Manajemen Stratejik dan Kepemimpinan

Dr. Christina Juliana, CPMA

Strategi ➔ rencana tindakan untuk mengalahkan para pesaing dan mencapai superior profitabilitas

Keunggulan kompetitif ➔ mampu memberikan pembeli nilai unggul dibandingkan kompetitor atau menawarkan nilai yang sama dengan harga lebih rendah.

Winning strategy

1) fit (eksternal, internal dan konsistensi dinamis)
2) keunggulan kompetitif (jangka panjang)
3) kinerja (kinerja keuangan dan pasar yang luar biasa)

Membuat dan mengeksekusi strategi adalah fungsi manajemen inti. Tingkat keberhasilan perusahaan ditentukan oleh strategi yang dieksekusi

Proses manajemen stratejik

Evaluasi Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Faktor apa yang secara stratejik relevan dalam lingkungan makro? Analisis PESTEL (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal)
2. Kekuatan kompetitif apa yang dihadapi perusahaan dan berapa besarnya? Five forces: pesaing, substitusi, pemasok, pendatang baru, pembeli
3. Faktor yang mempengaruhi perubahan dalam industri dan dampaknya terhadap intensitas kompetitif dan profitabilitas industri? Perubahan dalam tingkat pertumbuhan jangka panjang, globalisasi, perubahan kapabilitas dan aplikasi internet, perubahan siapa yang membeli produk dan bagaimana mereka menggunakannya, perubahan teknologi, inovasi produk dan pemasaran, perubahan dalam biaya dan efisiensi, pengurangan ketidakpastian dan risiko bisnis, peraturan pemerintah, perubahan dalam gaya hidup, sikap, dan perhatian masyarakat

- Bagaimana market position dari pesaing--siapa yang paling kuat posisinya dan yang tidak
- Strategi berikutnya yang dibuat oleh kompetitor
- Faktor kunci keberhasilan kompetitif.

  Atribut produk, pendekatan operasional, sumber daya, dan kapabilitas kompetitif
- Apakah industri kondusif dan dapat memberikan profitabilitas yang tinggi

Evaluasi Sumber Daya, kapabilitas, dan competitiveness

1. Apakah strategi sekarang sudah baik?
   - Kualitatif: kelengkapan, konsistensi internal, rasional, dan kelayakan
   - Kuantitatif: keuangan
2. Apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan sudah memiliki kekuatan kompetitif secara berkelanjutan melampaui pesaing?
   - VRIN test : *valuable, rare, inimitable, non substitutable*
3. Apakah perusahaan mampu meraih peluang pasar dan mengatasi ancaman eksternal untuk ke depannya? SWOT Analysis
4. Apakah struktur biaya dan *value propotion* kompetitif ?
5. Secara keseluruhan apakah kompetitif perusahaan lebih kuat atau lebih lemah dibandingkan pesaing utama

The Five Generic Competitive Strategies

Low Cost

Perusahaan mampu mengelola rantai nilai dengan biaya yang efektif dan menemukan cara inovatif untuk mengeliminir biaya

Broad differentiation

Diferensiasi yang sukses: 1) harga premium, 2) peningkatan unit jual, 3) kesetiaan pelanggan terhadap brand

Focused low-cost

Focused differentiation

Best cost

Mengejar keuntungan dengan harga murah dan keunggulan berbasis diferensiasi untuk pasar yang luas dan ceruk pasar yang sempit.

Memperkuat posisi kompetitif

Strategic offensives

Serangan strategis dengan menggunakan aset strategis perusahaan dan kekuatan perusahaan menyerang pesaing di area yang paling lemah. Blue ocean strategy

Strategic deffensive

Strategi melindungi posisi perusahaan melalui :

1) tindakan untuk memblokir serangan/ tantangan
2) tindakan untuk sinyal kemungkinan pembalasan pesaing

Scope of operasions

Horizontal mergers and acquisition

Dapat meningkatkan kompetitif dengan 5 cara : meningkatkan efisiensi operasi, diferensiasi, mengurangi pesaing, meningkatkan bargaining power terhadap pemasok dan pembeli, memperluas fleksibilitas dan kapabilitas dinamis perusahaan

Vertical integration, forward or backward

Outsourcing

Strategic alliances and cooperative partnership

Keuntungan: membangun hubungan baik dengan partner dan memperkuat trust, melindungi diri dari ancaman, pembelajaran

Strategi bersaing di pasar internasional

Bersaing di pasar internasional memungkinkan perusahaan untuk: 1) memperoleh pelanggan baru, 2) memperoleh biaya yang lebih rendah melalui skala ekonomi yang lebih besar, 3) mendorong kompetensi inti, 4) memperoleh akses sumber daya dan kapabilitas yang lokasinya diluar pasar domestik perusahaan, 5) memecah risiko bisnis dengan pasar yang lebih luas

Ada 5 strategi untuk masuk pasar internasional:

1. Memelihara produksi di pasar nasional dan ekspor ke pasar internasional
2. Memberi lisensi perusahaan asing untuk menghasilkan dan mendistribusikan produk
3. Franchising
4. Mendirikan anak perusahaan melalui akuisisi atau green venture di negara lain
5. Menggunakan strategic alliances

Ada 3 alternatif untuk bersaing di pasar internasional:

1. Multidomestic strategy: think local, act-local approach untuk membuat strategi internasional Co: Lemari es yang berbeda-beda sesuai image di daerah tertentu
2. Global strategy: think global, act-global approach.
3. Combination think global, act-local (transnational strategy). Co: variasi menu McD dan KFC

Strategi Korporasi

Ada 3 cara masuk dalm bisnis baru: akuisisi, internal startup, dan joint venture.

Ada 2 pendekatan fundamental untuk diversifikasi: Related dan Unrelated

Diversifikasi ➔ rantai nilai dan alokasi sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

Tahapan proses untuk melakukan strategi diversifikasi:

1. Evaluasi long term attractiveness dari industri yang akan didiversifikasi
2. Evaluasi kekuatan kompetitif relatif dari tiap SBU
3. Cek cross-business strategic fit ➔ atraktif jika hubungan rantai nilai dengan sister business menawarkan: transfer teknologi, ketrampilan, know-how, mengungkit kepercayaan terhadap brand, membangun sumber daya dan kapabilitas baru
4. Alokasi sumber daya ➔ Melakukan ranking prospek kinerja bisnis dari terbaik sampai terburuk untuk penentuan prioritas alokasi sumber daya
5. Membuat strategi baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan

Etik, CSR, Environmental Sustainability

Ada 3 faktor yang menyebabkan perilaku bisnis yang tidak etis:

1) Pengawasan buruk yang menyebabkan pengambilan keuntungan pribadi,
2) Tekanan berat dari manajemen perusahaan untuk memenuhi target laba jangka pendek
3) Budaya perusahaan yang menekankan profitabilitas dan kinerja bisnis yang baik dibandingkan etika

Kegagalan perusahaan dalam menerapkan etika bisnis dapat menyebabkan 3 biaya:

1) visible cost (penalties, lower stock prices)
2) Internal administrative cost (legal & corrective action)
3) Intangible cost (customer defection, company reputation)

CSR dan Environmental sustainability merupakan strategi yang memberikan benefit sosial dan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan

Eksekusi strategi

10 tugas managerial untuk eksekusi strategi:

1. Membentuk staf yang sesuai kompetensi
2. Membangun kapabilitas organisasi yang penting
3. Membentuk struktur organisasi
4. Mengalokasikan sumber daya
5. Membuat kebijakan dan prosedur
6. Mengadopsi proses untuk continuous improvement
7. Menggunakan sistem mendukung operasional
8. Menetapkan insentif
9. Membangun budaya perusahaan yang bagus dan kuat
10. Menerapkan kepemimpinan internal

Budaya Korporasi

Budaya

Nilai, attitude, core beliefs ➔ norma perilaku, praktek di tempat kerja yang dapat diterima, dan gaya operasional

Budaya korporasi dibentuk oleh nilai inti dan standar etis.

Budaya korporasi yang kuat dapat memiliki efek positif dan negatif.

Budaya korporasi yang sesuai dengan strategi akan sangat membantu eksekusi strategi

Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Pemimpin dan Budaya Nasional

Empat dimensi yang dikemukakan oleh Hofstede: power distance, collectivism versus individualism, feminity versus masculinity, dan uncertainty avoidance.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Karisma, stimulasi intelektual, perhatian terhadap individu, motivator dan inspirator

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Reward, active management by exception, passive management by exception

Ringkasan

- TRANSF
- STRATEGI UNRELATED
- SPM
  Desentralisasi & Interactive Control
- Akt Manj
  JIT, ABC, Target Csoting
- Kinerja non Financial

- TRANSK
- STRATEGI RELATED
- SPM
  Sentralisasi & Diagnostic Control
- Akt Manj
  Analisis Variances, CVP, Standard Costing
- Kinerja Financial