

# **Strategi Kompetitif Internasional**

## **MAKALAH**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mata kuliah Bisnis Global**

**Dosen: Dr. Rizki Zulfikar, SE., M.Si**

Siti Nur H	21216082
Revie Rakani R	21216094
Windasari	21216096
Erwin Hermawan	21216097
Fariz M I	21216109
Andrean P H	21216118
Argi M Ghifari	21216119
Nadita Jefri A	21216121
Naomi Bestaria P	21216127



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA  
BANDUNG  
2020**

## **KATA PENGANTAR**

Assalammualaikum Wr.Wb

Dengan hati yang tulus dan ikhlas penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, shalawat serta salam semoga dilimpahkan kepada junjungan Nabi besar baginda Rasullulah SAW, karna atas berkat rahmat dan karunia-Nya penulis mampu menyelesaikan penyusunan makalah ini sebagai salah satu persyaratan dalam menempuh mata kuliah Bisnis Global pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) Bandung.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada Bapak Dr. Rizki Zulfikar, SE., M.Si selaku dosen yang telah memberikan arahan dalam menyelesaikan penyusunan makalah.

Penulisan makalah ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan penulis demi kesempurnaan makalah ini. Akhir kata, semoga makalah ini bermanfaat bagi penyusun khususnya dan pembaca pada umumnya.

Bandung, 24 Juni 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	1
1.3 Tujuan Masalah .....	2
<b>BAB II PEMBAHASAN.....</b>	<b>3</b>
2.1 Pengertian Strategi Internasional .....	3
2.2 Perencanaan Strategi Global.....	4
2.2.1 Mengapa Membuat Perencanaan Secara Global.....	5
2.2.2 Proses Perencanaan Strategis Global.....	5
2.2.3 Fitur-fitur Rencana Strategis dan Fasilitator Implementasi.....	20
2.2.4 Jenis-Jenis Rencana Strategis.....	22
2.2.5 Metode Perencanaan.....	21
2.2.6 Arah Baru Dalam Perencanaan.....	24
2.3 Analisis Kekuatan Kompetitif.....	25
2.3.1 Apakah Penilaian Pesaing Baru.....	25
2.3.2 Sumber-Sumber Informasi.....	25
2.3.3 Menggunakan Penilaian Pesaing Untuk Melihat ke Depan, Bukan ke	

Belakang.....	26
2.3.4 Benchmarking.....	29
<b>BAB III PENUTUP .....</b>	<b>32</b>
3.1 Kesimpulan.....	32

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam rangka memperluas bisnisnya, banyak perusahaan akan masuk kedalam pasar negara lain. Masuknya suatu perusahaan kedalam pasar internasional (market entry) merupakan pertemuan juga pertentangan terhadap penawaran dan juga permintaan masyarakat internasional. Keunggulan kompetitif biaya, daya tarik produk, keuntungan dari pasar yang baru, dan keunggulan-kelunggulan lain merupakan daya tarik tersendiri bagi suatu perusahaan masuk kedalam pasar internasional. Masuk pasar baru telah menjadi ujian tertinggi bagi kemampuan kompetitif. Perusahaan tidak lagi membuktikan kemampuannya dalam lahan bisnis biasa, melainkan membuktikan kompetensinya dalam berinovasi. Dari tantangan-tantangan ini, banyak pihak mengembangkan strategi-strategi untuk sukses dalam memasuki pasar internasional.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalahnya adalah sebagai berikut ini :

1. Apa yang dimaksud strategi internasional dan bagaimana langkah – langkah dalam proses perencanaan strategis global ?
2. Bagaimana perencanaan strategi global ?
3. Bagaimana analisis kekuatan kompetitif ?
4. Bagaimana menggunakan spionase industri untuk menilai pesaing ?

### **1.3 Tujuan Masalah**

Adapun tujuan masalahnya sebagai berikut ini :

1. Untuk mengetahui pengertian strategi internasional dan langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis global.
2. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan strategi global.
3. Untuk mengetahui analisis kekuatan kompetitif.
4. Untuk mengetahui cara menggunakan spionase industri untuk menilai pesaing.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Pengertian Strategi Internasional**

Strategi internasional terkait dengan perusahaan membuat pilihan fundamental mengenai pengembangan dan penyebaran sumber daya yang terbatas secara internasional. Strategi internasional termasuk keputusan yang terkait dengan barang atau jasa apa yang ditawarkan, pasar mana yang harus dimasuki dan bagaimana harus bersaing.

Tujuan Strategi internasional adalah untuk mencapai dan mempertahankan posisi bersaing yang unik dan berharga baik didalam maupun secara global, sebuah posisi yang di istilahkan oleh keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan internasional harus melakukan cara yang berbeda dengan pesaing nya. untuk menciptakan keunggulan yang berkesinambungan perusahaan internasional harus mencoba mengembangkan kemampuan atau kompetensi yang harus dilakukan, diantaranya :

- Menciptakan nilai bagi pelanggan yang mana pelanggan bersedia membayar
- Jarang terjadi, karena kompetensi yang dimiliki bersama dengan banyak pesaing tidak bisa menjadi dasar keunggulan kompetitif
- Sulit untuk ditiru atau digantikan
- Diatur dengan cara memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi penuh dan merangkap dari nilai kompetitif ini berharga, langka, dan sulit untuk meniru kompetensi.

Wall mart telah menjadi pesaing kuat dalam industri retail internasional sebab perusahaan ini bisa mengembangkan proses yang lebih efektif untuk melakukan aktivitas kritis seperti logistik yang menghubungkan antara data dari titik pembelian dengan manajemen perusahaan dan

aktivitas pembelian perusahaan. Para pesaing sangat sulit untuk berkompetensi dengan wall mart, sehingga wall mart bisa berada dalam perusahaan yang sangat konsisten menghasilkan penjualan.

Para manajer dari perusahaan internasional yang berusaha menciptakan keunggulan kompetitif menghadapi tantangan terbesar sebab sumber daya bakat, waktu dan uang selalu langka ada banyak alternatif untuk menciptakan sumber daya yang langka misalnya negara mana yang akan di masuki, teknologi mana yang akan dimasukan investasikan dan produk jasa mana yang akan di tawarkan kepada pelanggan, dan alternatif ini tidak selalu sama menarik seorang manajer perusahaan dipaksa apa yang harus di lakukan dan apa yang tidak boleh di lakukan, saat ini dan sepanjang waktu. Perusahaan yang berbeda kan membuat pilihan yang berbeda dan pilihan itu memiliki implikasi bagi kemampuan masing masing perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan posisi kompetitif yang tidak terkalahkan di dunia.

## **2.2 Perencanaan Strategi Global**

Perusahaan internasional menemukan pentingnya melembagakan perencanaan strategis global yang formal untuk menyediakan sarana bagi manajemen puncak untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari seluruh dunia mempromosikan strategi untuk menanganinya dan menentukan bagaimana untuk membiayai dan mengelola implementasi startegi. Perencanaan strategis membantu memastikan bahwa pengambilan keputusan telah memiliki pemahaman yang sama mengenai bisnis, strategi, asumsi, dibalik startegi tekanan bisnis eksternal dan keputusan mereka sendiri, juga termasuk mempromosikan konsistensi tindakan antar manajer tersebut di seluruh dunia.



### **2.2.1 Mengapa Membuat Perencanaan Secara Global**

Rencana strategis mengundang partisipan untuk mempertimbangkan dampak mereka di area geografis dan fungsional lain di perusahaan. Rencana ini menyediakan landasan menyeluruh sistematis untuk meningkatkan pertanyaan kunci mengenai harus menjadi apa dan untuk membuat keputusan mengenai sumberdaya dan kompetensi apa yang dilakukan di perusahaan kapan dan bagaimana untuk mengembangkannya dan bagaimana menggunakan kompetensi tersebut untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini ditunjukkan untuk membantu organisasi untuk merespon secara lebih efektif terhadap tantangan di bandingkan dengan pesaing nya.

Persaingan strategis juga ditunjukkan untuk membantu meningkatkan kemungkinan inovasi strategis, mempromosikan pengembangan, menangkap, dan aplikasi dari ide-ide baru untuk mendorong kesuksesan dalam menantang lingkungan yang kompetitif. McKinsey Global survey mengungkapkan bahwa 85 % responden memandang lingkungan bisnis perusahaan mereka “lebih Kompetitif” atau “lebih jauh kompetitif” dibandingkan lima tahun yang lalu, dengan intensitas persaingan yang meningkat baik untuk perusahaan kecil maupun besar di seluruh industri. Meskipun ada keluhan mengenai tantangan yang mengimplementasikan usaha perencanaan secara efektif, Management Tools & Trends 2007 melaporkan bahwa perencanaan strategis menjadi alat manajemen yang paling banyak digunakan di kalangan eksekutif global dan ini adalah alat dengan kepuasan tingkat tertinggi.

### **2.2.2 Proses Perencanaan Strategis Global**

Perencanaan strategis global adalah fungsi utama manajer perusahaan dan manajer akhir dari perencanaan strategis dan pembuatan strategi di perusahaan adalah di rektor utama perusahaan (CEO) proses perencanaan strategis menyediakan struktur formal dimana manajer

- Menganalisis eksternal perusahaan
- Menganalisis lingkungan internal perusahaan
- Mengidentifikasi bisnis dan misi perusahaan
- Menetapkan tujuan perusahaan
- Menguantifikasi tujuan
- Memformulasikan strategi
- Membuat perencanaan taktis

Untuk mempermudah pemahaman akan di presentasikan hal ini sebagai proses linier, tetapi dalam kenyataannya adalah fleksibilitas yang cukup besar dari urutan perusahaan dimana perusahaan menjalankan hal hal tersebut dalam pertemuan perusahaan yang di ikuti oleh salah satu penulis,produser itu berulang yaitu, selama anggota lingkungan komite dapat melompat kelangkah selanjutnya dalam proses perencanaan dalam mendiskusikan dampak dari sebuah perkembangan baru dalam tujuan perusahaan ini terkadang mereka kembali kelangkah sebelumnya untuk mendiskusikan aset perusahaan untuk mengambil keuntungan tersebut, komite akan berusaha memformulasikan strategi baru jika strategi yang di kembangkan dapat telah di jalankan maka para anggota maka para anggota akan menetapkan tujuan perusahaan yang di desain untuk di capai oleh strategi tersebut.

### **1. Menganalisis Lingkungan Domestik, Internasional, dan Asing**

Oleh karena sebuah perusahaan memiliki sedikit kesempatan untuk mengendalikan kekuatan ini maka manajer harus tahu bukan hanya nilai sekarang dari kekuatan tersebut tetapi juga kemana kekuatan tersebut mengarah, proses pemindaian lingkungan yang serupa dengan penyaringan pasar dapat di gunakan untuk pengumpulan informasi seacara berkelanjutan. Namun pengakuan dan sifat implikasi dari lingkungan domestik, Internasional dan Asing Saat ini dan

dimasa depan merupakan input penting dari perencanaan strategis global seperti yang di indikasikan oleh penilaian General Electric Berikut Ini.

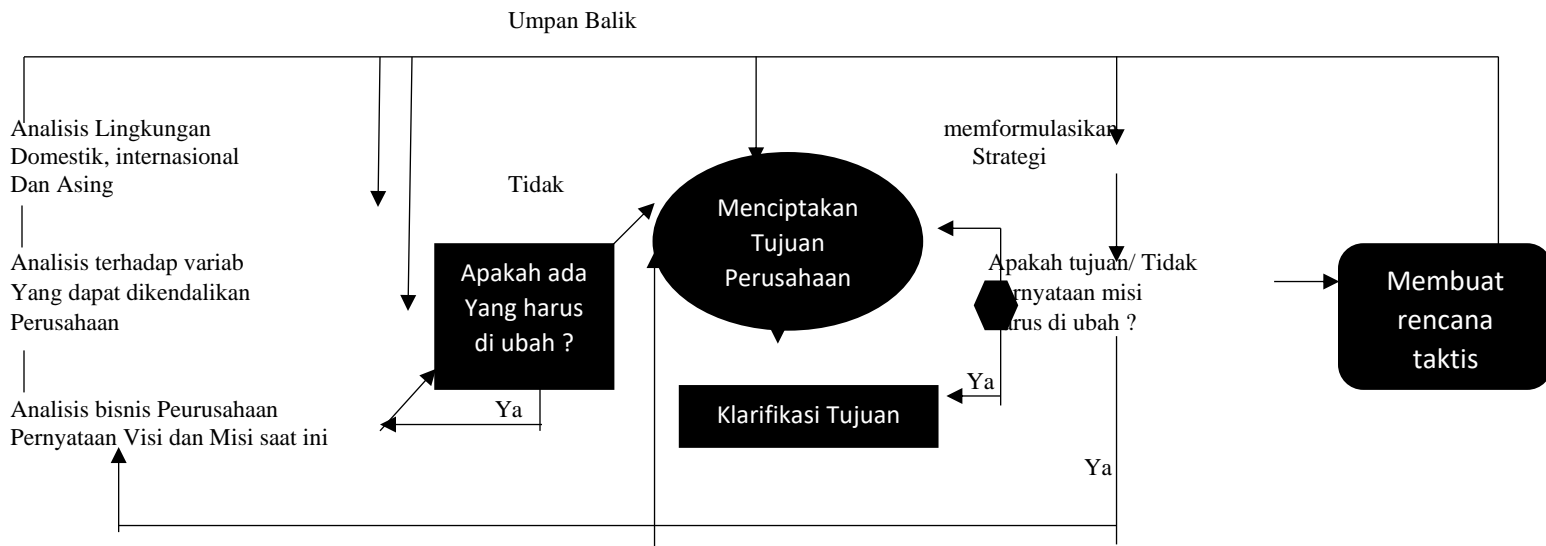
*Pertumbuhan ekonomi dimasa depan akan tidak merata. Agar berhasil perusahaan harus menavigasi kecenderungan global utama yang akan memiliki dampak signifikan terhadap penilaian ini termasuk*

- Perekonomian global yang sering tergantung didera oleh kelebihan kapasitas produksi dan tekanan harga yang di hasilakan. Inilah mengapa pengangguran tetap tinggi dan pertumbuhan margin sangat sulit dicapai perusahaan pemenang akan berinvestasi dalam inovasi dan arus pendapatan lain dari kemampuan mereka saat ini.
- Tataan ekonomi dalam pertumbuhan baru dan persaingan global.
- Pergerakan untuk Mengonsolidasi saluran distribusi yang menciptakan nilai untuk pelanggan tetapi mempersulit bagi produsen untuk Mempertahankan margin
- Kesempatan Untuk Membangun Platform berdasarkan Demografi yang tak terbendung
- Dunia yang makin berubah dan tidak pasti

Sementara pengakuan terhadap perubahan kekuatan kunci lingkungan adalah tugas strategis yang penting bagi manajer perusahaan internasional, tetapi hal itu saja belum cukup. Manajemen harus mengembangkan dan mengimplementasikan respon yang atas perubahan perubahan tersebut.

Proses Perencanaan Dan Domestik Adalah Serupa

Contohnya seperti gambar dibawah!



dalam kekuatan tak terkendali yang membuat aktivitas perusahaan global lebih kompleks di bandingkan dengan perusahaan yang murni domestik.

## 2. Menganalisis variabel yang dapat dikendalikan perusahaan

Sebuah analisi mengenai kekuatan yang dikendalikan perusahaan juga akan menyertakan analisi situasional dan prediksi. Manajer dari berbagai bidang fungsional secara pribadi akan memberikan laporan mengenai unit mereka atau memberikan masukan kepada staf perencanaan (Jika memang ada), yang pada gilirannya akan menyiapkan laporan untuk komite perencanaan stratego.

Harga penjualan pakaian saat menarik minat pelanggan tetapi memberikan tantangan bagi bisnis. Untuk bisa berhasil dlam lingkungan persaingan global saat ini. perusahaan harus menavigasi beberapa kecenderungan global utama, termasuk peningkatan saling ketergantungan

dalam perekonomian global yang didera oleh kapasitas berlebih sektor manufaktur, persaingan yang ketat dan akibat dari tekanan harga.

*Nissan Motor Jepang dipaksa untuk memeriksa ulang materi jangka Panjang bisnis otomotif sering perusahaan mempersiapkan peluncuran rencana bisnis 3 tahunan terbarunya di pertengahan tahun 2008. Industry otomotif global berada dalam perubahan besar dengan pasar Amerika Serikat terbesar di dunia dan sumber dari lebih dari setengah keuntungan. Nissan mengalami tekanan tajam. Pasar-pasar yang bermunculan, termasuk Cina, India, dan Rusia, di prediksi menghasilkan lebih dari 75 persen pertumbuhan penjualan global selama 6 tahun ke depan, tetapi investasi Nissan di negara ini tertinggal dibandingkan para pesaing utamanya. Sebagian besar kapasitas produksi perusahaan berada di Jepang dan yen menguat terhadap dollar. Setiap kenaikan 1 yen berarti 140 juta dolar penurunan keuntungan operasi. Investasi baru, Seperti pabrik di Chennai, India, tidak bisa mencapai kapasitas penuh selama 7 tahun ke depan. Biaya bahan baku mengalami kenaikan lebih cepat dibandingkan prediksi dan permintaan pelanggan mengalami perubahan ke kendaraan yang lebih kecil dan hemat BBM akibat kenaikan harga minyak. Di bawah kondisi-kondisi ini, komitmen strategi yang dibuat oleh para eksekutif Nissan dapat secara harfiah menjadi keputusan yang terbaik memperbaiki atau menghancurkan perusahaan.*

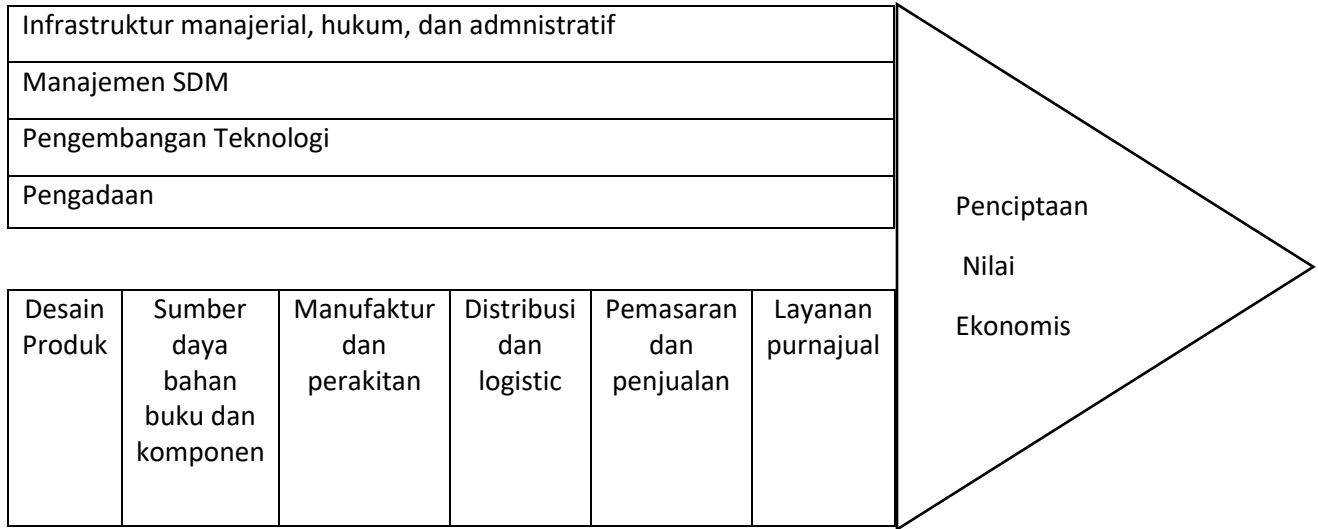
Sering kali manajemen akan menganalisis aktivitas perusahaan melalui dari bahan baku masuk ke pabrik hingga produk akhir sampai ke pengguna akhir, yang biasa tersebut **analisis rantai nilai** (*Value chain analysis*). Sebagai bagian dari proses ini, manajemen harus meligat tiga pertanyaan kunci mengenai bisnis:

1. Siapa target pelanggan perusahaan?
2. Nilai apa yang ingin diberikan oleh perusahaan kepada para pelanggan?
3. Bagaimana nilai pelanggan ini akan diciptakan?

Analisis rantai nilai berfokus terutama pada pertanyaan ketiga, dan mengacu pada sekelompok aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari sumber-sumber bahan baku atau komponen dasar hingga pengiriman produk jadi atau jasa ke pelanggan akhir. Rantai nilai yang disederhanakan diperlihatkan pada gambar 12.2. Tujuan analisis ini adalah untuk memungkinkan manajemen untuk menentukan kelompok aktivitas yang akan dilakukan sendiri oleh perusahaan dan mana yang akan dialihdayakan (outsourcing). Manajemen juga harus mempertimbangkan ke mana menempatkan berbagai aktivitas rantai nilai (misalnya, apakah perakitan harus dilakukan di negara asal perusahaan, di pindahkan ke negara lain yang berbiaya lebih rendah, atau dipindahkan dekat dengan konsumen di luar negeri?). Hal ini juga penting bagi manajemen untuk memeriksa keterkaitan antara aktivitas dalam rantai nilai (misalnya, antara penjualan dan pengembangan produk, dalam rangka untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan dikomunikasikan secara efektif dan digabungkan dalam produk baru). Keterkaitan harus diperiksa bukan hanya antar-aktivitas di dalam perusahaan, tetapi juga dalam mengelola hubungan dengan entitas eksternal seperti pemasok, mitra kerja sama, distributor, atau pelanggan di dalam dan antar negara. Hasil yang diinginkan dari analisis ini adalah identifikasi dan penetapan kelompok unggulan dari aktivitas rantai nilai yang akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan menjual dengan lebih efektif dan efisien produk dan jasa perusahaan kepada target pelanggan, sehingga menciptakan dasar bagi keunggulan kompetitif global.

Analisis rantai nilai berfokus terutama pada pertanyaan ketiga, dan mengacu pada sekelompok aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari sumber-sumber bahan baku atau komponen dasar hingga pengiriman produk jadi atau jasa ke pelanggan akhir. Rantai nilai yang disederhanakan diperlihatkan pada gambar dibawah ini.

Tujuan analisis ini adalah untuk memungkinkan manajemen untuk menentukan kelompok aktivitas yang akan dilakukan sendiri oleh perusahaan dan mana yang akan dialihdayakan (outsourcing). Manajemen juga harus mempertimbangkan ke mana menempatkan berbagai aktivitas rantai nilai (misalnya, apakah perakitan harus dilakukan di negara asal perusahaan, dipindahkan ke negara lain yang berbiaya lebih rendah, atau dipindahkan dekat dengan konsumen di luar negeri?). Hal ini juga penting bagi manajemen untuk memeriksa keterkaitan antara aktivitas dalam rantai nilai (misalnya, antara penjualan dan pengembangan produk, dalam rangka untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan dikomunikasikan secara efektif dan digabungkan dalam produk baru). Keterkaitan harus diperiksa bukan hanya antar-aktivitas di dalam perusahaan, tetapi juga dalam mengelola hubungan dengan entitas eksternal seperti pemasok, mitra kerja sama, distributor, atau pelanggan di dalam dan antar negara. Hasil yang diinginkan dari analisis ini adalah identifikasi dan penetapan kelompok unggulan dari aktivitas rantai nilai yang akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan menjual dengan lebih efektif dan efisien produk dan jasa perusahaan kepada target pelanggan, sehingga menciptakan dasar bagi keunggulan kompetitif global.



Sumber: Diadaptasi dari M.E. Porter, Competitive Advantage [New Yor; Free Press,1985]

### Pengaruh sebagai Sumber Daya Perusahaan Terkendali

Dalam perekonomian dan pengetahuan intensif dewasa ini sangat kompetitif dan cepat berubah, perusahaan memiliki potensi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan pengetahuan organisasi mereka antarbatas negara. Pengetahuan dasar organisasi ini meliputi kemampuan karyawan (secara individu maupun tim) dan juga pengetahuan yang dibangun ke dalam organisasi secara keseluruhan melalui beragam struktur, system, dan rutinitas organisasi. Sebagai sumber daya organisasi yang berharga, langka, dan sering kali unik, pengetahuan maka diakui oleh manajemen sebagai dasar keunggulan kompetitif. Akibatnya, manajer mengambil Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kumpulan pengetahuan yang terkandung di dalam perusahaan mereka dalam basis global. Termasuk penilaian pengetahuan terkandung di dalam perusahaan mereka dalam basis global, termasuk penilaian pengetahuan dan kompetensi terkait mana yang akan menjadi pondasi bagi keberhasilan perusahaan di masa depan. Proses ini biasanya disebut dengan manajemen pengetahuan (knowledge management). Untuk



membantu percepatan akuisisi, pengembangan, dan eksploitasi pada pengetahuan yang berharga secara persaingan, manajer mengembangkan set Teknik dan praktik untuk memfasilitasi aliran pengetahuan ke dalam dan di dalam perusahaan mereka, membangun basis data pengetahuan, mentransfer praktik terbaik di dalam dan antara jaringan operasi internasional mereka, dan juga menciptakan pondasi bagi keunggulan kompetitif yang berbasis pengetahuan.

Untuk mengelola pengetahuan secara efektif, perusahaan harus mendorong individu untuk bekerja sama dalam proyek atau setidaknya berbagi ide mereka. banyak pengetahuan berharga yang tersirat (tacit) atau implisit, yang artinya diketahui dengan baik oleh individu tetapi sulit untuk diekspresikan secara lisan (verbal) atau didokumentasikan dalam tulisan dan gambaran. Sebagai hasilnya, dibutuhkan system untuk menyampaikan pengetahuan tersirat ini kepada orang lain, kemungkinan dengan mengubahnya menjadi eksplisit (*Explicit*), pengetahuan dikodifikasikan dan kemudian membuat pengetahuan ini bisa diakses dengan cepat dan efektif ke pegawai lainnya yang membutuhkan. Selain itu, untuk mendesain dan mengirim produk secara efektif yang memenuhi kebutuhan konsumen, sering kali penting untuk memperoleh akses dalam pengetahuan yang berharga mengenai pemasok, pelanggan dan organisasi mitra lainnya. Di beberapa kasus, bahkan pentingnya untuk membangun fasilitas perusahaan di lokasi lain untuk memperoleh akses terhadap pengetahuan ini. contohnya, Nokia dan Ericsson, di mana merupakan pemimpin internasional dalam teknologi komunikasi, keduanya mendirikan kantor di Silicon Valley. Tujuan mereka adalah masuk ke dalam pemikiran terbaru dari pemasok dan pelanggan yang berlokasi di Kawasan tersebut dan kemudian mentransfer pengetahuan Kembali ke kantor pusat mereka masing-masing di Eropa. Perusahaan-perusahaan menghadapi tantangan yang berkelanjutan dalam menciptakan mekanisme yang akan sistematis dan rutin mengidentifikasi kesempatan untuk pengembangan dan transfer pengetahuan dan memastikan bahwa anak perusahaan bersedia dan

bisa membagi apa yang mereka ketahui dan menyerap pengetahuan dari unit lain perusahaan. Mereka juga harus memastikan bahwa pengetahuan milik mereka dikelola sedemikian rupa sehingga bisa dilindungi dari kebocoran terhadap pesaing untuk membantu perusahaan mempertahankan daya saingnya.

*Sharp Electronics di Jepang mengumumkan bahwa perusahaan akan mulai memproduksi liquid crystal display (LCD) dan membangun pabrik untuk merakit akhir-ke-akhir televisi LCD layer besar. Kedua inisiatif produksi ini berada di Jepang karena perlunya kedekatan antara personel R&D dan manufaktur supaya Sharp bisa mempertahankan daya saing teknologi produksi mereka. Memindahkan operasi ke lokasi berbiaya rendah di luar negeri dapat membatasi aliran ide antara unit operasi Sharp sehingga bisa memperlambat perbaikan produksi dan potensi inisiatif R&D, untuk membatasi kebocoran paten teknologi produksi kepada pesaing. Sharp mematenkan banyak produk dan teknologi produksi miliknya. Meskipun pengajuan paten bisa memastikan hak pemegang paten, mereka juga membuka detail teknologi ke publik, dan membuktikan pelanggaran paten bisa sangat mahal dan memakan waktu. Oleh karena itu, Sharp juga mengidentifikasi teknologi penting yang secara strategis diputuskan untuk tidak dipatenkan, memilih untuk menyimpan teknologi ini sepenuhnya hanya di dalam perusahaan, merahasiakan dari perusahaan lain. Dengan cara ini, Sharp berusaha untuk menciptakan hambatan terhadap pesaing yang mencoba untuk mencuri inovasi Sharp.*

Pentingnya pengetahuan dan manajemennya diakui oleh perusahaan internasional seperti DuPont, yang menyatakan, "Intensitas pengetahuan adalah istilah DuPont yang artinya dihapus untuk apa yang diketahui perusahaan daripada hanya untuk apa yang dibuatnya. Intensitas pengetahuan adalah lawan dari intensitas modal. Hal ini menciptakan nilai dan pengalaman, pengetahuan dan ekuitas merek.

*Dalam mendapatkan kontrak senilai 900 juta dolar untuk menyediakan turbin pembangkit listrik teknologi tinggi di Cina, General Electric dipaksa untuk menyetujui agar membagi teknologi canggihnya yang dikembangkan GE dengan mengeluarkan dana sebesar 500 juta dolar kepada dua perusahaan di Cina yang ingin memproduksi peralatan sendiri pada akhirnya berharap untuk bersaing di sektor manufaktur canggih di masa depan, Cina mendorong perusahaan asing untuk memberikan akses kepada rahasia penting mereka di bidang teknologi sebagai ganti akses ke pasar Cina yang luar biasa besar. Dalam kasus kontrak turbin untuk GE, pejabat Cina ingin memperoleh bukan hanya gambar turbin tetapi juga model dan perhitungan matematis untuk mengukur dan bentuk baling-baling bagaimana baling-baling didinginkan pada saat terjadi perputaran, dan ilmu kimia yang terkait dengan baling-baling tersebut dan dengan bungkusan*

*pegaman panas yang mereka gunakan. Ungkap Delbert Williamson, seorang presiden penjualan global GE saat itu “Ita adalah negosiasi yang sulit. Mereka tertarik untuk memperoleh akses menyeluruh terhadap teknologi dan kamu ingin melindungi teknologi yang mana telah kamu tanamkan investasi finansial yang signifikan dalam penciptaannya”*

Setelah analisis variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, komite perencanaan harus menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Apakah kekuatan dan kelemahan kita? Apa saja sumber daya manusia dan keuangan kita? Di mana kita berada terkait dengan tujuan kita saat ini? apakah kita telah mengungkap fakta yang mensyaratkan agar kita menghapus tujuan, mengubahnya, atau menambahkan yang baru? Setelah menyelesaikan audit internal ini, komite siap untuk memberikan pernyataan misi, visi dan nilai perusahaan.

### **3. Mendefinisikan Pernyataan Misi, Visi dan Nilai Perusahaan**

Pernyataan luas ini mengomunikasikan kepada para pemangku kepentingan di perusahaan (Karyawan, pemegang saham, pemerintah, mitra, pemasok dan pelanggan) mengenai apa perusahaan itu, kemana arahnya, dan nilai apa yang akan membimbing perilaku anggota-anggota organisasi. Beberapa perusahaan mengombinasikan dua atau tiga hal ini di dalam sebuah pertanyaan, sementara yang lain memiliki pernyataan terpisah. Pernyataan misi (*mission statment*) mendefinisikan tujuan keberadaan perusahaan, termasuk bisnis, tujuan, dan pendekatan untuk mencapai tujuan tersebut. Pernyataan Visi (*vision statement*) adalah deskripsi mengenai posisi yang diinginkan perusahaan di masa depan, apa yang di harapkan bisa dicapai jika perusahaan dapat memperoleh kompetensi yang dibutuhkan dan berhasil mengimplementasikan strateginya. Berlawanan dengan itu, pernyataan nilai (*values statement*) dimaksudkan untuk jadi jelas, mengandung deskripsi mengenai nilai-nilai fundamental, kepercayaan, dan prioritas anggota-anggota organisasi, mencerminkan bagaimana mereka ingin bersikap dengan satu sama lain dan dengan pelanggan, pemasok, dan anggota lain dalam komunikasi global. Booz Allen

Hamilton/Aspeninstitute menyurvei perusahaan di 30 negara yang mengungkapkan bahwa 89 persen organisasi ini memiliki pernyataan nilai perusahaan yang eksplisit dan tertulis dan bahwa keberhasilan yang lebih besar dalam menghubungkan nilai-nilai dari sebuah perusahaan terhadap operasinya terkait dengan hasil keuangan yang superior. Seiring berjalannya waktu, komite perencanaan harus mengevaluasi pertanyaan-pertanyaan ini terhadap realistis perubahan yang terungkap dalam analisis eksternal dan internal dalam kemudian mengubahnya ketika dibutuhkan.

#### **4. Menetapkan Tujuan-Tujuan perusahaan**

Tujuan mengarahkan tindakan yang diambil oleh perusahaan, mempertimbangkannya di dalam batas-batas pernyataan misi, dan memastikan kelangsungan eksistensinya. McDonald's menyatakan bahwa Visinya adalah "untuk menjadi restoran dengan layanan cepat terbaik di dunia. Menjadi yang terbaik artinya menyediakan kualitas, layanan, kebersihan dan nilai terbaik sehingga bisa membuat setiap pelanggan di seluruh jaringan restoran tersebut"

Untuk mencapai Visi ini, perusahaan fokus kepada tiga tujuan yang mendunia :

- a) Menjadi pemberi kerja terbaik bagi para pegawainya di setiap komunitas di seluruh dunia
- b) Melakukan operasi yang luar biasa bagi para pelanggan di setiap jaringan restoran, dan
- c) Mencapai pertumbuhan yang tahan lama dan menguntungkan dengan melakukan ekspansi terhadap merek dan memanfaatkan keuntungan system McDonald's melalui inovasi dan teknologi.

Misi intel adalah untuk "memuaskan pelanggan, pegawai, dan pemegang saham kami dengan cara terus-menerus mengirikan kemajuan platform dan teknologi yang menjadi hal penting bagi cara kita bekerja dan hidup" Tujuan-tujuannya dinyatakan sebagai:

- a) Memperluas kepemimpinan dalam manufaktur silikon dan platform

- b) Mengirimkan novasi arsitektur untuk platform pendorong pasar, dan
- c) Mendorong pertumbuhan di seluruh dunia.

Bagaimana intel mengetahui apakah ia sudah mencapai tujuan-tujuan ini? bagaimana perusahaan akan menilai apakah ia sudah berhasil mengirimkan “Inovasi arsitektur untuk platform pendorong pasar”.

## **5. Menguantifikasi tujuan**

Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif, salah satunya yang akan memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, yaitu penting bahwa melakukan usaha untuk menguantifikasi tujuan-tujuan tersebut.

Di BP, perusahaan multinasional energi yang berpusat di Inggris, tujuan-tujuan strategis ditetapkan melalui proses yang dipimpin oleh kantor pusat. Implementasi dari tujuan ini didesentralisasikan kepada unit-unit bisnis. Kontrak kinerja ditetapkan di tempat bagi manajemen eksekutif dari setiap unit bisnis perusahaan dan unit kinerja strategis menjadikan para manajer ini bertanggung jawab atas area bisnis tersebut. Kontrak kinerja termasuk tujuan kinerja keuangan dan operasi juga elemen non keuangan seperti keselamatan dan kinerja lingkungan perusahaan menyatakan bahwa ia berusaha untuk menetapkan tujuan-tujuan bahwa:

- Menantang tetapi bisa dicapai
- Memungkinkan kami untuk bisa responsif terhadap perubahan
- Jelas dan tidak ambigu untuk semua baik di dalam maupun di luar perusahaan
- Menyediakan kisaran indikatif kinerja dimana kamu bisa mengukur kemajuan dalam acara yang seimbang

- Dapat disetujui dan diterima oleh semua yang kinerjanya diukur
- Mencakup baik keuntungan keuangan atau operasional yang jelas juga tujuan sosial lingkungan yang tidak jelas, dan
- Ditujukan untuk memberikan nilai kepada para pemegang saham perusahaan akan tetapi tetap meningkatkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan kamu.

## **6. Memformulasikan Strategi Kompetitif**

Secara umum, partisipan dalam proses perencanaan strategis akan memformulasikan strategi kompetitif alternatif dan rencana yang sesuai tindakan Yang terlihat masuk kapal dengan mempertimbangkan arah kekuatan lingkungan eksternal dan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman perusahaan (sesuatu yang membahayakan bisnis, seperti merger dari 2 pesaing. kebangkrutan pelanggan utama. atau produk baru muncul yang membuat produk produk baru yang membuat perusahaan usang)

Misalkan (1) analisis mereka mengenai lingkungan eksternal meyakinkan mereka bahwa pemerintah Jepang mempermudah perusahaan asing untuk masuk ke pasar dan (2) analisis pesaing menunjukkan bahwa pesaing asal Jepang mempersiapkan diri untuk masuk ke pasar Amerika Serikat (atau dimanapun pasar negara asal berada) Haruskah perusahaan mengadopsi strategi untuk mempertahankan pasar negara asal dengan cara menetapkan harga jual produknya di sana. atau Haruskah perusahaan menyerang bersaing di pasar negara asal dengan mendirikan anak perusahaan di Jepang? manajemen mungkin memutuskan untuk melakukan salah satu strategi tersebut atau keduanya tergantung dari interpretasi terhadap situasi.

Saat mengembangkan dan menilai alternatif strategis, untuk melihat bahwa perusahaan yang bersaing di pasar internasional menghadapi dua kekuatan yang berlawanan pengurangan biaya dan adaptasi terhadap pasar lokal. jadi kompetitif. perusahaan harus melakukan apa yang mereka bisa untuk menurunkan biaya per unit sehingga pelanggan tidak akan memandang produk atau jasa mereka terlalu mahal. hal ini seringkali berimbas terhadap tekanan bagi beberapa fasilitas perusahaan untuk dipindahkan di mana biaya lebih rendah juga mengembangkan produk yang berstandar tinggi di beberapa negara.

Bagaimanapun, selain merespons tekanan untuk mengurangi biaya, Anda juga harus berusaha untuk merespon tekanan lokal untuk memodifikasi produk-produk mereka agar dapat memenuhi permintaan dari pasar lokal tempat mereka menjalankan bisnis. modifikasi ini mensyaratkan agar perusahaan melakukan diferensiasi strategi dan dan penawaran produk dari negara-negara, mencerminkan perbedaan dalam jaringan distribusi, peraturan pemerintah, referensi-referensi budaya, dan faktor-faktor yang serupa. Namun demikian, nomor memodifikasi dan jasa untuk memenuhi pemerintahan yang spesifik dari pasar lokal bisa mengakibatkan beban beban tambahan. di mana dapat menyebabkan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan meningkat.

Sebagai konsekuensi dari 2 tekanan yang berlawanan ini, perusahaan pada dasarnya memiliki lima strategi berbeda yang dapat mereka gunakan untuk bersaing secara internasional replikasi negara asal, multidomestik, regional, global, dan. transnasional Strategi yang paling tepat bagi perusahaan, secara keseluruhan dan untuk berbagai aktivitas dalam Rantai nilai, tegangan dalam pasar lokal dan mencapai pengurangan biaya. siap strategi ini memiliki seperangkat keuntungan lain dan kerugian, seperti yang dirangkum di sini. sebuah faktor yang

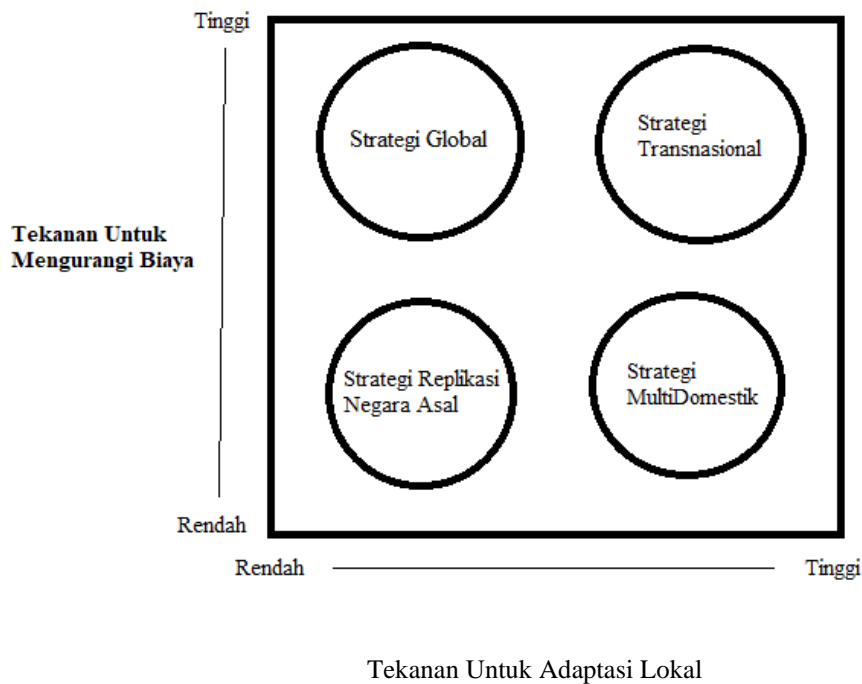
harus dipertimbangkan secara seksama saat membuat keputusan mengenai strategi yang dipilih untuk digunakan oleh perusahaan internasional.

## **7. Strategi Replikasi Negara Asal**

Menurut tipologi ini, perusahaan yang melakukan strategi replikasi negara asal biasanya memusatkan pengembangan produk di negara asal mereka, setelah mereka mengembangkan produk di negara asal, inovasi ini kemudian ditransfer ke pasar asing untuk menangkap nilai tambahan, agar sukses, perusahaan harus memiliki kompetensi yang berharga dan berbeda yang tidak dimiliki oleh pesaing lokal di pasar asing.. Kantor pusat perusahaan di negara asal biasanya mempertahankan pengendalian yang ketat terhadap strategi pemasaran dan produk, dan tanggung jawab utama kantor anak perusahaan adalah untuk mengungkap kemampuan negara asal. Jangkauan penyesuaian strategi produk atau pemasaran lokal cenderung terbatas.

Namun demikian keunggulan kompetitif tergantung pada manajemen yang efektif dari siklus hidup produk internasional yang didiskusikan di bab 3, akibatnya, sekali permintaan dan kondisi lokal menawarkan investasi dilakukan, perusahaan akan cenderung untuk mendirikan manufaktur dan fungsi pemasaran di setiap negara besar tempat ia menjalankan bisnis. Strategi ini dapat berfungsi dengan baik apabila perusahaan mengalami tekanan yang relatif lemah untuk melakukan respon dan pengurangan biaya secara lokal saat ada tekanan kuat untuk melakukan respon lokal, perusahaan yang melakukan strategi replikasi negara asal akan berada dalam kerugian dibandingkan dengan pesaing yang menekan penyesuaian penawaran produk dan strategi pasar untuk Kondisi lokal perusahaan yang menjalankan strategi replikasi negara asal juga menghadapi biaya operasi yang tinggi, akibat dari duplikasi fasilitas manufaktur diseluruh pasar yang mereka layani.





Contoh dari perusahaan yang menjalankan strategi replikasi negara asal termasuk Microsoft dan McDonald's, contohnya, Microsoft secara tradisional mengembangkan arsitektur inti bagi sistem operasi komputer milik perusahaan dan aplikasi perangkat lunak produk di kantor pusatnya di Washington. anak perusahaan di negara lain melakukan penyesuaian produk yang relatif terbatas, terutama untuk menangani perbedaan dasar seperti Huruf dan bahasa.

## 8. Strategi Multidomestik

Strategi multidomestik cenderung digunakan saat ada tekanan besar bagi perusahaan untuk mengadaptasi produk dan jasa untuk pasar lokal. di bawah situasi ini, pengambilan keputusan tentang lebih desentralisasi dalam rangka perusahaan modifikasi produknya dan merespon dengan cepat perubahan persaingan dan permintaan lokal. anak perusahaan diharapkan mampu mengembangkan dan mengeksplorasi peluang pasar lokal, yang artinya pengetahuan dan kompetensi diarahkan untuk dikembangkan di tingkat anak perusahaan.

Dengan menyesuaikan produknya untuk pasar yang spesifik, perusahaan mungkin akan meningkatkan struktur biaya perusahaan. untuk bisa mengadaptasi produk secara efektif perusahaan harus berinvestasi dalam kemampuan tambahan dan pengetahuan dalam segi budaya lokal, bahasa, yang Demokrat, praktik SDM, peraturan, sistem distribusi, dan lain-lain. mengadaptasikan produk terlalu banyak untuk secara lokal mungkin akan menghilangkan perbedaan produk milik perusahaan.

## **9. Strategi Global**

Sebuah strategi Global cenderung digunakan saat perusahaan menghadapi tekanan kuat untuk mengurangi biaya dan tekanan terbatas untuk mengadaptasi produk untuk pasar lokal. strategi dan pengambilan keputusan biasanya dipusatkan di kantor pusat, dan perusahaan cenderung menawarkan produk dan jasa yang terstandarisasi, antar di luar negeri diharapkan untuk mengadopsi strategi paling efisien yang ditemukan di seluruh perusahaan. aktivitas Rantai nilai biasanya ditempatkan di hanya satu atau sedikit lokasi geografis untuk membantu perusahaan mencapai pengurangan biaya akibat adanya skala ekonomi. anak perusahaan internasional diharapkan mengirimkan informasi ke kantor pusat dan mengikuti pengendalian terpusat yang diterapkan oleh kantor pusat. ada kecenderungan akan penekanan yang kuat terhadap koordinasi yang dekat dan integrasi aktivitas antara produk dan pasar. juga pengembangan logistik yang efisien dan kemampuan distribusi strategi ini yang umum dalam industri semacam semikonduktor atau produsen pesawat komersial terbatasnya Kemampuan untuk menyesuaikan secara cepat dan efektif terhadap perubahan dalam kebutuhan pelanggan antar negara atau pasar regional, peningkatan biaya transportasi dan tarif untuk mengekspor produk dari lokasi produksi terpusat dan resiko mendapatkan aktivitas di lokasi terpusat.

## 10. Strategi Transnasional

Sebuah strategi transnasional cenderung digunakan saat perusahaan secara simultan menghadapi tekanan untuk melakukan efektivitas biaya dan adaptasi lokal, dan saat ada potensi keunggulan kompetitif yang berasal dari merespon secara simultan terhadap kekuatan Divergent. lokasi aset dan kemampuan perusahaan akan ditempatkan berdasarkan dimana itu akan sangat bermanfaat bagi setiap aktivitas tertentu, Tidak terpusat seperti strategi Global atau pun berpecah luas seperti strategi multidomestik. anak perusahaan internasional diarahkan berkontribusi secara aktif terhadap pengembangan kemampuan perusahaan juga pengembangan dan membagi pengetahuan dengan operasi perusahaan di seluruh dunia. biasanya, nya aktivitas Rantai nilai bagian hulu seperti pengembangan produk, pengambilan bahan baku, dan proses manufaktur akan lebih terpusat. sementara aktivitas bagian hilir seperti pemasaran, penjualan dan layanan akan lebih desentralisasi berlokasi dekat dengan pelanggan. dan, mencapai keseimbangan optimal dalam penempatan aktivitas adalah sebuah tantangan bagi mereka, seperti mempertahankan keseimbangan, kebutuhan, pelanggan berat, dan Manajemen Harus memastikan bahwa keunggulan komparatif dari berbagai lokasi aktivitas Rantai nilai perusahaan ditangkap dan di internalisasi, dibandingkan dibuang karena adanya pembatasan personal, struktur dan koordinasi serta sistem pengendalian perusahaan kompleksitas yang berkaitan dengan keputusan strategis, sebagaimana juga struktur dan sistem pendukung organisasi, akan lebih besar dengan strategi transnasional. Caterpillar contohnya setelah mencoba untuk memanufaktur banyak komponen standar dari produknya di beberapa lokasi di seluruh dunia pada waktu yang bersamaan, perusahaan telah menetapkan operasi operasi pabrik di setiap Pasar Besar, terkadang disertai dengan kemampuan produksi lokal yang terspesialisasi, kemudian mempromosikan Kemampuan untuk menyesuaikan produk terhadap kebutuhan lokal.

Saat mempertimbangkan 4 jenis strategi yang dibahas sebelumnya, juga penting untuk mengingat bahwa manajemen harus mempertimbangkan budaya perusahaan saat memilih diantara alternatif strategis. jika perusahaan memutuskan untuk memberikan sistem pengendalian kualitas yang termasuk lingkaran kualitas sehingga memiliki partisipasi pekerja yang hanya sedikit dalam proses pengambilan keputusan, strateginya harus memasukkan biaya dan waktu untuk pelatihan bagi karyawan untuk menerima perubahan budaya tersebut.

## **11. Standarisasi dan Perencanaan**

Sementara pembahasan sebelumnya Melihat alternatif strategis dasar pada tingkat bisnis atau perusahaan, hal itu harus diingatkan bahwa tidak semua aktivitas dari sebuah organisasi menghadapi bauran globalisasi dan tekanan lokalisasi yang sama contohnya menurut sejarah, lebih banyak aspek riset dan pengembangan serta proses manufaktur yang telah distandarisasi dan dikoordinasikan secara global oleh perusahaan di bandingkan aktivitas Rantai nilai lain seperti pemasaran. Banyak top eksekutif percaya bahwa strategi pemasaran paling baik ditentukan secara lokal sebab adanya perbedaan di antara berbagai lingkungan di negara Lain. Namun, tetap ada keinginan di kebanyakan perusahaan internasional untuk mencapai keuntungan dari standarisasi beberapa elemen strategi pemasaran sebagaimana juga produk total itu sendiri yang mengarah pada inklusi mereka di dalam proses perencanaan strategis global. Tentu saja, elemen standarisasi dari strategi pemasaran perusahaan juga bias merupakan hasil dari perencanaan strategis seiring pencarian manajer perusahaan atas produk berkualitas. Dalam membuat perencanaan strategis tersebut, bagaimanapun penting bahwa perusahaan melihat lebih dari apa yang masuk akal di dalam kondisi saat ini dan juga mempertimbangkan bagaimana situasi bias berubah di masa depan dan implikasi dari perusahaan tersebut. Hal ini membantu menjelaskan perusahaan meningkatkan penggunaan scenario dalam proses perencanaan.

## **12. Skenario**

Sebagaimana didiskusikan di contoh pengantar di bab ini, karena kecepatan perubahan dalam variable-variabel yang tidak terkendali, banyak manajer merasa tidak puas dengan perencanaan sekelompok kejadian tertentu saja. Sebaliknya, mereka beralih ke scenario, merupakan beberapa cerita yang masuk akan dan mungkin akan terjadi di masa depan analisis scenario memungkinkan manajemen untuk menilai implikasi atas kondisi ekonomidan strategi operasi perusahaan yang bervariasi. Scenario mengintegrasikan beragam ide dalam sebuah sikap yang berguna dan komprehensif. Manajer bias berbagi beragam scenario “bagaimana jika”, membesarkan dan menantang asumsi asumsi mereka, dan memproyeksikan hasil sebelum berkomitmen terhadap sebuah tindakan yang spesifik. Sering kali, pertanyaan bagaimana jika mengungkapkan kelemahan dalam strategi yang ada saat ini. Beberapa jenis subjek scenario yang umum adalah perubahan yang besar dan tiba-tiba (mendadak) dalam penjualan (naik dan turun), kenaikan tiba-tiba dalam harga bahan baku, kenaikan pajak yang tiba-tiba, dan perubahan kekuasaan partai politik.

## **13. Rencana Kotingensi**

Banyak perusahaan mempersiapkan rencara kontingensi untuk scenario kasus terburuk dan terbaik dan untuk kejadian kritis. Setiap operator pembangkit nuklir memiliki rencara kontingensi, dan begitu pula sebagian produsen bahan bakar dan bahan kimia berbahaya karena bencana ekologi seperti tumpahan minyak Volder dan kebocoran gas Bhopal bisa terjadi. Oleh karena dampak penting terhadap keuntungan akibat dari perubahan harga bahan bakar jet, rencana kontingensi adalah aktivitas strategis umum bagi perusahaan penerbangan domestic dan internasional. Serangan teroris terhadap World Trade center di New York dan Pentagon di Washinton, D.C., pada tanggal 11 september 2001 sebuah kejadian yang juga berdampak parah

terhadap operasi dari banyak perusahaan mengingatkan banyak organisasi mengenai pentingnya pengembangan rencana kontigensi untuk memastikan kelanjutan eektif dari operasi mereka pada saat kantor pusat atau lokasi penting lainnya diserang atau tidak bisa digunakan untuk beberapa waktu.

#### **14. Mempersiapkan Rencana Taktis**

Dikarenakan rencan startegis cukup luas maka rencana taktis (juga disebut operasional) merupakan syarat untuk menjabatkan secara detail bagaimana tujuan dicapai. Dengan kata lain, cara yang sangat spesifik, berarti jangka pendek untuk mencapai tujuan adalah kegunaan dari perneencanaan taktis. Contohnya. Jika anak perusahaan di Inggris dari produsen makanan siap saja asal Amerika memiliki tujuan kuantitatif peningkatan penjualan sebesar 20 persen, strategisnya mungkin menjual 30 persen atau lebih ke pengguan institusional. Rencana taktis bisa termasuk beberapa poin seperti memperkerjakan tiga perwakilan baru penjualan khusus, menghadiri empat pameran dagang, dan meriklan di dua terbitan industry setiap bulan selama satu tahun ke depan. Ini adalah Janis spesifikasi yang ditemukan dalam rencana taktis.

#### **2.2.3 Fitur-fitur Rencana Strategis dan Fasilitator Implementasi**

##### **1. Proyeksi Penuualan dan Anggaran**

Dua fitur penting dari perencana strategis adalah proyeksi penjualan anggaran. Proyeksi penjualan (sales forecast) bukan hanya menyediakan manajemen mengenai estimasi pendapatan yang akan diterima dan unit yang akan terjual, tetapi juga berfungsi sebagai dasar perncanaan di bidang fungsional lainnya. Tanpa informasi ini, manajemen tidak bisa memformulasikan rencana produksi, keuangan dan pembelian. Anggran (budget), seperti proyeksi penjualan , merupakan teknik perencanaandan pengendalian. Selama perencanaan, mereka mengoordinasikan seluruh

fungsi di dalam perusahaan dan menyediakan manajemen dengan pernyataan detail mengenai hasil operasi di masa depan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut.

## 2. Fasilitator Implementasi Perencanaan

Setelah rencana disiapkan, harus diimplementasikan. Dua dari fasilitator implementasi perencanaan yang paling penting dikerjakan manajemen adalah kebijakan dan prosedur.

## 3. Kebijakan

Kebijakan (policies) adalah pedoman umum yang dikeluarkan oleh manajemen untuk tujuan membantu para manajer tingkat bawah untuk menangani masalah yang berulang. Oleh karena itu luas, mereka mengizinkan adanya tindakan diskresi dan interpretasi. Objek kebijakan adalah untuk menghemat waktu manajerial dan mempromosikan konsistensi di antara unit-unit operasi yang beragam. Contohnya, jika kebijakan distribusi perusahaan menyatakan bahwa penjualan akan dilakukan melalui grosir, manajer pemasaran di seluruh dunia akan mengetahui bahwa mereka harus menggunakan grosir dan tidak menjual langsung ke peretail (pengecer). Begitu pula, publisitas yang berkaitan dengan penyuaipan yang makin marak terjadi di berbagai pasar internasional telah mendorong berbagai perusahaan untuk mengeluarkan pernyataan kebijakan untuk menentang praktik tersebut. Manajer diberitahukan oleh kebijakan ini agar mereka tidak boleh menawarkan suap.

## 4. Prosedur

Prosedur (procedures) menetapkan bagaimana kegiatan tertentu akan dilakukan, sehingga memastikan keseragaman tindakan bagi seluruh anggota perusahaan. Sebagai contoh, sebagian besar kantor pusat perusahaan mengeluarkan prosedur bagi anak perusahaan mereka untuk mengikuti dalam persiapan laporan tahunan dan anggaran. Hal ini untuk memastikan manajemen

perusahaan apakah anggaran berasal dari Thailand, Brazil, atau Amerika Serikat. Dengan demikian, anggaran akan disusun dengan menggunakan format yang sama sehingga mudah dilakukan perbandingan.

## 5. Pengukuran Kinerja

Bagian penting dari perencanaan strategis adalah mengukur kinerja agar bisa menilai apakah strategi dan implementasinya berjalan dengan sukses atau apakah perlu diadakan modifikasi. Perusahaan harus mempertimbangkan setidaknya ada tiga jenis pengukuran saat menilai kinerja strategi: (1) mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai dan mengaplikasikan sumber daya yang dibutuhkan, seperti sumber daya keuangan, teknologi, dan manusia; (2) mengukur efektivitas personel perusahaan, di dalam dan diantara jaringan operasi internasional perusahaan dalam melakukan pekerjaan yang merupakan tugas mereka; dan (3) mengukur kemajuan perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya dan melakukannya dalam sikap yang konsisten dengan pernyataan nilai perusahaan. Berbagai konsep dan alat termasuk balanced scorecard dan akuntansi triple-bottom-line, telah dipromosikan sebagai alternatif untuk membantu mengukur kinerja strategis dengan proses penganggaran perusahaan, dan hasil jangka pendek dari balanced scorecard bisa berfungsi sebagai alat untuk mengawasi kemajuan dalam mencapai tujuan strategis di empat dimensi : keuangan, pelanggan, internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.2.4 Jenis-Jenis Rencana Strategis

#### 1. Horizon waktu

Meskipun rencana strategis bisa diklasifikasikan menjadi jangka pendek, menengah, atau panjang, ada persetujuan mengenai lamanya periode ini. Bagi sebagian bisnis, perencanaan jangka panjang mungkin untuk periode lima tahun. Bagi yang lain, seperti perusahaan manufaktur atau



operator penerbangan, ini hanya merupakan lama waktu perencanaan jangka menengah, perencanaan jangka panjang mereka mungkin mencapai 15 tahun atau lebih. Rencana jangka pendek biasanya untuk satu hingga tiga tahun, tetapi, bahkan rencana jangka panjang merupakan subjek yang di tinjau secara tahunan atau lebih sering jika situasi membutuhkan. Lebih jauh, horizon waktu akan bervariasi menurut usia perusahaan dan stabilitas perusahaan.

## 2. Level dalam organisasi

Setiap level organisasi di perusahaan akan memiliki tingkat rencana. Contohnya, jika ada empat level organisasi, ada empat tingkatan rencana yang masing-masing secara umum akan lebih spesifik dari rencana yang berada satu tingkat di atasnya. Selain itu, bidang fungsional di setiap akan memiliki rencana mereka sendiri dan terkadang akan menjadi subjek dari hierarki yang sama tergantung pada bagaimana perusahaan ini di organisasikan.

	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des
Perusahaan		Pengadilan untuk perncananaan									Review operasi		
Pasar					Review Strategis			Umpan balik					
Kelompok Pasar													
Divisi Bisnis		Pengembangan rencana input						Rencana operasi dan anggran					

### **2.2.5 Metode Perencanaan**

#### **1. Perencanaan top down**

Dalam perencanaan top down, kantor pusat perusahaan mengembangkan dan menyediakan pedoman yang termasuk definisi bisnis, pernyataan misi, tujuan perusahaan, asumsi keuangan, isi dari rencana, dan masalah khusus.

Kerugian perencanaan top down adalah bahwa hal ini membatasi inisiatif di tingkatan yang lebih rendah dan menunjukkan beberapa ketidak pekaan terhadap kondisi lokal, terutama di dalam tim manajemen yang etnosentris.

#### **2. Perencanaan bottom-up**

Perencanaan bottom-up beroperasi dengan cara yang berlawanan. Tingkat operasi paling bawah melaporkan kepada manajemen puncak mengenai apa yang mereka harap akan dilakukan, dan totalnya akan menjadi tujuan perusahaan. Keuntungan perencanaan bottom-up adalah bahwa orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang merumuskannya.

#### **3. Perencanaan Berulang**

Tampaknya bahwa perencanaan berulang atau perencanaan iterative (iterative planning), menjadi lebih populer, terutama di perusahaan global yang menginginkan satu rencana global sekaligus dapat beroperasi di banyak lingkungan di negara lain. Perencanaan berulang menggabungkan aspek-aspek dari perencanaan top-down dan perencanaan bottom-up.

### **2.2.6 Arah Baru Dalam Perencanaan**

Perencanaan strategis, khususnya yang lebih tradisional, bentuk birokrasi yang dicirikan tahun 1960 an dan 1970 an dan masih di praktikan banyak perusahaan hingga saat ini, di gambarkan sebagai ritual kalender yang di gerakan, bukan sebuah eksplorasi mengenai potensi perusahaan. Pendekatan perencanaan strategis ini biasanya terdiri dari CEO perusahaan dan kepala

perencanaan yang bersama-sama menciptakan rencana perusahaan, yang kemudian akan diserahkan kepersonel operasi untuk dijalankan. Sering kali juga, proses perencanaan strategis tahunan perusahaan menjadi sesuatu yang ritual dan sama skali tanpa penemuan, dengan para perencanaan yang bekerja “mulai saat ini hingga seterusnya, bukan dari masa depan hingga saat ini, berasumsi secara implisit, bukti apapun yang berlawanan, bahwa masa depan akan lebih kurang sama saja dengan saat ini.”

Semakin banyak proses yang sudah lama digantikan dengan pendekatan manajemen strategis yang mengombinasikan pemikiran strategis, perencanaan strategis, dan implementasi strategis serta makin diakui sebagai tugas fundamental manajemen ini dari pada hanya spesialis perencanaan yang berada di posisi staf.

#### 1. Siapa yang Melakukan Perencanaan Strategis ?

Pada pertengahan tahun 1970-an perencanaan strategis telah menjadi eksekutif yang berpengaruh, terutama di banyak perusahaan besar di Amerika Serikat. Mereka terbiasa untuk menulis sebuah cetak biru (blueprint) untuk setiap anak perusahaan. Yang akan mereka persentasikan ke manajemen dari setiap unit operasi. Kekuatan perencanaan bertambah dan pengaruh manajer operasi berkurang, dan tentu saja terjadi konflik antara dua kelompok ini.

#### 2. Bagaimana Perencanaan Strategis Dilaksanakan

Pada tahun 1980-an, perusahaan menggunakan mode computer dan mode proyeksi yang canggih untuk membantu menghasilkan rencana produktif yang baru saja kita bahas. Rencana – rencana yang di buat ini bukan hanya besar tetapi juga sangat detail. Sebagaimana yang dinyatakan oleh eksekutif Texas Instrument. “Perusahaan membiarkan system manajemen yang bisa melacak mata dari burung gagak., menyelip ke dalam proses perencanaan, sehingga kami membuat rencana yang makin lama makin detail. Hal tersebut menjadi masalah moral sebab manajer

mengetahui mereka tidak bisa memproyeksikan angka dari periode lima tahun sampai dua angka maksimal.”

### 3. Isi Rencana.

Isi rencana juga berbeda. Banyak manajer puncak mengatakan mereka jauh lebih khawatir untuk saat ini dengan berfokus pada isu, strategi, dan implementasi serta dengan menggabungkan ide-ide kreatif, melihat ke depan ide-ide yang penting agar sukses bersaing dalam lingkungan internasional yang berubah dan tidak pasti. Direktur perencanaan Royal Dutch/Shell, perusahaan energi transnasional Inggris-Belanda, berkata :

“Pendekatan sell telah menjauh dari metodologi mekanis dan menetapkan proyeksi terpusat menuju analisis yang lebih konseptual dan kualitatif mengenai kekuatan dan tekanan yang menimpa industri. Apa yang dicoba dilakukan oleh perencanaan shell adalah mengidentifikasi elemen kunci yang berkenaan dengan area pengambilan keputusan tertentu kekuatan kompetitif, politik, ekonomi, sosial dan teknis yang berbeda yang mungkin pengaruh terbesar pada situasi keseluruhan. Dalam sebuah organisasi global, tingkat manajemen yang lebih tinggi cenderung menjadi yang paling tertarik dalam scenario global melihat perkembangan di seluruh dunia sementara focus menjadi makin sempit seiring berlanjutnya proses tersebut ke dalam fungsi, divisi, dan sector bisnis yang lebih khusus dari perusahaan individu.”

## **2.3 Analisis Kekuatan Kompetitif**

### **2.3.1 Penilaian Pesaing Baru**

Keberhasilan manajemen strategis dan proses perencanaan strategis terutama tergantung pada kualitas informasi yang masuk kedalam proses tersebut, juga interpretasi informasi tersebut keputusan hanya sebaik informasi yang masuk kedalamnya, dan “satu-satunya permasalahan terbesar dalam perencanaan internasional adalah kurangnya informasi yang efisien dan baik”. Ini adalah kesimpulan dari penelitian bisnis internasional dari 90 perusahaan global. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa banyak perusahaan tidak memiliki pendekatan terorganisasi untuk penilaian persaingan global, apa yang dilakukan disebarkan kedalam beberapa bagian perusahaan.

### **2.3.2 Sumber-Sumber Informasi**

Ada lima sumber utama informasi mengenai kekuatan, kelemahan, dan ancaman dari pesaing perusahaan :

- a) Di dalam perusahaan
- b) Materi yang dipublikasikan, termasuk database komputer
- c) Pemasok atau pelanggan
- d) Pegawai pesaing dan
- e) Pengamatan langsung atau analisis bakti-bakti fisik dari aktifitas pesaing.

Sumber-sumber ini semuanya telah digunakan di amerika serikat dan negara-negara industri maju lainnya, tetapi mereka bisa sangat membantu dinegara-negara berkembang yang biasanya hanya memiliki sedikit informasi yang di publikasikan.

#### **4. Didalam Perusahaan**

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, tenaga penjualan perusahaan seringkali merupakan sumber informasi terbaik mengenai pesaing. Pustakawan, jika perusahaan memilikinya, juga bisa menyediakan input bagi CIS. Sumber lainnya adalah personel teknis dan riset dan pengembangan (R & D ), yang saat menghadiri pertemuan profesional atau membaca jurnal profesional.

## 2. Materi yang di publikasikan

Di samping jurnal-jurnal teknis, jenis materi yang dipublikasikan lainnya juga menyediakan informasi yang berharga. Database seperti ABI inform, dialog, *Dow Jones News/retrieval*, Lexis-Nexis, dan NewsNet memungkinkan analisis untuk memperoleh intelijen dasar mengenai penjualan, pendapatan, keuntungan, pasar dan data lain yang dibutuhkan untuk mempersiapkan profil detail pesaing. Layanan ini juga memungkinkan pengguna untuk membuat folder kliping berdasarkan pencarian kata seperti nama pesaing, pelanggan utama dan pemasok, atau kata yang menggambarkan teknologi produk.

## 3. Pemasok atau pelanggan

Perusahaan seringkali mengatakan terlebih dahulu kepada pelanggan mereka mengenai produk-produk baru untuk mempertahankan agar mereka tidak membeli di tempat lain, tetapi pelanggan sering melaporkan informasi ini pada pesaing. Agen pembelian perusahaan dapat menanyakan pemasoknya seberapa besar produksi mereka atau apa yang mereka rencanakan untuk produksi produk-produk baru.

## 4. Pegawai pesaing

Pegawai pesaing, dimasa kini atau dimasa lalu, dapat menyediakan informasi. Personil humas yang berpengalaman menaruh perhatian khusus kepada para pelamar, terutama lulusan

baru, yang mengindikasikan bahwa mereka pernah magang atau mengambil pekerjaan musim panas di perusahaan pesaing.

#### 5. Pengamatan langsung atau analisis bukti fisik

Perusahaan terkadang mengirimkan orang-orang teknis mereka untuk bergabung dengan kelompok tur ke pabrik milik pesaing untuk mendapatkan detail mengenai proses produksi. Sebuah perusahaan krayon mengirimkan pegawainya yang menyamar untuk berkunjung ke pabrik pesaing menyamar menjadi pelanggan potensial, mereka mendapatkan akses dan memperoleh informasi berharga mengenai proses produksi pesaing ; jujur saja, ini tidak etis meskipun berdiri di depan gerbang pabrik dan menghitung jumlah pegawai dan mempelajari jumlah pergantian kerja yang di kerjakan oleh pabrik pesaing tidak di anggap tidak etis.

#### **2.3.3 Menggunakan Penilaian Pesaing Untuk melihat ke Depan, Bukan ke Belakang.**

Sebagian besar perusahaan secara tradisional berfokus pada aktivitas penilaian pesaing untuk mengumpulkan profil pesaing. Laporan berkala, atau kiriman lain yang ditujukan untuk mengungkapkan tindakan yang baru-baru ini dilakukan oleh pesaing. Namun, keunggulan strategis dari informasi sejenis ini cenderung terbatas. Sebaliknya, eksekutif harus memastikan bahwa usaha penilaian pesaing mereka difokuskan untuk memberikan informasi yang bisa diprediksi dan ditindaklanjuti yang memungkinkan mereka untuk mengantisipasi ancaman dan kesempatan, dan menghindari “kejutan”. Penilaian pesaing juga harus meningkatkan berbagai informasi dan pengambilan keputusan strategi antarlevel organisasi dan mempromosikan penggunaan praktik intelijen pesaing di dalam berbagai bidang fungsional. Khususnya bila terikat kedalam teknik perencanaan strategi seperti analisis skenario, organisasi bisa menantisipasi dan mempersiapkan diri untuk pergerakan potensial dari pesaing, juga mengembangkan indikator intelijen yang bisa

memberikan peringatan cepat kepada manajer perusahaan saat terjadi perubahan persaingan yang signifikan.

Meskipun analisis persaingan akan membantu perusahaan menemukan perbedaan antara kinerjanya dan kinerja pesaingnya di pasar, hal itu tidak memberikan pemahaman yang mendalam mengenai proses yang mengakibatkan perbedaan ini. **Benchmarking**, sebaliknya meningkatkan kinerja perusahaan melalui indentifikasi dan penerapan praktik terbaik di dalam dan di berbagai aktivitas operasi dan penjualan, dan merupakan cara yang makin populer bagi perusahaan untuk mengukur diri terhadap para pemimpin global.

#### **2.3.4 Benchmarking**

**Benchmarking** meliputi beberapa langkah sebagai berikut :

- a) Manajemen memeriksa perusahaannya untuk aspek bisnis (produk, jasa atau proses) yang membutuhkan perbaikan dan metrik yang sesuai untuk digunakan dalam penilaian kinerja dari aspek-aspek ini.
- b) Manajemen lalu mencari perusahaan yang merupakan pimpinan di pasar global dalam mengerjakan proses yang sama.
- c) Perwakilan dari perusahaan mengunjungi perusahaan tersebut, berbicara dengan manajer dan pekerja, dan menentukan praktik operasi terbaik yang memungkinkan perusahaan-perusahaan tersebut untuk berkinerja sebaik itu.
- d) Perusahaan kemudian melakukan analisis yang sesuai untuk mengidentifikasi cara untuk tidak hanya meniru, tetapi juga menciptakan praktik terbaik secara inovatif dan menggabungkannya kedalam aktivitas mereka, dan perusahaan mengimplementasikan praktek tersebut dalam sikap yang dapat memenuhi tujuan kinerja perusahaan dan diterima oleh para anggota organisasi.



Tentu saja, permasalahannya adalah mengidentifikasi perusahaan mana yang akan digunakan sebagai tolak ukur, beberapa perusahaan telah berhasil memiliki perusahaan di industri mereka sendiri, tetapi sering kali tolak ukur ideal adalah di industri terkait atau bahkan mungkin yang sama sekali berbeda. Manajer memiliki pilihan untuk menggunakan satu atau lebih dari empat jenis dasar *benchmarking*.

- a) *Internal*: membandingkan satu operasi di perusahaan dengan operasi lain.
- b) *Kompetitif*: membandingkan operasi perusahaan dengan operasi di perusahaan pesaing secara langsung.
- c) *Fungsional*: membandingkan fungsi perusahaan dengan fungsi yang mirip di perusahaan di dalam industri yang didefinisikan secara luas.
- d) *Generik*: membandingkan operasi dalam industri yang sama sekali tidak terkait.

Meski terkadang sebuah kunjungan ke perusahaan lain akan menyediakan ide yang dapat digunakan tanpa perubahan, secara umum beberapa adaptasi harus dilakukan. Tujuan dasar *benchmarking* adalah membuat manajer dan pegawai menjadi lebih berpandangan luas dengan mengekspos mereka ke cara-cara berbeda dalam melakukan sesuatu sehingga mendorong kreativitas, mempromosikan pembelajaran organisasi, meningkatkan kinerja, dan membangun keunggulan kompetitif.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Berdasarkan materi yang sudah dijelaskan pada pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi internasional berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan membuat pilihan fundamental mengenai pengembangan dan penyebaran sumber daya langka secara internasional. Tujuan dari strategi internasional adalah menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan sejalan dengan waktu. Untuk melakukan ini perusahaan internasional harus berusaha untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi yang bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru dan bahwa organisasi bisa mengeksploitasinya secara penuh.