

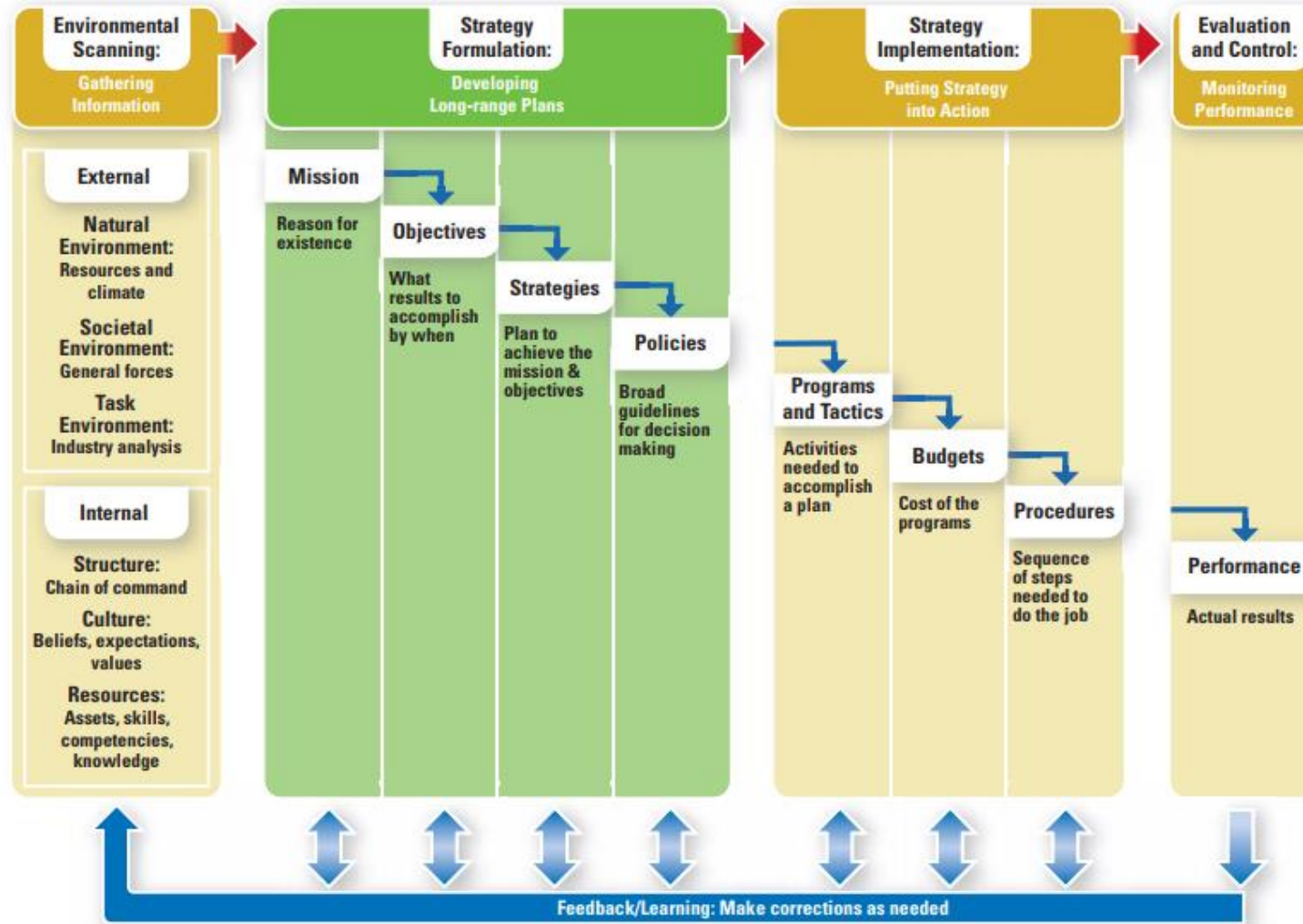


STRATEGI KORPORASI (CORPORATE LEVEL STRATEGY)

Muhammad Luthfi Hamdani, SM., MM

Contact: @luthfiham / luthfihamd21@gmail.com

Tahapan Strategi



Pengertian Korporasi

Perusahaan yang berbentuk korporasi merupakan perusahaan gabungan dari beberapa perusahaan. Gabungan tersebut dapat dilihat dari keterlibatan para pemilik modal berupa saham yang dari beberapa orang. Keterlibatan tersebut, memiliki kaitan dengan pembagian keuntungan pada kemudian hari.

Modal perusahaan yang berupa saham tersebut, akan mempermudah bagi siapa saja yang ingin bergabung atau meninggalkan perusahaan tanpa perlu membubarkan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, pemilik perusahaan dapat berubah sewaktu-waktu bergantung pada siapa yang menanam modal ke perusahaan berupa saham. Kepemilikan perusahaan tersebut, dapat dibuktikan dengan kepemilikan surat saham.

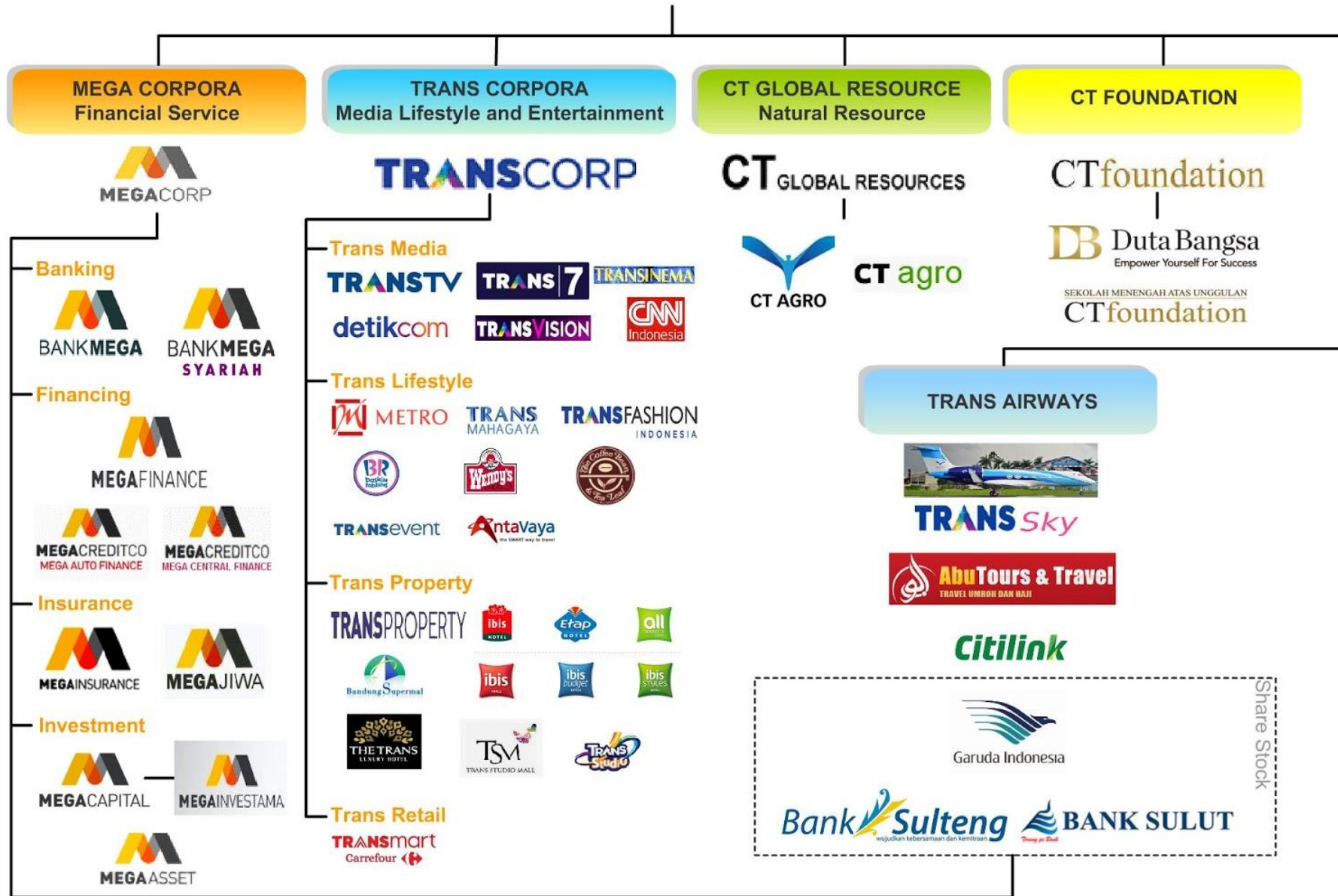
Pengertian Strategi Korporasi

Strategi perusahaan (Corporate strategy) membahas tiga masalah utama yang dihadapi perusahaan secara keseluruhan:

1. Orientasi keseluruhan perusahaan terhadap pertumbuhan, stabilitas, atau penghematan (strategi terarah)
2. Industri atau pasar tempat perusahaan bersaing melalui produk dan unit bisnisnya (analisis portofolio)
3. Cara manajemen mengoordinasikan aktivitas, mentransfer sumber daya, dan menumbuhkan kemampuan di antara lini produk dan unit bisnis (strategi parenting).



CTCORP



Pengertian (Bag.2)

Strategi perusahaan (Corporate strategy) terutama berkaitan tentang pilihan arah untuk **perusahaan secara keseluruhan dan manajemen bisnis atau portofolio produknya**. Strategi perusahaan ini berlaku baik perusahaan itu adalah perusahaan kecil atau perusahaan multinasional (MNC).

Dalam perusahaan multi-bisnis besar, khususnya, **strategi korporat berkaitan dengan pengelolaan berbagai lini produk dan unit bisnis untuk mendapatkan nilai maksimum**. Dalam hal ini, kantor pusat perusahaan harus memainkan peran sebagai "induk" organisasi, yang harus menangani berbagai produk dan unit bisnis "anak".

Meskipun setiap lini produk atau unit bisnis memiliki strategi kompetitif atau kooperatifnya sendiri yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitifnya sendiri di pasar, korporasi harus mengoordinasikan strategi bisnis yang berbeda ini sehingga korporasi secara keseluruhan berhasil sebagai "keluarga".

Pengertian (Bag.2)

Oleh karena itu, strategi perusahaan mencakup keputusan mengenai aliran keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari lini produk dan unit bisnis perusahaan. Melalui serangkaian perangkat koordinasi, perusahaan mentransfer keterampilan dan kemampuan yang dikembangkan dalam satu unit ke unit lain yang membutuhkan sumber daya tersebut.

Dengan cara ini, diupayakan sinergi antara berbagai lini produk dan unit bisnis sehingga keseluruhan korporat lebih besar daripada jumlah bagian unit bisnis individualnya. Semua perusahaan, dari perusahaan terkecil yang menawarkan satu produk hanya dalam satu industri hingga konglomerat terbesar yang beroperasi di banyak industri dengan banyak produk, harus mempertimbangkan satu atau lebih masalah ini pada satu waktu atau lebih.

Strategi Terarah

Seperti halnya setiap produk atau unit bisnis harus mengikuti strategi bisnis untuk meningkatkan posisi kompetitifnya, setiap perusahaan harus menentukan orientasinya terhadap pertumbuhan dengan mengajukan tiga pertanyaan berikut:

1. Haruskah perusahaan memperluas, mengurangi, atau melanjutkan operasi kami tanpa perubahan?
2. Haruskah perusahaan memusatkan aktivitas dalam industri kita saat ini, atau haruskah kita melakukan diversifikasi ke industri lain?
3. Jika perusahaan ingin tumbuh dan berkembang secara nasional dan / atau global, haruskah kita melakukannya pengembangan internal atau melalui akuisisi eksternal, merger, atau aliansi strategis?

Strategi Terarah (2)

Strategi terarah perusahaan terdiri dari tiga orientasi umum (terkadang disebut strategi besar):

1. Strategi pertumbuhan memperluas aktivitas perusahaan
2. Strategi stabilitas tidak mengubah aktivitas perusahaan saat ini.
3. Strategi penghematan mengurangi tingkat aktivitas perusahaan.

Setelah memilih orientasi umum (seperti pertumbuhan), manajer perusahaan dapat memilih dari beberapa strategi perusahaan yang lebih spesifik seperti konsentrasi dalam satu lini produk / industri atau diversifikasi ke produk / industri lain. Strategi ini berguna baik bagi perusahaan yang beroperasi hanya di satu industri dengan satu lini produk dan bagi mereka yang beroperasi di banyak industri dengan banyak lini produk.

Strategi Terarah (Bag. 3)

FIGURE 7-1 Corporate Directional Strategies

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

Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

Sejauh ini, strategi pengarahannya perusahaan yang paling banyak dikejar adalah yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aset, laba, atau beberapa kombinasi dari semuanya. Perusahaan yang melakukan bisnis dalam industri yang berkembang harus tumbuh untuk bertahan hidup.

Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti meningkatkan penjualan dan kesempatan untuk memanfaatkan kurva pengalaman untuk mengurangi biaya per unit produk yang terjual, sehingga meningkatkan keuntungan. Pengurangan biaya ini menjadi sangat penting jika industri korporasi tumbuh dengan cepat atau konsolidasi dan jika pesaing terlibat dalam perang harga dalam upaya untuk meningkatkan pangsa pasar mereka.

Perusahaan yang belum mencapai "masa kritis" (yaitu, memperoleh ekonomi produksi yang diperlukan) menghadapi kerugian besar kecuali mereka dapat menemukan dan mengisi ceruk kecil, tetapi menguntungkan, di mana harga yang lebih tinggi dapat diimbangi dengan fitur produk atau layanan khusus.

Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

- **Strategi Konsentrasi:** Jika lini produk perusahaan saat ini memiliki potensi pertumbuhan yang nyata, konsentrasi sumber daya pada lini produk tersebut masuk akal sebagai strategi untuk pertumbuhan. Dua strategi konsentrasi dasar adalah pertumbuhan vertikal dan pertumbuhan horizontal. Perusahaan yang sedang tumbuh di industri yang sedang tumbuh cenderung memilih strategi ini sebelum mencoba melakukan diversifikasi.
- **Strategi Diversifikasi:** Menurut ahli strategi Richard Rumelt, perusahaan mulai memikirkan tentang diversifikasi ketika pertumbuhan mereka tidak bergerak dan peluang untuk bertumbuh dalam bisnis aslinya telah habis. Hal ini sering terjadi ketika suatu industri mengkonsolidasikan, menjadi matang, dan sebagian besar perusahaan yang bertahan telah mencapai batas pertumbuhan dengan menggunakan strategi pertumbuhan vertikal dan horizontal.

Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)



Tingkatan dan Jenis Diversifikasi

● Diversifikasi Tingkat Rendah

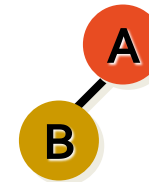
Bisnis tunggal

> 95% penghasilan berasal dari unit bisnis tunggal



Bisnis dominan

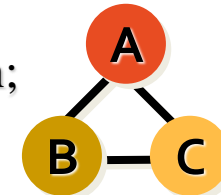
Antara 70% dan 95% penghasilan berasal dari unit bisnis tunggal



● Diversifikasi Tingkat Moderat sampai Tinggi

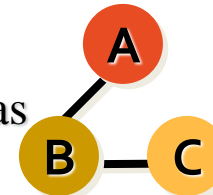
Related constrained

< 70% penghasilan berasal dari bisnis dominan; semua unit bisnis berbagi produk, teknologi dan kaitan distribusi



Related linked (mixed)

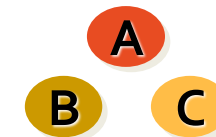
< 70% penghasilan berasal dari bisnis dominan, dan hanya ada keterkaitan terbatas



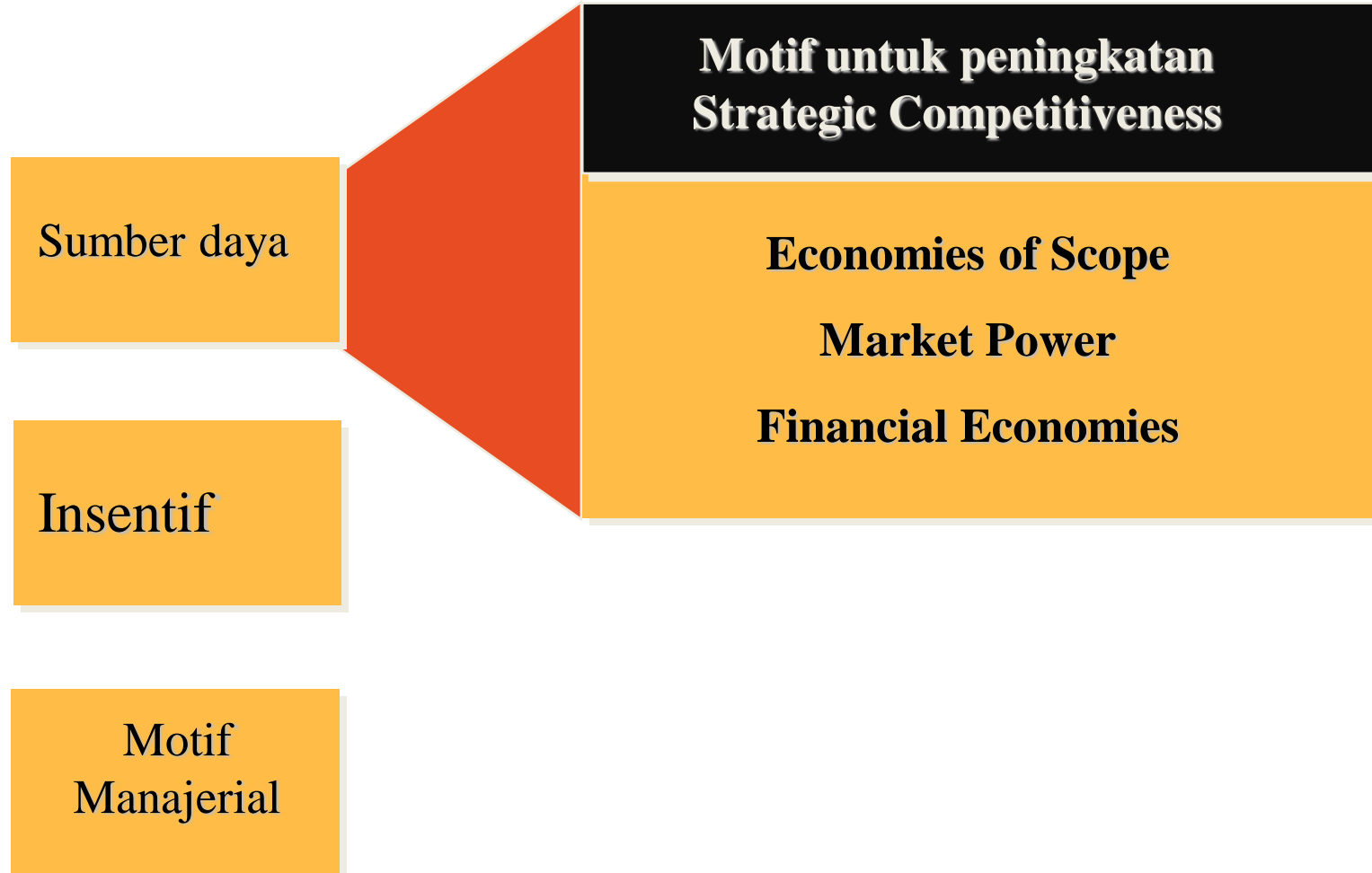
● Diversifikasi Tingkat Sangat Tinggi

Unrelated-Diversified

Unit Bisnis tidak berhubungan dekat
Contoh: CT Corp



Motif, Insentif, dan Sumber daya untuk Diversifikasi



Motif, Insentif, dan Sumber daya untuk Diversifikasi



Motif, Insentif, dan Sumber daya untuk Diversifikasi

Sumber daya

Insentif

Motif
Manajerial

**Motif Manajerial Menyebabkan
Pengurangan Nilai**

**Diversifikasi Risiko Tenaga kerja
Manajerial**

**Meningkatkan Kompensasi
Manajerial**

Menambah Nilai dengan Diversifikasi

Diversifikasi menambah nilai dengan efektif melalui dua mekanisme:

- ✚ Dengan mengembangkan *economies of scope* antar unit bisnis dalam perusahaan yang bisa menghasilkan keuntungan sinergis
- ✚ Dengan mengembangkan *market power* yang menyebabkan penghasilan yang lebih besar

Strategi Diversifikasi Alternatif

Berbagi Aktivitas

Karakteristik Kunci:



Berbagi aktivitas sering kali menurunkan biaya atau meningkatkan diferensiasi

Contoh: Memakai sistem distribusi fisik dan daya penjualan yang sama seperti divisi diaper dan paper towel Procter & Gamble



Berbagi Aktivitas bisa menurunkan biaya jika:

- **Mencapai Skala ekonomis**
- **Ada dorongan efisiensi penggunaan**
- **Helps move more rapidly down Learning Curve**

Example: Biaya iklan, penjualan dan servis alat-alat rumah tangga General Electric tersebar ke banyak produk yang berbeda

Strategi Diversifikasi Alternatif

Berbagi Aktivitas

Asumsi:

- ➔ Ciri khas perusahaan yang kuat
- ➔ Misi korporat yang jelas yang menekankan pentingnya integrasi unit bisnis
- ➔ Sistem insentif yang memberikan penghargaan lebih dari sekedar kinerja unit bisnis

Strategi Diversifikasi Alternatif

Mentransfer Kompetensi Inti

Karakteristik Kunci:



Memanfaatkan *Saling hubungan* antar divisi



Mulai dengan analisis *Value Chain*



Identifikasi kemampuan transfer ketrampilan atau keahlian di antara value chains yang sama



Memanfaatkan kemampuan untuk *transfer aktivitas*

Strategi Diversifikasi Alternatif

Mentransfer Kompetensi Inti

Asumsi:




Mentransfer kompetensi inti menghasilkan keunggulan kompetitif hanya jika kesamaan antar unit bisnis memenuhi syarat berikut:

- ➔ Aktivitas yang terlibat dalam bisnis adalah cukup mirip sehingga berbagi keahlian menjadi berarti
- ➔ Transfer ketrampilan melibatkan kegiatan yang penting untuk keunggulan kompetitif
- ➔ Transfer ketrampilan mewakili sumber daya keunggulan kompetitif yang signifikan untuk unit yang hendak dicapai

Strategi Diversifikasi Alternatif

Restrukturisasi




Karakteristik Kunci:

-  Mencari industri atau organisasi yang tidak berkembang, tidak sehat, atau terancam kelangsungan usahanya
-  Perusahaan induk (pengakuisisi) melakukan intervensi dan sering kali:
 - Merubah tim manajemen sub-unit
 - Merubah strategi
 - Memasukkan teknologi baru
 - Meningkatkan kedisiplinan dengan merubah sistem kontrol
 - Menjual bagian tertentu perusahaan
 - Makes additional acquisitions to achieve critical mass
-  Sering kali menjual unit setelah melakukan perubahan ketika induk tidak lagi bisa menambah nilai untuk melangsungkan usahanya

Strategi Diversifikasi Alternatif

Restrukturisasi

Karakteristik Kunci:

-  Mencari industri atau organisasi yang tidak berkembang, tidak sehat, atau terancam kelangsungan usahanya
-  Perusahaan induk (pengakuisisi) melakukan intervensi dan sering kali:
 - Merubah tim manajemen sub-unit
 - Merubah strategi
 - Memasukkan teknologi baru
 - Meningkatkan kedisiplinan dengan merubah sistem kontrol
 - Menjual bagian tertentu perusahaan
 - Makes additional acquisitions to achieve critical mass
-  Sering kali menjual unit setelah melakukan perubahan ketika induk tidak lagi bisa menambah nilai untuk melangsungkan usahanya

Strategi Diversifikasi Alternatif Restrukturisasi

Asumsi:

- Membutuhkan pengetahuan manajemen yang dalam dalam memilih perusahaan dengan nilai rendah atau diramalkan tidak potensial
- Harus mengerjakan lebih dari sekedar perusahaan yang melakukan restrukturisasi
- Perlu memulai restrukturisasi industri untuk menciptakan lingkungan yang lebih menarik

Strategi Penciptaan Nilai Diversifikasi Keterkaitan Korporat dan Operasional



Keterkaitan Korporat: Mentransfer Ketrampilan Ke dalam Bisnis Melalui Kantor Pusat Perusahaan

Strategi Stabilitas

Korporasi dapat memilih stabilitas daripada pertumbuhan dengan melanjutkan aktivitasnya saat ini tanpa perubahan arah yang signifikan. Meskipun kadang-kadang dipandang sebagai kurangnya strategi, kelompok strategi perusahaan yang stabil dapat sesuai untuk perusahaan yang sukses yang beroperasi dalam lingkungan yang dapat diprediksi secara wajar. Strategi ini sangat populer di kalangan pemilik usaha kecil yang telah menemukan ceruk dan senang dengan kesuksesan mereka dan ukuran perusahaan mereka yang dapat dikelola. Strategi stabilitas bisa sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi bisa berbahaya jika diikuti terlalu lama. Beberapa yang lebih populer dari strategi ini adalah strategi jeda / lanjutkan dengan hati-hati, tanpa perubahan, dan strategi keuntungan.

- **Strategi Jeda / Lanjutkan dengan Perhatian:** Strategi ini adalah waktu tunggu — kesempatan untuk beristirahat sebelum melanjutkan strategi pertumbuhan atau penghematan. Ini adalah upaya yang sangat disengaja untuk hanya membuat perbaikan bertahap sampai situasi lingkungan tertentu berubah. Ini biasanya dipahami sebagai strategi sementara untuk digunakan sampai lingkungan menjadi lebih ramah atau untuk memungkinkan perusahaan mengkonsolidasikan sumber dayanya setelah pertumbuhan cepat yang berkepanjangan.
- **Strategi Keuntungan:** Strategi keuntungan (profit) adalah keputusan untuk tidak melakukan hal baru dalam situasi yang memburuk, tetapi bertindak seolah-olah masalah perusahaan hanya bersifat sementara. Strategi laba adalah upaya untuk mendukung keuntungan secara artifisial ketika penjualan perusahaan menurun dengan mengurangi investasi dan pengeluaran diskresioner jangka pendek. Daripada mengumumkan posisi buruk perusahaan kepada pemegang saham dan komunitas investasi pada umumnya, manajemen puncak mungkin tergoda untuk mengikuti pendekatan yang sangat menggoda ini.

Strategi Penghematan

Sebuah perusahaan mungkin mengejar strategi penghematan ketika memiliki posisi kompetitif yang lemah di beberapa atau semua lini produknya yang mengakibatkan kinerja yang buruk — penjualan turun dan keuntungan menjadi kerugian. Strategi-strategi ini memberikan banyak tekanan untuk meningkatkan kinerja. Dalam upaya menghilangkan kelemahan yang menyeret perusahaan ke bawah, manajemen dapat mengikuti salah satu dari beberapa strategi penghematan, mulai dari *turnaround* atau menjadi *captive company* hingga penjualan, kebangkrutan, atau likuidasi.

- **Strategi perputaran** (kadang-kadang disebut sebagai transformasi) menekankan peningkatan efisiensi operasional dan mungkin paling tepat ketika masalah perusahaan meresap tetapi belum kritis.
- **Strategi captive company** melibatkan melepaskan kemerdekaan dengan imbalan keamanan. Perusahaan dengan posisi kompetitif yang lemah mungkin tidak berhasil menerapkan strategi perubahan haluan penuh karena berbagai alasan.
- Jika sebuah perusahaan dengan posisi kompetitif yang lemah dalam suatu industri tidak dapat menarik dirinya sendiri dengan tali sepatu atau untuk menemukan pelanggan atau pesaing yang dapat menjadi perusahaan tawanan, ia mungkin tidak punya pilihan selain menjual. **Strategi sell-out** masuk akal jika manajemen masih dapat memperoleh harga yang baik bagi pemegang sahamnya dan karyawan dapat mempertahankan pekerjaannya dengan menjual seluruh perusahaan kepada perusahaan lain.

Strategi Penghematan (2)

- **Strategi sell-out:** Jika sebuah perusahaan dengan posisi kompetitif yang lemah dalam suatu industri tidak dapat menarik dirinya sendiri dengan tali sepatu atau untuk menemukan pelanggan atau pesaing yang dapat menjadi perusahaan tawanan, ia mungkin tidak punya pilihan selain menjual. **Strategi sell-out** masuk akal jika manajemen masih dapat memperoleh harga yang baik bagi pemegang sahamnya dan karyawan dapat mempertahankan pekerjaannya dengan menjual seluruh perusahaan kepada perusahaan lain.
- **Strategi Kebangkrutan / Likuidasi:** Ketika sebuah perusahaan menemukan dirinya dalam situasi terburuk yang mungkin terjadi dengan posisi kompetitif yang buruk dalam industri dengan sedikit prospek, manajemen hanya memiliki beberapa alternatif — semuanya tidak menyenangkan. Karena tidak ada yang tertarik untuk membeli perusahaan yang lemah dalam industri yang tidak menarik, perusahaan tersebut harus mengejar strategi kebangkrutan atau likuidasi. Kepailitan melibatkan menyerahkan manajemen perusahaan ke pengadilan sebagai imbalan atas beberapa penyelesaian kewajiban perusahaan. Manajemen puncak berharap begitu pengadilan memutuskan tuntutan terhadap perusahaan, perusahaan akan lebih kuat dan lebih mampu bersaing di industri yang lebih menarik.



TERIMAKASIH