

BAB 6.

Strategi Tingkat Bisnis ***(Business-Level Strategy)***



Dosen: Prof Dr Ir Rudy C Tarumingkeng
www.rudyc.com/About_me.htm

Strategi Tkt Bisnis

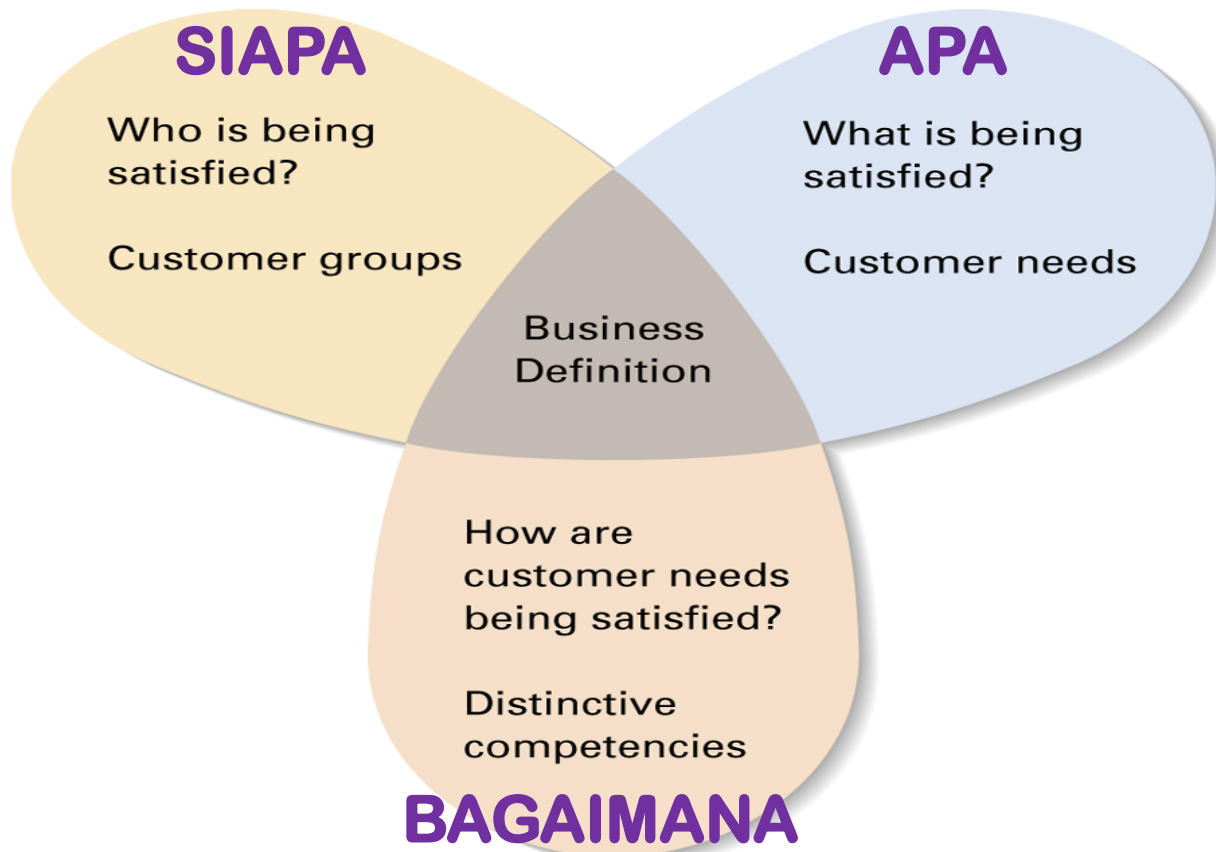
adalah strategi **bisnis** yg perlu ditempuh agar perusahaan mencapai keunggulan kompetitif terhadap pesaing -

Perlu dikaji kemudian tetapkan:

1. **Apa** yg diperlukan pelanggan –
2. **Siapa** kelompok pelanggan –
3. **Bagaimana** pelanggan dapat dipuaskan?

BISNIS APA?

Abell's Framework utk menetapkan bisnis



Source: D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980), p. 7.

Pemuasan Keperluan Pelanggan dgn Diferensiasi Produk

- **Pelanggan mungkin memerlukan atribut tertentu**
- ↳ **Pelanggan cenderung memperhatikan:**
 1. **Apakah produk berbeda dalam tipe dsb. dari produk lain?**
 2. **Harga**
- **Oleh karenanya diperlukan diferensiasi produk dalam:**
Design, feature dsb. yg berdaya saing .

Kelompok Pelanggan dan Segmentasi Pasar

Segmentasi Pasar

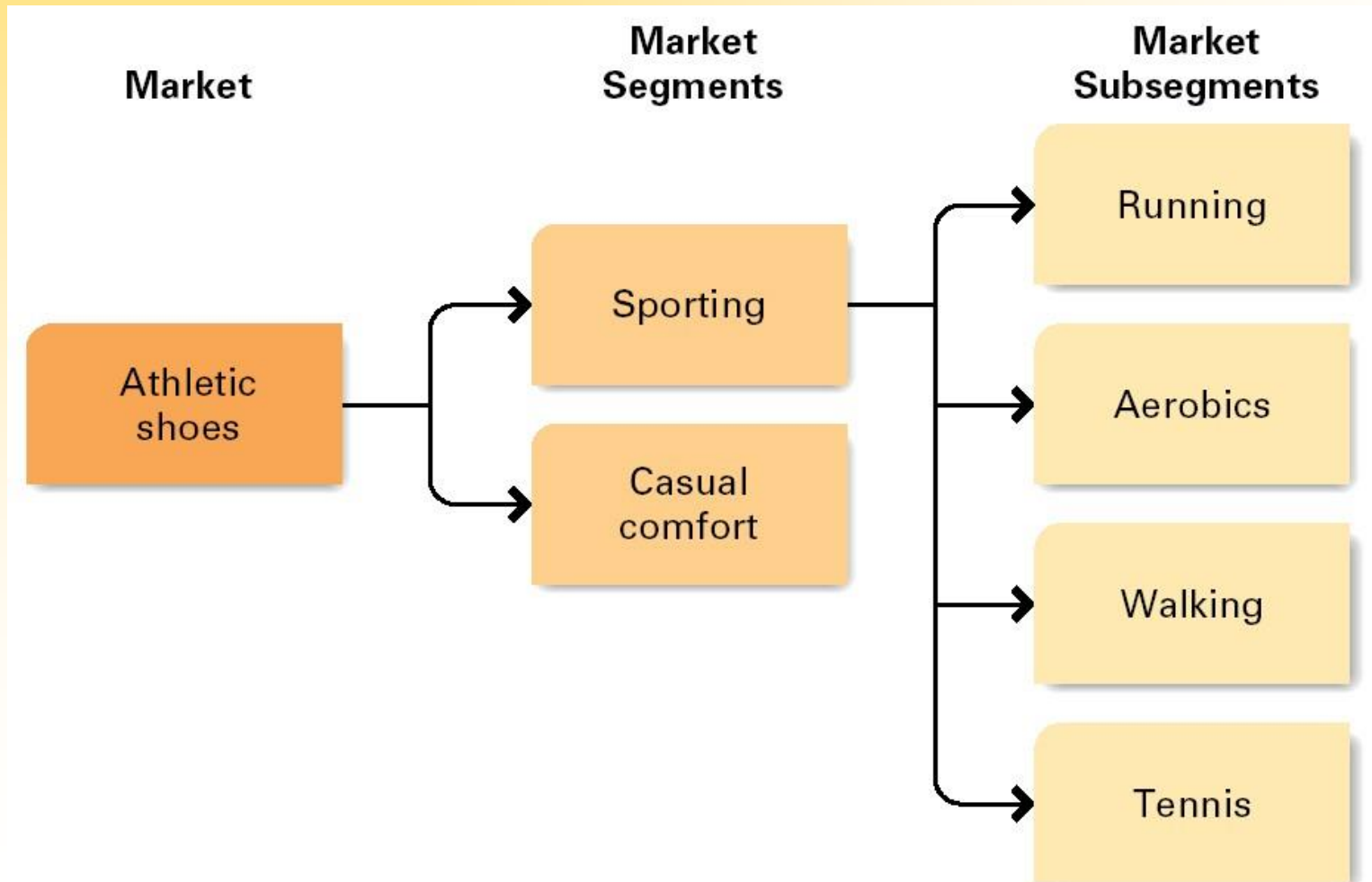
Pengelompokan pelanggan sesuai perbedaan keinginan mereka.

Beberapa opsi

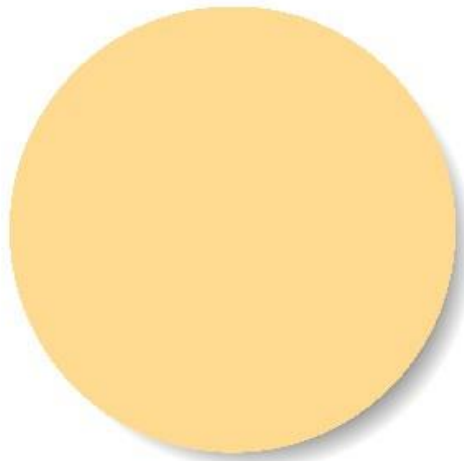
- Abaikan adanya perbedaan segmen pasar. Produk satu macam saja tanpa membedakan adanya segmen.
- Kenali adanya kelompok pelanggan. Produk sesuai keperluan kelompok2 pelanggan tertentu.
- Tetapkan sasaran (target) segmen spesifik - Fokus kpd satu atau dua segmen saja.

Mengenal Kelompok Pelanggan Dan Segmen Pasar

Contoh:

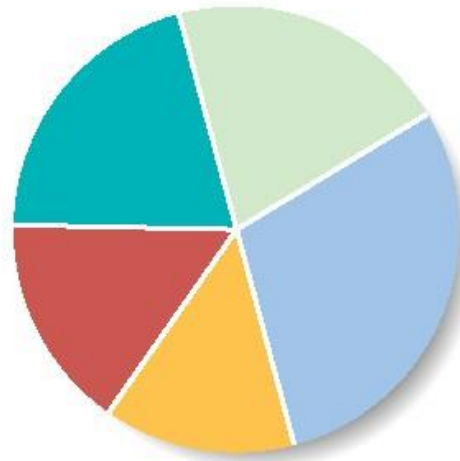


Tiga Pendekatan Dalam melakukan Segmentasi Pasar



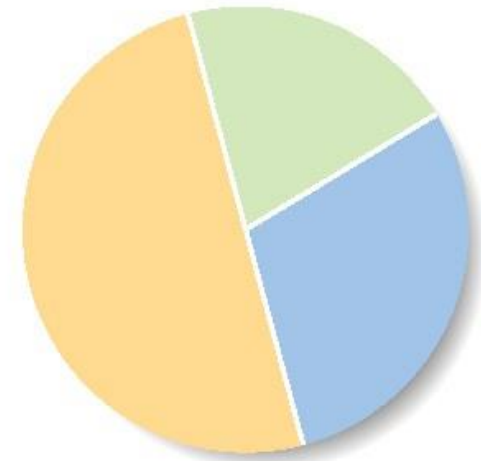
No Market Segmentation

A product is targeted at the "average customer"



High Market Segmentation

A different product is offered to each market segment



Focused Market Segmentation

A product is offered to one or a few market segments

Implementasi Business Model

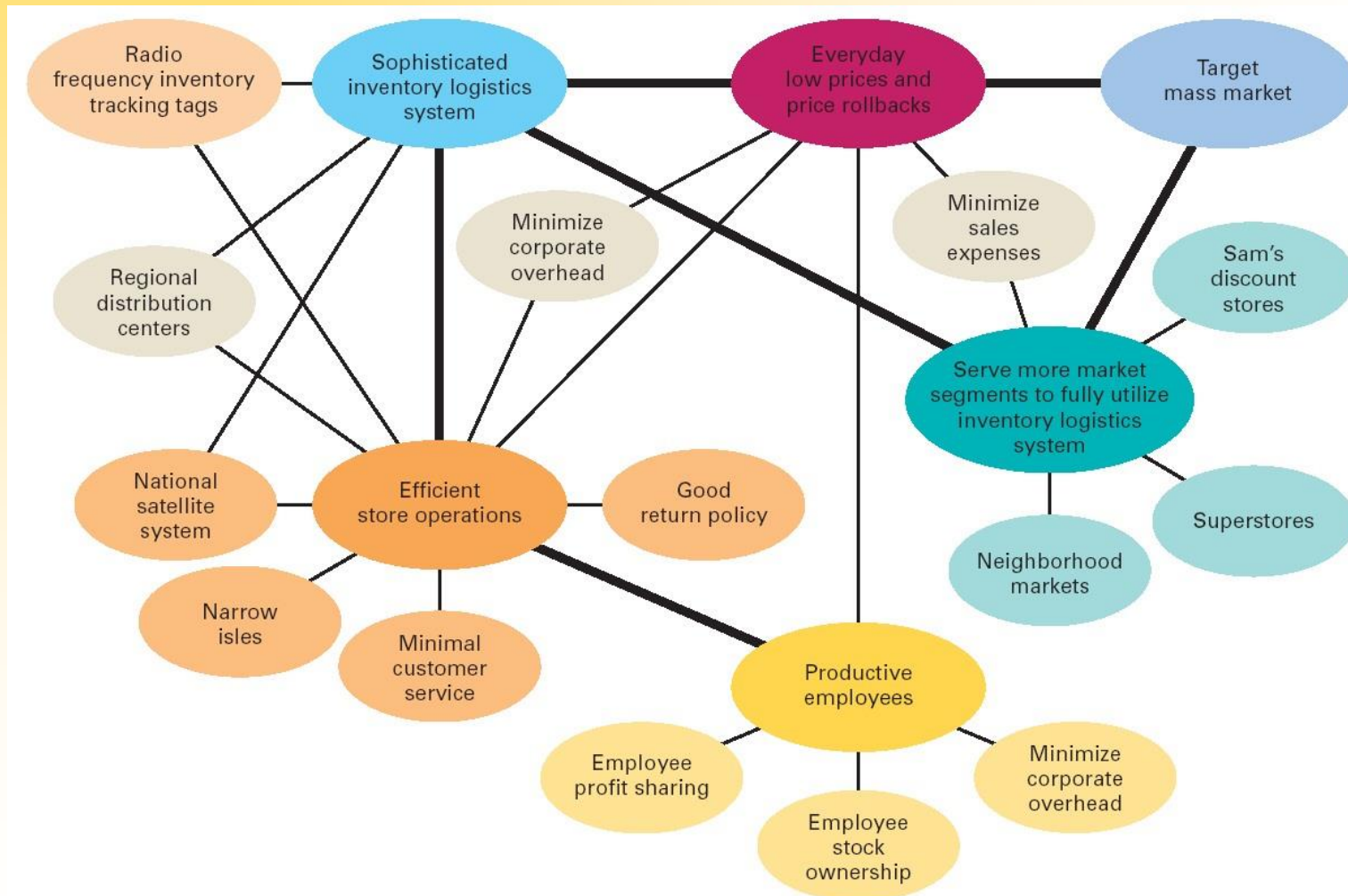
Strategi yang perlu dipertimbangkan:

- **Bagaimana menDIFERENSIASikan produk**
- **Bagaimana menetapkan HARGA produk**
- **Bagaimana SEGMENTASI pasarnya**
- **LEBARnya kisaran produk yg akan dikembangkan**

Dasar pertimbangan: struktur biaya yang rendah/optimum.

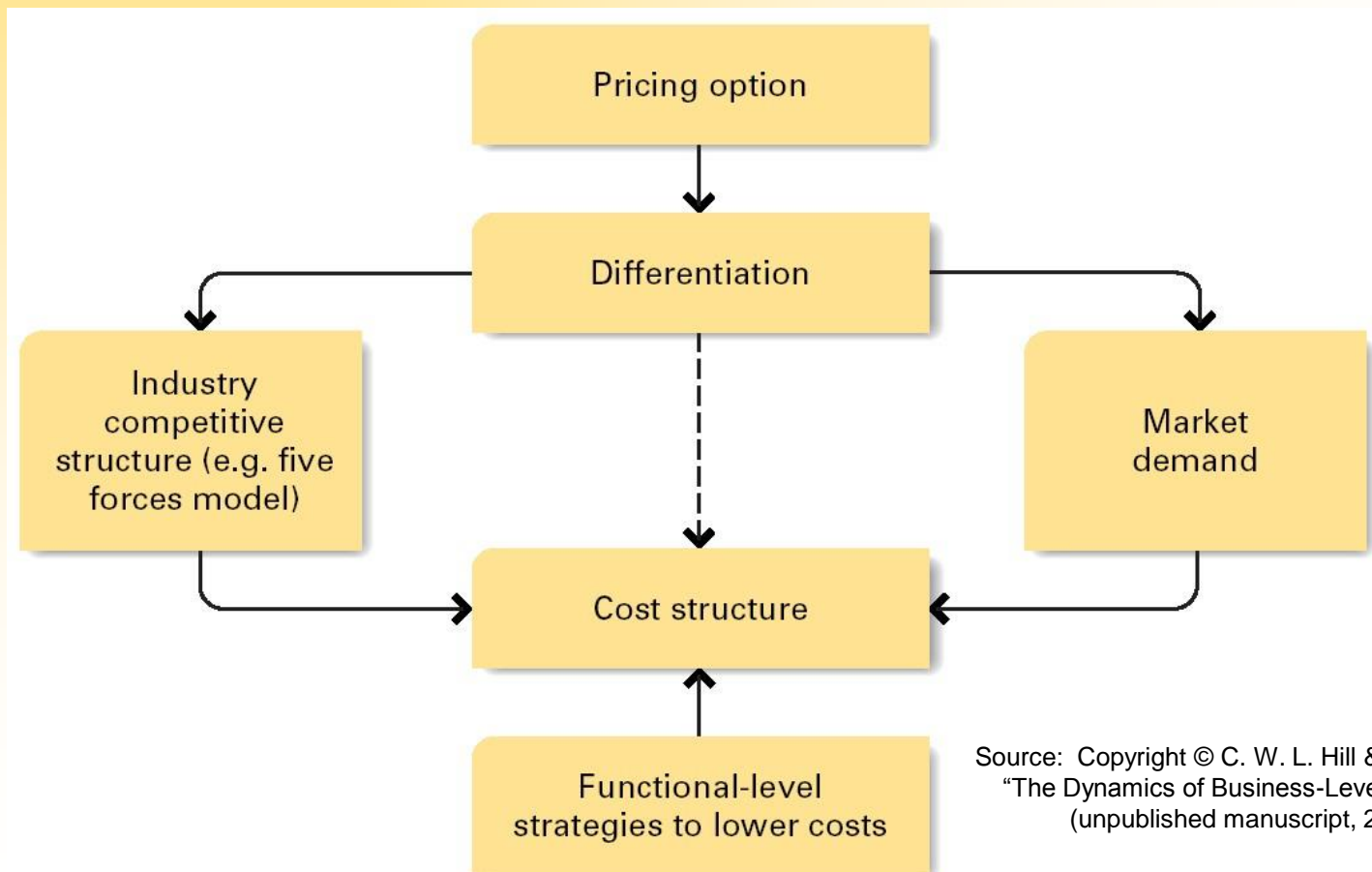
Contoh:

Model Bisnis Wal-Mart



Competitive Positioning pada tkt. bisnis

Business model ditujukan kpd -- memaksimalkan profitabilitas –sejalan dengan penciptaan nilai (value creation) melalui diferensiasi, penekanan biaya, dan pricing.



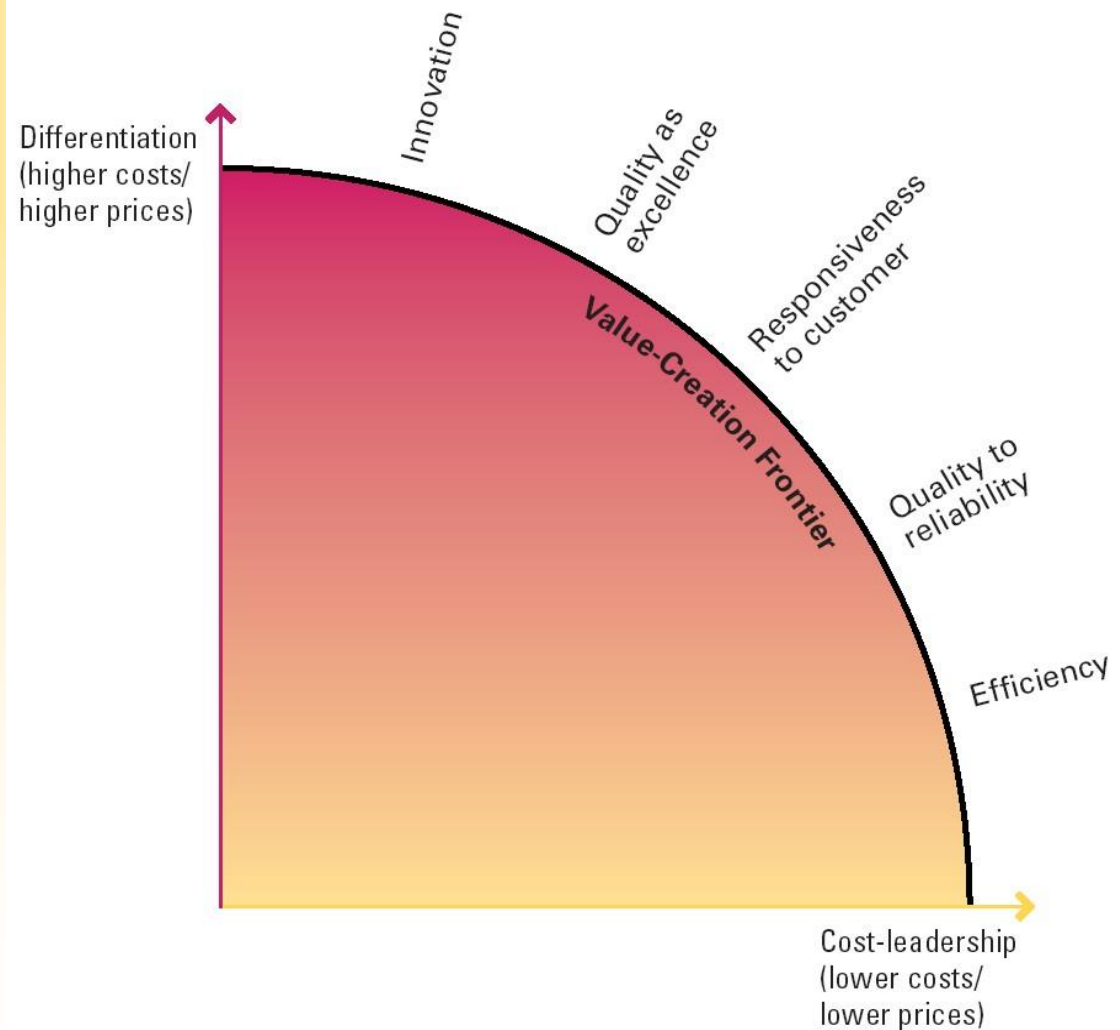
Source: Copyright © C. W. L. Hill & G. R. Jones, "The Dynamics of Business-Level Strategy," (unpublished manuscript, 2002).



Competitive Positioning and the Value Creation Frontier

Value Creation Frontier – menyatakan nilai maksimum yg diperoleh pelanggan dari produk2 satu industri pada satu waktu tertentu dengan menggunakan berbagai model bisnis.

Perusahaan2 yg ada di posisi Value Creation Frontier memiliki strategi yg paling berhasil pada industri tertentu.



Strategi Generik pada tkt Bisnis **(Generic Business-Level Strategies)**

- 1. Unggul dlm biaya (Cost Leadership)**
Struktur biaya rendah --- lebih fleksibel dlm pricing
- 2. Fokus -- unggul dlm biaya -- pada niche pasar tertentu**
- 3. Diferensiasi -- memungkinkan *premium pricing***
- 4. Fokus Diferensiasi -- distinktif pada niche pasar tertentu**

Unggul dalam menurunkan biaya (Cost Leadership)

Mengupayakan agar biaya rendah per unit dalam produksi (dibandingkan dgn perusahaan pesaing)

Untuk meningkatkan efisiensi, perusahaan memposisikan produknya pada posisi tengah (rata2) agar dicapai peningkatan efisiensi, oleh reduksi biaya.

Keunggulan Strategi Cost Leadership

- Terlindung dari pesaing.
- Dari segi supplier – kurang terpengaruh oleh kenaikan harga input.
- Dari segi pelanggan -- kurang terpengaruh oleh penurunan harga.
- Pembelian supply dlm jumlah besar, meningkatkan bargaining power .
- Dapat menurunkan harga agar dapat bersaing dgn produk substitut.
- Biaya dan harga rendah merupakan BTE (*barrier to entry*) bagi pesaing potensial .

Dgn harga rendah, cost leaders dpt mencapai superior profitability.

Kelemahan Strategi Cost Leadership

- x** Pesaing bisa juga menurunkan struktur biayanya.
- x** Kompetitor dapat meniru cara2 si cost leader.
- x** Cost reductions dapat mempengaruhi demand.

Diferensiasi

Perusahaan yg melakukan diferensiasi membuat produk yg berbeda dan distinct dari kompetitor

Strategi:

- » **Diferensiasi sebanyak mungkin pada berbagai dimensi**
- » **Fokus pada kualitas, inovasi, dan respons thd pelanggan.**
- » **Dapat membentuk banyak segmen dan niche.**
- » **Konsentrasi ke fungsi organisasi yg memberikan distinct advantages.**

Keunggulan Strategi Diferensiasi

- **Brand loyalty terbentuk pada pihak pelanggan.**
- **Perhatian lebih ke Harga daripada Biaya sehingga supplier tidak banyak berpengaruh.**
- **Kenaikan harga oleh diferensiator dpt diterima pelanggan.**
- **Pembeli yg kuat juga bukan masalah karena produk distinct.**
- **Diferensiasi dan brand loyalty merupakan BTE.**
- **Ancaman dari produk substitut dapat diatasi dengan respons yg lebih baik thd keperluan pelanggan.**

Kelemahan Strategi Diferensiasi

- **Sulit mempertahankan keunggulannya utk jangka panjang, karena:**
 - **Dapat ditiru oleh pesaing**
 - **Keunggulan patent dan first-mover terbatas masanya.**
 - **Sulit mempertahankan premium price.**

Strategi Fokus

Perusahaan yg menempuh strategi fokus (Focuser) melayani keperluan niche pasar tertentu sebagai sasarannya karena pertimbangan biaya rendah atau diferensiasi

- **Focuser memilih niche pasar berdasarkan:**
 - **Geografi**
 - **Tipe pelanggan**
 - **Segmen sesuai lini produk**
- **Focuser memposisikan diri sebagai :**
 - **Low-Cost atau**
 - **Differentiator**

Keunggulan Strategi Fokus

- **Pasar dari Focuser relatif aman karena produknya tak dijual perusahaan lain**
- **Focuser menguasai pasar**
- **Dapat membentuk customer loyalty sehingga membendung masuknya pesaing potensial (BTE).**
- **Customer loyalty juga mengurangi ancaman dari produk substitut.**

Kelemahan Strategi Fokus

- **Focuser bisa terancam oleh supplier jika hanya membeli dalam jumlah kecil .**
- **Karena membeli supply dalam jumlah kecil maka biaya bisa lebih tinggi.**
- **Focuser bisa kehilangan niche oleh perubahan teknologi atau perubahan selera pelanggan.**
- **Differentiators akan berusaha memasuki niche dari focuser.**

Diferensiasi lebar (Broad Differentiation): Unggul dalam biaya

Model bisnis dengan Diferensiasi Lebar dicapai jika perusahaan yg menganut strategi diferensiasi berhasil menekan biaya.

Berbagai cara untuk menekan biaya:

- Dalam proses produksi menggunakan robot, FMT (flexible manufacturing techniques)
- Standardisasi komponen untuk berbagai produk utk mencapai economies of scale.
- Membatasi opsi pelanggan utk mereduksi biaya produksi dan pemasaran
- JIT utk mereduksi biaya, meningkatkan kualitas dan reliabilitas.
- Gunakan Internet dan e-commerce utk diseminasi informasi
- Biaya rendah dan diferensiasi produk sering berlaku di negara2 yg upah buruhnya rendah.

Memilih Strategi generik pada tkt bisnis

Pilihan Produk/Pasar/Kompetensi Distinktif


	Cost Leadership	Diferensiasi	Focus
Diferensiasi Produk	Rendah (Principally by Price)	Tinggi (Principally by Uniqueness)	
Segmentasi Pasar	Rendah (Mass Market)	Tinggi (Many Market Segments)	
Kompetensi Distinktif	Manufacturing and Materials Management	R&D, Sales and Marketing	

Memilih Strategi generik pada tkt bisnis (lanjutan)

	Menawarkan produk Hanya kpd satu Kelompok pelanggan	Menawarkan produk kpd beberapa/banyak Kelompok pelanggan
Menawarkan Produk Harga murah	Focus kpd Strategi Cost Leadership	Strategi Cost Leadership
Menawarkan Produk Distinktif	Focus kpd Strategi Diferensiasi	Strategi Diferensiasi

Memilih Strategi Investasi pada tkt bisnis

Stage of Industry Life Cycle	Posisi Persaingan Kuat	Posisi Persaingan Lemah
Embryonic	Share Building	Share Building
Growth	Growth	Market Concentration
Shakeout	Share Increasing	Market Concentration or Harvest/Liquidation
Maturity	Hold-and-Maintain or Profit	Harvest or Liquidation/Divestiture
Decline	Market Concentra- tion, Harvest, or Asset Reduction	Turnaround, Liquidation or Divestiture



“Kita ‘kan tahu apa yang terjadi pada orang yang berjalan di tengah badan jalan. Mereka tergilas kendaraan yang lewat.”

- Aneurin Bevan