang ada *mengonsentrasikan investasi dalam beberapa segmen yang kemampuannya baik dan resikonya relatif rendah	EKSPANSI TERBATAS ATAU MEMANEN *mencari cara pengembangan tanpa risiko tinggi; misalnya meminimumkan investasi dan pengoperasian yang rasional
rendah	PENGAMANAN DAN PEMUSATAN ULANG *mengelola untuk menghasilkan pendapatan saat ini *konsentrasi pada segmen pasar yang menarik *kekuatan pertahanan	MENGELOLA UNTUK MENGHASILKAN PENDAPATAN *posisi pengamanan dalam sebagian besar segmen yang dapat menghasilkan laba *memutakhirkan lini produk *meminimumkan investasi	MENUTUP *menjual produk yang telah mencapai nilai tunai maksimum *memotong biaya tetap dan mengabaikan penanaman modal yang tidak perlu
	kuat	menengah	lemah

B. Strategi

Gambar 2-2

Daya tarik pasar - Posisi Persaingan Klasifikasi Portofolio dan Strategi

SUMBER: Dimodifikasi dan disesuaikan atas izin dari Analisis for Strategic Marketing Positions by George S. Day ((St. Paul, Minnesota: West Publishing, 1986), hal 202 dan 204.

Manajemen juga harus merencanakan posisi yang diproyeksikan dari setiap SBU dalam strategi yang ada dan strategi pilihan lainnya. Ini mencakup penganalisisan dimana masing-masing produk berada dalam siklus umur produknya, seperti strategi pesaing yang diperluas, teknologi baru, kegiatan ekonomik, dan lain-lainnya. Hasilnya ditunjukkan oleh panjang dan arah vektor dalam gambar 2-2A. Misalnya, bisnis pompa hidrolik yang diharapkan untuk mengurangi kemunduran dalam daya tarik pasar, dan menggenggam bisnis tadi yang diharapkan memperkuat kemunduran dalam posisi perusahaan yang bersaing.

Langkah akhir bagi manajemen adalah menentukan apakah perusahaan itu menginginkan seperti apa yang dilakukan setiap bisnis. Gambar 2-2B menjelaskan pilihan strategi yang mungkin dalam masing-masing usaha. Strategi bagi tiap-tiap bisnis harus dibahas dan diperdebatkan. Hasil akhirnya adalah bahwa bisnis dan manajemen perusahaan akan, sebagaimana diharapkan, sesuai dengan

sasaran dan strategi bagi setiap bisnsi dan dapat mendukung dana yang diperlukan agar bisa memperoleh sasaran ini.

Manajemen pemasaran dalam SBU tertentu akan sadar bahwa sasaran mereka tidak hanya meningkatkan penjualan. Tugas mereka mungkin adalah memelihara permintaan yang ada sekarang dengan biaya pemasaran yang lebih sedikit atau mendapatkan uang tunai dari kegiatan bisnis itu dan membiarkan permintaan merosot. *Jadi, tugas manajemen pemasaran adalah mengelola permintaan hingga taraf yang cocok dengan apa yang telah ditentukan oleh perencanaan strategis dari kantor pusat perusahaan.*¹¹ Pemasaran membantu menilai tiap SBU yang potensial namun begitu sasaran dan anggaran telah ditetapkan bagi SBU, maka tugas pemasaran adalah melaksanakan perencanaan itu secara efisien dan menguntungkan.

Kritik terhadap model Portofolio

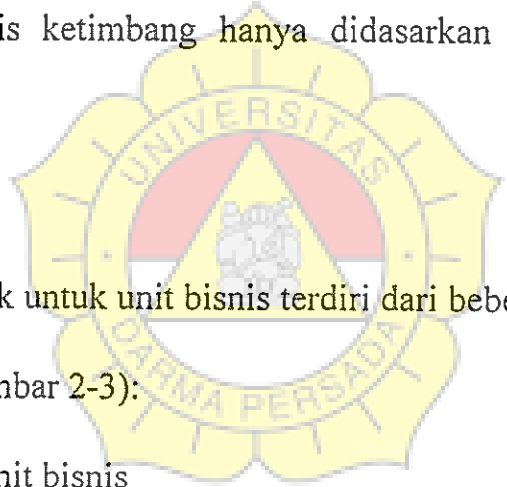
Penggunaan model-model portofolio memberikan banyak manfaat. Model tersebut membantu para manajer untuk berpikir lebih strategis, ke masa depan, memahami aspek ekonomi bisnis mereka dengan

¹¹ Ibid

lebih baik, memperbaiki kualitas rencana yang mereka susun, dapat berkomunikasi dengan lebih baik antara bisnisnya dengan manajemen perusahaan, dapat mengidentifikasi informasi-informasi yang diperlukan dan menentukan masalah-masalah yang penting, serta dapat meniadakan bisnis-bisnis yang cerah dan menguntungkan.

Dilain pihak, model portofolio harus digunakan dengan hati-hati. Dengan penggunaan model itu, perusahaan bisa terjerumus terlalu mengejar pertumbuhan pangsa pasar dan masuk ke bisnis-bisnis yang pertumbuhannya tinggi, dan mengabaikan manajemen terhadap bisnis-bisnis yang sekarang. Analisis portofolio sangat peka terhadap peringkat dan bobotnya dan dapat dimanipulasi untuk menghasilkan lokasi yang diinginkan di dalam matriks portofolio. Terlebih lagi, apabila dalam prosesnya digunakan angka rata-rata, dua bisnis atau lebih bisa berada pada posisi sel yang sama, tetapi sebenarnya sangat berbeda dalam arti peringkat dan bobot bisnisnya. Beberapa bisnis bisa berada di tengah-tengah matriks karena peringkatnya dikira-kira, dan hasil ini akan mempersulit dalam menentukan strategi yang cocok

bagi bisnis ini. Yang terakhir, model ini gagal mengakomodasikan sinergi antar dua bisnis atau lebih, dan ini berarti bahwa pengambilan keputusan untuk satu bisnis pada usatu saat bisa menimbulkan resiko. Akan tetapi, secara keseluruhan, model pertfolio telah mempertajam kemampuan analistis dan strategi para manajer dan memungkinkan mereka membuat keputusan sulit dengan lebih berorientasi pada data dan nalar berpikir yang logis ketimbang hanya didasarkan pada impresi semata.



E. Perencanaan pada SBU

Proses perencanaan strategik untuk unit bisnis terdiri dari beberapa langkah berikut (lihat juga Gambar 2-3):

1. Mengidentifikasi misi unit bisnis
2. Menganalisis lingkungan ekstern
3. Menganalisis lingkungan intern
4. Menentukan tujuan dan sasaran unit bisnis
5. Mengembangkan strategi bisnis
6. Menyusun rencana program

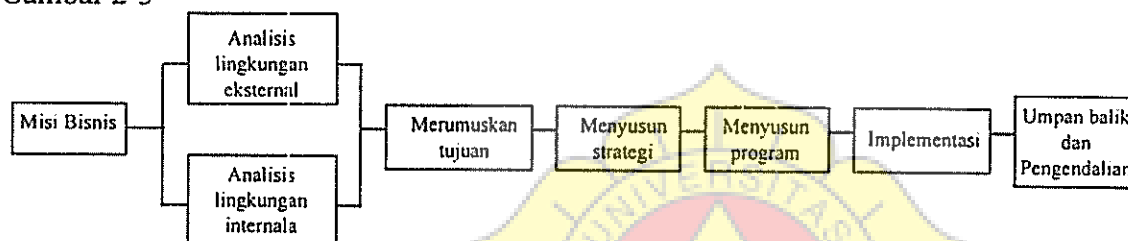
7. Mengimplementasikan rencana program

8. Mengumpulkan informasi untuk umpan-balik dan melakukan pengendalian

Langkah-langkah ini akan dikupas satu demi satu.

1. Misi Bisnis

Gambar 2-3



Tidak hanya perusahaan yang perlu merumuskan misinya dengan jelas. Setiap unit bisnis di perusahaan juga perlu merumuskan misi spesifiknya, yang masih bernaung di bawah misi perusahaan. Rumusan misinya harus mencakup *batasan-segmen pasar* (kelompok pelanggan target dan kebutuhannya), *batasan industri*, *batasan teknologi*, *batasan vertikal* dan *batasan geografisnya*.

Disamping itu, misi harus mencantumkan tujuan umumnya dan nilai-nilai yang dianut bisnis itu, masih berada dalam batasan tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Apakah bisnis tersebut menginginkan pertumbuhan, keuntungan jangka pendek, kepemimpinan teknologi dan sebagainya? Kebijakan apa yang akan diambil berkenaan dengan pelanggan, karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) lain yang dianggap penting? Kesemuanya ini perlu diperjelas dalam rumusan misinya.

2. Analisis Lingkungan Ekstern (Analisi Peluang dan Ancaman)

Rumusan misi akan membantu unit bisnis dalam mendefinisikan kebutuhan *membaca lingkungan* (environment scanning). Manajer unit bisnis sekarang mengetahui informasi tentang lingkungan yang harus dipantau dan dipahami jika unit bisnisnya ingin mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, perusahaan harus memantau *kekuatan-kekuatan lingkungan makro* yang pokok

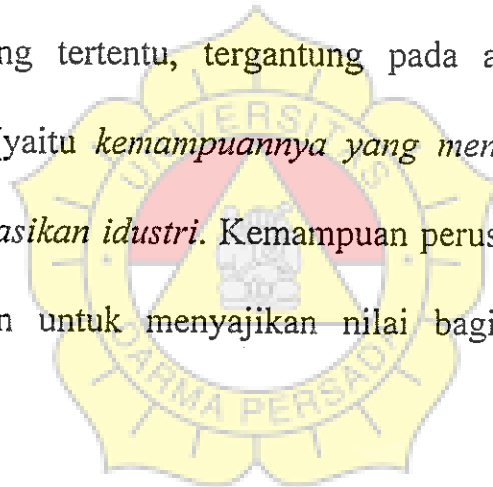
(demografi, ekonomi, teknologi, politik/ hukum dan sosial/budaya) yang berpengaruh terhadap bisnisnya. Juga harus dipantau *pemeran-pemeran lingkungan mikro* yang signifikan (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok), yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan di pasar tersebut.

Unit bisnis harus menyusun kategori faktor-faktor lingkungan ini dan menyusun suatu *sistem intelegensi pemasaran* untuk memprakirakan kecenderungan dan perkembangan yang penting. Kemudian, untuk setiap kecenderungan atau perkembangan, para pemasar di perusahaan harus mengidentifikasi peluang dan ancaman yang nyata atau yang kurang nyata.

Salah satu tujuan pokok analisis lingkungan adalah untuk mengenali adanya peluang-peluang baru. Peluang pemasaran perusahaan didefinisikan sebagai berikut:

“Peluang pemasaran untuk perusahaan adalah sebuah gelanggang yang menarik untuk kegiatan pemasaran perusahaan di mana perusahaan tertentu akan meraih keunggulan bersaing”.

Berbagai peluang tersebut harus dikelompokkan sesuai dengan daya tarik peluang itu dan kemungkinan keberhasilan yang akan diraih oleh perusahaan (Gb.2-4) dari setiap Kemungkinan sukses perusahaan dengan peluang tertentu, tergantung pada apakah kekuatan perusahaannya (yaitu kemampuannya yang menonjol) memenuhi tuntutan keberhasilan industri. Kemampuan perusahaan itu merupakan keunggulan untuk menyajikan nilai bagi para pelanggan.



Gambar 2-4

		Kemungkinan Keberhasilan	
		Tinggi	Rendah
Daya Tarik	Tinggi	1	3
	Rendah	2	4

Peluang. Peluang-peluang terbaik yang dihadapi perusahaan tertera dalam kolom 1, dan manajemen perusahaan harus menyiapkan perencanaan untuk mengejar satu atau beberapa peluang tersebut. Peluang-peluang dalam kolom 4 tidak berarti untuk diperhatikan. Peluang-peluang dalam kolom 3 dan kolom 2 harus dimonitor jika kemungkinannya akan meningkatkan daya tarik dan peluang keberhasilannya

Ancaman, Gambar 2-5. Beberapa pengembangan dalam lingkungan eksternal menjanjikan ancaman, yang didefinisikan sebagai berikut:

Ancaman lingkungan Adalah tantangan yang diperlihatkan atau dirasakan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan, bila tidak ada kegiatan pemasaran dengan tujuan tertentu.

		Probabilitas Peristiwa	
		Tinggi	Rendah
Keseriusan	Tinggi	1	3
	Rendah	2	4

Ancaman-ancaman itu dibagi-bagi sesuai dengan keseriusan dan probabilitas peristiwa. Ancaman pada kolom 1 adalah ancaman utama karena dapat menimbulkan pukulan parah dan probabilitas tinggi. Perusahaan perlu suatu rencana kesamaptaaan (contingency plan), yang diproyeksikan kedepan, yakni perubahan apa yang dapat dilakukan perusahaan sebelum atau selama ancaman itu terjadi. Ancaman-ancaman pada kolom 3 dan 2 tidak memerlukan perencanaan samapta, tetapi perlu dimonitor secara seksama bila terjadi ancaman yang lebih besar.

Gambar 2-5.

Dengan menggabungkan gambaran tentang berbagai ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan, memungkinkan untuk menentukan ciri-ciri keseluruhan situasinya. Ada empat

kemungkinan. Bisnis yang ideal yaitu usaha yang peluangnya tinggi dan ancamannya rendah atau bahkan tidak ada. Bisnis spekulatif memiliki peluang maupun ancaman yang tinggi. Bisnis yang mapan mempunyai peluang dan ancaman rendah. Dan bisnis yang kacau adalah yang peluangnya rendah dan ancamannya tinggi.

3. Analisis Lingkungan Intern (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)

Setiap unit bisnis harus dievaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Hal tersebut dilaksanakan dengan melakukan peninjauan atas kemampuan perusahaan di bidang pemasaran, keuangan, produksi dan organisasi. Setiap faktor diberi penilaian berdasarkan peringkat sangat kuat, kuat, netral, lemah, atau sangat lemah. Dari peninjauan tersebut, maka dengan mudah dapat menentukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan bisnis tersebut.

Sudah tentu, tidak semua faktor sama pentingnya untuk mencapai sukses bisnis, atau berhasil dalam meraih peluang pasar baru spesifik yang ada bagi bisnis itu. Oleh karena itu setiap faktor masih perlu diurutkan tingkat kepentingannya - tinggi, sedang, atau rendah - untuk unit bisnis secara keseluruhan atau untuk peluang pemasaran khususnya.

Analisis tersebut memberikan kesimpulan bahwa meskipun suatu bisnis memiliki kekuatan yang tinggi di faktor tertentu (misalnya, *kompetisi yang istimewa*), kekuatan ini tidak langsung berarti merupakan *keunggulan bersaing*. Pertama, barangkali kompetisi itu tidak begitu penting bagi para pelanggan di pasar tersebut. Kedua, meskipun kompetisi itu diperlukan, mungkin saja para pesaing lain memiliki kekuatan yang sederajat. Oleh karena itu, yang paling penting bagi suatu unit bisnis adalah memiliki kekuatan yang relatif besar untuk faktor itu dibanding para pesaingnya. Jadi, bagi yang memiliki biaya produksi yang lebih rendah misalnya, akan meraih keunggulan bersaing.

4. Perumusan Sasaran

Setelah unit bisnis mendefinisikan misinya dan menganalisis lingkungan ekstern dan internnya, maka unit bisnis itu siap untuk merumuskan tujuan dan sasarannya yang spesifik. Tahap ini disebut tahap perumusan sasaran dan memberikan gambaran mengenai apa yang ingin dicapai unit bisnis dalam periode perencanaannya.

Sangat sedikit unit bisnis yang menetapkan hanya satu sasaran. Kebanyakan menetapkan serangkaian sasaran antara lain *profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan pangsa pasar, pengalihan resiko, inovasi reputasi*, dan sebagainya. Agar sistem ini berjalan, sasaran-sasaran unit bisnis ini harus hirarkis, kuantitatif, realistis dan konsisten.

Sedapat mungkin, sasaran harus dinyatakan dalam bentuk *kuantitatif*. Contoh “meningkatkan laba atas investasi” tidak demikian memuaskan dibandingkan dengan “meningkatkan laba

atas investasi hingga 12 persen”, atau yang lebih baik “meningkatkan laba atas investasi hingga 12 persen pada akhir tahun”. Para analisis mempergunakan istilah *tujuan* untuk menggambarkan sasaran yang makin spesifik dengan memperhatikan ukuran *besarnya* dan *waktu*. Penjabaran tujuan menjadi sasaran-sasaran yang konkrit memperlancar proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

Akhirnya, sasaran perusahaan harus konsisten. Sulit untuk memaksimalkan penjualan dan laba, atau merancang produk sebaik mungkin dalam waktu sesingkat mungkin. Tujuan-tujuan ini merupakan hal-hal yang saling berlawanan (trade off). Weinberg telah mengidentifikasi delapan strategi *trade off* yang dihadapi perusahaan manapun.

- Laba jangka pendek lawan pertumbuhan jangka panjang
- Marjin laba yang tinggi lawan volume penjualan tinggi
- Penetrasi ke pasar-pasar yang sudah ada lawan pengembangan pasar baru

- Sasaran-sasaran laba lawan sasaran nirlaba
- pertumbuhan yang tinggi lawan stabilitas yang tinggi

5. Rumusan Strategi

Rumusan tujuan merupakan arah mana unit bisnis akan menuju strategi menjawab bagaimana merencanakan untuk mencapainya. Setiap unit bisnis harus menguntai sendiri strateginya untuk mencapai tujuan. Kemudian, strategi itu harus dijabarkan menjadi program spesifik yang akan diimplementasikan secara efisien dan akan dikoreksi jika program itu gagal mencapai tujuannya. Porter menyusun tiga strategi dasar, yang bisa dipakai untuk mengawali suatu pemikiran strategik:¹³

- *Keunggulan biaya (overall cost leadership)*. Perusahaan yang menganut strategi ini harus unggul dibidang perekayasaan, pembelian, proses manufakturing dan distribusi fisik, sedang kemampuan pemasaran kurang diperlukan.

¹³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Newyork: Free Press 1980) Bab 2.

➤ *Diferensi (differentiation)*. Yang dituju adalah bisa unggul pelayanan, unggul mutu, unggul model, unggul teknologi, dan sebagainya; tetapi sangat tidak mungkin untuk menggapai semuanya.

➤ *Fokus (focus)*. Disini, unit bisnis memusatkan perhatiannya pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit ketimbang melayani seluruh pasar. Perusahaan harus mencari tahu kebutuhan dari segmen-segmen ini dan menganut salah satu strategi, keunggulan biaya atau differensiasi untuk pasar targetnya.

Perusahaan yang berada *dipersimpangan jalan* (middle of the roaders) berupaya sebaik-baiknya menjalankan semua dimensi strategi, tetapi karena dimensi strategi memerlukan cara berbeda dalam mengorganisasi perusahaan dan sering kali bersifat inkonsisten, perusahaan-perusahaan ini pada akhirnya menjadi tidak unggul di semua segi.

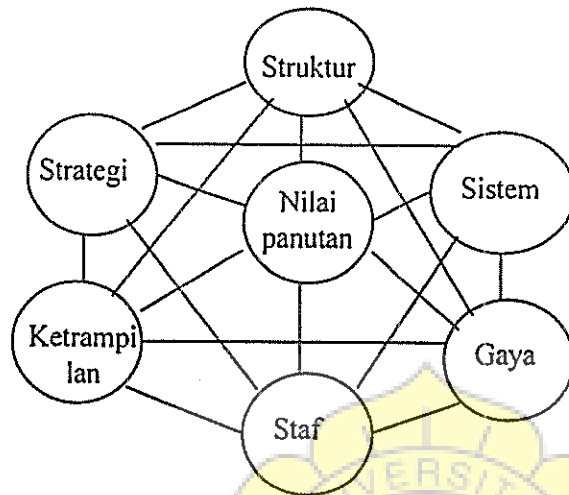
6. Penyusunan program

Setelah unit bisnis mengembangkan gagasan strateginya untuk mencapai tujuan bisnisnya, unit bisnis itu harus menyusun program-program pendukung untuk melaksanakan strategi ini. Jadi, jika unit bisnis telah memutuskan untuk meraih unggul teknologi, maka program yang disusun harus memperkuat bagian penelitian dan pengembangan, mengumpulkan informasi tentang teknologi baru yang dapat mempengaruhi bisnisnya, mengembangkan program iklan untuk mengkomunikasikan posisinya sebagai pemimpin teknologi, dan sebagainya.

7. Implementasi

Strategi, hanya salah satu dari tujuh elemen.¹⁸ Kerangka 7-s dari McKinsey diperlihatkan dalam gambar 2-15. Tiga elemen pertama adalah strategi (strategy), struktur (structure) dan sistem (systems), dianggap sebagai perangkat keras dari keberhasilan, dan keempat

elemen berikutnya; gaya (style), staf (staff), ketrampilan (skill) dan nilai-nilai panutan (shared values) sebagai perangkat lunak.



Gambar 2-4
Kerangka kerja 7-S dari McKinsey

Kebanyakan kepastakaan manajemen menekankan elemen-elemen perangkat keras itu. Dengan demikian, perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai sasaran-sasarannya, membangun struktur organisasi yang tepat untuk melaksanakan strategi ini, dan melengkapi organisasi itu dengan sistem informasi, perencanaan, pengawasan, dan penghargaan yang efektif agar pekerjaan itu

dilaksanakan. Ide pokok adalah bahwa strategilah, bukan struktur, sebagai titik tolak. Perusahaan pertama-tama akan menentukan arah tujuannya di masa yang akan datang, kemudian mengembangkan struktur organisasi dan sistem untuk melaksanakan hal ini.

8. Umpan Balik dan Pengendalian

“Perangkat lunak” manajemen akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi dan programnya hingga berhasil. Selama implementasi berjalan, unit bisnis harus melihat hasilnya dan memantau perkembangan lingkungan yang mutakhir. Satu hal yang harus diperhatikan perusahaan: Lingkungan akan berubah sepanjang periode perencanaan. Dan jika ini terjadi, maka perusahaan terpaksa harus mengadakan penyesuaian yang tepat di satu unsur atau lebih pada tahapan proses perencanaannya, jika perusahaan ingin tetap mencapai sasarnya.

Pada lingkungan yang selalu berubah, unit bisnis harus selalu siap untuk merevisi program-program, strategi, tujuan, atau bahkan kadang-kadang misinya. Beberapa perusahaan menganut sistem perencanaan strategis yang kontinyu agar mampu mengadaptasi programnya terhadap perubahan situasi, sementara itu mereka mempertahankan sasaran dan strategi dasarnya. Di lain pihak, beberapa produsen dominan gagal mengenali kapan lingkungan permintaan telah berubah dari yang stabil ke yang bergejolak dan mereka pun lambat bereaksi.

Jadi, setiap perusahaan harus terus-menerus menilai tingkat dan bentuk investasi yang diperlukan untuk tetap bertahan di industri tertentu. Perusahaan harus melakukan tindakan terbaiknya untuk memantau perubahan lingkungan, dan memang sulit untuk mengubah suatu bagian tanpa adanya penyesuaian di bagian-bagian lainnya.

Meskipun organisasi dapat diubah melalui kepemimpinan, barangkali mesti didahului dengan krisis dan bahkan krisis itu

terus menyertai perubahan itu. Kunci keberhasilan organisasi untuk bertahan adalah kemampuannya memodifikasi sendiri, begitu terjadi perubahan lingkungan maka segera diperkenalkan perilaku organisasi yang baru. Organisasi yang mampu beradaptasi memantau lingkungan dan membuat perubahan-perubahan melalui perencanaan yang sudah diantisipasi sebelumnya agar dapat mempertahankan kemapanan strategis saat ini di lingkungan yang selalu berubah.

