

Buatlah resume dari [materi pertemuan ke-5](#)

IMPLEMENTASI STRATEGI



Strategi integrasi

1. Integrasi ke depan
(memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
1. Integrasi ke belakang
(mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok)
3. Integrasi Horisontal
(mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

Strategi intensif

1. Penetrasi Pasar

(mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dg pemasaran yg gencar)

2. Pengembangan Pasar

(memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru)

3. Pengembangan Produk

(mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru)

Integrasi Diversifikasi

1. Diversifikasi Konsentrik

(menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)

1. Diversifikasi Konglomerat

(menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama)

3. Diversifikasi Horisontal

(menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)

Strategi Defensif

1. Rasionalisasi Biaya

(mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)

2. Divestasi

(menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)

3. Likuidasi

(menjual seluruh aset perusahaan, sebagian, untuk nilai riilnya)

Strategi umum MICHAEL PORTER

1. Strategi Keunggulan Biaya
2. Strategi Diferensiasi
3. Strategi Fokus
4. Rantai Nilai

Cara untuk mencapai strategi

1. Joint Venture / Partnering
2. Merger/Akuisisi

KERANGKA KERJA ANALISIS UNTUK PERUMUSAN STRATEGI

TAHAP I : TAHAP INPUT

IFE

CPM

EFE

TAHAP II : TAHAP PENCOCOKAN

SWOT

SPACE

BCG

IE

GRAND STRATEGI

TAHAP III: TAHAP KEPUTUSAN

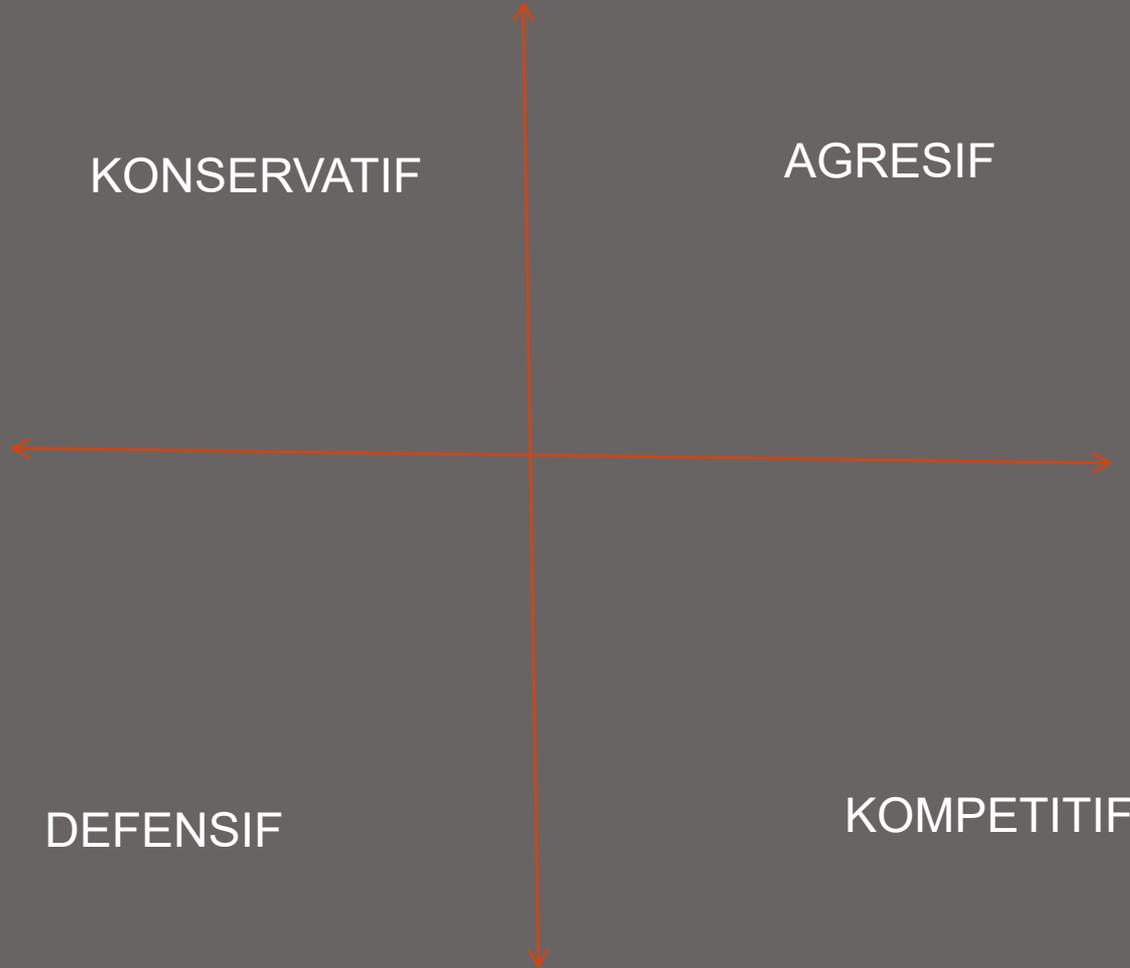
QSPM

(Qualitative Strategig Planning Matrix)

ANALISIS SWOT

	OPORTUNITIES	TREATHS
STRENG	SO	ST
WEAKNES	WO	WT

ANALISIS SPACE



SPACE ANALISIS (Strategik Positioning Action Evaluation)

POSISI STRATEGIS INTERNAL	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL
Kekuatan Keuangan - FS)	Stabilitas lingkungan-ES)
Tingkat pengembalian atas investasi Pengungkit(laverage) Likuiditas Modal Kerja Arus Kas	Perubahan teknologi Tingkat Inflasi Variabilitas Permintaan Kisaran harga produk pesaing Hambatan untuk masuk ke pasar Tekanan persaingan Kemudahan untuk keluar dari pasar Elastisitas harga terhadap permintaan Resiko yang ada didalam bisnis
Keunggulan Bersaing (CA)	Kekuatan Industri (IS)
Pangsa Pasar Kualitas Produk Siklus hidup produk Kesetiaan Pelanggan Utilisasi fasilitas pesaing Pengetahuan teknologi Kontrol atas pemasok dan distributor	Potensi pertumbuhan Potensi Laba Stabilitas Keuangan Teknologi Know-How Utilisasi sumber daya Kemudahan masuk ke pasar Produktifitas, utilisasi kapasitas

TAHAP YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENGEMBANGKAN Matrik Space

- * Pilih variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS)
Beri nilai berkisar antara +1 (terburuk) hingga +6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk ES dan CA
- * Pada sumbu FS dan CA buat perbandingan terhadap pesaing, pada sumbu ES dan IS buat perbandingan dengan industri lain

- Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut
- Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES untuk sumbu yang sesuai dengan matrik SPACE
- * Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru
- Gambar vektor arah dari titik asal matrik SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi ;
Agresif, Kompetitive. Defensif dan Konservatif

STRATEGI INTEGRASI

1. Integrasi ke depan (memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
2. Integrasi ke belakang (mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok)
3. Integrasi Horisontal (mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

STRATEGI INTENSIF

1. Penetrasi Pasar (mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dg pemasaran yg gencar)
2. Pengembangan Pasar (memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru)
3. Pengembangan Produk (mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru)

INTEGRASI DIVERSIFIKASI

1. Diversifikasi Konsentrik (menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)
2. Diversifikasi Konglomerat (menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama)
3. Diversifikasi Horisontal (menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)

STRATEGI DEFENSIF

1. Rasionalisasi Biaya (mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)
2. Divestasi (menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)
3. Likuidasi (menjual seluruh aset perusahaan, sebagian, untuk nilai riilnya)

STRATEGI UMUM MICHAEL PORTER

1. Strategi Keunggulan Biaya
2. Strategi Diferensiasi
3. Strategi Fokus
4. Rantai Nilai

CARA UNTUK MENCAPAI STRATEGI

1. Join Venture/Partnership
2. Merger/Akuisisi

KERANGKA KERJA ANALISIS UNTUK PERUMUSAN STRATEGI

TAHAP I : TAHAP INPUT

IFE CPM EFE

TAHAP II : TAHAP PENCOCOKAN

SWOT SPACE BCG IE GRAND STRATEGI

TAHAP III: TAHAP KEPUTUSAN

QSPM (Qualitative Strategig Planning Matrix)

ANALISIS SWOT

STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT

ANALISIS SPACE

KONSERVATIF, AGRESIF, DEFENSIF, KOMPETITIF

TAHAP YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENGEMBANGKAN MATRIKS SPACE

- Pilih variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS)
- Beri nilai berkisar antara +1(terburuk) hingga +6(terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1(terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk ES dan CA
- Pada sumbu FS dan CA buat perbandingan terhadap pesaing, pada sumbu ES dan IS buat perbandingan dengan industri lain
- Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut
- Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES untuk sumbu yang sesuai dengan matrik SPACE
- Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru
- Gambar vektor arah dari titik asal matrik SPACE melalui titik perpotongan yang baru.
- Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi ; **Agresif, Kompetitive. Defensif dan Konservatif**

IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN

Apakah eksekusi strategi itu lebih penting, jawabannya adalah "a plan is nothing unless it degenerates into work", miskin dalam rencana dengan aksi yang besar, tidak lebih baik dari rencana yang baik dengan implementasi yang buruk, oleh karena itu yang benar adalah rencana dan aksi yang baik diperlukan untuk sukses. Pengendalian adalah cara untuk menangkap kegagalan dan memastikan bahwa perusahaan berada di jalur yang benar dalam pelaksanaan strategi pemasaran. Perusahaan mungkin telah menerapkan rencana pemasaran dengan cara yang buruk, mengatur salah satu bauran pemasaran yang ditujukan untuk target pasar yang salah, atau melakukan penelitian awal yang buruk.

Ketika memasarkan produk, marketer harus tahu bahwa pemasaran berjalan dengan berbagai kemungkinan. Marketer dapat fokus pada target pemasaran tunggal pada waktu dan situasi yang tepat bisa mendapatkan dampak terbesar dari usaha itu, karena penghematan budget, pesan pemasaran yang optimal dan semua fungsi pemasaran berjalan dengan baik, tetapi dengan cara yang sama, bisa gagal pada waktu dan situasi yang lain. ini menunjukkan perlunya varian implementasi yang berbeda untuk waktu dan situasi yang berbeda. Sebagai contoh, iklan kamera baru di rancang untuk waktu dan situasi yang berbeda. Sebagai contoh, iklan kameranya belum tiba. Sebuah bank besar mengumumkan rencana penghematan baru di surat kabar tetapi tidak menjelaskan detail rencana itu ke manajer cabang. Sebuah perusahaan teknik membuat keputusan untuk menjual jasa di timur tengah, tetapi tidak bisa menemukan orang yang mampu yang berbicara bahasa arab dan bersedia dikirim ke sana. Sebuah hotel memutuskan untuk membuat layanan proposisi nilai utama tapi membiarkan layanan dijalankan oleh seorang karyawan yang lemah dengan anggaran kecil dan staf yang tidak cukup cekatan dalam skill layanan.

Implementasi yang baik membutuhkan orang yang andal untuk melaksanakan rencana tersebut. Salah satu cara terbaik untuk menemukan mereka adalah memiliki mereka dan melibatkan mereka dalam membuat rencana itu, demikian juga tenaga penjualan akan lebih cenderung untuk menerima rencana pemasaran jika perwakilan penjualan berpartisipasi dalam pembuatan rencana itu dan jika volume target dan harga masuk akal.

Proses implementasi strategi pemasaran (ISP) akan memengaruhi citra merek dan reputasi perusahaan. Tanggung jawab dan kunci suksesnya ISP tertelak pada aspek-aspek berikut ini :

1. Kepemimpinan, perusahaan dan implementasi strategi pemasaran harus terintegrasi di tingkat pimpinan puncak, membuat dan mengondisikan agar semua devisi menerima perubahan, mendorong semua mitra internal untuk bergerak sesuai perubahan yang dikehendaki. Untuk memudahkan pengendalian, evaluasi, dan penilaian, pimpinan perlu membentuk kelompok khusus yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap implementasi strategi pemasaran.
2. Kejelasan struktur pelaksanaan tugas dan kewenangan, kebijakan, penyebaran sumber daya, dan akuntabilitas, serta ketersediaan dana yang cukup untuk eksekusi. Idealnya proses eksekusi tidak boleh terhambat karena kekurangan dana.

3. Kepercayaan adalah inti dari proses implementasi - antara anggota kelompok yang penting. Peran, tugas dan rentang kendali kerja harus dilakukan dengan kepercayaan dan keyakinan.
4. Memberikan perhatian pada pesaing - siapa, kapan dan bagaimana mereka berbicara dengan pelanggan - dapat mengarahkan pada strategi pasar yang kuat.
5. Hubungan baik dengan dealer, kolaborator dan organisasi eksternal lainnya adalah prasyarat untuk kesuksesan implementasi. Pada saat yang sama, risiko hubungan harus dikelola dengan baik, baik dalam ikatan rasional maupun ikatan emosional.
6. Keberhasilan pelaksanaan didorong oleh (1) seberapa baik proposisi nilai bisnis dirumuskan - ditawarkan (2) seberapa baik analisis peluang yang dilakukan, (3) seberapa rinci pengamatan terhadap gerakan pesaing dalam mendekati pelanggan.

Tanpa implementasi - pelaksanaan yang tepat, rencana yang telah di buat akan menjadi tidak efektif, implementasi menjadi langkah penting dalam perencanaan pemasaran. Sebuah rencana implementasi yang efektif menunjukkan kegiatan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaan, waktu dan lokasi pelaksanaannya kapan, bagaimana implementasi itu akan dilakukan, bagaimana evaluasi dan pengendaliannya (lihat gambar). Mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan, menunjuk orang-orang dan unit organisasional yang akan menyelesaikan masing-masing kegiatan. Tanggung jawab tindakan dapat dibagi antara dua fungsi pemasaran atau lebih. Waktu dan lokasi pelaksanaan menentukan jadwal penyelesaian kegiatan dan di mana tindakan tersebut akan dilakukan.

Perhatikan cuplikan rencana pemasaran seorang manajer produk berikut ini: perwakilan penjualan menargetkan semua rekening dengan menggunakan sebuah produk yang kompetitif. Rencana dikembangkan guna merubah 5 persen dari rekening tersebut menjadi merek perusahaan dalam tahun ini. Daftar rekening akan dipersiapkan dan didistribusikan oleh manajemen produk.

Dalam kasus ini, salesforce bertanggungjawab atas pelaksanaan. Suatu tujuan (perubahan sebesar 5 persen) ditentukan tetapi bagaimana rekening itu akan dirubah hanya dijelaskan sepintas. Perencana harus menterjemahkan tindakan dan tujuan yang diusulkan (perubahan sebesar 5 persen) menjadi tanggung jawab penjual yang ditugaskan kemudian, jadwal, dan pengembangan strategi penjualan. Pelatihan mungkin perlu untuk mendemonstrasikan keuntungan produk - serta keterbatasan produk pesaing - yang akan berguna untuk meyakinkan pembeli agar berubah ke arah merek perusahaan.

Rencana pemasaran hendaknya menentukan unit dan manajer organisasional mana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan berbagai kegiatan yang disebutkan dalam rencana. Batas waktu menunjukkan waktu yang tersedia bagi pelaksanaan. Dalam kasus cuplikan rencana di atas, manajer penjualan bertanggung jawab atas pelaksanaan.

Pengertian implementasi pemasaran – Dalam bidang pemasaran atau marketing ada yang namanya manajemen pemasaran, perencanaan pemasaran dan implementasi pemasaran. Untuk [manajemen pemasaran](#) dan perencanaan pemasaran sudah kami bahas dalam artikel sebelumnya. Sedangkan yang akan kami bahas di sini yaitu tentang apa yang dimaksud implementasi pemasaran. Nah sudah tahukah kamu seperti apa [definisi implementasi pemasaran](#)? Nah bagi kamu yang belum tahu seperti apa arti implementasi pemasaran, bisa menyimak penjelasan yang akan kami jelaskan di sini. Dengan menyimak penjelasan ini kami berharap kamu semua bisa memahami apa itu implementasi pemasaran.

Pengertian Implementasi Pemasaran

[Implementasi pemasaran adalah](#) proses yang mengubah strategi dan rencana pemasaran menjadi tindakan pemasaran untuk mencapai sasaran. Implementasi mencakup aktivitas sehari-hari, dari bulan ke bulan yang secara efektif melaksanakan [rencana pemasaran](#). Bidang manajemen pemasaran menitikberatkan pada kegiatan untuk meraih pasar sehingga produk barang atau jasa yang dihasilkan dapat diterima oleh konsumen dengan baik.

Supaya implementasi pemasaran bisa terarah, maka rencana pemasara harus diterjemahkan ke dalam kebijakan serta prosedur organisasional seperti pengadaan bahan baku, sumber daya manusia, penelitian pasar, dan juga produksi. Keberhasilan implementasi banyak ditentukan oleh adanya kemampuan mengkomunikasikan secara efektif langkah demi langkah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan. Dalam organisasi khususnya departemen pemasaran, setiap orang mempunyai jenis peran yang tidak sama. Perlu di ketahui, meskipun perencanaan sudah dibuat begitu brilliant, namun bisa saja tidak membuat perubahan apapun terhadap organisasi, karena itulah untuk memastikan keberhasilan implementasi pemasaran, tim marketing haruslah mengubah rencana serta strategi pemasaran menjadi tindakan yang lebih efektif, kemudian berfokus pada setiap tahap dari proses pelaksanaan.

Tahapan Implementasi Strategi Pemasaran

Berikut ini adalah Tahapan Implementasi Strategi Pemasaran:

- Persiapan implementasi
- Implementasi strategi pemasaran
- Pengendalian kinerja pemasaran
- Evaluasi kinerja pemasaran
- Pengukuran kinerja pemasaran
- Kaji ulang strategi pemasaran

Nama : Muhammad Febri (192510020)

Study : manajemen pemasaran

Dosen : Prof.Dr.Priono.M.M.

IMPLEMENTASI STRATEGI

A. Pengertian

Implementasi adalah pekerjaan yang dilakukan setelah merumuskan strategi. Dengan keterampilan intuitif dan analitis yang baik, motivasi, dan kepemimpinan khusus serta mampu melakukan banyak koordinasi.

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strateginya dalam bentuk program, prosedur dan anggaran. Implementasi strategi juga dapat diartikan sebagai pengembangan strategi dalam bentuk tindakan.

Implementasi terkadang lebih sulit karena implementasi membawa sebuah perubahan. banyak faktor2 tak terduga yang bisa menjadi hambatan.

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2000) menekankan bahwa serangkaian tindakan strategis yang disebut formulasi strategi dan implementasi strategi harus disatukan dengan hati-hati jika perusahaan ingin mencapai daya saing strategis dan menghasilkan pendapatan di atas rata-rata. Kesuksesan persaingan terjadi ketika perusahaan menggunakan perangkat dan tindakan implementasi secara konsisten dengan strategi-strategi level-bisnis, level-perusahaan, akuisisi, internasional, dan kerjasama yang sebelumnya dipilih.

Perumusan strategi dan implementasi strategi harus sesuai dengan tujuan strategis dan misi strategis. Tujuan strategis dan misi strategis disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Perusahaan mempelajari lingkungan eksternal dan internal agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman pasarnya dan menentukan bagaimana menggunakan kompetensi-kompetensi intinya dalam usaha mendapatkan hasil strategisnya yang diinginkan. Dengan pengetahuan ini,

perusahaan membentuk tujuan-tujuan strategis, misi strategis mensefisikasi, secara tertulis, produk-produk yang ingin diproduksi oleh perusahaan tersebut dan pasar yang ingin dilayani ketika mendayagunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi-kompetensinya.

B. Cakupan Implementasi Strategi

Penerapan atau implementasi strategi mencakup (1) penguasaan perusahaan (corporate governance), (2) struktur dan kontrol organisasi (organizational structure and control), (3) kepemimpinan strategis (strategic leadership), dan kewirausahaan dan inovasi perusahaan (entrepreneurship & innovation).

1. Penguasaan Perusahaan

Penguasaan perusahaan adalah suatu hubungan antara para pihak yang digunakan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategik dan kinerja atas organisasi. Penguasaan perusahaan (corporate governance) berurusan dengan mengidentifikasi cara-cara untuk meyakinkan bahwa keputusan-keputusan strategik dibuat secara efektif. Penguasaan perusahaan digunakan dalam perusahaan untuk memantapkan perintah antara para pemilik perusahaan dan para manajer puncak perusahaan tersebut.

Dalam teori keagenan (Agency Theory) dijelaskan adanya hubungan antara para pemegang saham (prinsipal) sebagai para pemilik perusahaan dengan para manajer sebagai agen pembuat keputusan. Para prinsipal menyewa para manajer untuk dijadikan agen pembuat keputusan. Hubungan keagenan tersebut menuntut kekhususan risiko dengan para pembuat keputusan.

Masalah keagenan terjadi ketika hasrat-hasrat atau tujuan-tujuan atas prinsipal dan agen konflik dan kesukran atau mahalnnya atas prinsipal untuk memverifikasi bahan agen telah diperoleh secara tepat.

Ada lima kunci mekanisme penguasaan (governance mechanisms), yaitu

- (1) konsentrasi kepemilikan (ownership concentration),
- (2) dewan direktur (boards of Directors),
- (3) kompensasi eksekutif (executive compensation),

(4) struktur keorganisasian multidivisi (multidivisional organizational structure),
dan

(5) pasar bagi pengendalian perusahaan (market for corporate control).

* Konsentrasi Kepemilikan

Ownership concentration terjadi sebagai berikut. Sejumlah besar para pemegang saham mempunyai suatu insentif yang kuat untuk memantau manajemen secara tertutup. Mereka dalam jumlah besar membantu membuat berarti pemantauan tersebut sementara menghabiskan waktu, usaha dan mahal pemantauan secara tertutup.

**TUGAS MATA KULIAH
MANAJEMEN PEMASARAN
IMPLEMENTASI STRATEGI**

**Nama : Paizurahman
NIM : 192510031
Program : S2 Manajemen
Kelas : Reguler B
Angkatan : 34**

UNIVERSITAS BINA DARMA

TAHUN AJARAN

2019--2020

A. Implementasi

Ketika memasarkan produk marketer harus tahu bahwa pemasaran berjalan dengan berbagai kemungkinan. Marketer dapat fokus pada target pemasaran tunggal pada waktu dan situasi yang tepat bisa mendapatkan dampak terbesar dari usaha karena penghematan *budget* pesan pemasaran yang optimal dan semua fungsi pemasaran berjalan dengan baik tetapi dengan cara yang sama bisa gagal pada waktu dan situasi yang lain. Kondisi ini menunjukkan perlunya varian implementasi yang berbeda untuk waktu dan situasi yang berbeda.

Implementasi yang baik membutuhkan orang yang andal untuk melaksanakan rencana tersebut. Salah satu cara terbaik untuk menemukan mereka adalah ikut memiliki dan melibatkan mereka dalam membuat rencana itu demikian juga tenaga penjualan akan lebih cenderung untuk menerima rencana pemasaran jika perwakilan penjualan berpartisipasi dalam pembuatan rencana itu dan jika volume target dan harga masuk akal. Proses implementasi strategi pemasaran akan mempengaruhi citra merek dan reputasi perusahaan. Tanggung jawab dan kunci suksesnya Implementasi strategi tertelak pada aspek-aspek berikut ini :

1. Kepemimpinan perusahaan dan implementasi strategi pemasaran harus terintegrasi di tingkat pimpinan puncak membuat dan mengondisikan agar semua devisi menerima perubahan mendorong semua mitra internal untuk bergerak sesuai perubahan yang dikehendaki. Agar dapat memudahkan pengendalian, evaluasi, dan penilaian, pimpinan perlu membentuk kelompok khusus yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap implementasi strategi pemasaran.
2. Kejelasan struktur pelaksanaan tugas dan kewenangan, kebijakan, penyebaran sumber daya, dan akuntabilitas serta ketersediaan dana yang cukup untuk eksekusi. Idealnya proses eksekusi tidak boleh terhambat karena kekurangan dana.
3. Kepercayaan adalah inti dari proses implementasi antara anggota kelompok yang penting. Peran, tugas dan rentang kendali kerja harus dilakukan dengan kepercayaan dan keyakinan.

4. Memberikan perhatian pada pesaing siapa, kapan, dan bagaimana mereka berbicara dengan pelanggan dan dapat mengarahkan pada strategi pasar yang kuat.
5. Hubungan baik dengan *dealer*, kolaborator dan organisasi eksternal lainnya adalah pra syarat untuk kesuksesan implementasi. Pada saat yang sama, risiko hubungan harus dikelola dengan baik dalam ikatan rasional maupun ikatan emosional.
6. Keberhasilan pelaksanaan didorong oleh (1) seberapa baik proposisi nilai bisnis dirumuskan - ditawarkan (2) seberapa baik analisis peluang yang dilakukan, (3) seberapa rinci pengamatan terhadap gerakan pesaing dalam mendekati pelanggan.

Implementasi kalau tidak diterapkan dalam pelaksanaan yang tepat rencana yang telah di buat akan menjadi tidak efektif implementasi menjadi langkah penting dalam perencanaan pemasaran. Sebuah rencana implementasi yang efektif menunjukkan kegiatan apa yang harus dilakukan siapa yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaan waktu dan lokasi pelaksanaannya kapan bagaimana implementasi itu akan dilakukan bagaimana evaluasi dan pengendaliannya. Mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan, menunjuk orang-orang dan unit organisasional yang akan menyelesaikan masing-masing kegiatan. Tanggung jawab tindakan dapat dibagi antara dua fungsi pemasaran atau lebih. Waktu dan lokasi pelaksanaan menentukan jadwal penyelesaian kegiatan dan di mana tindakan tersebut akan dilakukan.

Strategi bisnis sangat erat kaitannya dengan pemasaran, karena semua kegiatan pada sebuah bisnis atau perusahaan pasti bermuara pada pemasarannya. Menurut pengertiannya, strategi merupakan suatu proses menyeluruh dari mulai perencanaan hingga gambaran aktivitas serta pelaksanaannya pada kurun waktu tertentu. Strategi dikatakan baik apabila terbukti mampu mencapai tujuan (sasaran) dengan tepat, efektif serta efisien dalam prosesnya, dan hal ini sudah tergambar pada proses perencanaannya. Sementara pemasaran merupakan kegiatan utama yang dilakukan oleh pebisnis atau pengusaha dalam upaya mengembangkan perusahaan dan untuk mendapatkan laba. Pemasaran yang baik selalu menitik beratkan pada kepuasan pelanggan. Kemudian kepuasan tersebut akan menimbulkan loyalitas yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan jangka panjang secara konsisten. Istilah strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) merupakan 3 rangkaian proses

yang harus dilalui pada penetapan sebuah strategi bisnis. Hal ini berlaku untuk berbagai jenis produk baik barang maupun jasa, dan juga cara pemasarannya baik *offline* maupun *online*.

B. Strategi

Semua bisnis hampir sama dalam menjalankan pengelolaannya, salah satunya membutuhkan perencanaan strategis agar lebih terarah dalam mencapai tujuan. Strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) sangat berpengaruh terhadap citra, *brand image*, hingga pemasaran secara keseluruhan. Strategi pemasaran pada bisnis *online* merupakan suatu cara agar pemasaran berjalan sesuai dengan arah yang telah ditentukan. Sasaran yang tepat, pengelolaan yang benar, memenangkan persaingan, meraih keuntungan, menguasai pasar, merupakan sebagian dari sekian banyak manfaat yang akan didapatkan dengan menyusun dan menerapkan strategi pemasaran. Sebelum melakukan strategi pemasaran, setiap pebisnis harus melakukan analisis perusahaan terlebih dahulu. Analisis SWOT dapat menunjukkan gambaran secara umum mengenai bisnis dan perusahaan. Kemudian langkah selanjutnya adalah menyusun dan merumuskan strategi pemasaran STP. Strategi pemasaran STP ini berarti proses mengkategorikan, membidik pasar yang diinginkan, lalu memposisikan pemasaran bisnis dibandingkan pesaing. Strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) meliputi:

1. Segmentasi Pasar

Segmenting merupakan tahap paling awal dalam perumusan strategi pemasaran. Segmenting merupakan proses mengkategorikan, mengklasifikasikan, menggolongkan semua target potensial produk yang akan dipasarkan.

2. Penentuan Pasar Sasaran

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmentasi pasar, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi berbagai segmen tersebut untuk memutuskan segmen mana yang akan menjadi target market. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus melihat

beberapa faktor yaitu tujuan, daya tarik pasar secara keseluruhan, dan *resource* perusahaan.

3. Penentuan Produk

Penentuan produk merupakan proses mengembangkan strategi pemasaran yang bertujuan untuk mempengaruhi bagaimana sebuah segmen pasar tertentu memandang sebuah barang atau jasa dibandingkan dengan kompetisi atau pesaing.

IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Perumusan strategi dan implementasi strategi harus sesuai dengan tujuan strategis dan misi strategis. Tujuan strategis dan misi strategis disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Perusahaan mempelajari lingkungan eksternal dan internal agar dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman pasarnya dan menentukan bagaimana menggunakan kompetensi intinya dalam usaha mendapatkan hasil strategisnya yang diinginkan. Dengan pengetahuan ini, perusahaan membentuk tujuan strategis, misi strategis mensefifikasi, secara tertulis, produk yang ingin diproduksi oleh perusahaan tersebut dan pasar yang ingin dilayani ketika mendayagunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensinya.

STRATEGI INTEGRASI

Strategi integrasi adalah strategi yang menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horisontal kearah pesaing.

Strategi integrasi dibagi menjadi 3 :

1. Integrasi ke Depan Merupakan strategi yang bertujuan untuk memperoleh kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Salah satu cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewaralabaan (franchising). Dengan pewaralabaan perusahaan melakukan ekspansi dalam mendistribusikan produk

atau jasa mereka secara cepat karena biaya dan peluang yang muncul disebar di kalangan individu yang membeli waralaba.

2. Integrasi ke Belakang

Merupakan strategi yang mengupayakan kendali lebih besar atas pemasok perusahaannya. Strategi ini sangat tepat ketika pemasok perusahaan saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan. Terdapat tujuh pedoman kapan integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi yang efektif

1. Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, tidak dapat diandalkan, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan akan bahan baku.
2. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak
3. Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat
4. Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru

3. Integrasi Horizontal

Strategi ini dilakukan dalam bentuk membeli atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing . Yang bisa didapat dari strategi ini adalah memperbesar pangsa pasar potensial perusahaan, meningkatkan penjualan dan memperbesar ukuran perusahaan. Caranya dapat dengan akuisisi, merger (penggabungan) dan pengambilalihan perusahaan yang menjadi pesaing.

Contohnya : Toko obat Guardian membeli Shop-in, Indofood yang membeli SuperMie dan merger berbagai bank yang membentuk Bank Mandiri .

STRATEGI INTENSIF

Strategi ini disebut strategi intensif karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Strategi intensif dibagi menjadi tiga, yaitu

1. Penetrasi Pasar

Strategi ini dilakukan dalam upaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada saat ini dalam pasar melalui upaya upaya pemasaran yang lebih besar . Strategi ini umum diterapkan baik sendiri maupun sebagai kombinasi dengan strategi lainnya . Bentuk strategi ini antara lain meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang – barang promosi secara besar – besaran atau peningkatan upaya – upaya publisitas lainnya.

Contoh : Promosi intensif dari AXIS atau XL yang iklannya banyak dan menarik, penambahan sales di berbagai event untuk menjual produk dan usaha McDonald untuk memberikan berbagai cineramata untuk anak – anak .

2. Pengembangan Pasar

Strategi ini juga bisa dalam bentuk memasarkan produk lama dengan sedikit memodifikasi agar lebih menarik dan membuka cabang di kota atau negara baru untuk memperluas jangkauan produk . Globalisasi dan iklim perkembangan pasar internasional semakin kondusif untuk strategi ini . Hal ini dibutuhkan karena tidak jarang persaingan yang sedemikian ketat pada suatu pasar tertentu menyebabkan pengalihan kepada pasar yang baru sehingga dapat tersingkir dari arena bisnisnya. Namun demikian, perlu dicermati bahwa pada wilayah – wilayah tertentu, masuknya para pemain baru menimbulkan pergeseran keseimbangan bisnis yang ada. Tidak jarang para pemain besar akan mengalami tantangan dari pemain lokal dan begiti juga sebaliknya.

Contoh : Matahari dan Giant membuka gerai baru ke daerah baru dan Indosat yang membuka gerai baru untuk menjangkau daerah baru .

3. Pengembangan Produk

Strategi ini meliputi modifikasi cukup besar atas prosuk lama atau penciptaan prosuk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada . Strategi pengembangan produk digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk mempertahankan reputasi atau merek favorit .

Contoh : Rinso mengembangkan berbagai variant nya , Sunsilk dengan formula yang seakan – akan diciptakan oleh penata rambut profesional padahal sama saja dan ponsel yang muncul dengan tipe baru padahal rata – rata hanya modifikasi sedikit dari tipe sebelumnya .

STRATEGI DIFERSIFIKASI

Strategi ini adalah strategi yang membuat kelompok usaha baru namun tidak sejenis dengan jenis usaha sebelumnya (beda sektor) sebagai usaha pengembangan perusahaan . Strategi ini dinilai kompleks karena usaha yang bergerak pada sektor yang beragam sulit untuk dikelola .

- 1. Diversifikasi Konsentrik** (menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)
Contoh : harian Kompas yang memunculkan berbagai surat kabar, tabloid dan majalah baru .
- 2. Diversifikasi Konglomerat** (menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama
Contoh : ketika Lippobank memutuskan untuk bergerak di sektor properti dan Maspion dengan Maspionbank-nya.
- 3. Diversifikasi Horisontal** (menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)
Contoh : Garuda Indonesia Airways yang memiliki beberapa jaringan hotel di Indonesia . Jenis usaha hotel tidak terkait dengan penerbangan, namun sarannya sama . Pengguna layanan maskapai garuda yang pergi ke suatu kota dapat menggunakan layanan hotel yang dimiliki Garuda juga .

STRATEGI DEFENSIF

Pada prinsipnya strategi ini ditujukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari semakin ketatnya persaingan bisnis dan berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit dikontrol dan diprediksi. Biasanya strategi ini digunakan ketika dalam suasana krisis. Oleh karena itu strategi ini sering disebut juga Survival Strategy.

- 1. Rasionalisasi Biaya** (mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)

Contoh, Kompas dan Poskota melakukan JV yang menghasilkan Harian Surya di Surabaya.

2. Divestasi (menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)

Contoh, pada bulan Maret 1992, Goodyear Tire mengumumkan keputusannya untuk menjual bisnis poliesternya kepada Shell Chemical guna menghapuskan utang sebesar \$2,6 miliar. Penjualan ini merupakan bagian dari strategi Goodyear 1991 untuk menekan utangnya sampai di bawah \$2 miliar 18 bulan.

3. Likuidasi (menjual seluruh aset perusahaan, sebagian untuk nilai riilnya)

Contohnya : PHK besar – besaran saat krisis moneter tahun 1998 .

Cara untuk mencapai strategi

joint venture adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan baru yang independen untuk saling berbagi sumber daya dan kemampuannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Partner-partner dalam joint venture memiliki persentase dan kontribusi yang sama terhadap operasi perusahaan

Hal yang Harus Diperhatikan Dalam Sistem Joint Venture

1. Tujuan Khusus

Para pihak yang terlibat dalam sistem joint venture biasanya telah memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Mereka umumnya menyatakan tujuan ini dengan jelas dalam persetujuan dan perjanjian yang telah disepakati oleh mereka.

2. Kesepakatan

Para pihak dalam sistem joint venture, yaitu para venturer bersama, umumnya melaksanakan perjanjian tertulis di antara mereka. Perjanjian ini menyatakan perincian seperti kewajiban mereka, rasio pembagian laba / rugi, hak dan kewajiban mereka, dll.

3. Durasi Tertentu

Karena semua usaha dalam sistem ini dibuat untuk tujuan tertentu, mereka umumnya berakhir begitu tujuan tersebut terpenuhi. Namun, para pihak dapat terus bekerja bersama jika mereka sepakat untuk melakukannya.

4. Pembagian Keuntungan

Para pihak selalu menyepakati rasio di mana mereka akan berbagi keuntungan dan kerugian mereka. Jika tidak ada kesepakatan untuk efek ini, mereka harus membagi keuntungan secara merata.

5. Struktur Usaha

Para pihak dapat membuat usaha patungan dengan melakukan kontrol pada salah satu aspek berikut:

- Aktiva,
- Operasi, atau
- Entitas bisnis itu sendiri.

Akuisisi adalah kata dalam bahasa Indonesia yang diserap dari bahasa Inggris yakni *acquisition* yang berarti pengambilalihan. Akuisisi berarti pengambilalihan (*takeover*) atas kepemilikan saham atau aset suatu perusahaan (*acquiree*) oleh perusahaan lainnya (*acquirer*).

Selain akuisisi, adapula istilah lain yakni *merger*. Akuisisi dan *merger* sama-sama terkait pengambilalihan perusahaan tapi beda kepemilikan. Jika dalam akuisisi, perusahaan yang diambilalih akan melebur dan tapi keduanya masih beroperasi.

Contoh akuisisi: PT XL Axiata mengakuisisi PT Axis Telekom pada 2004. Keduanya tetap beroperasi namun kepemilikan mayoritas adalah PT XL Axiata.

Contoh akuisisi: PT XL Axiata mengakuisisi PT Axis Telekom pada 2004. Keduanya tetap beroperasi namun kepemilikan mayoritas adalah PT XL Axiata.

Tujuan Akuisisi

1. Menambah Sinergi Perusahaan

Akuisisi dilakukan untuk meningkatkan keuntungan atau nilai tambah perusahaan yang ikut dalam proses akuisisi, baik akuisitor maupun yang diakuisisi.

2. Memperluas Pangsa Pasar

Selain menambah sinergi perusahaan akuisisi juga dilakukan karena suatu perusahaan ingin memperluas pangsa pasarnya karena perusahaan yang diakuisisi telah memiliki pangsa pasar yang cukup besar.

3. Melindungi Pasar

Ada kalanya akuisisi dilakukan karena ingin mengamankan pasar dari pesaing. Ketika sebuah perusahaan ingin memperkuat posisi pada market tertentu, mengakuisisi perusahaan pesaing dianggap dapat melindungi market yang ingin dikuasai.

4. Mengakuisisi Produk Tertentu

Salah satu cara pengembangan bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan menghasilkan produk baru. Ketika perusahaan lain menghasilkan produk berkualitas dan dikehendaki, produk tersebut dapat diakuisisi untuk kemudian dikembangkan lagi.

analisis SWOT adalah metode analisis yang paling mendasar yang berguna untuk mengetahui topik dan permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil akhir dari analisis ini adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Contoh Analisa SWOT Agro Chemical Jaya dalam Rangka Ekspor Pupuk

Agro Chemical Jaya merupakan usaha kecil menengah (IUKM) yang bergerak dalam bidang produksi pupuk dengan target pasar ekspor pupuk.

Faktor Internal Perusahaan.

Strength

1. Perusahaan sudah memiliki sosial value yang kuat
2. Visi perusahaan sesuai dan disuport oleh latar belakang keilmuan yang mumpuni
3. Sistem produksi pupuk tanpa bahan kimia yang berdampak buruk jangka panjang
4. Kapasitas produksi melimpah dan cukup untuk memenuhi permintaan ekspor
5. Memiliki potensi pengembangan inovasi produk hasil pertanian lain selain pupuk

Weakness

Meskipun tanpa bahan kimia, pada kenyataanya belum memiliki sertifikasi organik dari lembaga berwenang.

1. Workshop permanen masih perlu perbaikan di beberapa bagian
2. Belum berpengalaman mengeksport produk dalam skala besar

Faktor Eksternal Perusahaan

Opportunity

1. Sumber bahan baku serta SDM melimpah dan terlatih dan bersertifikat
2. Permintaan kebutuhan pupuk jenis organik semakin hari semakin meningkat
3. Regulasi dan peraturan ekspor pupuk organik masuk ke negara Thailand tidak rumit karena sudah terjadi kerja sama govermen tto goverment

Threat

1. Pupuk jenis vermikompos belum populer di level industri
2. Pasar pupuk di Thailand sudah didominasi produk dari Eropa seperti Belanda dan China

Contoh analisa SWOT di atas dengan membagi ke dalam dua kategori terlebih dahulu, yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

SPACE ANALISIS (Strategik Positioning Action Evaluation)

POSISI STRATEGIS INTERNAL	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL
Kekuatan Keuangan - FS)	Stabilitas lingkungan-ES)
Tingkat pengembalian atas Investasi Pengungkit(lverage) Likuiditas Modal Kerja Arus Kas	Perubahan teknologi Tingkat Inflasi Variabilitas Permintaan Kisaran harga produk pesaing Hambatan untuk masuk ke pasar Tekanan persaingan Kemudahan untuk keluar dari pasar Elastisitas harga terhadap permintaan Resiko yang ada didalam bisnis
Keunggulan Bersaing (CA)	Kekuatan Industri (IS)
Pangsa Pasar Kualitas Produk Siklus hidup produk Kesetiaan Pelanggan Utilisasi fasilitas pesaing Pengetahuan teknologi Kontrol atas pemasok dan distributor	Potensi pertumbuhan Potensi Laba Stabilitas Keuangan Teknologi Know-How Utilisasi sumber daya Kemudahan masuk ke pasar Produktifitas, utilisasi kapasitas

TUGAS PERTEMUAN KE 5

RESUME

IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PEMASARAN

Pengertian Strategi Pemasaran

Adalah serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Jenis-jenis Strategi

1. Strategi integrasi

1. Integrasi ke depan (memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
2. Integrasi ke belakang (mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok)
3. Integrasi Horisontal (mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

2. Strategi intensif

1. Penetrasi Pasar (mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dengan pemasaran yg gencar)
2. Pengembangan Pasar (memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru)
3. Pengembangan Produk (mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru)

3. Strategi Diversifikasi

1. Diversifikasi Konsentrik (menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)
2. Diversifikasi Konglomerat (menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama)
3. Diversifikasi Horisontal (menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)

4. Strategi difensif

1. Rasionalisasi Biaya (mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)
2. Divestasi (menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)
3. Likuidasi (menjual seluruh aset perusahaan, sebagian, untuk nilai riilnya)

5. Strategi umum MICHAEL PORTER

1. Strategi Keunggulan Biaya
2. Strategi Diferensiasi
3. Strategi Fokus
4. Rantai Nilai

Cara untuk mencapai strategi

1. Joint Venture / Partnering
2. Merger/Akuisisi

KERANGKA KERJA ANALISIS UNTUK PERUMUSAN STRATEGI

1. TAHAP I : TAHAP INPUT

IFE CPM EFE

2. TAHAP II : TAHAP PENCOCOKAN

SWOT SPACE BCG IE GRAND STRATEGI

3. TAHAP III: TAHAP KEPUTUSAN

QSPM

(Qualitative Strategi Planning Matrix)

SPACE ANALISIS (Strategik Positioning Action Evaluation)

POSISI STRATEGIS INTERNAL	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL
Kekuatan Keuangan - FS)	Stabilitas lingkungan-ES)
Tingkat pengembalian atas investasi Pengungkit(laverage) Likuiditas Modal Kerja Arus Kas	Perubahan teknologi Tingkat Inflasi Variabilitas Permintaan Kisaran harga produk pesaing Hambatan untuk masuk ke pasar Tekanan persaingan Kemudahan untuk keluar dari pasar Elastisitas harga terhadap permintaan Resiko yang ada didalam bisnis
Keunggulan Bersaing (CA)	Kekuatan Industri (IS)
Pangsa Pasar Kualitas Produk Siklus hidup produk Kesetiaan Pelanggan Utilisasi fasilitas pesaing Pengetahuan teknologi Kontrol atas pemasok dan distributor	Potensi pertumbuhan Potensi Laba Stabilitas Keuangan Teknologi Know-How Utilisasi sumber daya Kemudahan masuk ke pasar Produktifitas, utilisasi kapasitas

Strategi Integrasi

1. Integrasi ke depan
(memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
1. Integrasi ke belakang
(mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok)
3. Integrasi Horisontal
(mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

Strategi Defensif

1. Rasionalisasi Biaya
(mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)
2. Divestasi
(menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)
3. Likuidasi
(menjual seluruh aset perusahaan, sebagian, untuk nilai riilnya)

Tahap yang dibutuhkan untuk mengembangkan matrik space

* Pilih variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS)

Beri nilai berkisar antara +1(terburuk) hingga +6(terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1(terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk ES dan CA

* Pada sumbu FS dan CA buat perbandingan terhadap pesaing, pada sumbu ES dan IS buat perbandingan dengan industri lainb

- Hitung nilai rata-rata untuk FS,CA,IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang berikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut

- Tempatkan nilai rata-rata untuk FS,CA,IS dan ES untuk sumbu yang sesuai dengan matrik SPACE

*Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru

- Gambar vektor arah dari titik asal matrik SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi ; Agresif, Kompetitive. Defensif dan Konservatif

RESUME IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses di mana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi.

HAKIKAT IMPLEMENTASI STRATEGI

Formulasi strategi dan implementasi dapat dibedakan berdasarkan hal-hal berikut ini: perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan, implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang mengelola semua hal selama tindakan dijalankan.

BERBAGAI PROBLEM DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI

Seperti dikutip Hunger (1995) terhadap hasil survei kepada 93 perusahaan yang masuk daftar Fortune 500 menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan-perusahaan tersebut menemui 10 macam problem ketika mengimplementasikan sebuah strategi perubahan.

1. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awal.
2. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga
3. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif
4. Perusahaan memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan /
5. Kemampuan SDM yang terlibat dalam implementasi strategi kurang.
6. Pendidikan dan pelatihan SDM ditinggalkan kurang memadai
7. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal
8. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen kurang memadai
9. Tidak jelasnya implementasinya pada tugas dan aktivitas kunci
10. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan kurang memadai.

TAKTIK FUNGSIONAL YANG MENERAPKAN STRATEGI BISNIS

Taktik fungsional (functional tactics) adalah aktivitas-aktivitas penting dan rutin yang harus dilakukan di setiap area fungsional pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan produk dan jasa dari bisnis tersebut.

MENGANALISIS PERUBAHAN

Perubahan strategi dapat diklasifikasikan dalam 5 level perubahan, di mana semakin besar perubahan maka akan semakin kompleks usaha untuk menimpas, yaitu :

1. Continuation
2. Routine change

3. Limited change
4. Radocal change
5. Organizational redirection

MENGANALISIS STRUKTUR ORGANISASI

Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam organisasi dan juga keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu . dalam suatu organisasi ada beberapa bentuk yang terdapat dalam organisasi tersebut diantaranya :

1. Struktur organisasi sederhana
2. Struktur organisasi fungsional
3. Struktur organisassi divisional
4. Struktur strategic business unit (SBU)
5. Struktur organisasi mariks

MENGANALISIS BUDAYA PERUSAHAAN

Organisasi perusahaan yang dirancang untuk mengimpementsaikan suatu strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dibandingkan dengan format struktur organisasi yang digambarkan dalam sebuah bagan .diluar bagan tersebut , sesungguhnya ada hal lain yang ssangat perlu mendapat perhatian manajemen dalam proses implementasi yaitu budaya perusahaan .budaya perusahaan mirip dengan kepribadian seseorang . bbudaya perusahaan merupakan norma atu nilai yang dianut bersama (shared value) yang menjadi dasar bertindak seseorang individu dalam organisasi .

Karena budaya perusahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap perilaku seluruh pegawai , maka budaya perusahaan juga berpengaruh besar dalam mempengaruhi kemampuan peruahaan dalam mengubah arah strateginya .

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jika implemeentasi suatu strategi akan mengakibatkan suatu perubahan dan langlah-langkah untuk melakukan perubahan tersebut dalam prakteknya tidak sesuai dengan budaya perusahaan tersebut maka akan ada kemungkinanakan timbul penolakkan atau hambatan-hambatan .

TUGAS MATA KULIAH
MANAJEMEN PEMASARAN
IMPLEMENTASI STRATEGI

Nama : Sukamto
NIM : 195210007
Program : S2 Manajemen
Kelas : Reguler B (malam)
Angkatan : 34

UNIVERSITAS BINA DARMA

TAHUN AJARAN

2019--2020

A. Implementasi

Ketika memasarkan produk marketer harus tahu bahwa pemasaran berjalan dengan berbagai kemungkinan. Marketer dapat fokus pada target pemasaran tunggal pada waktu dan situasi yang tepat bisa mendapatkan dampak terbesar dari usaha karena penghematan *budget* pesan pemasaran yang optimal dan semua fungsi pemasaran berjalan dengan baik tetapi dengan cara yang sama bisa gagal pada waktu dan situasi yang lain. Kondisi ini menunjukkan perlunya varian implementasi yang berbeda untuk waktu dan situasi yang berbeda.

Implementasi yang baik membutuhkan orang yang andal untuk melaksanakan rencana tersebut. Salah satu cara terbaik untuk menemukan mereka adalah ikut memiliki dan melibatkan mereka dalam membuat rencana itu demikian juga tenaga penjualan akan lebih cenderung untuk menerima rencana pemasaran jika perwakilan penjualan berpartisipasi dalam pembuatan rencana itu dan jika volume target dan harga masuk akal. Proses implementasi strategi pemasaran akan mempengaruhi citra merek dan reputasi perusahaan. Tanggung jawab dan kunci suksesnya Implementasi strategi tertelak pada aspek-aspek berikut ini :

1. Kepemimpinan perusahaan dan implementasi strategi pemasaran harus terintegrasi di tingkat pimpinan puncak membuat dan mengondisikan agar

semua divisi menerima perubahan mendorong semua mitra internal untuk bergerak sesuai perubahan yang dikehendaki. Agar dapat memudahkan pengendalian, evaluasi, dan penilaian, pimpinan perlu membentuk kelompok khusus yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap implementasi strategi pemasaran.

2. Kejelasan struktur pelaksanaan tugas dan kewenangan, kebijakan, penyebaran sumber daya, dan akuntabilitas serta ketersediaan dana yang cukup untuk eksekusi. Idealnya proses eksekusi tidak boleh terhambat karena kekurangan dana.
3. Kepercayaan adalah inti dari proses implementasi antara anggota kelompok yang penting. Peran, tugas dan rentang kendali kerja harus dilakukan dengan kepercayaan dan keyakinan.
4. Memberikan perhatian pada pesaing siapa, kapan, dan bagaimana mereka berbicara dengan pelanggan dan dapat mengarahkan pada strategi pasar yang kuat.
5. Hubungan baik dengan *dealer*, kolaborator dan organisasi eksternal lainnya adalah pra syarat untuk kesuksesan implementasi. Pada saat yang sama, risiko hubungan harus dikelola dengan baik dalam ikatan rasional maupun ikatan emosional.
6. Keberhasilan pelaksanaan didorong oleh (1) seberapa baik proposisi nilai bisnis dirumuskan - ditawarkan (2) seberapa baik analisis peluang yang dilakukan, (3) seberapa rinci pengamatan terhadap gerakan pesaing dalam mendekati pelanggan.

Implementasi kalau tidak diterapkan dalam pelaksanaan yang tepat rencana yang telah di buat akan menjadi tidak efektif implementasi menjadi langkah penting dalam perencanaan pemasaran. Sebuah rencana implementasi yang efektif menunjukkan kegiatan apa yang harus dilakukan siapa yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaan waktu dan lokasi pelaksanaannya kapan bagaimana implementasi itu akan dilakukan bagaimana evaluasi dan pengendaliannya. Mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan, menunjuk orang-orang dan unit organisasional yang akan menyelesaikan masing-masing kegiatan. Tanggung jawab tindakan dapat dibagi antara dua fungsi pemasaran atau lebih. Waktu dan lokasi pelaksanaan menentukan jadwal penyelesaian kegiatan dan di mana tindakan tersebut akan dilakukan.

Strategi bisnis sangat erat kaitannya dengan pemasaran, karena semua kegiatan pada sebuah bisnis atau perusahaan pasti bermula pada pemasarannya. Menurut pengertiannya, strategi merupakan suatu proses menyeluruh dari mulai perencanaan hingga gambaran aktivitas serta pelaksanaannya pada kurun waktu tertentu. Strategi dikatakan baik apabila terbukti mampu mencapai tujuan (sasaran) dengan tepat, efektif serta efisien dalam prosesnya, dan hal ini sudah tergambar pada proses perencanaannya. Sementara pemasaran merupakan kegiatan utama yang dilakukan oleh pebisnis atau pengusaha dalam upaya mengembangkan perusahaan dan untuk mendapatkan laba. Pemasaran yang baik selalu menitik beratkan pada kepuasan pelanggan. Kemudian kepuasan tersebut akan menimbulkan loyalitas yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan jangka panjang secara konsisten. Istilah strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) merupakan 3 rangkaian proses yang harus dilalui pada penetapan sebuah strategi bisnis. Hal ini berlaku untuk berbagai jenis produk baik barang maupun jasa, dan juga cara pemasarannya baik *offline* maupun *online*.

B. Strategi

Semua bisnis hampir sama dalam menjalankan pengelolaannya, salah satunya membutuhkan perencanaan strategis agar lebih terarah dalam mencapai tujuan. Strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) sangat berpengaruh terhadap citra, *brand image*, hingga pemasaran secara keseluruhan. Strategi pemasaran pada bisnis *online* merupakan suatu cara agar pemasaran berjalan sesuai dengan arah yang telah ditentukan. Sasaran yang tepat, pengelolaan yang benar, memenangkan persaingan, meraih keuntungan, menguasai pasar, merupakan sebagian dari sekian banyak manfaat yang akan didapatkan dengan menyusun dan menerapkan strategi pemasaran. Sebelum melakukan strategi pemasaran, setiap pebisnis harus melakukan analisis perusahaan terlebih dahulu. Analisis SWOT dapat menunjukkan gambaran secara umum mengenai bisnis dan perusahaan. Kemudian langkah selanjutnya adalah menyusun dan merumuskan strategi pemasaran STP. Strategi pemasaran STP ini berarti proses mengkategorikan, membidik pasar yang diinginkan, lalu memposisikan pemasaran bisnis dibandingkan pesaing. Strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) meliputi:

1. Segmentasi Pasar

Segmenting merupakan tahap paling awal dalam perumusan strategi pemasaran. Segmenting merupakan proses mengkategorikan, mengklasifikasikan, menggolongkan semua target potensial produk yang akan dipasarkan.

2. Penentuan Pasar Sasaran

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmentasi pasar, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi berbagai segmen tersebut untuk memutuskan segmen mana yang akan menjadi target market. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus melihat beberapa faktor yaitu tujuan, daya tarik pasar secara keseluruhan, dan *resource* perusahaan.

3. Penentuan Produk

Penentuan produk merupakan proses mengembangkan strategi pemasaran yang bertujuan untuk mempengaruhi bagaimana sebuah segmen pasar tertentu memandang sebuah barang atau jasa dibandingkan dengan kompetisi atau pesaing.

TUGAS MATA KULIAH
MANAJEMEN PEMASARAN
IMPLEMENTASI STRATEGI

Nama : Supris Yudianto
NIM : 192510006
Kelas : Reguler B (malam)
Angkatan : 34
Mata Kuliah : Manajemen Pemasaran

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
TAHUN AJARAN
2019--2020

A. Implementasi

Implementasi pemasaran adalah proses yang mengubah strategi dan rencana pemasaran menjadi tindakan pemasaran untuk mencapai sasaran. Implementasi mencakup aktivitas sehari-hari, dari bulan ke bulan yang secara efektif melaksanakan rencana pemasaran.

Pasar bisa diibaratkan sebagai medan tempur bagi produsen dan para pedagang, maka perlu diterapkan **strategi pemasaran** untuk memenangkan pertempuran.

Banyak lawan yang dihadapi dalam medan pasar, namun lawan-lawan ini tidak boleh dimatikan, sebagaimana musuh dalam perang militer. Oleh karena itu perusahaan perlu strategi pemasaran, maka ditetapkanlah *grand strategy* atau strategi besar dan *Core Strategy* atau strategi inti. Jika *grand strategy* ini sudah benar, maka diharapkan kegiatan pemasaran perusahaan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam *marketing plan* (rencana pemasaran). Perusahaan akan dapat menguasai *market share* yang luas atau *market position* yang mantap.

Market share artinya penguasaan luas pasar, sedangkan *market position* ialah kedudukan yang kokoh dari suatu produk.

Misalnya: market share dari mobil-mobil buatan Jepang sangat luas, sedangkan mobil Mercedes Benz memiliki *market position* yang tidak tergoyahkan.

Ketika memasarkan produk marketer harus tahu bahwa pemasaran berjalan dengan berbagai kemungkinan. Marketer dapat fokus pada target pemasaran tunggal pada waktu dan situasi yang tepat bisa mendapatkan dampak terbesar dari usaha karena penghematan *budget* pesan pemasaran yang optimal dan semua fungsi pemasaran berjalan dengan baik tetapi dengan cara yang sama bisa gagal pada waktu dan situasi yang lain. Kondisi ini menunjukkan perlunya varian implementasi yang berbeda untuk waktu dan situasi yang berbeda.

Implementasi yang baik membutuhkan orang yang handal untuk melaksanakan rencana tersebut. Salah satu cara terbaik untuk menemukan mereka adalah ikut memiliki dan melibatkan mereka dalam membuat rencana itu demikian juga tenaga penjualan akan lebih cenderung untuk menerima rencana pemasaran jika perwakilan penjualan berpartisipasi dalam pembuatan rencana itu dan jika volume target dan harga masuk akal. Proses implementasi strategi pemasaran akan mempengaruhi citra

merek dan reputasi perusahaan. Tanggung jawab dan kunci suksesnya Implementasi strategi tertelak pada aspek-aspek berikut ini :

1. Kepemimpinan perusahaan dan implementasi strategi pemasaran harus terintegrasi di tingkat pimpinan puncak membuat dan mengondisikan agar semua devisi menerima perubahan mendorong semua mitra internal untuk bergerak sesuai perubahan yang dikehendaki. Agar dapat memudahkan pengendalian, evaluasi, dan penilaian, pimpinan perlu membentuk kelompok khusus yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap implementasi strategi pemasaran.
2. Kejelasan struktur pelaksanaan tugas dan kewenangan, kebijakan, penyebaran sumber daya, dan akuntabilitas serta ketersediaan dana yang cukup untuk eksekusi. Idealnya proses eksekusi tidak boleh terhambat karena kekurangan dana.
3. Kepercayaan adalah inti dari proses implementasi antara anggota kelompok yang penting. Peran, tugas dan rentang kendali kerja harus dilakukan dengan kepercayaan dan keyakinan.
4. Memberikan perhatian pada pesaing siapa, kapan, dan bagaimana mereka berbicara dengan pelanggan dan dapat mengarahkan pada strategi pasar yang kuat.
5. Hubungan baik dengan *dealer*, kolaborator dan organisasi eksternal lainnya adalah pra syarat untuk kesuksesan implementasi. Pada saat yang sama, risiko hubungan harus dikelola dengan baik dalam ikatan rasional maupun ikatan emosional.
6. Keberhasilan pelaksanaan didorong oleh (1) seberapa baik proposisi nilai bisnis dirumuskan - ditawarkan (2) seberapa baik analisis peluang yang dilakukan, (3) seberapa rinci pengamatan terhadap gerakan pesaing dalam mendekati pelanggan.

Implementasi kalau tidak diterapkan dalam pelaksanaan yang tepat rencana yang telah di buat akan menjadi tidak efektif implementasi menjadi langkah penting dalam perencanaan pemasaran. Sebuah rencana implementasi yang efektif menunjukkan kegiatan apa yang harus dilakukan siapa yang akan bertanggung jawab atas

pelaksanaan waktu dan lokasi pelaksanaannya kapan bagaimana implementasi itu akan dilakukan bagaimana evaluasi dan pengendaliannya. Mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan, menunjuk orang-orang dan unit organisasional yang akan menyelesaikan masing-masing kegiatan. Tanggung jawab tindakan dapat dibagi antara dua fungsi pemasaran atau lebih. Waktu dan lokasi pelaksanaan menentukan jadwal penyelesaian kegiatan dan di mana tindakan tersebut akan dilakukan.

Strategi bisnis sangat erat kaitannya dengan pemasaran, karena semua kegiatan pada sebuah bisnis atau perusahaan pasti bermuara pada pemasarannya. Menurut pengertiannya, strategi merupakan suatu proses menyeluruh dari mulai perencanaan hingga gambaran aktivitas serta pelaksanaannya pada kurun waktu tertentu. Strategi dikatakan baik apabila terbukti mampu mencapai tujuan (sasaran) dengan tepat, efektif serta efisien dalam prosesnya, dan hal ini sudah tergambar pada proses perencanaannya. Sementara pemasaran merupakan kegiatan utama yang dilakukan oleh pebisnis atau pengusaha dalam upaya mengembangkan perusahaan dan untuk mendapatkan laba. Pemasaran yang baik selalu menitik beratkan pada kepuasan pelanggan. Kemudian kepuasan tersebut akan menimbulkan loyalitas yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan jangka panjang secara konsisten. Istilah strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) merupakan 3 rangkaian proses yang harus dilalui pada penetapan sebuah strategi bisnis. Hal ini berlaku untuk berbagai jenis produk baik barang maupun jasa, dan juga cara pemasarannya baik *offline* maupun *online*.

B. Strategi

Semua bisnis hampir sama dalam menjalankan pengelolaannya, salah satunya membutuhkan perencanaan strategis agar lebih terarah dalam mencapai tujuan. Strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) sangat berpengaruh terhadap citra, *brand image*, hingga pemasaran secara keseluruhan. Strategi pemasaran pada bisnis *online* merupakan suatu cara agar pemasaran berjalan sesuai dengan arah yang telah ditentukan. Sasaran yang tepat, pengelolaan yang benar, memenangkan persaingan, meraih keuntungan, menguasai pasar, merupakan sebagian dari sekian banyak manfaat yang akan didapatkan dengan menyusun dan menerapkan strategi pemasaran. Sebelum melakukan strategi pemasaran, setiap pebisnis harus melakukan analisis perusahaan terlebih dahulu. Analisis SWOT dapat menunjukkan gambaran secara umum mengenai bisnis dan perusahaan. Kemudian langkah

selanjutnya adalah menyusun dan merumuskan strategi pemasaran STP. Strategi pemasaran STP ini berarti proses mengkategorikan, membidik pasar yang diinginkan, lalu memposisikan pemasaran bisnis dibandingkan pesaing. Strategi pemasaran *Segmenting Targeting Positioning* (STP) meliputi:

1. Segmentasi Pasar

Segmenting merupakan tahap paling awal dalam perumusan strategi pemasaran. Segmenting merupakan proses mengkategorikan, mengklasifikasikan, menggolongkan semua target potensial produk yang akan dipasarkan.

2. Penentuan Pasar Sasaran

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmentasi pasar, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi berbagai segmen tersebut untuk memutuskan segmen mana yang akan menjadi target market. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan harus melihat beberapa faktor yaitu tujuan, daya tarik pasar secara keseluruhan, dan *resource* perusahaan.

3. Penentuan Produk

Penentuan produk merupakan proses mengembangkan strategi pemasaran yang bertujuan untuk mempengaruhi bagaimana sebuah segmen pasar tertentu memandang sebuah barang atau jasa dibandingkan dengan kompetisi atau pesaing.

Jadi, tanpa implementasi - pelaksanaan yang tepat, rencana yang telah di buat akan menjadi tidak efektif, implementasi menjadi langkah penting dalam perencanaan pemasaran. Sebuah rencana implementasi yang efektif menunjukkan kegiatan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaan, waktu dan lokasi pelaksanaannya kapan, bagaimana implementasi itu akan dilakukan, bagaimana evaluasi dan pengendaliannya. Mengidentifikasi kegiatan yang perlu dilakukan, menunjuk orang-orang dan unit organisasional yang akan menyelesaikan masing-masing kegiatan. Tanggung jawab tindakan dapat dibagi antara dua fungsi pemasaran atau lebih. Waktu dan lokasi pelaksanaan menentukan jadwal penyelesaian kegiatan dan di mana tindakan tersebut akan dilakukan.

RESUME MATERI PERTEMUAN KE-5

MANAJEMEN PEMASARAN

OLEH : VERA FEBRIANA

NIM 192510036

MM REGULAR B

IMPLEMENTASI STRATEGI

Menurut Wheelen dan Hunger implementasi strategi adalah tahap mewujudkan dan menerapkan strategi yang telah dibuat dalam bentuk tindakan melalui serangkaian prosedur, program, dan anggaran.

Jenis strategi :

1. Strategi integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor (depan), pemasok (belakang), dan/atau pesaing (horizontal).

2. Strategi intensif, berupa :

- Penetrasi pasar ; mencari pangsa pasar lebih besar
- Pengembangan pasar ; memperkenalkan produk ke wilayah baru
- Pengembang produk

3. Integrasi diversifikasi, terdapat tiga jenis, yaitu :

- Diversifikasi konsentrik ; menambah produk/jasa baru tapi masih terkait dengan produk lama
- Diversifikasi konglemerat ; menambah produk/jasa baru yang tidak terkait dengan produk lama

- Diversifikasi Horizontal ; menambah produk/jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini

4. Strategi defensif, berupa :

- Rasionalisasi biaya

- Divestasi

- Likuidasi

5. Strategi umum Michael Porter, berupa:

Strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, strategi fokus, rantai nilai

Cara untuk mencapai strategi tersebut dapat dilakukan dengan *joint venture/partnering*, *marger/akuisi*.

Kerangka kerja analisis untuk perumusan strategi, ada beberapa tahap :

a. TAHAP I : TAHAP INPUT

IFE CPM EFE

b. TAHAP II : TAHAP PENCOCOKAN

SWOT SPACE BCG IE GRAND STRATEGI

c. TAHAP III : TAHAP KEPUTUSAN

QSPM

Menggunakan analisis SWOT (Streng, Weaknes, Oppurtunities, Treaths), maupun SPACE (Strategik Positioning Action Evaluation) tipe startegi yang direkomendasikan untuk organisasi adalah **Agresif, Kompetitive, Defensif, dan Konservatif**

Nama : Yose Rizal
NIM : 192510022
Kelas : Reguler A
M.Kuliah : Manajemen Pemasaran

TUGAS KETIGA:

1. Dikerjakan individu, naskah dibawah ini untuk UTS
2. Silahkan memilih naskah artikel yang telah disediakan, dengan catatan tidak boleh sama.
3. Naskah jawaban diberikan Dosen pembina mata kuliah marketing atau di upload ke web elearning pada saat jadwal UTS yang telah ditentukan oleh Pascasarjana.
4.
 - a. Saudara diminta untuk menjelaskan secara rinci apa isi tulisan artikel tersebut.
 - b. Mengapa penulis tertarik menulis artikel tersebut.
 - c. Temuan apa yang diperoleh oleh penulis
 - d. Apakah kelebihan dan kelemahan dari artikel tersebut.
 - e. Berikan tanggapan atau komentar saudara tentang artikel tersebut.

Judul Artikel :

Rantai nilai merek finansial:

Bagaimana investasi merek berkontribusi terhadap kesehatan keuangan perusahaan.

a. Penjelasan secara rinci apa isi tulisan artikel

Mengingat bahwa pemasaran dan keuangan memiliki tujuan yang sama untuk menumbuhkan nilai perusahaan, Penulis berpendapat bahwa tujuan pemasaran dan keuangan serta KPI saling terkait erat. Penelitian sebelumnya menghasilkan banyak bukti bahwa pemasaran memang berkontribusi terhadap nilai perusahaan (mis., Edeling & Fischer, dalam pers; Srinivasan & Hanssens, 2009).

Sebagian besar studi ini secara langsung memodelkan hubungan antara variabel pemasaran dan metrik pemegang saham. Sementara hasil dari studi ini penting untuk menetapkan relevansi nilai pemasaran, nilai informatif mereka juga terbatas untuk manajemen. Perusahaan tidak mengelola pengembalian saham tetapi memasarkan aset seperti merek dan aktivitas serta pengeluaran yang berkontribusi untuk membangun aset ini. Terutama, kendala modal istimewa perusahaan menentukan seberapa banyak perusahaan mampu berinvestasi ke dalam kegiatan pemasarannya. Oleh karena itu, kita membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan antara pemasaran dan pembiayaan serta kegiatan investasi. Penelitian ini berkontribusi untuk mengisi kesenjangan ini.

Penulis fokus pada kegiatan pembangunan merek dan kontribusinya terhadap kesehatan keuangan perusahaan. Studi kami berupaya memberikan kontribusi berikut:

Pertama, Penulis mengusulkan sistem persamaan simultan yang dinamis, yang menunjukkan bagaimana periklanan dan investasi lainnya meningkatkan ekuitas merek berbasis pelanggan (CBBE) yang pada gilirannya berdampak pada leverage keuangan dan penyebaran kredit dan pada akhirnya meningkatkan tingkat sumber daya keuangan. Model ini mencakup putaran umpan balik dari sumber daya keuangan ke pengeluaran variabel pemasaran variabel fokus kami dan CBBE karena sumber daya keuangan yang lebih tinggi harus memungkinkan investasi pemasaran yang lebih besar di periode mendatang.

Penulis meminimalkan bahaya dari estimasi yang tidak konsisten dan bias dengan memperlakukan konstruksi fokus sebagai variabel endogen dalam sistem persamaan simultan dengan variabel instrumental.

Kedua adalah bahwa Penulis menyelidiki variabel yang tidak diteliti seperti leverage keuangan dan sumber daya keuangan yang mencakup sumber pembiayaan eksternal. Kami mengembangkan hipotesis yang menjelaskan mengapa CBBE menggerakkan variabel domain keuangan ini.

Ketiga, kami memberikan bukti empiris untuk model dan hipotesis kami dengan data tahunan yang mencakup 155 perusahaan di berbagai industri B2C selama periode 2005-2012. Kami menggunakan data Harris EquiTrend untuk mengukur CBBE. Sampel ini memungkinkan kami untuk memperoleh hasil yang dapat digeneralisasi, yang penting untuk menunjukkan bahwa model yang diusulkan tidak hanya berlaku untuk industri atau perusahaan tertentu. Kami juga mengubah estimasi koefisien menjadi estimasi elastisitas, yang membantu menilai

relevansi praktis dari efek. Dengan demikian, penelitian ini adalah yang pertama menghitung elastisitas untuk efek periklanan dan ekuitas merek pada variabel kinerja keuangan (yaitu, biaya hutang, leverage keuangan, dan sumber daya keuangan).

Hasil Penelitian ini sangat berharga bagi para sarjana pemasaran dan praktisi pemasaran / keuangan. Kami memperluas pengembangan teori pemasaran-keuangan dengan memodelkan secara eksplisit dan mendemonstrasikan proses penciptaan nilai di tingkat perusahaan dan melalui proses pertukaran dengan pasar modal ekuitas dan utang. Eksekutif keuangan dan pemasaran mendapat manfaat dari pemahaman yang lebih baik tentang peran yang dimainkan merek untuk kesehatan keuangan perusahaan di atas dan di luar tingkat pelanggan yang terkenal dan efek pasar produk. Penulis menunjukkan bahwa berinvestasi dalam merek mungkin memiliki efek tidak langsung penting yang membantu mendapatkan akses ke pasar modal untuk meningkatkan modal baru. Sejauh ini nilai pemasaran yang potensial belum ditunjukkan dan dapat mengubah pengambilan keputusan eksekutif pemasaran dan keuangan.

Penulis mengatur artikel sebagai berikut. Pada bagian selanjutnya, kami memberikan tinjauan singkat literatur tentang dampak iklan dan ekuitas merek pada ukuran hasil keuangan dan pasar saham. Kami kemudian mengembangkan kerangka kerja konseptual kami tentang sistem persamaan dinamis dan menurunkan hipotesis. Selanjutnya, kami menggambarkan model yang diikuti oleh data, ukuran, dan hasil estimasi. Akhirnya, Penulis menyimpulkan dengan diskusi tentang kontribusi dan implikasi penelitian, keterbatasannya, dan peluang untuk penelitian di masa depan.

Perhatikan bahwa iklan bukan satu-satunya sumber untuk membangun ekuitas merek. Misalnya, investasi dalam peningkatan produk dan sistem distribusi (mis., Keller, 1993) berkontribusi untuk membangun dan menumbuhkan merek. Merek-merek sukses seperti Apple memahami cara menggunakan keseluruhan bauran pemasaran untuk membedakan merek dan menciptakan hasrat untuk itu. Oleh karena itu, Penulis juga mempertimbangkan jumlah sumber daya keuangan yang dihasilkan perusahaan selama tahun fiskal sebagai pendorong utama tingkat pengeluaran merek lain pada tahun berikutnya yang mengarah ke hipotesis terakhir Penulis.

b. Mengapa penulis tertarik menulis artikel tersebut

Artikel ini mengusulkan model persamaan simultan yang mencerminkan interaksi variabel pemasaran dan keuangan-domain dalam proses penciptaan nilai. Penulis fokus pada aktivitas pembangunan merek dan daya tarik modal sebagai tugas utama petugas pemasaran dan keuangan. Model kami menunjukkan bagaimana periklanan dan investasi lainnya meningkatkan ekuitas merek berbasis pelanggan (CBBE) yang pada gilirannya berdampak pada leverage keuangan dan penyebaran kredit dan pada akhirnya meningkatkan tingkat sumber daya keuangan.

Penulis fokus pada kegiatan pembangunan merek dan kontribusinya terhadap kesehatan keuangan perusahaan.

Penulis menunjukkan bahwa berinvestasi dalam merek mungkin memiliki efek tidak langsung penting yang membantu mendapatkan akses ke pasar modal untuk meningkatkan modal baru.

Sejauh ini nilai pemasaran yang potensial belum ditunjukkan dan dapat mengubah pengambilan keputusan eksekutif pemasaran dan keuangan

c. Temuan yang diperoleh penulis

Hanya beberapa penelitian yang meneliti dampak metrik pemasaran terhadap metrik keuangan selain hasil pasar saham. Studi-studi ini menunjukkan bahwa iklan dan ekuitas merek membantu dalam mengurangi biaya hutang (mis., Rego et al., 2009; Singh et al., 2005).

Teori keuangan menunjukkan bahwa perusahaan dengan aset yang relatif lebih berwujud (mis., Properti, pabrik, dan peralatan) mengeluarkan lebih banyak utang karena aset ini berfungsi sebagai jaminan (Titman & Wessels, 1988). Sebagai konsekuensinya, kami berharap bahwa perusahaan dengan aset yang relatif tidak berwujud seperti merek memiliki rasio utang yang lebih rendah. Karenanya, H3. Ekuitas merek berbasis pelanggan menunjukkan dampak negatif pada leverage keuangan.

Merek yang kuat adalah sinyal bagi pemasaran yang baik yang dipertimbangkan oleh lembaga pemeringkat kredit sebagai kriteria penting dalam proses pemeringkatan mereka (mis., Standard & Poor's, 2013). Selain itu, telah diketahui bahwa proporsi signifikan dari nilai pasar perusahaan terletak pada aset tidak berwujud, off-balance sheet seperti merek (Bahadir, Bharadwaj, & Srivastava, 2008). Merek dapat berfungsi sebagai jaminan dasar bagi pemegang utang jika terjadi kesulitan keuangan perusahaan atau bahkan kebangkrutan. Selain itu, CBBE menawarkan potensi untuk menumbuhkan basis pelanggan dengan mengakuisisi pelanggan baru. Peluang pertumbuhan ini menandakan bahwa perusahaan mampu menghasilkan penjualan tambahan di masa depan yang membantu memenuhi kewajibannya (Himme & Fischer, 2014). Akhirnya, perusahaan dengan CBBE yang kuat juga harus lebih terkenal dan memiliki asosiasi kualitas positif yang lebih kuat (Rego et al., 2009). Ini mungkin memiliki efek reputasi perusahaan, yang menandakan kelayakan kredit yang lebih tinggi kepada pemegang utang

d. Kelebihan dan kelemahan artikel

Kelebihan

Menunjukkan bahwa ada hubungan erat antara tujuan pemasaran tipikal dan tujuan keuangan tipikal, yang tidak jelas. Merek yang kuat memfasilitasi akses ke sumber modal baru, yang memungkinkan pertumbuhan perusahaan di masa depan. Ini juga meningkatkan basis modal melalui rasio ekuitas terhadap hutang yang lebih baik dan biaya hutang yang lebih rendah. Karena alasan ini, aset merek berkontribusi untuk melindungi perusahaan terhadap potensi tekanan finansial. Wawasan ini harus mengubah cara CFO dan CEO memahami peran pemasaran di perusahaan

Menunjukkan bahwa investasi pemasaran berkorelasi dengan ukuran hasil pasar modal diperlukan untuk membangun relevansi nilai pemasaran (Srinivasan & Hanssens, 2009). Model yang diusulkan adalah langkah untuk memindahkan penelitian tentang antarmuka pasar keuangan ke tingkat berikutnya.

penelitian sebelumnya dalam penelitian keuangan menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara aset tidak berwujud (yaitu, ekuitas merek) dari perusahaan dan kapasitas utangnya. Studi-studi ini menyimpulkan bahwa aset tidak berwujud menghadapi kesulitan yang lebih besar sehubungan dengan jaminan dan biaya likuidasi yang lebih tinggi (mis., Harris & Raviv, 1990). Akibatnya, aset tidak berwujud dianggap tidak menarik untuk pasar utang.

Kekurangan

Kami memperkirakan model kami dengan hanya menggunakan perusahaan merek tunggal. Intinya, kami menerima hasil yang serupa. Namun, ukuran sampel yang lebih kecil mengurangi kekuatan pengujian kami dan menghasilkan tingkat signifikansi yang lebih rendah. Dengan demikian, kami juga memasukkan perusahaan dengan lebih dari satu merek dalam sampel kami.

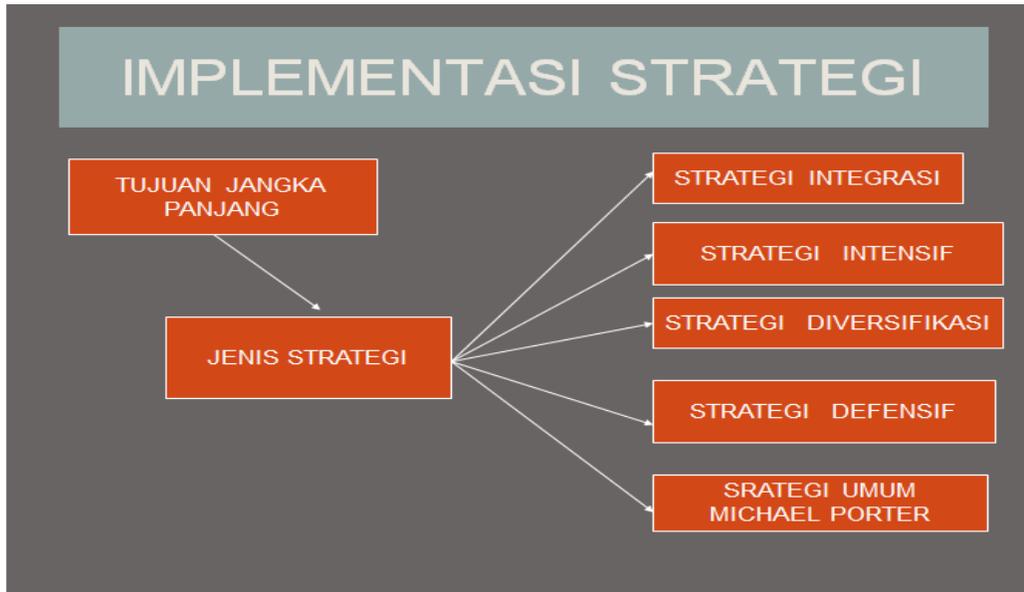
Penulis mempertimbangkan informasi dari laporan arus kas (arus kas dari aktivitas operasi, arus kas dari aktivitas pendanaan). Namun, informasi ini tidak tersedia untuk perusahaan / periode dan mengurangi ukuran sampel, pengamatan hilang dalam Persamaan. Dengan menggunakan informasi dari laporan arus kas, Penulis juga memeriksa sejauh mana perubahan dalam ekuitas adalah karena masalah saham non-tunai. Penulis tidak menemukan kasus dalam data Penulis.

e. Tanggapan terhadap artikel

Kesimpulan substantif utama dari penelitian adalah bahwa perusahaan dengan investasi pemasaran yang lebih tinggi dan menghasilkan ekuitas merek berbasis pelanggan yang lebih kuat menghadapi kendala modal yang lebih rendah dan menikmati akses yang lebih mudah ke modal baru. Sebagai akibatnya, pemasaran berkontribusi secara signifikan terhadap kesejahteraan keuangan suatu perusahaan. Sejauh pengetahuan kami, temuan ini belum pernah didemonstrasikan sebelumnya dan tidak dapat diperoleh dari penelitian sebelumnya yang terutama berfokus pada metrik pasar saham. Temuan ini menawarkan beberapa implikasi yang harus menarik bagi para manajer dan peneliti.

Nama : Akhmad Jalili
NIM : 192510004
Kelas : Reguler A

RESUME MATERI PERTEMUAN V



Strategi integrasi

1. Integrasi ke depan (memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
2. Integrasi ke belakang (mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok)
3. Integrasi Horisontal (mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

Strategi intensif

1. Penetrasi Pasar (mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dg pemasaran yg Gencar)
2. Pengembangan Pasar (memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru)
3. Pengembangan Produk (mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru)

Integrasi Diversifikasi

1. Diversifikasi Konsentrik (menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)
2. Diversifikasi Konglomerat (menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama)
3. Diversifikasi Horisontal (menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)

Strategi Defensif

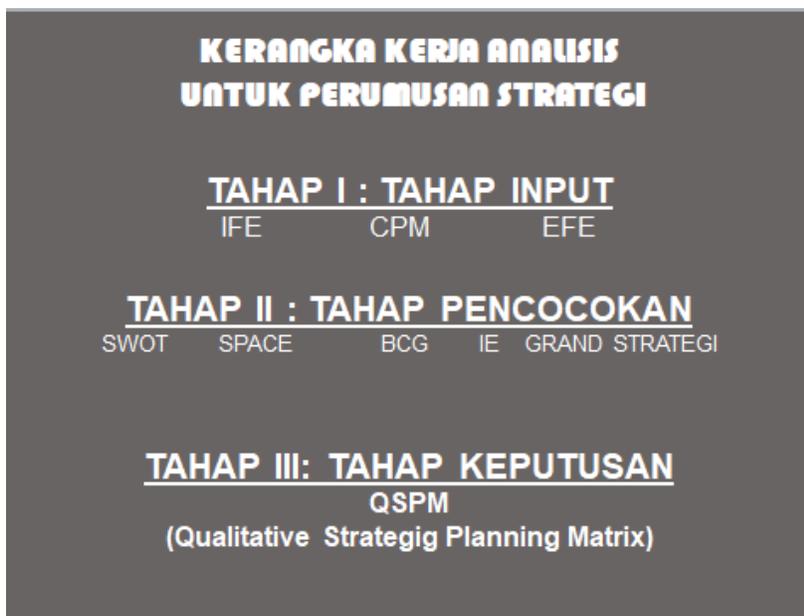
1. Rasionalisasi Biaya (mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)
2. Divestasi (menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)
3. Likuidasi (menjual seluruh aset perusahaan, sebagian, untuk nilai riilnya)

Strategi umum MICHAEL PORTER

1. Strategi Keunggulan Biaya
2. Strategi Diferensiasi
3. Strategi Fokus
4. Rantai Nilai

Cara untuk mencapai strategi

1. Joint Venture / Partnering
2. Merger/Akuisisi



ANALISIS SWOT

	OPORTUNITIES	TREATHS
STRENG	SO	ST
WEAKNES	WO	WT

ANALISIS SPACE



SPACE ANALISIS (Strategik Positioning Action Evaluation)	
POSISI STRATEGIS INTERNAL	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL
<u>Kekuatan Keuangan - (FS)</u>	<u>Stabilitas Lingkungan-(ES)</u>
<u>Tingkat pengembalian atas investasi</u> <u>Pengungkapan (leverage)</u> <u>Likuiditas</u> <u>Modal Kerja</u> <u>Arus Kas</u>	<u>Perubahan teknologi</u> <u>Tingkat Inflasi</u> <u>Varabilitas Permintaan</u> <u>Kisaran harga produk pesaing</u> <u>Hambatan untuk masuk ke pasar</u> <u>Tekanan persaingan</u> <u>Kemudahan untuk keluar dari pasar</u> <u>Elastisitas harga terhadap permintaan</u> <u>Risiko yang ada didalam bisnis</u>
<u>Keunggulan Bersaing (CA)</u>	<u>Kekuatan Industri (IS)</u>
<u>Pangsa Pasar</u> <u>Kualitas Produk</u> <u>Siklus hidup produk</u> <u>Kesediaan Pelanggan</u> <u>Utilisasi fasilitas produksi</u> <u>Penerapan teknologi</u> <u>Kontrol atas pemasok dan distributor</u>	<u>Pangsa pertumbuhan</u> <u>Rantai laba</u> <u>Stabilitas Keuangan</u> <u>Teknologi Know-How</u> <u>Utilisasi sumber daya</u> <u>Kemudahan masuk ke pasar</u> <u>Produktivitas, utilisasi kapasitas</u>

TAHAP YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENGEMBANGKAN MATRIK SPACE

- * Pilih variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS)
Beri nilai berkisar antara +1(terburuk) hingga +6(terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1(terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk ES dan CA
- * Pada sumbu FS dan CA buat perbandingan terhadap pesaing, pada sumbu ES dan IS buat perbandingan dengan industri lain
- Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang berikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut
- Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES untuk sumbu yang sesuai dengan matrik SPACE
- Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru
- Gambar vektor arah dari titik asal matrik SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi ;

Agresif, Kompetitive. Defensif dan Konservatif

Nama : ALEM PAMELI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

NIM : 192510038

KELAS : MM 34 B

IMPLEMENTASI STRATEGI



Strategi integrasi

1. Integrasi ke depan

(memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)

1. Integrasi ke belakang

(mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok

3. Integrasi Horisontal

(mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

Strategi intensif

1. Penetrasi Pasar

(mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dg pemasaran yg gencar

2. Pengembangan Pasar

(memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru

3. Pengembangan Produk

(mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru

IMPLEMENTASI STRATEGI

- 1. APA ITU IMPLEMENTASI STRATEGI?**
- 2. APA SAJA JENIS STRATEGI?**
- 3. APA SAJA CAKUPAN IMPLEMENTASI STRATEGI ?**
- 4. APA SAJA ISU-ISU MANAJEMEN : SEPUTAR IMPLEMENTASI STRATEGI ?**
- 5. KEMUNGKINAN APA SAJA YANG AKAN TERJADI DALAM IMPLEMENTASI DAN STRATEGI?**
- 6. APA SAJA PROSES IMPLEMENTASI STRATEGI ?**
- 7. BERIKAN CONTOH IMPLEMENTASI STRATEGI ?**

1. PENGERTIAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi adalah pekerjaan yang dilakukan setelah merumuskan strategi. Dengan keterampilan intuitif dan analitis yang baik, motivasi, dan kepemimpinan khusus serta mampu melakukan banyak koordinasi

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strateginya dalam bentuk program, prosedur dan anggaran. Implementasi strategi juga dapat diartikan sebagai pengembangan strategi dalam bentuk tindakan.

Implementasi terkadang lebih sulit karena implementasi membawa sebuah perubahan. banyak faktor2 tak terduga yang bisa menjadi hambatan.

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2000) menekankan bahwa serangkaian tindakan strategis yang disebut formulasi strategi dan implementasi strategi harus disatukan dengan hati-hati jika perusahaan ingin mencapai daya saing strategis dan menghasilkan pendapatan di atas rata-rata. Kesuksesan persaingan terjadi ketika perusahaan menggunakan perangkat dan tindakan implementasi secara konsisten dengan strategi-strategi level-bisnis, level-perusahaan, akuisisi, internasional, dan kerjasama yang sebelumnya dipilih.

Perumusan strategi dan implementasi strategi harus sesuai dengan tujuan strategis dan misi strategis. Tujuan strategis dan misi strategis disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Perusahaan mempelajari lingkungan eksternal dan internal agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman pasarnya dan menentukan bagaimana menggunakan kompetensi-kompetensi intinya dalam usaha mendapatkan hasil strategisnya yang diinginkan. Dengan pengetahuan ini, perusahaan membentuk tujuan-tujuan strategis, misi strategis mensefisikasi, secara tertulis, produk-produk yang ingin diproduksi oleh perusahaan tersebut dan pasar yang ingin dilayani ketika mendayagunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi-kompetensinya.

2. JENIS STRATEGI

a. Strategi integrasi

- (1) Integrasi ke depan
(memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
- (2) Integrasi ke belakang
(mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok
Integrasi Horisontal
(mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)

b. Strategi intensif

- (1) Penetrasi Pasar
(mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dg pemasaran yg gencar)
- (2) Pengembangan Pasar
(memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru)
- (3) Pengembangan Produk
(mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru)

c. Integrasi Diversifikasi

- (1) Diversifikasi Konsentrik
(menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)
- (2) Diversifikasi Konglomerat
(menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama)
- (3) Diversifikasi Horisontal
(menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)

d. Strategi Defensif

- (1) Rasionalisasi Biaya
(mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)
- (2) Divestasi
(menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)
- (3) Likuidasi
(menjual seluruh aset perusahaan, sebagian, untuk nilai riilnya)

e. Strategi umum MICHAEL PORTER

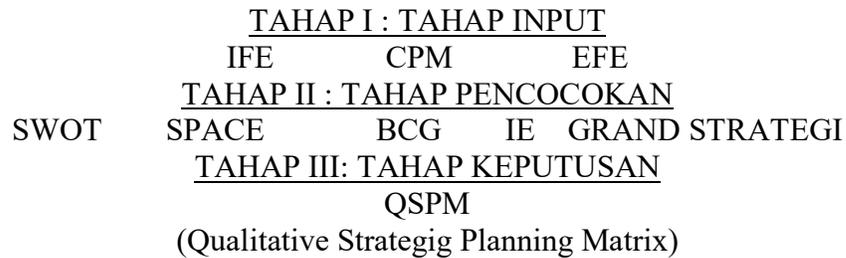
- Strategi Keunggulan Biaya
- Strategi Diferensiasi
- 3. Strategi Fokus
- 4. Rantai Nilai

Cara untuk mencapai strategi

Joint Venture / Partnering

Merger/Akuisisi

KERANGKA KERJA ANALISIS UNTUK PERUMUSAN STRATEGI



3. APA SAJA CAKUPAN IMPLEMENTASI STRATEGI ?

Penerapan atau implementasi strategi mencakup

- (1) penguasaan perusahaan (corporate governance),
- (2) struktur dan kontrol organisasi (organizationa structure and control),
- (3) kepemimpinan strategis (strategic leadership),
- (4) kewirausahaan dan inovasi perusahaan (entrepreneurship & innovation).

1. Penguasaan Perusahaan

Penguasaan perusahaan adalah suatu hubungan antara para pihak yang digunakan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategik dan kinerja atas organisasi. Penguasaan perusahaan (corporate governance) berurusan dengan mengidentifikasi cara-cara untuk meyakinkan bahwa keputusan-keputusan strategik dibuat secara efektif. Penguasaan perusahaan digunakan dalam perusahaan untuk memantapkan perintah antara para pemilik perusahaan dan para manajer puncak perusahaan tersebut.

Dalam teori keagenan (Agency Theory) dijelaskan adanya hubungan antara para pemegang saham (prinsipal) sebagai para pemilik perusahaan dengan para manajer sebagai agen pembuat keputusan. Para prinsipal menyewa para manajer untuk dijadikan agen pembuat keputusan. Hubungan keagenan tersebut menuntut kekhususan risiko dengan para pembuat keputusan.

Masalah keagenan terjadi ketika hasrat-hasrat atau tujuan-tujuan atas prinsipal dan agen konflik dan kesukran atau mahalnnya atas prinsipal untuk memverifikasi bahan agen telah diperoleh secara tepat.

Ada lima kunci mekanisme penguasaan (governance mechanisms), yaitu (1) konsentrasi kepemilikan (ownership concentration), (2) dewan direktur (boards of Directors), (3) kompensasi eksekutif (executive compensation), (4) struktur keorganisasian multidivisi (multidivisional organizational structure), dan (5) pasar bagi pengendalian perusahaan (market for corporate control).

a. Konsentrasi Kepemilikan

Ownership concentration terjadi sebagai berikut. Sejumlah besar para pemegang saham mempunyai suatu insentif yang kuat untuk memantau manajemen secara tertutup. Mereka dalam jumlah besar membantu membuat berarti pemantauan tersebut sementara menghabiskan waktu, usaha dan mahal pemantauan secara tertutup. Mereka juga bisa mencari kedudukan dewan yaitu meningkatkan kemampuan mereka untuk memantau secara efektif (meskipun lembaga-lembaga finansial secara legal terlupakan secara pengarahannya dari kepemilikan kursi-kursi dewan)

Dewan Direktur

Mekanisme penguasaan board of Directors bisa terjadi di dalam organisasi, dalam hubungan di luar organisasi, dan di luar organisasi lainnya. Di dalam organisasi yaitu pada CEO perusahaan dan para manajer level-puncak lainnya. Di luar organisasi yang berhubungan, yaitu terjadi pada individu-individu yang tidak dilibatkan dengan operasi sehari-hari, tetapi yang mempunyai suatu hubungan dengan perusahaan. Di luar organisasi lainnya, yaitu terjadi pada individu-individu yang bebas atas operasi perusahaan sehari-hari dan hubungan-hubungan lainnya. Karena itu dalam mekanisme dewan direktur agar penguasaan dewan lebih efektif disarankan sebagai berikut:

- Meningkatkan diversitas atau keragaman atas latar belakang keanggotaan dewan
- Memperkuat manajemen internal dan sistem pengendalian akuntansi.
- Memantapkan proses-proses formal bagi evaluasi atas kinerja dewan.

b. Kompensasi Eksikatif

Mekanisme penguasaan perusahaan dari segi kompensasi eksekutif dapat meliputi:

Gaji, bonus-bonus, kompensasi insentif jangka panjang. Keputusan-keputusan eksekutif adalah bersifat kompleks dan tidak-rutin. Banyak faktor mencampuri pembuatan keputusan tersebut mempersulit untuk memantapkan bagaimana keputusan-keputusan manajerial agar dapat tanggap secara terarah bagi outcomes.

Sebagai tambahan, kepemilikan saham (kompensasi insentif jangka panjang) membuat para manajer lebih dapat lebih mudah membujuk untuk mengubah-ubah pasar yang menjadikan pengendalian parsial mereka.

Sistem-sistem insentif tidak menjamin bahwa para manajer membuat keputusan-keputusan yang "benar", tetapi mereka meningkatkan kemungkinan (likelihood) bahwa para manajer akan melakukan sesuatu bagi balasan yang diberikan kepada mereka.

c. Struktur Keorganisasian Divisional

Mekanisme penguasaan melalui struktur keorganisasian multidivisional bergantung pada :

Desain untuk kendali yang mengajarkan peluang-peluang manajerial. Kantor perusahaan dan dewan memantau keputusan-keputusan strategik para manajer. Kepentingan manajerial ditingkatkan dalam memaksimalkan kesejahteraan.

Struktur organisasi bentuk-M tidak perlu terbatas pada tindakan-tindakan swa-layan para manajer tingkat perusahaan. Hal ini bisa membimbing untuk agak memperbesar penguasaan daripada tanpa diversifikasi.

Diversifikasi lini produk secara luas membuat mekanisme penguasaan sulit bagi para manajer level-puncak untuk mengevaluasi keputusan-keputusan strategik atau para manajer divisional.

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi, maka logis jika strategi dan struktur terkait erat. Lebih tepatnya struktur harus mengikuti strategi.

d. Pasar bagi Pengendalian Perusahaan

Governance mechanism of market for corporate control meliputi operasi-operasi, dan tindakan-tindakan. Melalui operasi-operasi ketika penampakan risiko perusahaan atas pengambil-alihan ketika mereka beroperasi tidak efisien. Tahun-tahun 1980-an menunjukkan pasar aktif bagi pengendalian perusahaan, secara meluas sebagai suatu hasil atas memungkinkan pengelompokan atas modal (junk bonds).

Beberapa perusahaan mulai untuk mengoperasikan secara lebih efisien sebagai hasil atas “kendala” pengambil-alihan, meskipun terjadi secara tiba-tiba atas pengambil-alihan yang secara relatif tidak berperasaan. Kemudian dibuat perubahan-perubahan dalam regulasi yang telah membuat kesulitan pengambil-alihan yang tidak berperasaan. Mekanisme penguasaan pasar bagi pengendalian perusahaan melalui tindakan-tindakan sebagai suatu sumber penting atas disiplin sepanjang manajerial yang tidak-kompeten dan boros.

4. APA SAJA ISU-ISU MANAJEMEN : SEPUTAR IMPLEMENTASI STRATEGI ?

1. Tujuan Tahunan/ annual objective

Tujuan tahunan merupakan:

- Panduan bagi tindakan, arahan dan penyaluran usaha dan aktivitas organisasi.
- Standar Kinerja
- Sumber Penting bagi motivasi dan identifikasi karyawan
 - Memberikan insentif bagi manajer dan karyawan atas kinerjanya
 - Dasar bagi desain organisasi.

Tujuan harus spesifik , jelas, dan dapat diukur. sesuai dengan budaya organisasi, berkarakter, sesuai dengan dimensi waktu, disertai dengan bentuk reward & punishment.

2. Kebijakan (Policy)

Kebijakan merupakan panduan spesifik yang dibuat untuk mendukung pekerjaan.

Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan diimplementasikan secara sukses.

3. Alokasi Sumber Daya (Resource Allocation)

Manajemen strategis memungkinkan sumberdaya bisa dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan

Terdapat empat macam sumber daya yaitu:

1. Sumber Daya Keuangan
2. Sumber Daya Fisik
3. Sumber Daya Manusia
4. Sumber Daya Teknologi

Beberapa faktor yang dapat menghambat alokasi sumberdaya yang efektif adalah: proteksi terhadap salah satu sumberdaya secara berlebihan, terlalu menekankan

pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target dan strategi kurang jelas, kurang berhasni mengambil resiko dan kekurangan pengetahuan yang dibutuhkan.

4. Mengelola Konflik (Conflict Management)

Konflik (conflict) adalah suatu ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih dalam suatu isu, atau beberapa isu.

Konflik tidak selalu buruk. Tidak adanya konflik merupakan sinyal terjadinya apatisme dan indiferen. Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang berhadapan untuk bertindak dan mungkin membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah

Pendekatan Penyelesaian Konflik

1. Penghindaran (Avoidance)

Mengabaikan masalah dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya

2. Penyatuan (Defusion)

Menyingkirkan perbedaan-perbedaan antara kedua belah pihak, dan disaat yang bersamaan menekankan kesamaan dan kepentingan bersama

3. Konfrontasi (Defusion)

Saling bertukar anggota antara pihak yang berkonflik sehingga masing-masing akan mengerti sudut pandang pihak lain.

Atau, melakukan pertemuan di mana masing-masing mempresentasikan pandangannya, lalu bekerja dengan perbedaan tersebut.

5. Menyesuaikan struktur dengan strategi

Alasan utama mengapa perubahan dalam strategi memerlukan bahkan mengharuskan perubahan dalam struktur organisasi, yaitu:

a. Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana kebijakan akan disusun.

b. Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana sumberdaya akan dialokasikan.

Ada 5 jenis struktur organisasi yg biasa digunakan, yaitu:

a. Struktur Fungsional : Pengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis.

b. Struktur Divisional : Pengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan wilayah geografis,

produk atau jasa, berdasar konsumen, dan berdasarkan proses.

- c. Struktur Unit Bisnis Strategis : Mengelompokkan divisi-divisi yg sama kedalam unit bisnis strategis dgn tugas yg telah di delegasikan.
- d. Struktur Matriks : Pengelompokkan yg dibuat lebih kompleks dan detail.

Tujuan:

- a. Struktur organisasi bertujuan untuk memfasilitasi upaya-upaya strategis sebuah perusahaan
- b. Pengembangan tujuan dan kebijakan secara signifikan untuk melakukan aktivitas organisasional.
- c. Efektivitas dan optimalisasi kegiatan organisasi.

6. Restrukturisasi

Restrukturisasi (reengineering) adalah mengurangi ukuran perusahaan dalam artian jumlah karyawan, jumlah divisi/unit, atau tingkat heirarki dalam suatu organisasi. Manfaat utama dari restrukturisasi adalah pengurangan biaya. Sedangkan kelemahan restrukturisasi adalah: Banyak orang pada masa ini tidak berambisi untuk jadi manajer.

7. Reward

Pembagian keuntungan, sistem bonus. Mengaitkan kinerja dengan system penggajian.

5. KEMUNGKINAN APA SAJA YANG AKAN TERJADI DALAM IMPLEMENTASI DAN STRATEGI?

1. Success

Sukses adalah hasil yang paling diinginkan oleh perusahaan. Terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan formulasi strategi sekaligus mampu mengimplementasikannya secara baik.

2. Roulette

Situasi dimana strategi yang diformulasikan sesungguhnya kurang kurang baik, akan tetapi hasil yang didapat tidak terlalu mengecewakan karena perusahaan mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik.

3. Trouble

Situasi dimana strategi perusahaan sebenarnya diformulasikan dengan baik namun strategi tersebut kacau dan tidak optimal karena manajemen perusahaan tidak mengimplementasikannya dengan baik.

4. Failure

Merupakan hasil yang buruk dan paling tidak diinginkan oleh manajemen perusahaan.

6. APA SAJA PROSES IMPLEMENTASI STRATEGI ?

(1) Menganalisa perubahan

- Tahap pertama dalam proses implementasi strategi.
- Tujuannya untuk memberikan gagasan yang jelas & terperinci mengenai seberapa banyak perusahaan harus berubah agar berhasil dalam mengimplementasikan strateginya.
- Terbagi dalam beberapa pola, yaitu:

a. Tidak adanya perubahan yang signifikan (continuation)

Terjadi karena adanya pengulangan strategi yang sama dengan strategi yang digunakan dalam periode sebelumnya.

b. Perubahan rutin (routine change)

Merupakan perubahan yang digunakan oleh perusahaan untuk lebih memikat pelanggan. Misal: memperbaharui kemasan, taktik harga yang berbeda.

c. Perubahan terbatas (limited change)

Disebabkan karena adanya penawaran produk baru kepada pelanggan baru dalam golongan produk umum yg sama.

d. Perubahan radikal (radical change)

Reorganisasi besar-besaran dalam perusahaan. Biasanya dilakukan pada saat terjadi merger & akuisisi, tetapi masih dalam industri yang sama.

e. Organizational redirection

Melibatkan merger & akuisis perusahaan yang berasal dari industri yang sama sekali berbeda. Jenis ini merupakan perubahan yang kompleks. Melibatkan perubahan misi perusahaan.

(2) Analisis struktur organisasi

Alasan utama mengapa perubahan dalam strategi memerlukan bahkan mengharuskan perubahan dlm struktur organisasi, yaitu:

- Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana kebijakan akan disusun.
- Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana sumberdaya akan dialokasikan.

Ada 5 jenis struktur organisasi yg biasa digunakan, yaitu:

- Struktur organisasi sederhana
- Struktur organisasi fungsional
- Struktur organisasi divisional
- Struktur organisasi SBU (Strategic Business Unit Structure)
- Struktur organisasi Matriks

(3) Analisis budaya organisasi

Budaya perusahaan merupakan komponen yang menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu perusahaan, sementara strategi tersebut gagal untuk diimplementasikan pada perusahaan yang lain dengan kondisi yang relatif sama.

(4) Analisis gaya kepemimpinan

Empat gaya kepemimpinan secara umum, yaitu

- Gaya kepemimpinan administrator
 - Kurang inovatif & terlalu kaku pada aturan
 - Sikapnya konservatif, kelihatan takut untuk mengambil resiko (mencari aman)

b. Gaya kepemimpinan analitis

- Pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisa, terutama analisa logika
- Berorientasi pada hasil
- Rencana-rencana rinci & jangka panjang.

c. Gaya kepemimpinan asertif

- Sifatnya agresif & mempunyai perhatian yang sangat besar kepada pengendalian personal.
- Lebih terbuka pada konflik & kritik.

d. Gaya kepemimpinan entrepreneur

- Sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan & hasil akhir
- Kurang menekankan kerjasama
- Selalu mencari easing & emnargetkan standar yg tinggi.

Implementasi dan evaluasi strategi

Tahap akhir dlm implementasi strategi.

Untuk melakukan tahap ini dgn baik & berhasil, manajemen perusahaan perlu mengetahui 4 jenis keahlian dasar, yaitu:

a. Kemampuan Berinteraksi (Interacting skills)

Kemampuan manajemen berinteraksi dan ber-empati dgn berbagai perilaku & sikap orang lain untuk mencapai tujuan.

b. Kemampuan Mengalokasi (Allocating skills)

Kemampuan manajemen dalam menjadwalkan tugas2, anggaran, waktu, serta sumberdaya2 lain secara efisien.

c. Kemampuan Memonitor (Monitoring skills)

Meliputi penggunaan informasi yg efisien untuk memperbaiki atau menyelesaikan berbagai masalah yg timbul dlm proses implementasi.

d. Kemampuan Mengorganisasikan (Organizing skills)

Kemampuan untuk menciptakan jaringan atau organisasi informal dlm rangka menyesuaikan diri dgn berbagai masalah yg mungkin terjadi.

7. CONTOH IMPLEMENTASI STRATEGI

IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN PT. AQUA Khoirul Sholeh (Oktober,19-2012)

AQUA Golden Mississippi didirikan pada tahun 1973 oleh Bapak Tirta Utomo, sebagai produsen pelopor air minum dalam kemasan di Indonesia. Pabrik pertama didirikan di Bekasi.

Setelah beroperasi selama 30 tahun, kini AQUA memiliki 14 pabrik di seluruh Indonesia.

Pada tahun 1998, AQUA (yang berada di bawah naungan PT Tirta Investama) melakukan langkah strategis untuk bergabung dengan Group DANONE, yang merupakan salah satu kelompok perusahaan air minum dalam kemasan terbesar di dunia dan ahli dalam nutrisi.

Langkah ini berdampak pada peningkatan kualitas produk, market share, dan penerapan teknologi pengemasan air terkini.

Di bawah bendera DANONE-AQUA, kini AQUA memiliki lebih dari 1.000.000 titik distribusi yang dapat diakses oleh pelanggannya di seluruh Indonesia.

VISI dan MISI

Visi :

AQUA telah menjadi bagian dari keluarga sehat Indonesia lebih selama lebih dari 30 tahun.

Sebagai pelopor air minum dalam kemasan sejak didirikan tahun 1973, kini AQUA menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari hidup sehat masyarakat Indonesia. Dulu dan kini, AQUA tetap dan selalu menjadi yang terbesar dan terdepan di Indonesia.

Volume penjualan AQUA merupakan volume penjualan terbesar di dunia untuk kategori air mineral.

Misi :

AQUA selalu ingin melakukan program untuk menyehatkan konsumen Indonesia, diantaranya program AKSI (AQUA untuk Keluarga Sehat Indonesia) dan AuAI (AQUA untuk Anak Indonesia).

PENERAPAN VISI dan MISI

1. Menetapkan Arah dan Misi Organisasi

Visi, misi dan tujuan suatu organisasi akan menentukan arah yang akan dituju oleh organisasi.

Tanpa adanya visi, misi dan tujuan maka kinerja organisasi akan berjalan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dan kurang jelas serta mudah mudah diombang-ambing oleh situasi eksternal.

2. Memahami Lingkungan

Tujuan dari analisis lingkungan ini sendiri dimaksudkan agar dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isi kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengerug yang cukup kuat terhadap perusahaan. Lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal berada didalam perusahaan sedangkan lingkungan eksternal berada diluar perusahaan.

3. Memformulasikan Strategi

Perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dikenal juga dengan Analisis SWOT, selanjutnya merumuskan strategi. Strategi atau sasaran menjelaskan tujuan-tujuan yang spesifik dalam jumlah dan waktu. Dengan demikian sasaran memudahkan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sasaran perusahaan dapat berupa profitabilitas, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan teknologi, pengembangan sumberdaya manusia, hubungan antar karyawan dan tanggungjawab sosial.

4. Mengimplementasikan Strategi

Didalam implementasi strategi perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan, memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan.

5. Mengevaluasi dan Mengawasi Strategi

Evaluasi dan pengawasan merupakan tahap terakhir dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi mencakup 3 hal, yaitu:

a. Mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung.

b. Mengukur kinerja yang telah dilakukan.

c. Mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

Yang dimaksud dengan Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahayang mewujudkan visi.

Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi intepretasi visi.

Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi.

Tujuan organisasi merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi dan juga merupakan sesuatu apa yang akan dicapai atau dihasilkan pada kurun waktu tertentu dalam suatu organisasi / perusahaan.

Tujuan juga dirumuskan dalam dua bentuk yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Perbedaan kedua terletak dalam waktu pencapaian dan cara penulisannya.

Tujuan jangka pendek biasanya lebih spesifik dibandingkan jangka panjang. Sejarah PT Danone Aqua :

1973

PT AQUA Golden Mississippi didirikan sebagai pioner perusahaan air minum mineral pertama di Indonesia. Pabrik pertama didirikan di Bekasi.

1974

Produksi pertama AQUA diluncurkan dalam bentuk kemasan botol kaca ukuran 950 ml dari pabrik di Bekasi. Harga per botol adalah Rp.75,-

1984

Pabrik AQUA kedua didirikan di Pandaan di Jawa Timur, sebagai upaya agar lebih mendekatkan diri pada konsumen yang berada di wilayah tersebut.

1985

Pengembangan produk AQUA dalam bentuk kemasan PET 220 ml. Pengembangan ini membuat produk AQUA menjadi lebih berkualitas dan lebih aman untuk dikonsumsi.

1993

Menyelenggarakan program AQUA Peduli (AQUA Cares), sebagai langkah pendauran ulang botol plastik AQUA menjadi materi plastik yang bisa dapat digunakan kembali.

1995

AQUA menjadi pabrik air mineral pertama yang menerapkan sistem produksi in line di pabrik Mekarsari. Pemrosesan air dan pembuatan kemasan AQUA dilakukan bersamaan.

Hasil sistem in line ini adalah botol AQUA yang baru dibuat dapat segera diisi air bersih di ujung proses produksi., sehingga proses produksi menjadi lebih higienis

1998

Penyatuan AQUA dan grup DANONE pada tanggal 4 September 1998.

Langkah ini berdampak pada peningkatan kualitas produk dan menempatkan AQUA sebagai produsen air mineral dalam kemasan (AMDK) yang terbesar di Indonesia.

2000

Bertepatan dengan pergantian milenium, AQUA meluncurkan produk berlabel Danone-AQUA.

2001

DANONE meningkatkan kepemilikan saham di PT Tirta Investama dari 40 % menjadi 74 %, sehingga DANONE kemudian menjadi pemegang saham mayoritas AQUA Group. AQUA menghadirkan kemasan botol kaca baru 380 ml pada 1 November 2001.

2002

Banjir besar yang melanda Jakarta pada awal tahun menggerakkan perusahaan untuk membantu masyarakat dan juga para karyawan AQUA sendiri yang terkena musibah tersebut. AQUA menang telak di ajang Indonesian Best Brand Award. Mulai diberlakukannya Kesepakatan Kerja Bersama [KKB 2002 – 2004] pada 1 Juni 2002.

2003

Perluasan kegiatan produksi AQUA Group ditindaklanjuti melalui peresmian sebuah pabrik baru di Klaten pada awal tahun. Upaya mengintegrasikan proses kerja perusahaan melalui penerapan SAP (System Application and Products for Data Processing) dan HRIS (Human Resources Information System).

2004

Peluncuran logo baru AQUA. AQUA menghadirkan kemurnian alam baik dari sisi isi maupun penampilan luarnya. AQUA meluncurkan varian baru AQUA Splash of Fruit, jenis air dalam kemasan yang diberi esens rasa buah strawberry dan orange-mango. Peluncuran produk ini memperkuat posisi AQUA sebagai produsen minuman.

2005

DANONE membantu korban tsunami di ACEH. Pada tanggal 27 September, AQUA memproduksi MIZONE, minuman bernutrisi yang merupakan produk dari DANONE. MIZONE hadir dengan dua rasa, orange lime dan passion fruit.

ANALISA atau KAJIAN ANALISA SWOT :

Strength :

- Brand Aqua Danone sangat kuat
- Aqua Danone sebagai market leader bisnis air mineral (pangsa pasar 60%)
- Memasarkan produk tidak susah, karena konsumen sudah mengetahui kualitas produk
- Kemasan Aqua semakin beragam (dari kemasan gelas, botol kecil, sedang hingga galon)
- Menggunakan manajemen sumber daya air yang canggih. Sebagai bagian dari Grup Danone di seluruh dunia, AQUA mengikuti aturan yang dituangkan dalam Piagam Danone untuk manajemen sumber daya air untuk menjamin kualitas sumber-sumber mata airnya
- Inovasi terbaru tutup Aqua Galon yang unik dan inovatif, dan secara eksklusif dilengkapi segel transparan dengan hologram untuk menjamin terjaganya produk alami dari tiap tetes Aqua
- Agen penjualan Aqua yang tersebar dimana-mana, karena untuk menjadi agen Aqua sangat mudah, hanya dengan pengambilan minimal 20 galon Aqua

Weakness :

- Kendali pasokan / stok barang berada di tangan Principal / Main Distributor Margin Tipis
- Diperlukan Modal Kerja yang cukup besar
- Ketika musim hujan penjualan turun dan Arus Kas terbenam di Stok Barang.
- Air mineral Aqua masih menggunakan proses Ozonisasi, sehingga menimbulkan stigma negatif pada masyarakat

Opportunity :

- Jenjang menuju strata Distributor (margin cukup menggiurkan) terbuka lebar
- Track record distribusi Aqua Danone bisa dipakai referensi untuk melebarkan sayap bisnis produk Danone Food (Biskuit dll)

- Mempunyai peluang untuk merambah ke agen-agen kecil yang belum mempunyai pasar local
- Sosialisasi ke masyarakat mengenai pentingnya mengkonsumsi air mineral yang bersih dan higienis dimana Aqua memiliki semua kriteria yang dibutuhkan
- Pemberian bantuan Aqua untuk wilayah terpencil merupakan salah satu promosi Aqua bahwa Aqua juga peduli terhadap sesame
- Air PDAM yang sekarang sudah tidak memungkinkan untuk dikonsumsi, maka Pemerintah menganjurkan kepada masyarakat agar mengkonsumsi air mineral dalam kemasan
- Aqua mempunyai kesempatan besar untuk bisa menembus pasar Internasional

Threat :

- Persaingan harga dengan sesama Agen / Sub Distributor / Distributor Aqua Danone dari wilayah lain (cross border)
- Tidak dipasok produk / pencabutan lisensi keagenan Aqua Danone apabila melanggar aturan keagenan.
- Mulai muncul produk-produk air mineral baru
- Sekarang ini banyak bermunculan depo-depo air minum isi ulang dikawasan padat penduduk dimana harga yang ditawarkan jauh lebih murah dibanding Aqua
- Adanya kenaikan bahan baku untuk kemasan, seperti plastik untuk label dan bahan untuk pembuatan gallon
- Tidak stabilnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing
- Melemahnya daya beli konsumen
- Adanya penghapusan subsidi BBM bagi industry
- Biaya pengiklanan yang tidak murah.

IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategi. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

Proses manajemen strategik belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategik. Oleh karena itu agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal maka harus mampu merumuskan strategi, perusahaan juga harus mampu mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif.

Berdasarkan kutif Hunger (1995) terhadap hasil survei terhadap 93 perusahaan yang masuk daftar Fortune 500 menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan – perusahaan tersebut menemui 10 macam problem ketika mengimplementasikan sebuah strategi perubahan. Berikut adalah 10 problem tersebut yang disusun berdasarkan tingkat frekuensi kejadian:

1. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya.
2. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga.
3. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif.
4. Perusahaan memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan.
5. Kemampuan SDM yang terlibat dalam implementasi strategi kurang
6. Pendidikan dan pelatihan SDM di tingkat bawah kurang memadai
7. Tidak terkendalinya faktor – faktor lingkungan eksternal
8. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen kurang memadai
9. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci
10. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan kurang memadai.

Jenis – jenis strategi menurut David (2004) adalah:

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok atau pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar dan pengembangan produk, kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha- usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integratif, intensif dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi atau likuidasi. Strategi Defensif kadang disebut sebagai strategi berbalik atau reorganisasi.

5. Strategi Umum Michael Porter

Adalah strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga dasar yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus.

Cara untuk mencapai strategi adalah

1. Joint Venture/partnering adalah usaha bisnis yang dilakukan oleh dua entitas bisnis atau lebih untuk periode waktu tertentu. Kerja sama ini diciptakan untuk memberikan tujuan spesifik dan ditentukan dalam rencana yang telah disepakati.
2. Merger/Akuisisi adalah Merger adalah suatu proses penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan saja, dimana perusahaan tersebut mengambil dengan cara menyatukan saham berupa aset dan non aset perusahaan yang di merger. Sedangkan Akuisisi adalah pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau oleh kelompok investor.

Nama : Doni Pramana
NIM : 192510013
Kelas : MM34B
Mata Kuliah : Manajemen Pemasaran
Dosen : Dr. Lin Yan Syah, S.E., M.Si., MDH

STRATEGI

A. PENGERTIAN STRATEGI

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang yang dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuiditas, dan joint venture (David, p.15, 2004)

Pengertian strategi secara umum dan secara khusus :

1. Secara umum, strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai
2. Secara khusus, strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

B. PERUMUSAN STRATEGI

Ada beberapa langkah dalam merumuskan strategi yang dilakukan perusahaan :

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki perusahaan,
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal,
3. Merumuskan faktor – faktor ukuran keberhasilan,
4. Menentukan tujuan dan target terukur,
5. Memilih strategi yang paling sesuai.

C. TINGKAT – TINGKAT STRATEGI

Merujuk pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985), menjabarkan ada 4 tingkatan strategi :

1. Enterprise Strategy
2. Corporate Strategy
3. Business Strategy
4. Functional Strategy

D. JENIS – JENIS STRATEGI

Jenis – jenis strategi adalah sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi,
 - a. Integrasi ke depan, meningkatkan kendali atas distributor / pengecer,
 - b. Integrasi ke belakang, meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok,
 - c. Integrasi horizontal, meningkatkan kendali atas pesaing.
2. Strategi Intensif,
 - a. Penetrasi pasar, mencari pangsa pasar yang lebih besar
 - b. Pengembangan pasar, memperkenalkan produk ke wilayah lain,
 - c. Pengembangan produk, meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk dan inovasi.
3. Strategi Diversifikasi,
 - a. Diversifikasi konsentrik, menambah produk / jasa yang masih terkait,
 - b. Diversifikasi konglomerat, menambah produk / jasa yang tidak terkait dengan produk / jasa lama,
 - c. Diversifikasi horizontal, menambah produk / jasa yang tidak berkaitan dengan pelanggan saat ini.
4. Strategi Defensif,
 - a. Rasionalisasi biaya, mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba,
 - b. Divestasi, menjual 1 divisi atau sebagian perusahaan.
 - c. Likuiditas, menjual seluruh aset, sebagian, untuk nilai riilnya.
5. Strategi Umum Michael Porter.
 - a. Keunggulan biaya, menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah.
 - b. Diferensiasi, strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unit di seluruh industri.

- c. Fokus, membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

MATERI PERTEMUAN KE-5

M. PEMASARAN

ENY KHARMILLA

192510044

MM34B

IMPLEMENTASI STRATEGI

Tujuan jangka panjang ada beberapa jenis strategi yaitu :

- Strategi Integrasi

1. Integrasi ke depan,

(memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer)

2. Integrasi ke belakang,

(mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok)

3. Integrasi Horisontal

(mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas para pesaing)

- Strategi Intensif

1. Penetrasi Pasar

(mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dengan pemasaran yang gencar)

2. Pengembangan Pasar

(memperkenalkan produk yang ada di wilayah baru)

3. Pengembangan Produk,

(mencoba meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau mengembangkan yang baru)

- Strategi Diversifikasi

1. Diversifikasi Konsentrik

(menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)

2. Diversifikasi Konglomerat

(menambah produk/jasa baru yang tidak terkait dengan produk/jasa lama)

3. Diversifikasi Horisontal

(menambah produk/jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)

-Strategi Defensif

1. Rasionalisasi Biaya

(mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)

2. Divestasi

(menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)

3. Likuidasi

(menjual seluruh aset perusahaan)

Strategi Umum menurut M. Porter

1. Strategi Keunggulan Biaya

Strategi ini kata lainnya adalah strategi biaya rendah (cost leadership) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang/jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (price sensitive) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan.

2. Strategi Diferensiasi

Yaitu strategi pembeda produk atau differentiation mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang/jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

3. Strategi Fokus

Digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang

jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga.

4. Rangkaian kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa .

Menurut konsep ini, kegiatan perusahaan dibagi menjadi dua bagian besar yaitu kegiatan utama (primary activities) dan kegiatan pendukung (support activities). kegiatan utama dibagi menjadi 5 yaitu, logistik masuk (inbound logistic), manajemen operasi (operation), logistik keluar (outbound logistic), pemasaran dan penjualan (marketing and sales) serta pelayanan (service).

Sedangkan kegiatan pendukung dibagi empat, yaitu infrastruktur perusahaan (firm infrastructure), manajemen SDM (human resource management), teknologi (technology), serta pengadaan (procurement).

Cara untuk mencapai strategi :

1. Joint Venture / Partnering
2. Merger / Akuisisi

Analisis untuk Perumusan Strategi,

Yaitu dapat menggunakan analisis SWOT

Yang merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity) dan ancaman (threats).

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan tersebut.

Tugas kelompok 9

1. Fahri Alfath
2. M. Firdiansyah
3. Ria Lita Fahimah

Dosen:

Bpk Prof. Dr. Priyono, M.M

TUGAS MANAJEMEN PEMASARAN

Perusahaan Mc. Donald

(Studi kasus)

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perkembangan perekonomian saat ini sangat pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi di segala bidang terutama bidang perdagangan yang mulai menawarkan produk investasi seperti franchise, lisensi, dan lain-lain. Diantara sekian banyak produk investasi yang ditawarkan, franchise merupakan salah satu alternatif investasi yang dipilih karena proses pengoperasiannya yang mudah, dan sistem manajerial yang sudah jelas serta sesuai dengan standar operasi yang telah dilaksanakan di perusahaan secara umum.

Produk franchise yang ditawarkan antara lain dalam bidang kuliner, ritel, dan jasa. Dalam hal ini memngkhususkan diri pada produk franchise dalam bidang kuliner yaitu restoran cepat saji McDonald's. McDonald's merupakan salah satu franchise terbesar yang berkembang pesat di Indonesia maupun di dunia internasioanal. Sampai saat ini, McDonald's masih menunjukkan eksistensinya dalam perkembangan perekonomian suatu negara.

Dari pertimbangan yang telah penulis sebutkan di atas, maka penulis menyusun sebuah makalah yang berjudul **"McDonald's dan bagaimana strategi perusahaan tersebut dalam memperoleh pembeli.**

”

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimanakah analisis SWOT McDonald's?
2. Bagaimana strategi perusahaan tersebut dalam memperoleh pembeli

C. TUJUAN

1. Mengetahui tantangan yang dihadapi oleh McDonald's dalam menjalankan usahanya
2. Mengetahui strategi perusahaan McDonald's dalam memperoleh pembeli
3. Mengetahui analisis SWOT McDonald's

BAB II

PEMBAHASAN

1. Bagaimana strategi perusahaan tersebut dalam memperoleh pembeli

Strategi perusahaan tersebut dalam memperoleh pembeli, McDonald's telah menciptakan Customer Satisfaction Standard untuk kepuasan pelanggan sewaktu mereka datang ke McDonald's dengan cara:

1. Memberi Hot dan Fresh Product
2. Akurasi Get It Right First Time
3. Menghadapi Complaint dengan cepat dan efektif
4. Pendekatan pribadi, menganggap pelanggan sebagai teman atau tamu penting
5. Memberi pelayanan cepat
6. Memberi pelayanan yang berkesan
7. Penanganan maksimal material dengan alat yang tersedia
8. Kapasitas dan kebutuhan ruang yang efisien
9. Aspek lingkungan dan keindahan (estetika)
10. Aliran informasi, material dan manusia yang efisien

1.a. Langkah - langkahnya

Sebenarnya banyak aspek untuk membangun loyalitas konsumen McDonald. Pertama, bagaimana cara menjangkau mereka, yang dilakukan berdasarkan customer oriented, mengerti dengan situasi permintaan dari konsumen. Lalu, bagaimana agar bisa berkomunikasi dengan mereka / engagement, serta melakukan penetrasi pasar dengan baik juga.

Untuk membangun relevansi McDonald mencoba melihat ke internal dalam artian mengetahui core strength dalam berbisnis itu apa. Karena core strength itu dibangun berdasarkan diferensiasi bukan dari suatu kesamaan dari bisnis tersebut. Core strength dari bisnis fast food di menu yang difokuskan. Berkaitan dengan menu, tentunya dari sisi harga menjadi salah satu aspek yang diperhatikan, yang customer cari adalah value, dan value itu bukan sekadar dari harga saja, dimulai dari iklan atau pada saat di store konsumen berinteraksi dengan crew. Atau dengan kata lain:

a. Membuat ekspektasi pelanggan terwujud

McDonald selalu mencoba berinovasi. Secara strategis, menyediakan menu-menu yang memang menarik atau sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen. Dari sini juga mencoba membaca tren pasar yang sedang terjadi di waktu sekarang menggunakan riset, dan tidak melihat sesuatu hanya berdasarkan satu aspek, serta melakukan tracking berdasarkan core strength yang dibangun ke depannya, untuk melihat kekurangan, karena itu merupakan pendapat dari konsumen dan itu dipakai untuk memperbaiki kedepannya

b. Perubahan yang dilakukan McDonald dalam meningkatkan loyalitas konsumen

Di 2014 dari sisi pelayanan, jika orang ingin menikmati McDonald's tidak harus datang ke store lagi, tapi juga bisa di mana saja. Bisa lewat drive thru, bisa lewat delivery. Untuk delivery pun mememesannya tidak hanya lewat telepon, sekarang juga sudah bisa melalui website.

Ada juga beberapa hal yang perlahan-lahan yang dibangun. Meskipun fast food, bukan berarti di setiap meja ada waiter, tapi ada karyawan yang disebut 'star' yang bukannya hanya dapat menerima order, juga bisa membangun engagement pada saat konsumen datang ke store. Contoh, ketika ada keluarga yang datang, 'star' tersebut bukan hanya akan menyapa mereka dan juga bisa berinteraksi dengan ibu atau anaknya. Misalnya dengan memberikan balon kepada anak tersebut, sehingga anak pulang dengan senyuman bukan pulang dengan tangan kosong, juga melihat kalau birthday party itu sesuatu

pengalaman yang dibangun dengan konsumen. Konsumen memiliki pengalaman yang sangat memorable pada saat mereka berulang tahun di kala kecil dan itu akan membangun loyalitas.

c. Core Strength McDonald

Pertama, dari sisi operasional seperti drive thru dan delivery system, melakukan inovasi luar biasa, karena semua berdasarkan riset dan juga belajar di banyak market, selanjutnya tentang food safety, memang banyak di luar, orang tidak melihat sendiri dan melihat dapurnya seperti apa, tapi kalau Anda benar-benar menelaah dapur dan mengikuti SOP McDonald, dijamin produk safe. Karena cara meng-handle makanan merupakan inti dari bisnis ini, dimulai dari mengambil bahan yang datang dari supplier hingga sampai ke McDonald's. Seperti temperatur, ada makanan yang harus diterima dalam temperatur tertentu, jika tidak sesuai, akan dikembalikan. Pada saat menerima barang dari supplier dalam keadaan terbuka box-nya, itu tidak akan diterima. Di setiap store memiliki dua chiller. Karena kalau ada yang terkontaminasi itu akan menular ke yang lain, maka memastikan dengan adanya dua chiller.

d. Cara McDonald mengikat konsumen secara emosional

Seperti pada saat membangun awareness dengan iklan, iklan-iklan tidak melulu hanya sekedar menjual produk. Ada pesan-pesan yang disisipkan yang berkaitan dengan emotional benefits. Bukan hanya benefit produk, jadi produk ini bukan hanya untuk mengenyangkan tapi dikaitkan dengan unsur emosional. Diingat penting, tapi pesan yang diingat itu juga penting. Lalu, di store, crew melayani dapat memberikan pengalaman yang menyenangkan pada saat mereka datang ke McDonald's.

2. Bagaimanakah analisis SWOT McDonald's?

a. Strengths

- 1) McDonald mempunyai a strong global presence dengan kompetitor domestik terdekat yang hanya berukuran separuhnya, McDonald merupakan pemimpin pasar (market leader) baik secara domestik, maupun internasional.
- 2) Keuntungan McDonald's berasal dari pengurangan biaya melalui skala ekonomi, karena ukurannya yang sangat besar dan keberadaannya secara global memungkinkan untuk menetapkan risiko yang bervariasi yang melibatkan keadaan ekonomi dari negara tertentu.
- 3) Outlet perusahaan ditempatkan di wilayah yang strategis dan mudah dijangkau.
- 4) Adanya pengakuan atas merk (brand recognition).
- 5) Kesuksesan dalam periklanannya, seperti adanya kata "I'm Loving It" dalam setiap pemasarannya.
- 6) Adanya Kekuatan kerjasama dengan perusahaan lain, seperti dengan Coca-Cola.
- 7) Tempat penjualan yang bersih dan adanya tempat bermain untuk anak-anak mempunyai daya tarik tersendiri.
- 8) Adanya pelatihan yang profesional dengan didirikannya "Hamburger University"
- 9) Perusahaan yang telah mengglobal.
- 10) Aktif dalam kegiatan amal untuk anak-anak.
- 11) Menyesuaikan resep dan produk yang ditawarkan dengan standar kesehatan yang ditetapkan oleh USDA
- 12) Pendapatan tidak hanya dari penjualan makanan cepat saji, tapi juga dari investasi properti, franchiser of restaurant.
- 13) Adanya sistem delivery order yang mudah digunakan oleh konsumennya yaitu dengan menelpon 14045.

b. Weakness

- 1) Harga yang kurang kompetitif, sehingga dapat mengurangi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan.

- 2) Inovasi terhadap produk kurang memiliki spesifikasi tertentu
- 3) Management of franchises kurang memperhatikan integritas klien
- 4) Teknik pemasaran atau periklanan yang hanya diutamakan pada anak-anak.

c. Opportunities

- 1) Perusahaan dapat melakukan penjualan online sehingga memberikan kemudahan bagi pelanggan dan juga menambah feature-feature dalam pelayanan.
- 2) Merubah trend kebiasaan makan ke arah makan yang lebih sehat.
- 3) Mengembangkan secara terus menerus pangsa pasar terutama untuk generasi muda dan kelompok yang telah berumur
- 4) Melakukan pengawetan dengan bahan-bahan alami, sebagai bagian dari strategi pemasaran dan periklanan.
- 5) Menciptakan produk baru. Meneruskan untuk menggunakan teknologi untuk mempengaruhi strategi pendapatan, seperti menggunakan pesan singkat untuk mengantarkan pesanan khusus.

d. Threat

- 1) Adanya fluktuasi terhadap nilai mata uang asing.
- 2) Industri makanan cepat saji merupakan sektor yang sangat kompetitif sehingga persaingan juga semakin ketat.
- 3) Persamaan strategi dengan perusahaan
- 4) Adanya tekanan dari beberapa pihak mengenai makanan cepat saji dengan masalah obesitas.
- 5) Bagi konsumen yang sadar akan gizi, makanan cepat saji merupakan makanan yang kurang sehat.
- 6) Adanya ancaman dari kompetitor local di negara yang berbeda-beda.
- 7) Industri ini berada pada siklus mature dan merupakan industri yang cepat mengalami kejenuhan.
- 8) Hanya menyimpan waktu pelanggan yang sangat berharga, namun juga meningkatkan energi pelanggan.

2. Bagaimana strategi perusahaan tersebut dalam memperoleh pembeli Ada begitu banyak tantangan yang dihadapi oleh McDonald's dalam menjalankan usahanya. Bahkan di antaranya ada belum diatasi dan sulit untuk menemukan solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Tantangan-tantangan tersebut adalah:

- a. Adanya fluktuasi terhadap nilai mata uang asing.
- b. Industri makanan cepat saji merupakan sektor yang sangat kompetitif sehingga persaingan juga semakin ketat.
- c. Persamaan strategi dengan perusahaan
- d. Adanya tekanan dari beberapa pihak mengenai makanan cepat saji dengan masalah obesitas.
- e. Bagi konsumen yang sadar akan gizi, makanan cepat saji merupakan makanan yang kurang sehat.
- f. Adanya ancaman dari kompetitor local di negara yang berbeda-beda.
- g. Industri ini berada pada siklus mature dan merupakan industri yang cepat mengalami kejenuhan.
- h. hanya menyimpan waktu pelanggan yang sangat berharga, namun juga meningkatkan energi pelanggan.

Dari banyaknya tantangan yang dihadapi oleh McDonald's dalam menjalankan usahanya, yang akan penulis bahas lebih dalam adalah tentang asumsi bahwa makanan cepat saji yang disajikan di

McDonald's adalah makanan yang kurang sehat. Karena saat ini, orang sudah mulai berpikiran maju tentang pentingnya kesehatan dan sudah mulai mengurangi makanan cepat saji. Karena asumsi konsumen yang demikian, pengunjung McDonald's jadi semakin berkurang, terutama pada kalangan

dewasa dan tua. Namun di kalangan remaja, McDonald's masih menjadi tren karena gengsinya. Para remaja juga kurang menyadari tentang pentingnya kesehatan dan bahaya makanan cepat saji.

McDonald's merupakan perusahaan yang bergerak pada industri fast food restaurant. Produk yang ditawarkan berupa makanan dan minuman siap saji. Berikut adalah perincian produk yang ditawarkan :

a. Paket Hemat (PaHe), yaitu merupakan paket yang terdiri dari 1 produk makanan dan 1 produk minuman. Paket Hemat ini memberikan keuntungan pada pelanggan yaitu harga yang lebih murah dibandingkan jika membeli dengan harga satuan. Sedangkan bagi perusahaan dapat meningkatkan penjualan produk.

Paket Hemat (PaHe) terdiri dari :

- 1) PaHe 1 (Cheese Burger dan Medium Drink)
- 2) PaHe 2 (McChicken Burger dan Medium Drink)
- 3) PaHe 3 (Fillet O Fish Burger dan Medium Drink)
- 4) PaHe 4 (Big Mac Burger dan Medium Drink)
- 5) PaHe 5 (Double Cheese Burger dan Medium Drink).

b. Jenis-jenis Burger, yaitu :

- 1) Beef Burger
- 2) Spicy Chicken Burger
- 3) Double Beef Burger
- 4) Big Mac Burger
- 5) Fillet O Fish
- 6) Triple Cheese Burger
- 7) Beef Prosperity

c. Paket Nasi, yaitu merupakan paket khusus yang dibuat oleh McDonald's Indonesia, sesuai dengan kebiasaan masyarakat Indonesia yang mengkonsumsi nasi sebagai makanan pokok.

- 1) PaNas (Rice, 1 Pcs Chicken, Medium Drink)
- 2) PaNas Spesial (Rice, 1 Pcs Chicken, Egg, Medium Drink)
- 3) PaNas Komplit (Rice, 1 Pcs Chicken, Egg, Soup, Medium Drink).
- 4) French Fries dengan 4 ukuran, yaitu : Regular, Medium, Large, Super Size
- 5) Hot and Cold Drinks

Dari data di atas dapat dilihat bahwa menu-menu yang tersedia bisa dihasilkan dari bahan organik, seperti beras, kentang, keju, daging ikan, daging ayam, daging sapi, sayur-sayuran, dan lain-lain. Penulis merencanakan, McDonald's mempunyai perkebunan dan peternakan organik yang merupakan milik pribadi McDonald's. Semua bahan baku untuk pembuatan makanan McDonald's dihasilkan dari perkebunan dan peternakan organik yang dikelola oleh McDonald's itu sendiri.

Secara substansi pertanian organik bukanlah barang baru. Sebelum ditemukan pupuk dan obat-obatan kimia sintetis, bisa dikatakan semua kegiatan produksi pertanian merupakan pertanian organik.

Adalah Sir Albert Howard, seorang ahli botani asal Inggris, yang mengagagas pertanian organik secara lebih sistematis. Bukunya yang terbit pada tahun 1940, berjudul "An Agricultural Testament", telah menginspirasi gerakan pertanian organik diberbagai belahan bumi. Atas alasan itu, dia disebut-sebut sebagai bapak pertanian organik.

BAB III PENUTUP

4. KESIMPULAN

Dengan semakin canggih dan berkembangnya pengetahuan dan teknologi, masyarakat mulai berpikir cerdas dan menuntut adanya produk yang tidak hanya menguntungkan dari harga tapi juga dari segi manfaat ekonomis dan kesehatan. McDonald's sebagai perusahaan yang sudah mapan harus tanggap dalam memenuhi tuntutan perubahan global baik dari segi competitor maupun keinginan konsumen.

5. SARAN

Penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan mampu berkompetisi dengan harga yang kompetitif.
2. Terus menerus melakukan inovasi terutama dengan melakukan penciptaan produk makanan yang sesuai gaya hidup sehat.
3. Total Quality Management harus dilakukan untuk control kualitas terhadap pelayanan, servis, kebersihan dan cita rasa dari makanan itu sendiri.
4. Memanfaatkan kemajuan teknologi seperti internet untuk meningkatkan penjualan dan memberikan kemudahan bagi pelanggan

DAFTAR PUSTAKA

- Elu, Wilfridus B . Manajemen Strategis Berbasis Kompetensi. Jakarta :
- STIE PERBANAS
- P., Dewi Tri T, dkk. 2009 . Analisis Kasus McDonald's . Surakarta :
- Universitas Sebelas Maret.
- <http://en.wikipedia.org>
- <https://flixuno.wordpress.com/2011/04/08/analisis-manajemen-strategik-perusahaan-franchise-studi-kasus-restoran-cepat-saji-mcdonalds/>
- <http://sesukainfo.blogspot.co.id/2013/09/profile-mcdonald.html>
- <http://swa.co.id/swa/business-strategy/mcdonalds-membangun-brand-untuk-menciptakan-loyalitas>
- <http://www.marketing.co.id/inilah-strategi-pemasaran-starbuck-coffe-dan-mcdonald-sehingga-terkenal/>

IMPLEMENTASI STRATEGI

(Tugas Pertemuan Ke-5)

1. Strategi integrasi
 - Integrasi ke depan (memiliki /meningkatkan kendali atas distributor/pengecer)
 - Integrasi ke belakang (mencoba memiliki/Meningkatkan kendali atas perusahaan Pemasok)
 - Integrasi Horisontal (mencoba memiliki/ meningkatkan kendali atas para pesaing)
2. Strategi intensif
 - Penetrasi Pasar (mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk barang/jasa dg pemasaran yg gencar)
 - Pengembangan Pasar(memperkenalkan produk yg ada ke wilayah baru)
 - Pengembangan Produk (mencoba meningkatkan penjualan dg memperbaiki produk/mengembangkan yang baru)
3. Integrasi Diversifikasi
 - Diversifikasi Konsentrik (menambah produk/jasa baru tetapi masih terkait)
 - Diversifikasi Konglomerat (menambah Produk/jasa baru yg tidak terkait dengan Produk/jasa lama)
 - Diversifikasi Horisontal (menambah produk/jasa baru yg tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini)
4. Strategi Defensif
 - Rasionalisasi Biaya (mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba)
 - Divestasi (menjual satu divisi atau sebagian perusahaan)
 - Likuidasi (menjual seluruh aset perusahaan, sebagian,untuk nilai riilnya)
5. Strategi umum MICHAEL PORTER
 - Strategi Keunggulan Biaya
 - Strategi Diferensiasi
 - Strategi Fokus
 - Rantai Nilai
6. Cara untuk mencapai strategi
 - Joint Venture / Partnering
 - Merger/Akuisisi
7. Analisis SWOT

	OPORTUNITIES	TREATHS
STRENG	SO	ST
WEAKNES	WO	WT

8. Tahap Yang Dibutuhkan Untuk Mengembangkan Matrik Space
 - Pilih variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS)
 - Beri nilai berkisar antara +1(terburuk) hingga +6(terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1(terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk ES dan CA
 - Pada sumbu FS dan CA buat perbandingan terhadap pesaing, pada sumbu ES dan IS buat perbandingan dengan industri lain
9. Kerangka Kerja Analisis Untuk Perumusan Strategi

TAHAP I : TAHAP INPUT

IFE CPM EFE

TAHAP II : TAHAP PENCOCOKAN

SWOT SPACE BCG IE GRAND STRATEGI

TAHAP III: TAHAP KEPUTUSAN

QSPM

(Qualitative Strategig Planning Matrix)

IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi.

Tahap implementasi dan evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam implementasi strategi. Dalam tahap ini manajemen sudah harus mempunyai gagasan yang jelas mengenai tingkat perubahan yang diinginkan, baik menyangkut struktur organisasi, budaya perusahaan maupun gaya kepemimpinan.

Berdasarkan pembahasan di atas maka diharapkan bagi seluruh organisasi dalam rangka mewujudkan kemajuan organisasinya haruslah melakukan berbagai hal, salah satunya adalah membuat formulasi strategi yang sebaik-baiknya dengan mengikutsertakan anggota organisasi. Kemudian setelah melakukan perumusan formulasi strategi tugas selanjutnya adalah mengimplementasikan formulasi strategi tersebut dengan totalitas dan sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan kemajuan yang diharapkan dapat terwujud.