

STRATEGIC MANAGEMENT

(Business Unit Level Strategy)

Business Unit Level Strategy

Business Unit Level Strategy memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda (Haspeslagh, 1982; Wind dan Mahajan, 1981). Jadi, Business Unit Level Strategy dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja.

Strategi tingkat unit bisnis merupakan suatu strategi bagaimana suatu/masing-masing unit bisnis yang dimiliki korporasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu ada beberapa pilihan yang dapat dilakukan manajemen pada tingkat unit bisnis yaitu:

1. *Competitive* (bersaing)
2. *Cooperation* (bekerja sama)
3. *Coopetition* (bersaing dan bekerja sama)

Dari ketiga pilihan tersebut, strategi yang paling banyak dan populer digunakan adalah strategi bersaing. Salah satu konsep strategi persaingan yang sangat populer adalah konsep yang dikemukakan oleh salah seorang pakar ekonomi mikro persaingan Michael E. Porter adalah konsep Strategi Generik. Strategi Generik Michael E. Porter meliputi:

1. *Cost Leadership Strategies* (Strategi Kepemimpinan Biaya)
2. *Differentiation Strategies* (Strategi Diferensiasi)
3. *Focus Strategies* (Strategi Fokus)

1. STRATEGI KEUNGGULAN BIAYA

1. Strategi biaya rendah (low-cost) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
2. Strategi nilai terbaik (best-value) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Strategi ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran dari kedua tipe strategi ini adalah pasar yang besar.

Ketika menjalankan strategi kepemimpinan biaya, sebuah perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara-cara seperti pemotongan harga yang agresif sehingga laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu mencari terobosan teknologi yang mampu menghemat biaya dan berhati-hati pada perkembangan rantai nilai lain yang dapat menghancurkan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik akan sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Ketika persaingan harga antarpemjual pesaing sangat ketat
2. Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual
3. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli
4. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama
5. Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain
6. Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga
7. Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

2. STRATEGI DIFERENSIASI

Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing (Kotler, 1997). Diferensiasi terutama pada produk sangat penting karena persaingan yang ketat pada dunia usaha sekarang menuntut untuk melakukan berbagai strategi guna menciptakan produk yang dapat diterima baik oleh konsumen dan tidak kalah bersaing dengan produk lainnya. Untuk menciptakan diferensiasi produk erat dengan berapa tambahan yang harus dilakukan agar orang dapat mengetahui bahwa produk itu berbeda dengan produk lainnya. Jadi untuk menciptakan diferensiasi produk dapat dikatakan perlu biaya yang besar. Strategi diferensiasi dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Produk bundling, suatu cara dimana menggabungkan penjualan menjadi satu paket penjualan. Dalam produk bundling dapat dilakukan dengan pure bundling dan mix bundling. Pure bundling yaitu menjual produk yang berkaitan erat satu sama lain. Mix bundling yaitu pembelian produk dapat dibeli secara terpisah. Contoh: penjualan komputer disertai dengan penjualan aplikasi programnya /software (pure bundling), penjualan Handphone dan aplikasinya, penjualan masakan cepat saji.

2. Produk lining, merupakan strategi dimana menjual beberapa jenis produk. Product lining menjual terpisah beberapa produk yang saling berkaitan. Product lining dapat dilakukan dengan trading up dan trading down. Trading up yaitu menambah variasi produk dengan produk yang memiliki kualitas lebih baik dari produk lain. Trading down yaitu menambah variasi produk dengan produk yang lebih murah atau kualitas rendah. Contoh: paket pendidikan yang ditawarkan oleh MB-IPB pada jenjang S2, S3, dan program pelatihan, toko serba lima ribu.

3. STRATEGI FOKUS

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. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “niche market” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen

membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing.

Strategi ini cocok diterapkan jika :

1. Kebutuhan pembeli terhadap suatu barang bermacam-macam
2. Tidak ada saingan khusus dalam target/segmen yang sama
3. Segmen pembeli sangat berbeda dalam ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, yang membuat banyak segmen lebih menarik daripada yang lain
4. Perusahaan kurang memiliki kapabilitas untuk memenuhi kebutuhan keseluruhan pasar

IMPLEMENTASI BUSINESS UNIT LEVEL STRATEGI PADA PT. MAYORA INDAH Tbk.

Visi dan Misi

Visi:

Menjadi produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan terpercaya di mata konsumen domestik maupun internasional dan menguasai pangsa pasar terbesar dalam kategori produk sejenis.

Misi: Dapat memperoleh laba bersih operasi diatas rata-rata industri yang memberikan *value added* yang terbaik bagi seluruh *stakeholders* perseroan.

1. Dapat memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan negara dimana perseroan berada.

DIVISI	MERKEK DAGANG
Biskuit	Roma, Danisa, Royal Choice, Better, Much Better, Slai O'lai, Sari Gandum Sandwich, CoffeeJoy, Cheese'Krees.

Kembang Gula	Kopiko, Kopiko Milko, Kopiko Cappucino, KIS, Tamarin, Juizymilk
Wafer	Beng-beng, Beng-beng Maxx, Astor, Astor Skinny Roll, Roma Wafer Coklat, Roma Zooperr Keju.
Coklat	Choki-choki.
Kopi	Torabika Duo, Torabika Duo Susu Full Cream, Torabika Mocca, Torabika 3in1, Torabika Cappucino, Torabika Jahe Susu, Torabika Luwak Mix Enak Kopi Susu, Kopiko Brown Coffee, Kopiko White Coffee, Kopiko White Mocca.
Makanan Kesehatan	Energen Sereal, Energen Oatmilk, Energen Go Fruit

kunci sukses keberhasilan PT Mayora Indah Tbk dalam bersaing, tentu saja tak terlepas dari beberapa strategi yang di terapkan oleh pihak manajemen dalam mengatur strategi perusahaan mulai dari pemasaran, menghadapi konsumen dan pesaing. Salah satu produk perusahaan yang sangat laku dipasarana adalah kopi yang menjadi selera parakonsumen khususnya di Indonesia.

PT. Mayora mencoba menyesuaikan saluran distribusinya dengan kebutuhan pelanggannya. Saluran distribusi yang kreatif dan luar biasa ini menjadi sumber dari keunggulan bersaingnya. Sehingga PT. Mayora dapat memperoleh banyak pangsa pasar dan dapat menjangkau populasi sasaran yang tersebar luas. Sehingga dapat melayani berbagai kebutuhan dari beberapa segmen dengan cepat dan terfragmentasi.

Sistem saluran seringkali berkembang agar dapat memenuhi peluang dan kondisi pasar. Maka untuk mendapatkan efektivitas maksimum, analisis dan pengambilan keputusan saluran distribusi harus lebih ditekankan pada tujuan. Mendesain sebuah sistem saluran membutuhkan analisis terhadap kebutuhan layanan konsumen. Mendesain saluran distribusi dinilai dengan menemukan nilai apa yang diinginkan oleh berbagai segmen sasaran dari saluran distribusi. Pada kasus PT. Mayora, PT. Mayora menjual energen kepada konsumen

