

PENGEMBANGAN STRATEGI

Perusahaan bisnis multidevisional besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumberdaya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumberdaya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan.

6.1. Strategi Korporasi

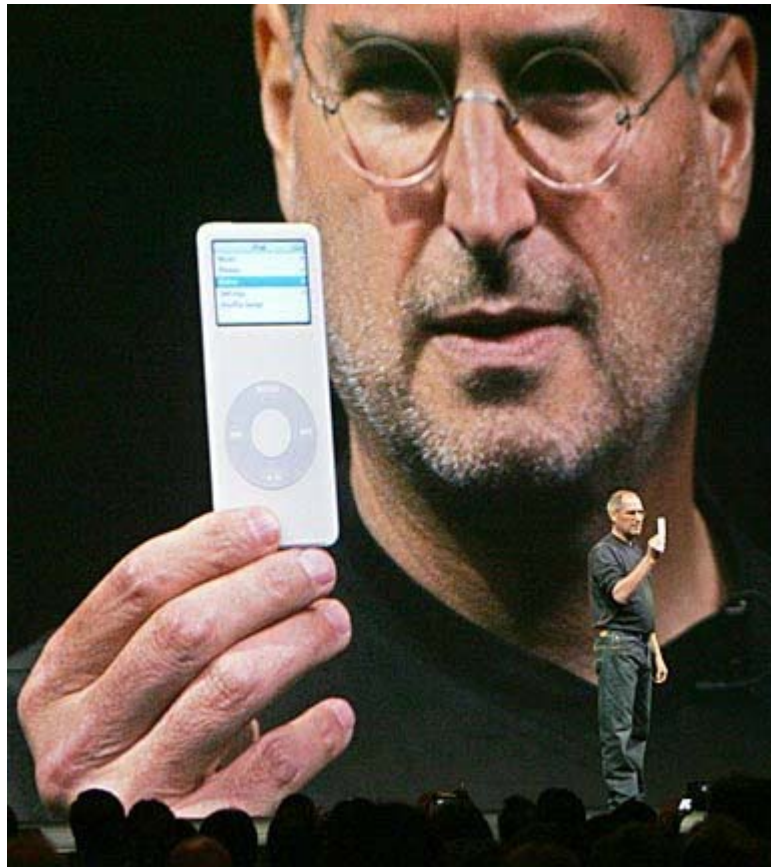
Strategi korporasi terdiri dari strategi korporasi bisnis tunggal dan strategi korporasi multibisnis. Strategi korporasi bisnis tunggal adalah strategi korporasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing. Sedangkan korporasi multibisnis tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk mencapai sinergi.

6.1.1. Strategi Korporasi Bisnis Tunggal

Strategi korporasi bisnis tunggal terdiri dari strategi pertumbuhan, strategi stabilitas dan strategi pengurangan. Strategi pertumbuhan meliputi strategi pertumbuhan terkonsentrasi dan strategi pertumbuhan terdiversifikasi. Strategi stabilisasi mencakup strategi berhenti sementara dan strategi stabilitas laba. Sedangkan strategi pengurangan dapat berupa strategi berputar, strategi jual habis dan strategi likuidasi.

Strategi pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang berekspansi dalam industri yang sekarang, baik melalui integrasi vertikal maupun integrasi horisontal. Apple Computer, Bridgestone dan McDonald's menggunakan strategi pertumbuhan terkonsentrasi. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan pengetahuan dari tangan pertama dan melibatkan secara mendalam dengan segmen produk yang spesifik untuk menjadikan kekuatan bersaingnya luar biasa dalam industri mereka.

“Menjual lebih dari 39 juta iPod dan 5,3 juta Mac pada saat melakukan sebuah transisi arsitektur kompleks yang luar biasa merupakan sesuatu yang membuat kita semua sangat bangga. Melihat ke depan, 2007 kemungkinan besar menjadi satu dari tahun produk baru yang paling luar biasa dalam sejarah Apple“ kata Steve Jobs.



Gambar 6.1. Steve Jobs dan iPod

Strategi pertumbuhan terkonsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dan integrasi horisontal. Strategi pertumbuhan terkonsentrasi melalui integrasi vertikal adalah mengambil alih fungsi yang semula dilakukan pemasok (integrasi ke belakang) atau distributor (integrasi ke depan). Untuk meningkatkan posisi bersaing, jika perusahaan melakukan integrasi ke belakang, maka yang harus dilakukan adalah meminimasi biaya akuisisi sumberdaya dan operasi yang tidak efisien. Sedangkan, jika melakukan integrasi ke depan, maka yang harus dilakukan adalah menjaga kualitas dan distribusi produk yang dampaknya menambah kompetensinya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar. Amoco merupakan perusahaan pemimpin dalam produk dan cadangan gas alam Amerika Utara melakukan akuisisi terhadap Dome Petroleum dengan integrasi ke belakang. Hal ini dilakukan untuk mendukung usaha-usaha hilirnya dalam pengilangan minyak dan dalam SPBU.

Strategi pertumbuhan terkonsentrasi melalui integrasi horisontal adalah strategi pertumbuhan melalui akuisisi satu atau beberapa korporasi sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama. Warner Lambert mengakuisisi Park Davis.

Strategi diversifikasi merupakan strategi perusahaan yang berekspansi di luar industri yang sekarang. Strategi diversifikasi mencakup diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerasi. Diversifikasi konsentris cocok dilakukan apabila perusahaan mempunyai posisi bersaing yang kuat tetapi daya tarik industri rendah. Wal-Mart memutuskan untuk memasuki industri jasa keuangan karena keyakinan manajer strategik yang akan menggunakan jumlah pelanggan mereka yang sangat besar untuk memberikan potongan harga seperti pada produk.



Gambar 6.2. Hadiah dari Wal-Mart

Diversifikasi konglomerasi cocok dilakukan apabila perusahaan mempunyai posisi bersaing hanya rata-rata dan daya tarik industri rendah. Biasanya perusahaan besar yang berkeinginan untuk mengakuisisi suatu bisnis, karena bisnis itu memberikan peluang investasi yang paling menjanjikan. Korporasi yang melakukan strategi ini adalah pola keuntungan dari usaha korporasi tersebut. ITT, Textron, American Brands, Litton, U.S. Industries, Fuqua dan I.C. Industries melakukan sinergi dalam keuangan.

Strategi berhenti sementara dilakukan jika posisi bersaing yang kuat dalam industri, tetapi daya tarik industri sedang-sedang saja. Strategi berhenti sementara digunakan perusahaan untuk melakukan konsolidasi setelah pertumbuhan industri yang pesat, tetapi menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Strategi stabilitas laba dilakukan jika posisi bersaing rata-rata dalam industri dan daya tarik industri juga sedang-sedang saja. Strategi ini mendorong perusahaan melakukan strategi saat itu dan hanya melakukan penyesuaian kecil bagi inflasi dalam tujuan penjualan dan labanya.

Strategi berputar cocok dilakukan jika posisi bersaing lemah dalam industri, tapi daya tarik industri tinggi. Strategi ini menekankan peningkatan efisiensi dengan melakukan kontraksi dan konsolidasi. Kontraksi adalah usaha awal dengan cepat menurunkan ukuran dan biaya secara keseluruhan. Sedangkan konsolidasi merupakan pelaksanaan sebuah program perampingan untuk menstabilkan perusahaan.

Strategi divestasi cocok dilakukan jika posisi bersaing lemah dalam industri dengan daya tarik industri sedang. Hal ini dilakukan jika strategi berputar tidak membuahkan hasil dan tidak mampu membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan serta dalam waktu dekat industri tersebut tidak menarik. Strategi ini menjual suatu korporasi atau komponen utama korporasi. Sara Lee Corp. merupakan contoh yang baik. Prediennya yang baru, C. Steven McMillan berhadapan dengan pendapatan keuntungan yang stagnasi. Maka ia melakukan konsolidasi, merampingkan dan memfokuskan korporasi pada kategori intinya, yaitu makanan, pakaian dalam dan produk rumah tangga. Ia mendevestasi atau memanen 15 bisnis, mencakup jaket dari kulit yang secara keseluruhan lebih dari 20 % pendapatan korporasi dan mempersiunkan 13.200 karyawan yang mendekati 10 % dari wiraniaganya.

Strategi likuidasi cocok dilakukan jika posisi bersaing lemah dalam industri dan daya tarik industri juga rendah. Kondisi likuidasi merupakan kondisi kegagalan pengelolaan perusahaan ditinjau dari sisi manajemen. Reputasi, kebanggaan, pekerjaan, kekayaan finansial harus dikuburkan atau dilikuidasi. Jika strategi ini tidak dilakukan, maka perusahaan akan rugi terus-menerus dan bahkan kekayaan perusahaan akan habis.

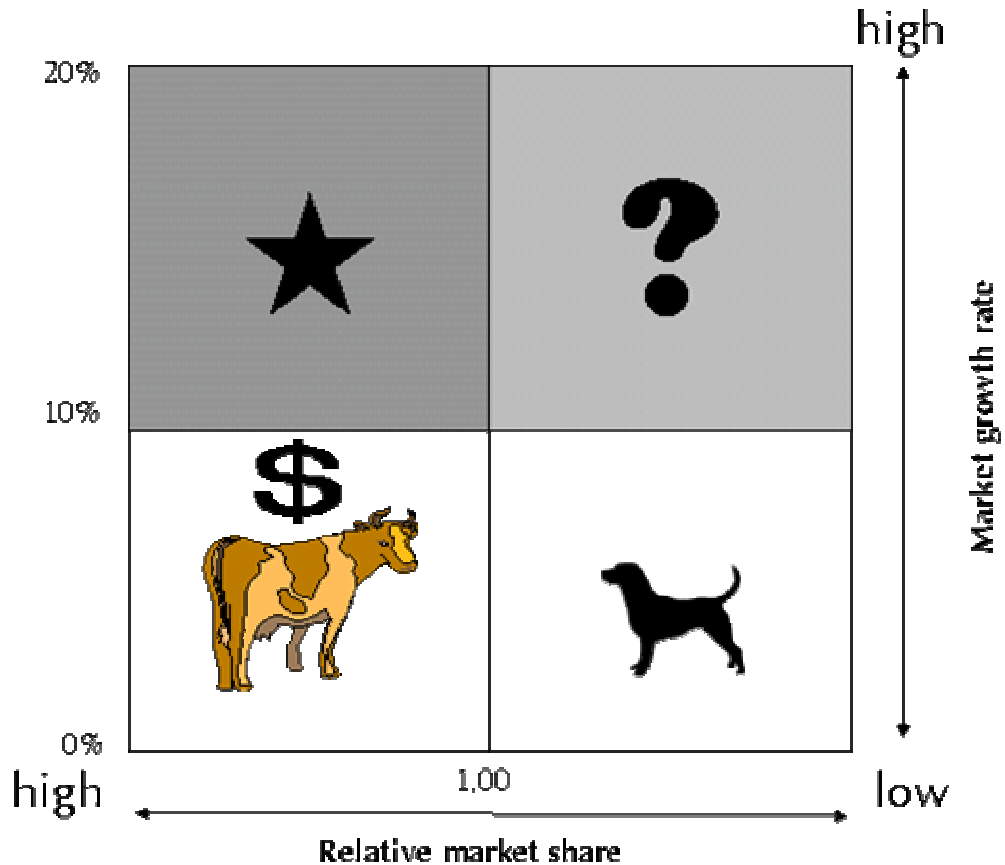
6.1.2. Strategi Korporasi Multibisnis

Strategi korporasi multibisnis tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk mencapai sinergi. Dengan demikian strategi korporasi bisnis tunggal, yaitu strategi pertumbuhan. Strategi stabilisasi dan strategi pengurangan dapat diterapkan dalam korporasi multibisnis.

Salah satu alat bantu yang penting dalam mengembangkan strategi korporasi multibisnis adalah analisis portofolio. Pendekatan ini menempatkan kantor pusat sebagai pengatur sumberdaya arus kas di antara unit-unit bisnis bersamaan dengan melakukan identifikasi fungsi strategis yang mendasar dalam seluruh portofolio. Dua model evaluasi portofolio bisnis yang paling terkenal adalah model Boston Consulting Group dan model General Electric.

Boston Consulting Group (BCG), perusahaan konsultan manajemen terkemuka, mengembangkan dan mempopulerkan matriks pertumbuhan-pangsa-pasar (*growth-share matrix*) yang terlihat dalam Gambar 3.2.

Kedelapan lingkaran mewakili ukuran dan posisi saat ini delapan unit bisnis di suatu perusahaan hipotesis. Ukuran volume penjualan dalam dolar masing-masing bisnis itu sebanding dengan luas lingkaran. Jadi, bisnis yang terbesar adalah nomor 5 dan 6. lokasi masing-masing unit bisnis menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.



Gambar 6.3. Matriks pertumbuhan-pangsa-pasar

Tingkat pertumbuhan pasar di sumbu tegak menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar tahunan di tempat bisnis beroperasi. Dalam Gambar 3.2, rentang pertumbuhan dari 0 persen sampai 20 persen, walaupun rentang yang lebih lebar dapat pula ditunjukkan. Pertumbuhan di atas 10 persen termasuk tinggi. Pangsa pasar relative, yang ditunjukkan di sumbu mendatar, menunjukkan pangsa pasar relatif *Strategic Business Unit* (SBU) dibandingkan pesaing terbesarnya. Pangsa pasar relatif menggambarkan ukuran kekuatan perusahaan di pasar itu. Pangsa pasar relatif 0,1 berarti volume penjualan perusahaan hanya 10 persen dari volume penjualan pemimpin pasar; dan 10 artinya SBU perusahaan tersebut memimpin pasar dengan penjualan sebesar 10 kali lipat dari pesaing terdekatnya. Pangsa pasar relative dibagi menjadi pangsa pasar tinggi dan pangsa pasar rendah, dengan tingkat 1,0 sebagai garis pembatasnya. Pangsa pasar relative digambarkan

dalam skala logaritma, sehingga jarak yang sama menunjukkan peningkatan persentase yang sama.

Matriks pertumbuhan pangsa pasar dibagi menjadi empat sel, masing-masing menunjukkan jenis bisnis yang berbeda :

1. Tanda Tanya (Question mark): unit bisnis yang beroperasi di pasar dengan pertumbuhan yang tinggi, namun pangsa pasar relatifnya rendah. Sebagian besar bisnis dimulai dengan tanda Tanya, karena perusahaan baru memasuki pasar yang pertumbuhannya tinggi dimana telah terdapat pemimpin pasar. Berada di sel tanda Tanya memerlukan dana yang besar, karena perusahaan harus mengeluarkan uang untuk pabrik, peralatan, dan karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat, dan juga karena perusahaan ingin mengambil alih peran pemimpin pasar. Istilah tanda Tanya adalah tepat karena perusahaan harus berpikir keras untuk menentukan apakah dia akan tetap mengucurkan dana ke bisnisnya. Perusahaan dalam gambar 6.3 menjalankan tiga bisnis yang termasuk dalam kategori tanda tanya, yang mungkin terlalu banyak baginya. Akan lebih baik bagi perusahaan bila menanamkan dananya dalam jumlah yang lebih besar pada satu atau dua bisnis saja daripada menyebarkan dananya ke dalam tiga bisnis.
2. Bintang (star): jika bisnis tanda tanya berhasil, bisnis tersebut akan masuk ke kategori bintang. Bintang adalah pemimpin pasar yang berada di pasar yang tumbuh dengan cepat. Akan tetapi, tidak berarti bahwa bintang akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang supaya tumbuh secepat pertumbuhan pasar dan mampu mengalahkan pesaingnya. Dalam gambar 6.3, perusahaan memiliki dua bisnis bintang. Perusahaan patut merasa cemas bila dia tidak memiliki bisnis yang berkategori bintang.
3. Sapi perah (Cash cow): Bila pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10 persen, sang bintang menjadi sapi perahan jika masih memiliki pangsa pasar yang relatif terbesar. Sapi perah menghasilkan banyak kas bagi perusahaan. Perusahaan tidak perlu lagi membiayai pengembangan kapasitas bisnis karena pertumbuhan pasar telah melambat. Dan karena SBU tersebut merupakan pemimpin pasar, dia dapat menikmati skala ekonomis dan margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan menggunakan bisnis sapi perahnya untuk membayar tagihan dan mendukung bisnis kategori lainnya. Dalam Gambar 6.3, perusahaan hanya memiliki satu sapi perah dan hal itu dapat membahayakan perusahaan. Kalau sapi perah itu kehilangan pangsa pasar relatifnya, perusahaan harus menanamkan ulang dana ke SBU itu agar dapat tetap memimpin pasar. Akan tetapi, jika perusahaan tidak menanamkan ulang dananya ke SBU itu, sapi perah yang kuat itu akan menurun menjadi seekor anjing.
4. Anjing (dog): Anjing menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah di pasar yang tumbuh dengan lambat. Umumnya SBU anjing menghasilkan laba yang rendah, atau bahkan menderita rugi, walaupun kadang-kadang juga menghasilkan kas. Perusahaan dalam contoh di sini, memiliki dua buah SBU kategori anjing, dan jumlah itu mungkin terlalu

banyak. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah SBU anjing tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan yang kuat (misalnya, adanya harapan bahwa tingkat pertumbuhan pasar akan berubah atau adanya kemungkinan untuk menjadi pemimpin pasar) atau hanya untuk alasan emosional.

Setelah menempatkan berbagai bisnisnya ke matriks pertumbuhan pangsa pasar, perusahaan harus memutuskan apakah portofolio bisnisnya sehat. Portofolio yang tidak seimbang adalah yang mempunyai terlalu banyak anjing atau tanda tanya dan/atau terlalu sedikit bintang dan sapi perah.

Tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan tujuan, strategi dan anggaran yang diberikan kepada masing-masing SBU. Ada empat strategi yang dapat dilakukan :

1. *Kembangkan* : Di sini tujuannya adalah meningkatkan pangsa pasar SBU, meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi itu cocok untuk tanda Tanya yang pangsa pasarnya harus ditingkatkan jika dia ingin menjadi bintang.
2. *Pertahankan* : Di sini tujuannya adalah mempertahankan pangsa pasar SBU. Strategi itu cocok untuk sapi kas yang kuat agar dapat terus memberikan arus kas yang positif.
3. *Panenlah* : Di sini tujuannya adalah meningkatkan pemasukkan kas jangka pendek SBU dengan mengabaikan akibat jangka panjangnya. Strategi panen mencakup keputusan untuk menarik diri dari bisnis dengan menjalankan suatu program perampingan (pengurangan) biaya secara berkelanjutan. Perusahaan “menuai atau memetik hasil usahanya” untuk “menyusul bisnis lainnya”. Panen umumnya juga meliputi penghapusan pengeluaran penelitian dan pengembangan, tidak mengganti pabrik fisik yang telah rusak, tidak menambah tenaga penjual, mengurangi pengeluaran iklan, dan lain-lain. Harapannya adalah untuk mengurangi biaya dengan lebih cepat dibandingkan pengurangan penjualan, sehingga menghasilkan peningkatan arus kas positif bagi perusahaan. Pengurangan biaya itu harus dilakukan dengan hati-hati sehingga tidak mencemaskan karyawan, pelanggan, dan distributor perusahaan. Strategi itu cocok untuk sapi perah yang lemah yang memiliki masa depan suram dan yang ada pada akhirnya justru memerlukan suntikan dana yang lebih besar. Strategi itu dapat juga diterapkan pada kategori tanda tanya dan anjing. Perusahaan yang menjalankan strategi panen akan menghadapi pertanyaan-pertanyaan sosial dan etis menyangkut seberapa banyak informasi yang diberikan kepada berbagai para pemercayanya.
4. *Lepaskan* : Di sini tujuannya adalah untuk menjual atau melikuidasi suatu bisnis karena sumber daya akan lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi itu cocok untuk bisnis kategori anjing dan tanda tanya yang menghambat laba perusahaan.

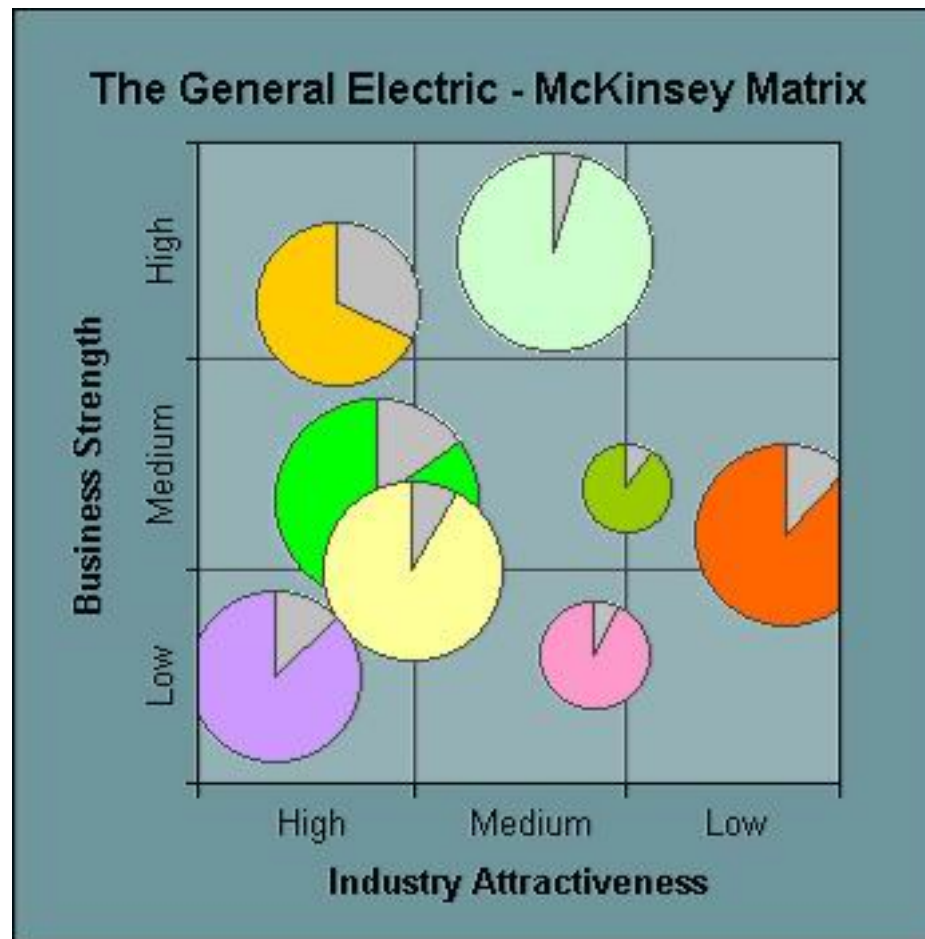
Perusahaan harus hati-hati dalam memutuskan apakah akan menuai/ memanen atau melepas/divestasi yang merupakan strategi terbaik bagi unit bisnis yang lemah. Menuai akan mengurangi nilai masa depan bisnis tersebut, dan dengan demikian, juga harganya bila bisnis itu akan dijual/dilepas di kemudian hari.

Keputusan pelepasan yang dilakukan lebih awal, sebaliknya, cenderung akan menghasilkan harga penawaran yang cukup tinggi jika bisnis dalam keadaan yang relative baik dan memiliki nilai lebih dibandingkan perusahaan lainnya.

Dengan berjalannya waktu, posisi SBU di dalam matriks pertumbuhan pangsa pasar dapat berubah. SBU yang berhasil memiliki sebuah siklus hidup. Mereka mulai dengan tanda tanya, menjadi bintang, lalu menjadi sapi perah, dan akhirnya menjadi anjing menjelang akhir siklus hidupnya. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan posisi bisnis mereka saat ini di dalam matriks (seperti dalam gambar lingkaran), tetapi juga pergerakan posisi mereka (seperti dalam gambar bergerak). Masing-masing bisnis harus ditinjau posisi usahanya pada tahun-tahun sebelumnya dan perkembangan posisinya di tahun-tahun mendatang. Kalau perkembangan suatu SBU dinilai tidak memuaskan, perusahaan-perusahaan perlu meminta manajer SBU tersebut untuk mengusulkan strategi baru dan kemungkinan hasil perkembangan strategi baru itu.

Kesalahan terbesar yang dibuat perusahaan adalah mengharuskan semua SBU-nya mencapai tingkat pertumbuhan atau tingkat pengembalian modal yang sama. Bagian terpenting dari analisis SBU adalah bahwa masing-masing bisnis memiliki potensi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penetapan tujuan tersendiri. Kesalahan lainnya meliputi : menahan terlalu sedikit dana di dalam sai perah (sehingga melemahkan usaha itu) atau menahan dana terlalu banyak (sehingga perusahaan gagal menanamkan dana yang cukup ke bisnis yang berpotensi untuk tumbuh); menanamkan banyak dana ke unit bisnis anjing, dengan harapan memperbaikinya, namun selalu gagal; menjalankan terlalu banyak ke unit bisnis tanda tanya dan kurang menanamkan modal ke masing-masing unit tersebut. Tanda tanya seharusnya diberi cukup dukungan supaya dapat mendominasi segmen pasar atau seharusnya ditinggalkan sama sekali.

Tujuan yang paling tepat bagi sebuah SBU tidak dapat ditentukan hanya dari posisinya di matriks pertumbuhan pangsa pasar. Jika beberapa faktor tambahan dipertimbangkan, matriks pertumbuhan pangsa pasar dapat dilihat sebagai kasus khusus dari matriks portofolio multi faktor yang dipelopori oleh **General Electric (GE)**. Model itu ditunjukkan dalam Gambar 6.4, di situ digambarkan tujuh unit bisnis suatu perusahaan. Dalam hal ini ukuran lingkaran menunjukkan ukuran pasar tertentu, bukannya ukuran bisnis tersebut. Jadi, bisnis andalan perusahaan beroperasi di pasar yang berukuran menengah dengan pangsa pasar yang mendekati 30 persen.



Gambar 6.4. Matrik Model General Electric

Masing-masing bisnis dinilai dua dimensi utamanya, yaitu daya tarik pasar dan kekuatan bisnisnya. Kedua faktor itu cocok untuk menilai suatu bisnis dari sudut pandang pemasaran. Perusahann-perusahaan akan berhasil kalau terjun ke pasar yang menarik dan mereka juga memiliki kekuatan bisnis yang diperlukan untuk berhasil di pasar tersebut. Kalau salah satu syarat tersebut tidak terpenuhi, bisnis tersebut tidak akan membuahkan hasil yang baik. Baik perusahaan kuat yang beroperasi di pasar yang kurang menarik maupun perusahaan lemah yang beroperasi di pasar yang menarik, tidak akan menjadi perusahaan yang sukses.

Untuk mengukur kedua dimensi tersebut, perencana strategi harus memahami faktor-faktor yang melandasi masing-masing dimensi dan menemukan cara untuk mengukur serta menggabungkannya ke dalam suatu indeks.

Sebenarnya, matriks GE terdiri dari sembilan sel yang terbagi menjadi tiga bagian (Gambar 3.3[b]). Tiga sel di bagian kiri atas menunjukkan SBU yang kuat di mana perusahaan harus menanamkan investasi dan mengusahakannya agar bertumbuh. Sel diagonal dari kiri bawah ke kanan atas menunjukkan SBU yang memiliki daya tarik keseluruhan yang sedang-sedang saja.

Perusahaan seharusnya memilih dengan selektif dan mengelola laba SBU-SBU itu. Tiga sel di kanan bawah menunjukkan SBU yang rendah daya tarik keseluruhannya. Perusahaan mempertimbangkan dengan serius untuk melakukan strategi panen atau melepas jenis bisnis itu. Misalnya, bisnis Katup Pengaman merupakan SBU yang memiliki pangsa pasar yang kecil di pasar menengah yang tidak begitu menarik, dan posisi kompetitif perusahaan lemah: SBU itu merupakan calon yang tepat untuk dipanen atau dilepas.

Manajemen juga harus memprediksi posisi yang diharapkan dari tiap SBU dalam tiga sampai lima tahun mendatang dengan menjalankan strategi tertentu. Tugas itu meliputi analisis posisi produk dalam siklus hidupnya demikian juga perkiraan strategi pesaing, teknologi baru, kejadian ekonomi, dan sebagainya.

Tujuan perusahaan tidak selalu meningkatkan penjualan tiap-tiap SBU. Lebih dari itu, tujuannya mungkin mempertahankan tingkat permintaan dengan menggunakan dana pemasaran yang lebih sedikit, atau menarik dana dari bisnis itu dan membiarkan permintaannya berkurang. Jadi, tugas manajemen pemasaran adalah mengelola permintaan atau penerimaan untuk mencapai tingkat target yang dibicarakan bersama dengan manajemen korporasi. Pemasaran memberikan sumbangan pada penilaian atas potensi penjualan dan laba tiap-tiap SBU, namun bila tujuan dan anggaran tiap SBU ditetapkan, tugas pemasaran adalah melaksanakan rencana tersebut secara efisien dan menguntungkan.

Selain model BCG dan GE, model portofolio lain juga telah dikembangkan dan digunakan, terutama model Arthur D. Little dan model kebijakan terarah Shell. Model-model portofolio mempunyai beberapa manfaat. Model tersebut membantu manajer untuk berpikir secara strategis, memahami keekonomisan bisnis mereka secara lebih baik, meningkatkan kualitas rencana mereka, memperbaiki komunikasi antar manajemen tingkat SBU dan manajemen tingkat korporasi, menunjukkan kesenjangan informasi maupun masalah penting lain, dan melepaskan bisnis yang lemah serta memperkuat investasi mereka ke bisnis yang lebih menjanjikan.

Akan tetapi, model portofolio harus digunakan dengan hati-hati. Model-model tersebut dapat membuat perusahaan terlalu menekankan pada pertumbuhan pangsa pasar dan hanya memasuki pasar yang tumbuh cepat atau mengabaikan usahanya yang sekarang. Hasil dari model tersebut bergantung pada pemberian peringkat dan bobot yang dapat dimanipulasi untuk mencapai lokasi yang diinginkan di dalam matriks. Selain itu, karena model tersebut menggunakan proses perataan, terdapat kemungkinan dua atau lebih bisnis akan berada dalam posisi sel yang sama, padahal peringkat dan bobot yang mendasarinya jauh berbeda. Akan banyak unit bisnis yang berada di tengah matriks karena adanya kompromi dalam pemberian peringkat, sehingga sulit untuk menentukan strategi yang tepat. Akhirnya, model-model tersebut gagal mencerminkan adanya sinergi antara dua atau lebih usaha, yang berarti bahwa pengambilan keputusan atas sebuah unit bisnis yang merugi, walau sebenarnya dia memberikan kompetensi yang diperlukan oleh beberapa unit bisnis lainnya. Bagaimanapun secara keseluruhan, model portofolio telah

meningkatkan kemampuan analisis dan kemampuan strategis manajer serta memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang lebih baik daripada keputusan yang diambil berdasarkan perasaan.

6.2. Strategi Bisnis

6.2.1. Strategi Bisnis dari Michael E. Porter

Walaupun banyak macam strategi yang tersedia, Michael Porter telah merangkumnya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awal yang bagus untuk pemikiran strategis : keunggulan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus.

Strategi Keunggulan biaya secara keseluruhan merupakan strategi yang membuat unit bisnis bekerja keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Perusahaan dengan strategi ini harus terampil dalam rekayasa, pembelian, produksi, maupun distribusi. Kuncinya adalah perusahaan harus mencapai biaya yang paling rendah dibanding dengan pesaing yang menggunakan strategi fokus dan pembedaan yang serupa. McDonald di Inggris menggunakan strategi keunggulan biaya secara keseluruhan. Iklan televisi burger dari McDonald dibuka dengan menampilkan burger dan pojok kanan bawah logo McDonald, dilanjutkan dengan kesaksian dari Hansen yang menyatakan bahwa harganya benar-benar murah , dan ditutup dengan burger disertai harga 99 p.



Gambar 6.5. Iklam McDonald

Strategi Diferensiasi merupakan strategi unit bisnis yang berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Unit bisnis dapat menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas, gaya, teknologi, dan lain-lain, namun tidak mungkin untuk menjadi yang terbaik dalam segala hal. Perusahaan akan membina kekuatan-kekuatan yang memberikan keunggulan kompetitif dalam satu atau lebih manfaat. Jadi perusahaan yang ingin memimpin dalam kualitas. Strategi ini dijalankan oleh Canon dalam industri mesin fotokopi. Diferensiasi menonjolkan perbedaan yang mencolok mereknya dengan merek pesaing **tidak** secara superior. Diferensiasi terdiri dari diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personal, diferensiasi saluran dan diferensiasi citra. Diferensiasi produk terdiri dari bentuk, pernik-pernik, kualitas, kehandalan, mudah diperbaiki gaya dan rancangan. Diferensiasi produk terdiri dari bentuk, pernik-pernik, kualitas, kehandalan, mudah diperbaiki gaya dan rancangan.

General Electric (GE) menggunakan diferensiasi produk, yaitu menonjolkan kualitasnya. Iklan dari General Electric yang berjudul “Clean Air” tersebut ditunjukkan pada Gambar 6.6. General Electric adalah perusahaan yang paling dikagumi dunia peringkat satu pada tahun 2007, versi majalah Fortune.



Gambar 6.6.

Diferensiasi pelayanan meliputi mudah pemesanan, instalasi pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, pemeliharaan dan perbaikan, dan pelayanan lainnya. Federal Express (FedEx) menggunakan strategi diferensiasi pelayanan untuk meraih kesuksesannya, sehingga menempatkan FedEx

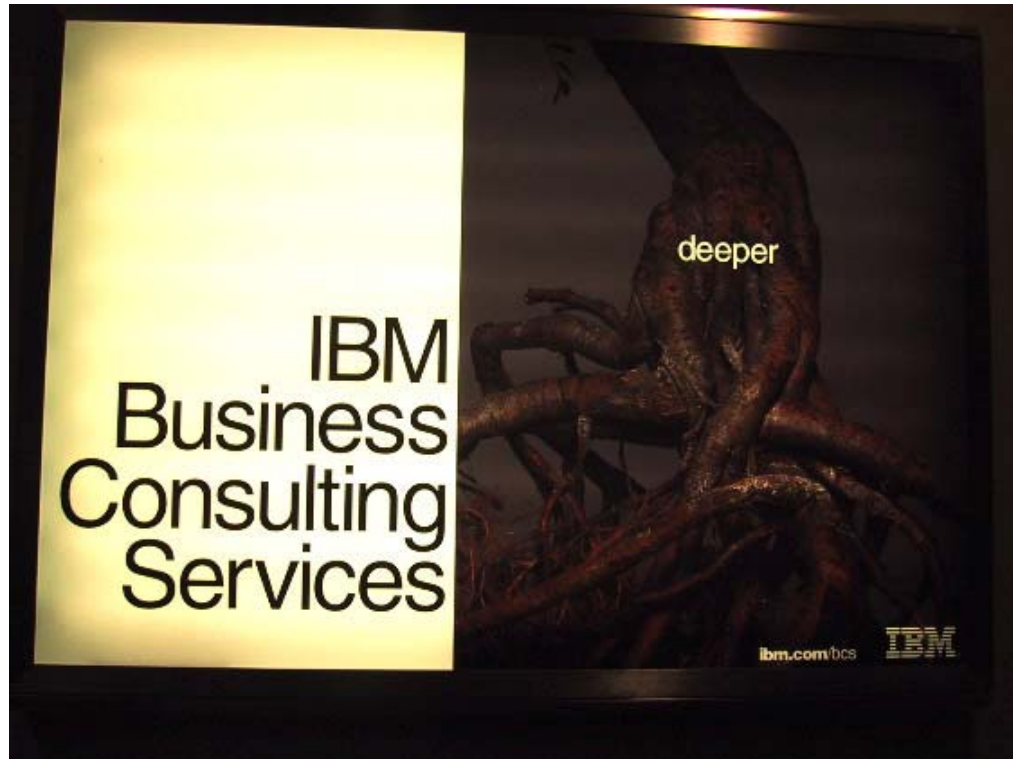
sebagai peringkat tujuh perusahaan yang paling mengagumkan dunia pada tahun 2002. Iklan FedEx buatan BBDO New York yang berjudul “Sweeps” ditutup dengan slogan “Relax, it’s FedEx” untuk menggambarkan pelayanan yang menyenangkan. Iklan tersebut dapat dilihat pada gambar 6.7.



Gambar 6.7.

Diferensiasi personal adalah diferensiasi lewat keunggulan personal. Salah satu perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi personal IBM. Selain menggunakan strategi diferensiasi personal, IBM juga menghasilkan produk dengan kualitas yang istimewa. IBM merupakan perusahaan peringkat 19 dunia berdasarkan pendapatan dan perusahaan peringkat pertama dunia dari industri komputer dan peralatan kantor. Perusahaan yang mempunyai filosofi rasa hormat kepada individu, memberikan terbaik pada pelanggan dan

melaksanakan semua tugas dengan gagasan bahwa semua dapat dicapai dengan cara yang unggul. IBM merupakan perusahaan teknologi yang berkomitmen yang tidak habis-habisnya pada mutu. Iklan IBM yang berjudul "deeper" ditunjukkan pada gambar 6.8.



Gambar 6.8.


Diferensiasi Saluran adalah diferensiasi lewat keunggulan rancangan distribusi, cakupan, keahlian dan kinerja. HSBC Bank menggunakan strategi ini untuk memenangkan persaingan. Kemampuan cabang-cabangnya menyesuaikan diri dengan kondisi lokalnya, merupakan keunggulan yang tidak mudah disaingi oleh bank yang lainnya. Bahkan di Indonesia dan Malaysia untuk menyesuaikan diri, HSBC bank membuka unit Syariah.. Iklan televisi HSBC Bank yang dibuat LOWE London ini ditunjukkan pada gambar 6.9.

Diferensiasi Citra merupakan diferensiasi yang tangkap oleh konsumen berupa citra merek. Iklan Nike neon box yang terletak tepi jalan di Paris ditunjukkan pada Gambar 6.10.

in new york, the whole **world** is your neighbor.

At least 173 nationalities dwell in the apartments of the five boroughs. A fact we at HSBC embrace on a daily basis. We've built our business using the insights gained from doing business in 77 countries and territories worldwide to better serve our customers, wherever they're from. So why not give us a buzz? You're sure to get a warm welcome.

us.hsbc.com

HSBC 
The world's local bank

Gambar 6.9. Iklan HSBC Bank



Gambar 5.6.

Strategi Fokus merupakan strategi unit bisnis yang memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit dari pada mengejar pasar yang lebih besar. Perusahaan memahami kebutuhan segmen sasaran. Armstrong Rubber memfokuskan diri dalam membuat bandingan dengan kualitas terbaik bagi mesin pertanian atau kendaraan rekreasi serta terus mencari celah pasar untuk dilayani.

Menurut Porter, perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi yang sama dan ditujukan untuk pasar atau segmen sasaran yang sama membentuk *kelompok strategis*. Perusahaan yang melaksanakan strategis tersebut dengan paling baik akan memperoleh laba paling besar. Jadi perusahaan yang memiliki biaya paling rendah diantara perusahaan-perusahaan yang melaksanakan strategi biaya rendah akan tampil paling baik. Perusahaan yang tidak menerapkan strategi yang jelas “pengambil jalan tengah” akan gagal. Sebagai contoh, International Harvester mengalami masa sulit, karena dalam industri ia bukanlah perusahaan dengan biaya terendah, mencapai nilai yang tertinggi, atau terbaik dalam melayani beberapa segmen pasar. Pengambil jalan tengah mencoba untuk tampil baik dalam semua dimensi strategis, tetapi karena berbagai dimensi strategis memerlukan cara pengelolaan perusahaan yang berbeda dan kadang kala tidak konsisten, perusahaan-perusahaan ini akhirnya tidak unggul dalam satu bidangpun.

6.2. Strategi Bisnis dari Jack Trout

6.2.1. Strategi adalah Bertahan Hidup

Menurut *Webster's New World Dictionary*, definisi strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi militer berskala besar. Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh.

Sedangkan Jack Trout dalam bukunya *Trout On Strategy*, inti dari strategi adalah bertahan hidup, persepsi, menjadi berbeda, persaingan, spesialisasi, kesederhanaan, kepemimpinan dan realitas.

Menggunakan strategi yang baik adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif. Kunci sukses adalah memahami dasar-dasar bisnis. Dasar bisnis yang nomor satu adalah merancang dan mempertahankan strategi yang jelas dan terfokus. "Kami sudah lama menjadi perusahaan yang sukses sekali, tetapi sukses bisa menjadi musuh yang paling buruk. Kami ingin berhati-hati agar kami tidak terlalu percaya diri. Beberapa orang menggunakan kata angkuh. Dalam keadaan sukses seperti kami, kami tidak ingin merasa puas. Kami ingin mendekati setiap hari dengan ketidakpuasan yang sehat dengan status quo" kata Arnold Langbo, CEO Kellogg Company.

6.2.2. Strategi adalah Persepsi

Inti dari strategi adalah persepsi. Keunggulan bersaing perusahaan, sesungguhnya adalah keunggulan komunikasi. Sehingga masalah dalam bersaing adalah masalah dalam berkomunikasi. Strategi Positioning sesungguhnya adalah strategi komunikasi. Periklanan merupakan bentuk komunikasi yang, dari sudut pandang penerima, dibangun dalam penghargaan yang rendah. Jika Anda berhasil dalam dalam periklanan, kemungkinan Anda akan berhasil dalam bidang bisnis, agama, politik atau aktivitas lain yang membutuhkan komunikasi massa. Positioning merupakan konsep yang mengubah keaslian iklan, konsep yang sederhana yang membuat orang menghadapi kesulitan dalam memahami kekuatannya. Positioning dimulai dengan sebuah produk, barang, jasa, perusahaan, atau orang. Tetapi positioning bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap produk. Positioning adalah sesuatu yang Anda lakukan terhadap pikiran calon konsumen, yaitu menempatkan produk itu pada pikiran calon konsumen. Maka merupakan kesalahan jika menyebut konsep ini sebagai "positioning produk". Seperti halnya Anda melakukan sesuatu hal terhadap fisik produk itu. Juga salah jika positioning tidak melibatkan perubahan. Tetapi perubahan tersebut adalah perubahan terhadap nama, harga dan kemasan bukan terhadap produk secara keseluruhan. Pada dasarnya ada perubahan penampilan yang akan dilakukan dengan tujuan menjamin suatu posisi yang lebih berharga dalam persepsi calon konsumen. Positioning juga merupakan tubuh pemikiran yang pertama

yang dirancang untuk memegang permasalahan dalam mendengarkan masyarakat kita yang kebanjiran informasi. Satu-satunya pertahanan yang dimiliki seseorang dalam masyarakat adalah pemikiran yang sangat sederhana. Maka pendekatan terbaik yang akan diambil seseorang dalam masyarakat adalah pesan yang sederhana. John Sculley, mantan Chairman Apple Computer mengatakan “Segala hal yang telah kita pelajari dalam era industri cenderung menciptakan kerumitan yang semakin parah. Saya kira semakin banyak orang yang sadar bahwa Anda harus melakukan penyederhanaan, bukan sebaliknya. Ini ide yang sangat Asia, bahwa kesederhanaan adalah kecanggihan terhebat”.

6.2.3. Strategi adalah Menjadi Berbeda

Jack Trout dalam bukunya *Trout On Strategy*, salah satu inti dari strategi adalah menjadi berbeda. Menjadi yang pertama, penguasaan atribut, kepemimpinan, senjata, bagaimana produk dibuat, dan kejadian. Jika tidak bisa, maka dengan harga rendah.

Michael Dell memutuskan menjual PC dengan cara berbeda, yaitu menjadi pertama yang menjual PC langsung ke konsumen dan merakit pesanan. Michael Dell tidak menjual PC ke distributor. Kini, setiap orang dalam industri ini sedang mencoba meniru strategi Dell, tetapi sudah terlambat. “Ketika hanya ada Anda dan pelanggan, Anda sebenarnya telah memulai hubungan dengan pelanggan “ kata Michael Dell.

Harvard adalah universitas pertama di Amerika dan saat ini dianggap sebagai Universitas yang terpandang di dunia, terutama dalam bidang bisnisnya. Harvard Business School didirikan 1908 dan mewisuda gelar master pertama kalinya dalam manajemen di 1910. Harvard Business School merupakan sekolah bisnis pertama yang mensyaratkan gelar universitas untuk memasuki program manajemennya. Untuk mempertahankan kepemimpinannya Harvard Business School meluncurkan *The Harvard Business Review*, yang menjadi tonggak penerbitan. Selama lebih dari 75 tahun *The Harvard Business Review* telah berpengaruh dalam membentuk pemikiran manajemen di dunia.

Strategi handal untuk bersaing adalah menjadi yang pertama dalam kategori produk yang Anda masuki. Band Aid merupakan plester luka yang pertama. Charles Schwab adalah perusahaan broker saham dengan diskon yang pertama. CNN, jaringan TV kabel yang pertama. Compaq, PC portabel yang pertama. Domino's, kedai pizza antara yang pertama. ESPN, jaringan TV kabel olah raga yang pertama. Gore-Tex, kain anti air yang pertama. Hewlett-Packard merupakan penghasil printer laser desktop yang pertama. Intel, mikroprosesor yang pertama. Jell-O, agar-agar pencuci mulut yang pertama. Kentucky Fried Chicken, restoran ayam goreng yang pertama. Q-Tips, kapas penyeka pertama. Reynold Wrap, aluminium foil yang pertama. Rollerblate, sepatu luncur yang pertama. Sun Microsystems, komputer jaring berbasis

Unix (linux) yang pertama. Tide, deterjen yang pertama. Time, majalah berita mingguna yang pertama. Xerox, mesin fotokopi yang pertama.

Di Yogyakarta, Anda juga dapat mengenal Universitas Islam Indonesia (UII) sebagai universitas yang pertama di Yogyakarta. STMIK AMIKOM Yogyakarta sebagai tempat kuliah orang berdasi yang pertama. Al-Fath toko busana muslim yang pertama. Karita toko busana muslim untuk remaja yang pertama. Priamagama merupakan bimbingan tes dengan program jaminan diterima yang pertama. Retjo Buntung merupakan radio swasta yang pertama. Geronimo adalah radio swasta untuk remaja yang pertama. Menjadi yang pertama merupakan salah satu strategi bersaing yang cukup handal.

6.2.4. Strategi adalah Persaingan

Inti dari strategi adalah persaingan. Kenalilah pesaing-pesaing Anda, hindarilah kekuatan mereka, eksploitasi kelemahan mereka. Sam Walton menciptakan suatu organisasi yang sukses dengan tak henti-hentinya mengumpulkan informasi dari garis depan. Baik dia maupun wakil presidir regionalnya tak henti-hentinya berkunjung ke toko-toko Wal-Mart, sambil mengumpulkan gagasan-gagasan dari para karyawan di semua tingkatan. Walton lebih lanjut mencegah terjadinya jebakan kepicikan dengan jalan secara t memeriksa toko-toko pesaing. Sepanjang pekan Walton dan para manajer topnya mengumpulkan keterangan-keterangan intelejen sampai sekecil-kecilnya, yang tidak disaring dulu oleh lapisan-lapisan fungsionaris perusahaan yang banyak itu. Setiap Sabtu, mereka bertemu untuk mengambil keputusan tentang penjualan barang untuk pekan-pekan mendatang. Di penghujung hari itu juga, semua rencana dikomunikasikan kepada semua tingkatan karyawan di semua toko. Demikian tulis Martin S. Fridson dalam bukunya *How to Be a Billionaire*.

6.2.5. Strategi adalah Menjadi Spesialis

Beritahu konsumen bahwa Anda adalah spesialis. *Hemming Motor News* merupakan majalah spesialis motor dengan penjualan 265.000 kopi per bulan. Pendapatan kotornya mencapai 20 juta dolar setahun. Satu terbitan memiliki 800 halaman dengan 20.000 iklan, yang menawarkan segalanya, mulai dari *wheel bearing set* untuk Model T Ford (seharga \$55) sampai *roadster* Rolls-Royce Harley tahun 1932 seharga \$650.000. Sebagian besar majalah berisi iklan kecil hitam-putih, yang bisa dibayar melalui cek atau kartu kredit. Kandungan editorialnya amat sedikit. Departemen penjualannyapun amat kecil. “Saya hanya seorang biasa di atas kuda luar biasa” kata Terry Ehrich, salah satu pemilik majalah tersebut. Sebuah kuda yang sangat spesialis, tulis Jack Trout.

Martin Baker Aircraft Company merupakan perusahaan yang spesialis pembuat kursi lempar untuk pesawat jet militer. Perusahaan yang berdomisili di Denham Inggris ini, mensuplai hampir seluruh pesawat jet militer yang ada di seluruh dunia. Kursi lempar yang berteknologi tinggi buatan Martin Baker ini, melemparkan orang yang mendudukinya keluar dari pesawat saat keadaan genting. Harga satu kursi mencapai \$150.000, dan Martin Baker telah memproduksi sekitar 70.000 kursi semacam itu. Saking terkenalnya kursi itu disebut *kursi Martin Baker*.

Gillette merupakan perusahaan spesialis *mata cukur*, dengan kualitas tinggi dan harga premium (di atas rata-rata). Perusahaan yang beraset \$8 milyar ini merupakan perusahaan yang mempunyai pangsa pasar global lebih dari 60 %. Meskipun Gillette mempunyai produk baterai Duracell, perlengkapan rumah tangga Braun, dan perawatan gigi Oral-B, produk-produk ini hanyalah bisnis sampingan, spesialisnya adalah mata cukur.

Subaru, produsen mobil dari Jepang pernah bermasalah. Untuk mengatasi masalah tersebut, menjadikan Subaru sebagai spesialis *all-wheel drive*. Mulai saat itu, Subaru memutuskan untuk memfokuskan pada keahlian khusus tersebut. “Kami membuat komitmen untuk hanya menjual *all-wheel drive* dalam rangka mendefinisikan diri kami dengan Toyota dan Honda” kata sang Presiden Subaru, George Muller. Saru dengan bangga mengumumkan bahwa perusahaannya tidak membuat mobil, tetapi hanya berspesialisasi dalam kendaraan *four-wheel drive*. Tindakan ini telah memulihkan Subaru dari kondisi penjualan yang menurun 60 % dan akhirnya selamat dari kebangkrutan. “Lebih baik menjadi luar biasa dalam satu hal daripada jago dalam banyak hal” tulis Jack Trout dalam bukunya *Trout On Strategy*.

6.2.6. Strategi adalah Kesederhanaan

Kesederhanaan merupakan salah satu dari inti strategi. Menguasai satu kata di kepala, kata yang sederhana untuk meraih keunggulan bersaing. Emery Air Freight, berdiri 1946 merupakan perusahaan kargo udara pertama di dunia. Emery terjebak, bukan memfokuskan diri pada layanan kargo tertentu, malah menawarkan layanan kargo apapun. Layanan kargo semalam, layanan dua hari, layanan paket kecil dan layanan paket besar. Apapun yang Anda kirim Emery akan melayaninya. Di awal 1970-an Federal Express adalah pemain yang baru berjuang dalam bisnis pengiriman barang. Namun dengan sangat brilian CEO Fred Smith membuat strategi yang berfokus pada pengiriman barang semalaman (*overnight*) saja. Kata “semalaman (*overnight*)” inilah yang menghantar kejayaan Federal Express.

Volvo memiliki satu kata *keamanan* (*safety*) di benak konsumen. Hasilnya, beberapa dekade lalu Volvo telah menjadi mobil mewah di Eropa dan penjualan tertinggi di Amerika Serikat. Ketika merek telah mempunyai sebuah kata sederhana yang mudah diingat, sulit bagi pesaing untuk mengambil kata tersebut. Dapatkah Anda memproduksi mobil yang lebih aman dari Volvo?. Mungkin Anda dapat memproduksi mobil yang lebih aman

dari Volvo, seperti Saab, Audi, dan Mercedes Benz, tetapi di benak konsumen yang memiliki kata sederhana *safety*, hanyalah Volvo.

BMW menggunakan kata sederhana *driving* untuk yang secara lengkap *The ultimate driving machine* (mobil yang enak dikendarai). Dengan kesederhanaan ini BMW menjadi mobil mewah Eropa dengan penjualan tertinggi kedua di Amerika Serikat.

“Salah satu kecenderungan paling merusak sepanjang 40 tahun terakhir adalah keyakinan bahwa jika Anda mudah difahami, bahasa Anda vulgar. Saat saya tumbuh, ekonom, ahli fisika, psikolog, pemimpin dalam semua disiplin akan selalu berupaya membuat diri mereka mudah difahami. Einstein menghabiskan tahun demi tahun bersama tiga asisten berbeda untuk membuat teori relativitasnya difahami oleh orang awam. John Maynard Keynes pun berupaya keras membuat teori-teori ekonominya mudah difahami” komentar Drucker dalam bukunya *The effective Executive*. “Ide-ide strategis besar hampir selalu muncul dengan kata-kata sederhana” tulis Jack Trout dalam buku *Trout On Strategy*.

6.2.7. Strategi adalah Kepemimpinan

Menurut Drucker, fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah memikirkan visi dan misi organisasi, mendefinisikannya, dan menegakkannya secara jelas dan nyata. Pemimpin menetapkan tujuan, menentukan prioritas, serta menetapkan dan memonitor standar. Sedangkan menurut Tony Buzan dalam buku *The Power of Spiritual Intelligence*, visi didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.

“Kepemimpinan merupakan inti dari strategi” kata Jack Trout. Tidak seorangpun akan mengikuti Anda jika Anda tidak tahu kemana mesti melangkah. Akio Morita memberikan arah Sony untuk menemukan pasar-pasar baru dengan sebutan “semangat perintis”. “Sony adalah perintis dan tidak pernah bertujuan untuk mengikuti yang lain. Melalui kemajuan, Sony ingin melayani seluruh dunia. Sony akan selalu menjadi penemu hal yang belum diketahui. Sony memiliki prinsip menghargai dan mendukung kemampuan seseorang dan selalu membawa yang terbaik dari seseorang. Ini merupakan kekuatan vital bagi Sony” kata Morita. Sony menciptakan *handycam*, *home video recorder* pertama dan *floppy disk*. Kesuksesannya paling terkenal adalah ide Morita tentang *Walkman*.

“Sebuah komputer di atas setiap meja kerja di setiap rumah, menjalankan perangkat Microsoft” kata Bill Gates. Maka setelah Bill Gates menciptakan MS-DOS, ia membuat sistem operasi Windows seperti halnya rumah menggunakan jendela (window) yang menyebabkan Bill Gates menjadi entrepreneur terkaya di dunia. Tidaklah benar bahwa hanya Bill Gates semata yang berperan dalam menempatkan PC di kantor-kantor dan di rumah-rumah di seluruh dunia, tetapi Bill Gates mempunyai visi untuk melihat apa yang mungkin dan keinginan untuk mengubah visi tersebut menjadi kenyataan.

Thomas Watson Sr. mengganti nama perusahaan Computing Tabulating Recording Company menjadi International Business Machine (IBM), meskipun pada saat belum beroperasi secara internasional, tetapi Thomas Watson mempunyai visi bahwa perusahaan tersebut di kemudian hari menjadi perusahaan yang beroperasi secara internasional. Ketika Watson menamai International Business Machine (IBM) banyak orang ketika itu mentertawakannya. Bahkan ada yang bilang bahwa Watson memberi nama tersebut terlalu membesar-besarkan perusahaannya. Tetapi sekarang IBM merupakan perusahaan modern dan para manajernya menjadi model peranan utama dengan setelan baju putih, dasi polos, semangat menjual yang luar biasa. Pada tahun 2003 ini IBM terpilih sebagai Perusahaan Komputer yang paling mengagumkan dunia versi majalah Fortune.

6.2.8. Strategi adalah Realitas

“Hampir semua prinsip-prinsip strategis dan taktik yang berhasil bagi perusahaan besar juga dapat digunakan secara efektif untuk memasarkan produk oleh perusahaan kecil. Setiap strategi atau pembelajaran konsumen yang berhasil dalam suatu kategori produk tertentu biasanya dapat diterapkan dengan sukses pada produk lain yang tidak terkait, tetapi dinamika konsumen yang sama. Perusahaan-perusahaan papan atas mendidik para personil pemasaran mereka memperoleh pengetahuan yang mendalam mengenai konsumen melalui kehidupan sehari-hari. Melihat iklan-iklan di televisi, berjalan-jalan di pertokoan, berbincang-bincang dengan teman dan keluarga. Kegagalan untuk menyatakan dengan jelas manfaat bagi konsumen merupakan masalah terbesar di dunia pemasaran dewasa ini. Banyak perusahaan yang telah menghabiskan jutaan dolar untuk memberikan informasi mengenai perusahaan kepada konsumen, namun mereka tidak berhasil melakukan penjualan” kata Eric Schulz dalam bukunya *The Marketing Game*. Itulah realitas.

Carol Loomis, editor majalah *Fortune* melakukan riset terhadap 150 perusahaan dalam tiga periode waktu, yaitu 1960-1980, 1970-1990 dan 1989-1999. Dalam masing-masing periode tersebut, hanya tiga atau empat yang mampu tumbuh 15 % atau lebih. Sekitar 20 sampai 30 perusahaan meraih pertumbuhan 10 % sampai 15 %, 40 sampai 60 perusahaan mencapai pertumbuhan 5 % sampai 10 %, 20 sampai 30 perusahaan tumbuh 0 % sampai 5 % dan 20 sampai 30 perusahaan tidak tumbuh (menurun). Dengan realitas seperti itu, tidaklah mengejutkan jika perusahaan mulai melakukan sejumlah hal buruk untuk menaikkan laju pertumbuhan mereka.

Realitas merupakan inti dari strategi. Tujuan serupa dengan mimpi, bangunlah dan hadapi realitas. Intinya adalah realitas pasar. Lebih baik menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik, itulah realitas bukan khayalan. “Meskipun para CEO tidak bisa melakukan semua hal dewasa ini, satu hal yang harus selalu mereka perhatikan adalah realitas pasar. Jika salah satu pakar pemasaran Anda menemui Anda dengan membawa sebuah produk baru, tanyakan berapa banyak produk serupa yang telah terlebih dahulu ada di

pasar. Lalu desak dia untuk menjelaskan mengapa konsumen mau membeli produk tersebut, bukan produk-produk pesaing. Jika jawabannya tidak memuaskan, kirimkan kembali ke ruang kerjanya. Tetapi sebelum dia pergi, ingatkan dia bahwa salah satu hukum pertama dari *positioning* adalah *Lebih baik menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik*. Itulah realitas bukan khayalan. Tujuan serupa dengan mimpi. Bangunlah, dan hadapi realitas “kata Jack Trout. “Pemasaran terlalu penting untuk diserahkan kepada departemen pemasaran” kata almarhum David Packard, salah satu pendiri Hewlett-Packard.

6.3. Strategi Bisnis dari Hammel dan Prahalat

Menurut Hamel dan Prahalad dalam bukunya *Competing for The Future*, persaingan yang akan datang merupakan persaingan untuk menciptakan dan mendominasi peluang-peluang yang timbul. Menciptakan masa yang akan datang merupakan lebih dari sekedar menangkap peluang yang telah kita tetapkan sebelumnya. Tujuan kita tidak hanya meniru produk, proses dan metode pesaing kita, tetapi bagaimana mengembangkan untuk menciptakan peluang masa yang akan datang dan mengeksploitasinya.

Untuk bersaing masa yang akan datang yang dibutuhkan empat hal. Pertama, harus memahami bahwa bagaimana bersaing pada masa yang akan datang adalah berbeda dengan bersaing di masa sekarang. Kedua, melakukan langkah untuk menemukan dan meningkatkan pengetahuan yang mendalam tentang peluang-peluang yang akan datang. Ketiga, melakukan mobilisasi sumberdaya perusahaan untuk menuju perjalanan pada masa yang akan datang. Keempat, mengambil masa yang akan datang yang pertama, tanpa mengambil mengambil risiko yang berlebihan.

Bersaing pada masa yang akan datang tidak hanya melakukan rekayasa ulang tetapi juga memperbaiki strategi, tidak hanya melakukan transformasi organisasi tetapi juga melakukan transformasi industri dan tidak hanya bersaing untuk merebutkan pangsa pasar tetapi juga bersaing untuk merebutkan peluang pasar yang akan datang.

Untuk menemukan dan meningkatkan pengetahuan yang mendalam tentang peluang-peluang yang akan datang tidak sekedar strategi sebagai belajar tetapi juga strategi yang lalu sebagai yang harus dilupakan, tidak hanya strategi sebagai *positioning* tetapi strategi sebagai tinjauan masa yang akan datang, tidak hanya rencana strategis atau manajemen strategis tetapi lebih dari itu sebagai arsitektur strategis.

Untuk melakukan mobilisasi sumberdaya perusahaan untuk menuju perjalanan pada masa yang akan datang, strategi tidak hanya sekedar cocok saja tetapi strategi harus juga luwes sesuai dengan peluang-peluang masa yang akan datang, strategi tidak hanya melakukan alokasi sumberdaya tetapi strategi juga merupakan akumulasi dan penggerak sumberdaya.

Sedangkan mengambil masa yang akan datang yang pertama, tidak hanya bersaing dalam struktur industri yang sudah ada tetapi bersaing dalam bentuk struktur industri yang akan datang, bersaing tidak hanya untuk kepemimpinan

produk tetapi juga kepemimpinan kompetensi inti, bersaing tidak hanya sebagai perusahaan tunggal tetapi juga sebagai koalisi, tidak hanya memaksimalkan rasio *hits* produk baru tetapi juga nilai belajar produk baru dan tidak hanya meminimalisasi waktu produk masuk ke pasar tetapi juga meminimalisasi waktu produk untuk mempunyai kemampuan superior di pasar global. Selamat Anda bersaing di masa yang akan datang dan berhasil.

6.4. Strategi Bisnis dari Kim dan Mauborgne

W. Chan Kim dan Renee Mauborgne menyatakan bahwa *Red Ocean Strategy* sudah tidak lagi ampuh untuk menciptakan pertumbuhan dan keuntungan di masa depan. Mereka berdua mengusulkan sebuah strategi baru yang disebut *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy*, menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. Pasar yang sangat luas bagaiakan “lautan biru”. W. Chan Kim dan Renee Mauborgne menyatakan bahwa 86 % menggunakan *Red Ocean Strategy* dan hanya 14 % yang menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Dari perusahaan yang menggunakan *Red Ocean Strategy* tersebut memperoleh pendapatan total 62 % dan keuntungan total 39 %, sedangkan perusahaan yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* hanya mendapat pendapatan total 38 % tetapi keuntungan totalnya 61 %.

Cirque du Soleil merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Cirque du Soleil. Perusahaan yang didirikan pada 1984 oleh sekelompok pemain sandiwara jalanan, Cirque telah melakukan pentas dengan menampilkan lusinan produksi yang dilihat oleh kira-kira 40 juta orang di 90 kota di sekeliling dunia. Dalam 20 tahun, Cirque telah mencapai pendapatan sirkus pemimpin dunia Ringling Bros dan Barnum & Bailey. Kedua perusahaan sirkus pemimpin dunia tersebut untuk mencapainya dibutuhkan waktu 100 tahun.

Ringling Bros dan Barnum & Bailey merancang sirkus standar dan bersaing dengan sirkus sejenis dalam skala pasar yang terus menurun. Ringling Bros dan Barnum & Bailey menggunakan perspektif strategi berbasis persaingan, sehingga akhirnya industri sirkus yang muncul menjadi tidak menarik. Sedangkan Cirque du Soleil’s meraih sukses dengan tidak mengambil pasar dari industri sirkus yang ada, yang secara histories pasarnya anak-anak. Cirque du Soleil tidak bersaing Ringling Bros dan Barnum & Bailey, karena menciptakan pasar baru yang tidak ada lawannya dan membuat persaingan tidak relevan lagi. Cirque du Soleil memunculkan pasar baru selain anak-anak adalah kelompok pelanggan baru orang dewasa dan klien perusahaan dengan tidak hanya menampilkan sirkus, tetapi menampilkan teater, opera dan balet sehingga penontonnya bersedia membayar beberapa kali lipat dibandingkan dengan sirkus tradisional biasa. Strategi dari Cirque du Soleil inilah yang disebut *Blue Ocean Strategy*.

Blue Oceans merupakan seluruh industri yang tidak ada saat ini, tidak dikenal ruang pasarnya dan tidak ada persaingan. Dalam *blue oceans* permintaan itu diciptakan, bukan diperebutkan dengan persaingan. Permintaan

itu dapat tumbuh dengan cepat dan menguntungkan. Untuk menciptakan *blue oceans* dengan dua cara, yaitu perusahaan dapat meningkatkan industri baru yang lengkap, misalnya eBay menciptakan lelang, tetapi secara online. Cara kedua, *blue oceans* dapat diciptakan dari dalam *red oceans* pada saat perusahaan mengubah batas industri yang ada, seperti yang dilakukan oleh Cirque du Soleil.

Hal ini menghasilkan sebuah konsep sirkus baru yang mematahkan dilema/pertukaran biaya-nilai dan menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru. Simak perbedaan-perbedaan ini. Sementara sirkus-sirkus lain berfokus pada menawarkan pertunjukan-pertunjukan binatang, merekrut artis bintang, menampilkan beragam arena pertunjukan dalam tiga pentas lingkaran, serta berusaha mendongkrak penjualan karcis diskon untuk jalur di antara deretan tempat duduk (*aisle*), Cirque du Soleil tidak ambil pusing dengan segala faktor itu. Faktor-faktor ini telah lama diterima begitu saja dalam industri sirkus tradisional, yang tidak pernah mempertanyakan relevansi dari faktor-faktor tersebut. Akan tetapi, protes publik terhadap penggunaan binatang dalam sirkus mulai meningkat. Selain itu, pertunjukan binatang adalah salah satu dari elemen termahal, karena tidak hanya mencakup harga binatang itu sendiri, tapi juga biaya pelatihan, layanan kesehatan, kandang, asuransi, dan transportasi bagi binatang tersebut.

Sama halnya, sementara industri sirkus berfokus pada menampilkan bintang-bintang, publik awam merasa bintang-bintang sirkus tidaklah setara dengan bintang film. Padahal, bintang sirkus juga merupakan komponen berbiaya tinggi yang tidak punya efek besar kepada penonton. Cirque juga membuang tiga pentas lingkaran yang umum dalam sirkus tradisional. Pengaturan tiga pentas lingkaran seperti ini sebenarnya menimbulkan kegelisahan di antara penonton karena mereka harus secara cepat mengalihkan pandangan mereka dari satu lingkaran ke lingkaran lain. Selain itu, pengaturan tiga pentas juga meningkatkan jumlah pementas yang dibutuhkan dan ini tentu berujung pada membengkaknya biaya. Dan, meskipun penjualan karcis diskon untuk jalur di antara tempat duduk penonton tampak sebagai cara yang bagus untuk meningkatkan pemasukan, namun pada praktiknya harga yang tinggi mengurungkan niat konsumen untuk membeli dan membuat mereka merasa ditipu.

Daya tarik langgeng dari sirkus tradisional hanya terdiri atas tiga faktor: tenda, badut, dan aksi akrobat klasik seperti pemain roda dan aksi-aksi maut berdurasi pendek. Jadi, Cirque du Soleil mempertahankan badut, tapi mengubah humornya dari slapstik yang mengandalkan fisik menjadi lawakan yang lebih intelektual dan memikat. Cirque membuat tenda lebih glamor, sebuah elemen yang ironisnya mulai diabaikan oleh banyak sirkus demi bisa membayar sewa tanah untuk pertunjukan. Memahami bahwa ciri unik ini secara simbolis mampu menangkap keajaiban sirkus, Cirque du Soleil merancang simbol klasik sirkus dengan tampilan luar yang megah dan tingkat kenyamanan prima. Ia membuat tenda-tendanya bernuansa sirkus-sirkus epik besar masa lampau. Bangku-bangku keras dan serbuk gergaji juga menghilang. Akrobat dan aksi-aksi mendebarkan lainnya

dipertahankan, tapi perannya dibatasi dan dibuat lebih elegan dengan tambahan gaya artistik dan daya pikat intelektual dalam aksi-aksi itu.

Dengan melirik batasan pasar teater, Cirque du Soleil juga menawarkan elemen-elemen nonsirkus, seperti struktur cerita dan, bersama itu, kekayaan intelektual, musik dan tarian artistik, serta beragam pentas karya. Faktor-faktor ini, yang sepenuhnya baru bagi industri sirkus, diambil dari industri-hiburan-langsung alternatif bernama teater.

Tidak seperti pertunjukan sirkus tradisional yang rangkaian aksi-aksinya tidak berkaitan, setiap kreasi Cirque du Soleil memiliki tema dan struktur cerita yang menyerupai pertunjukan teater. Meskipun temanya kabur (dan memang dibuat demi-kian), tema itu membawa harmoni dan elemen intelektual bagi pertunjukan—tanpa membatasi potensi dari aksi-aksi yang ada. Le Cirque juga mengambil ide dari pertunjukan Broadway. Misalnya, Le Cirque menampilkan beragam produksi dibandingkan pertunjukan tradisional “satu untuk semua”. Sama juga dengan pertunjukan Broadway, setiap pertunjukan Cirque du Soleil menampilkan lagu pengiring (*original score*) dan beragam musik, yang mengarahkan penataan visual, tata lampu, dan *timing* dari aksi-aksi, dibandingkan sebaliknya. Pertunjukan-pertunjukannya menampilkan tarian abstrak dan spiritual, sebuah ide yang diambil dari teater dan balet. Dengan memperkenalkan faktor-faktor baru ini, Cirque du Soleil telah menciptakan pertunjukan yang lebih berkelas dengan sofistikasi tinggi. Selain itu, dengan menyuntikkan konsep beragam produksi dan dengan memberikan alasan bagi orang untuk lebih sering mengunjungi sirkus, Cirque du Soleil secara dramatis telah meningkatkan permmtaan.

Pendek kata, Cirque du Soleil menawarkan elemen terbaik dari sirkus dan teater dan mengurangi atau menghilangkan elemen-elemen remehnya. Dengan menawarkan manfaat yang tak ada sebelumnya, Cirque du Soleil telah menciptakan sebuah samudra biru dan menciptakan bentuk baru dari hiburan lang-sung, yaitu bentuk yang berbcda dari sirkus tradisional dan teater. Pada saat yang sama, dengan menghilangkan banyak elemen termahal dari sirkus, Cirque secara dramatis telah mengurangi struktur biayanya dan mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah. Le Cirque secara strategis menghargai tiketnya sesuai dengan harga tiket teater. Dengan cara ini, ia menaikkan harga tiket pasaran industri sirkus beberapa kali lipat, tapi tetap mempertahankan harga yang bisa menarik konsumen de-wasa, yang sudah terbiasa dengan harga tiket teater.

Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar di atas, penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya sembari meningkatkan nilai bagi pembeli. Beginilah bagaimana lompatan nilai bagi perusahaan dan pembeli dicapai. Karena nilai pembeli berasal dari utilitas (manfaat) dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, dan karena nilai bagi perusahaan itu dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru sebagai sebuah strategi

berkesinambungan (*sustainable*). Strategi samudra biru mengintegrasikan kegiatan-kegiatan fungsional dan operasional perusahaan.

Sebaliknya, inovasi seperti inovasi produksi bisa dilakukan pada level subsistem tanpa memengaruhi keseluruhan strategi perusahaan. Sebuah inovasi dalam proses produksi, misalnya, bisa menurunkan struktur biaya perusahaan untuk memperkuat strategi-kepemimpinan-biaya yang telah ada tanpa mengubah proporsi utilitas dalam penawarannya. Meskipun inovasi semacam ini bisa membantu mempertahankan dan bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam ruang pasar yang ada, pendekatan subsistem yang demikian jarang menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru.

Dalam pengertian ini, inovasi nilai adalah lebih dari sekadar *inovasi*. Inovasi nilai adalah soal *strategi* yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai *lompatan* dalam nilai bagi pembeli *dan* bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi. Gambar 1-3 membeberkan ciri-ciri khas utama dari strategi samudra biru dan samudra merah.

Strategi samudra merah yang berbasiskan kompetisi mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural itu terberi dan bahwa perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi-kondisi itu; sebuah asumsi yang didasarkan pada apa yang disebut akademisi sebagai pandangan *strukturalis*, atau *determinisme lingkungan*. Sebaliknya, inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri. Kami menyebut ini sebagai pandangan *rekonstruksionis*. Dalam samudra merah, diferensiasi menelan biaya besar karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktik sukses yang sama. Dalam samudra biru, pilihan strategis bagi perusahaan adalah mengejar baik diferensiasi maupun biaya rendah. Di sisi lain, dalam pandangan rekonstruksionis, tujuan strategi adalah menciptakan aturan-aturan praktik sukses baru dengan mendobrak dilema/pertukaran nilai-biaya yang ada dan, dengan demikian, menciptakan samudra biru.

Cirque du Soleil mendobrak aturan praktik sukses dari industri sirkus, dan mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah dengan merekonstruksi elemen-elemen lain dalam batasan-batasan industri yang ada. Apakah Cirque du Soleil itu benar-benar sirkus, dengan semua elemen yang dibuang, dikurangi, ditambah, dan diciptakan? Ataukah ia sebuah teater? Dan, jika ia sebuah teater, tergolong pada genre apa—pertunjukan Broadway, opera, balet? Tidaklah jelas. Cirque du Soleil merekonstruksi elemen-elemen lain melampaui alternatif-alternatif ini dan, pada akhirnya, ia adalah gabungan dari kepingan-kepingan kecil semua alternatif tadi sekaligus juga bukan secara tegas bisa tergolong ke dalam salah satu alternatif. Cirque du Soleil menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya dan belum diberi nama.

Menurut Kim dan Mauborgne, hal yang secara konsisten membedakan pemenang dan pecundang dalam menciptakan samudra biru adalah pendekatan mereka atas strategi. Perusahaan yang terperangkap dalam samudra merah mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada. Kreator dari samudra biru, secara mengejutkan, tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya, mereka mengikuti logika strategis berbeda yang kami sebut *inovasi nilai*. Inovasi nilai merupakan batu-pijak dari strategi samudra biru. Anda berfokus menjadikan kompetisi itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan Anda. Dengan demikian, Anda sekaligus membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing.

Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada *penciptaan nilai* dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat Anda unggul secara me-nonjol di pasar. *Inovasi* tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristis, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi, dan usaha menjadi pelopor pasar. Pemenang dari pecundang dalam menciptakan samudra biru bukanlah teknologi super canggih maupun "waktu yang tepat untuk memasuki pasar." Terkadang hal-hal itu diperlukan; tapi seringnya tidak. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Jika mereka gagal memadukan inovasi dan nilai dengan cara ini, para inovator teknologi dan pelopor pasar sering hanya memberikan telur yang akan ditetaskan oleh perusahaan-perusahaan lain.

Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan ditinggalkannya kompetisi. Yang penting, inovasi nilai menolak salah satu dari dogma yang paling umum diterima dalam strategi berbasis-kompetisi: dilema/pertukaran (*tradeoff*) nilai-biaya. Secara umum, diyakini bahwa perusahaan hanya bisa antara menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya lebih rendah. Di sini, strategi dilihat sebagai membuat pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah. Sebaliknya, perusahaan yang berusaha menciptakan samudra biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

Pada saat debut Cirque, sirkus-sirkus lain berfokus pada saling membandingkan pesaing dan memaksimalkan pangsa permintaan mereka yang sudah menciut dengan cara mengerahkan habis-habisan berbagai pertunjukan sirkus tradisional. Pengerahan habis-habisan ini meliputi usaha perekrutan lebih banyak badut dan pawang singa terkenal, sebuah strategi yang melambungkan struktur biaya sirkus tanpa secara substansial mengubah pengalaman menyaksikan sirkus. Hasilnya adalah biaya yang

meroket tanpa diiringi peningkatan pemasukan, dan menurunnya permintaan akan sirkus secara keseluruhan.

Kemunculan Cirque du Soleil membuat upaya-upaya itu tak lagi relevan. Keberadaan Cirque yang bukan sebagai sirkus biasa maupun produksi teater klasik membuatnya tidak ambil peduli dengan apa yang dilakukan para pesaing dalam kompetisi. Daripada mengikuti logika konvensional untuk memenangi kompetisi dengan menawarkan solusi lebih baik terhadap satu permasalahan—yaitu solusi berupa menciptakan sirkus yang menjanjikan kesenangan dan kegairahan yang lebih besar. Cirque berusaha menawari orang dengan kesenangan dan kegairahan sirkus *dan* kerumitan intelektual serta kekayaan artistik dari teater pada saat yang bersamaan; jadi, Cirque meredefinisikan masalah itu sendiri. Dengan mendobrak batasan-batasan pasar dari teater dan sirkus, Cirque du Soleil memperoleh pengertian baru bukan hanya dan konsumen sirkus, melainkan juga dari nonkonsumen sirkus: konsumen atau penikmat teater dewasa. Hal ini menghasilkan sebuah konsep sirkus baru yang mematahkan dilema/pertukaran biaya-nilai dan menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru.