

Feedback Studio - Mozilla Firefox
https://ev.turnitin.com/app/carta/en_us/?s=1&u=1046043763&lang=en_us&o=979951987

feedback studio Buku Manajemen Strategi_LANTIP /100 2 of 4

Lantip Diat Prasajo

MANAJEMEN STRATEGI

Match Overview

5%

| | | | |
|---|----------------------------|-----------------|-----|
| 1 | library.binus.ac.id | Internet Source | 1% |
| 2 | repositori.perpustakaa... | Internet Source | 1% |
| 3 | mgtstrategi.blogspot.c... | Internet Source | 1% |
| 4 | gighfordanama.wordpr... | Internet Source | <1% |
| 5 | ansyarteknikindustri.bl... | Internet Source | <1% |
| 6 | www.kairosfuture.com | Internet Source | <1% |
| 7 | beritati.blogspot.com | Internet Source | <1% |

Page: 1 of 277 Word Count: 62241 Text-only Report High Resolution On 18:01 02/07/2018

Buku Manajemen Strategi_LANTIP

by Lantip Diat Prasajo Prasajo

Submission date: 02- Jul- 2018 05:37PM (UTC+0700)

Submission ID: 979951987

File name: Buku_Manajemen_Strategi_Buku_Ref erensi_Lantip.pdf (12.77M)

Word count: 62241

Character count: 409566

Lontip Diot Pro sojo

MANAJEMEN STRATEGI



IKAPI
IKATAN PENELITI INDONESIA



Appti
ASOSIASI PENELITI INDONESIA



WIDYAPRESS

MANAJEMEN STRATEGI

LANTIP DIAT PRASOJO

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Pasal 2

Undang-Undang ini berlaku terhadap:

- a. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait warga negara, penduduk, dan badan hukum Indonesia;
- b. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia yang untuk pertama kali dilakukan Pengumuman di Indonesia;
- c. semua Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dan pengguna Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia dengan ketentuan:
 1. negaranya mempunyai perjanjian bilateral dengan negara Republik Indonesia mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait; atau
 2. negaranya dan negara Republik Indonesia merupakan pihak atau peserta dalam perjanjian multilateral yang sama mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait.

BAB XVII KETENTUAN PIDANA

Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN STRATEGI

LANTIP DIAT PRASOJO



MANAJEMEN STRATEGI

Oleh:
LANTIP DIAT PRASOJO

ISBN: 97B-fi0Z-5566-4Z-4
Ejixi Pol camzl, Mei 2018

Diterbitkan dan dicetak oleh:
UNY Press

Jl. Gejayan, Gg Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta SS281
Telp: 0274 — 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

2018 LANTIP DIAT PRASOJO

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Penyunting Isi : Yatim Riyanto

Desain Sampul: Muh. Yazid

Tata Letak: Aqmar

Isi diluar tanggung jawab percetakan

LANTIP DIAT PRASOJO

MANAJEMEN STRATEGI

-Ed. 1, Cet. 1- Yogyakarta: UNY Press 2018

x + 265 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 97B-602-5566-42-4

1. Manajemen Strategi

1.judul

Kata Pengantar

Alhamdulillah robbil 'onlomiffi... penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., atas segala nikmat yang diberikan sehingga buku ini dapat terselesaikan tanpa rintangan yang berarti.

Belakangan ini sudah banyak buku yang membahas tentang manajemen pendidikan tetapi yang membahas khusus tentang manajemen strategi masih ditemukan kekurangan di berbagai sisi. Hampir seluruh buku yang beredar hanya membahas manajemen pada dua bisnis saja, belum banyak yang menyentuh manajemen strategi, sehingga untuk menguasainya pembaca harus membeli banyak buku. Belum lagi dihadapkan dengan masalah kualitas isi buku, tentunya hal ini merupakan investasi yang sangat mahal.

Buku ini hadir sebagai BUKU RESENSI untuk memberikan pemahaman tentang Manajemen Strategi. Pembahasan yang singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar, serta model-model standar mutu.

@ Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen strategi. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen Strategi dalam Pendidikan.

Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Strategi, seperti konsep strategi, konsep manajemen strategi, menciptakan strategi yang baik, dan lain-lain.

66

Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa terimakasih atas kontribusi berbagai pihak, diantaranya adalah:

- Jajaran Pimpinan UNY.
- Dekan FIP UNY
- Prodi S1, S2, dan S3 Manajemen Pendidikan PPs UNY.
- Orang tua dan Keluargaku tercinta

Anda dapat berinteraksi dengan memberikan pertanyaan atau saran mengenai materi buku demi perbaikan isi buku pada edisi berikutnya melalui alamat e-mail: lautip@unv.ac.id

Yogyakarta, Mei 2018

Lantip Diat Prasajo

Daftar

| | |
|--|---------------|
| J>n1/L | i |
| KATA PENGANTAR..... | v |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| BAB I | |
| APAKAH STRATEGI ITU ? | 1 |
| 1.1. Rumusan Masalah dalam Manajemen Strategi..... | 2 |
| 1.2. Definisi Strategi | 3 |
| 1.3. Aspek-aspek Strategi..... | 5 |
| 1.4. Empat Pendekatan Generik Whittington Terhadap Strategi..... | 6 |
| 1.5. Sebuah Safari Melalui Literatur Manajemen Strategi | 7 |
| APAKAH MANAJEMEN STRATEGI ITU ?..... | 10 |
| 2.1. Rumusan Masalah dalam Manajemen Strategi..... | 10 |
| 2.2. Sifat Manajemen Strategis..... | 11 |
| 2.3. Peran Manajer..... | 12 |
| 2.4. Manajemen Operasional dan Manajemen Strategis..... | 13 |
| 2.5. Mengidentifikasi Isu-isu Strategis | 1s |
| 2.6. Strategi Sebagai 'Ruang Lingkup', 'Cocok' dan 'Peregangan'..... | 17 |
| 2.7. Analisis Strategi..... | 18 |
| 2.8. Dimensi Strategi..... | 21 |
| 2.9. Tingkat Strategi..... | Z] |

| | |
|---|----|
| BAB III | |
| METODE PEMECAHAN MASALAH DENGAN MENCIPTAKAN STRATEGI YANG BAIK | 26 |
| 3.1. Metode Pemecahan Masalah | 26 |
| 3.2. Menetapkan Prioritas | 27 |
| 3.3. Mengevaluasi Pilihan Anda | 28 |
| 3.4. Membaca Masa Depan | 30 |
| 3.5. Melibatkan Pemangku Kepentingan | 31 |
| 3.6. Menghubungkan Strategi ke Struktur | 32 |
| 3.7. Mengetahui Kapan Harus Berubah | 34 |
| 3.8. Bekerja dengan Orang Lain | 36 |
| BAB IV | |
| ANALISIS SITUASI : ORGANISASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI | 3B |
| 4.1. Metode Pemecahan Masalah | 3B |
| 4.2. Bagaimana Cara Menganalisis Lingkungan? | 3B |
| 4.3. Menganalisis Lingkungan Sekitar | 39 |
| 4.4. Mengidentifikasi Posisi Kompetitif Organisasi | 42 |
| 4.5. Lingkungan Internal: Sumber Daya dan Kemampuan | 43 |
| 4.6. Analisis SWOT | 44 |
| BAB V | |
| PENILAIAN STRATEGIS: ANALYSIS SUMBER DAYA, KEMAMPUAN, DAN KOMPETENSI | 46 |
| 5.1. Metode Pemecahan Masalah | 46 |
| 5.2. Teknik dalam Menganalisis Internal | 47 |
| 5.3. Pilihan Strategis | 56 |
| BAB VI | |
| ANALISIS STRATEGI PEMASARAN | 65 |

| | |
|---|----|
| 6.1. Metode Pemecahan Masalah..... | 65 |
| 6.2. Definisi Pemasaran | 65 |
| 6.3. Strategi untuk Memenuhi Kebutuhan Pelanggan..... | 81 |
| 6.4. Strategi untuk Mempertahankan Keunggulan Kompetitif..... | P7 |

BAB VII

| | |
|---|------------|
| ANALISIS STRATEGI DAN SEKOLAH | 111 |
| 7.1. Metode Pemecahan Masalah | 113 |
| 7.2. Sampai Sejauh Mana Sekolah Berbeda?..... | 114 |
| 7.3. Keuntungan Yang Dimiliki Sekolah untuk Perencanaan,.... | 116 |
| 7.4. Keuntungan dari Proses Formal | 117 |
| 7.5. Strategi Berhubungan dengan Fungsi Manajemen lainnya | 118 |

BAB VIII

| | |
|--|------------|
| PEMBAHASAN STRATEGI TINGKAT BISNIS..... | 124 |
| 8.1. Metode Pemecahan Masalah | 124 |
| 8.2. Pilihan Strategi..... | 124 |
| 8.3. Strategi Kompetitif..... | 126 |
| 8.4. Mendapatkan Keunggulan Kompetitif..... | 133 |
| 8.5. Faktor yang Mempengaruhi Pilihan | 134 |
| 8.6. Strategi Hybrid | 135 |
| 8.7. Strategi Permintaan Lokal..... | 136 |

BAB IX

| | |
|---|------------|
| PEMBAHASAN KEMAMPUAN KEPERUSAHAAN..... | 147 |
| 9.1. Metode Pemecahan Masalah | 148 |
| 9.2. Perombakan Penghargaan..... | 149 |
| 9.3. Penghargaan Sebagai Motivasi | 154 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 9.4. Chemistry Tim Kreatif..... | 159 |
| 9.5. Mengelola Tim Kreatif..... | 171 |
| 9.6. Kepemimpinan Diri | 184 |

BAB X

| | |
|--|------------|
| PEMBAHASAN PERENCANAAN SKENARIO,..... | 196 |
| 10.1. Pemecahan Masalah ,..... | 196 |
| 10.2. Apakah Skenario dan Perencanaa n Skenario? | 197 |
| 10.3. Skenario Pembukaan Pembangun..... | 209 |
| 10.4. Sejarah Singkat Perencanaan Skenario | 211 |
| 10.5. Skenario Perencanaan dan Kepemimpinan.....,.....,..... | 215 |
| 10.6. Kapan Teknik Skenario Digunakan?...,.....,..... | 216 |

BAB XI

| | |
|---|------------|
| KESI MPULAN BERDASARKAN PRI NSIP-PRINSIP SKENARIO BERPIKI R..... | Z]6 |
| 1 1.1. Kesimpulan,.....,.....,.....,.....,.....,..... | 236 |
| 1 1.2. Tujuh PrinsipS)kenario Berpikir..... | 237 |
| 1 1.3. Prinsip-Prinsip Berpikir Strategis | 254 |
| 1 1.4. Kesirnpulan.....,.....,.....,.....,.....,.....,..... | 262 |
| DAFTAR PUSTAKA.....,.....,.....,.....,.....,.....,..... | 264 |
| BIODATA PENUL[S | 265 |

BAB I

APAKAH STRATEGI ITU?

Pada dasarnya istilah "strategi" sering kali digunakan pada bidang militeran terlebih pada saat perang untuk mengatur siasat agar meraih kemenangan dalam peperangan tersebut. Namun, seiring perkembangan zaman dan juga meningkatnya ilmu pengetahuan maka strategi sudah memasuki semua aspek kehidupan baik dalam kehidupan pribadi seseorang dalam mencapai kesuksesan maupun kesuksesan suatu kelompok organisasi. Tidak dapat dipungkiri setiap kegiatan manusia jika menginginkan tujuannya dapat terealisasi maka semua proses dalam mencapai tujuan tersebut harus diperhatikan dan dipersempit dari awal merencanakan strategi hingga mengimplementasikan strategi. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa strategi berisikan mengenai bagaimana memimpikan dan merealisasikan masa depan maka definisi ini merujuk pada kedua hal yaitu menetapkan cita-cita masa depan dan menghasilkan aksi untuk merealisasikan cita-cita tersebut.

Menciptakan cita-cita dan menghasilkan aksi merupakan dua hal yang sama pentingnya, kedua poin ini merupakan gambaran yang mencakup dari tujuan manajemen strategi. Ruang lingkup manajemen strategi yaitu meliputi semua kegiatan maupun proses dalam menghadapi tantangan, mengambil peluang, mempertahankan

dan meningkatkan keunggulan. Dalam praktiknya, manajemen strategi digunakan pada konteks yang berbeda-beda. Manajemen strategi dapat digunakan pada konteks bisnis, multi bisnis, bahkan juga konteks organisasi sekolah.

1.1. Rumusan Masalah dalam Manajemen Strategi

Pembahasan yang dipaparkan dalam buku ini merupakan jembatan untuk mengetahui sekaligus memahami ruang lingkup manajemen strategi sehingga dengan pemahaman akan strategi diharapkan pembaca dapat menerapkan pengetahuannya dalam konteks organisasi maupun bisnis. Mengingat bahwa pesatnya kemajuan teknologi dan perdagangan di era digital seperti saat ini, maka setiap organisasi maupun individu sudah seyakinya mempersiapkan diri agar dapat berdaya saing dengan kompetitor-kompetitor lainnya dengan menetapkan prioritas dan memulai menyusun strategi yang tepat untuk meraih keberhasilan yang diinginkan.

Buku ini menyajikan hal yang berbeda sebagaimana buku lainnya, karena buku ini selain mengajarkan teori dasar strategi juga memberikan pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana penerapan manajemen strategi pada konteks yang berbeda-beda. Adapun rumusan masalah yang akan dikaji dalam buku ini yaitu:

- 1, Bagaimana yang dimaksud dengan strategi ?
2. Pendekatan apa saja yang pada umumnya digunakan dalam strategi ?
- 3, Apa saja perbedaan yang spesifik antara manajemen operasional dan strategi ?
- 4 Hal apa saja yang perlu dilakukan dalam menciptakan strategi yang baik ?
- 5, Bagaimana strategi diterapkan dalam konteks yang berbeda-beda ?

Selain mengkaji beberapa hal di atas, buku ini merupakan kombinasi dari berbagai buku terkait dengan

manajemen strategi. Kemudian metode pemecahan masalah yang dirangkum menjadi sebuah buku referensi.

1.2 Definisi Strategi

Terdapat banyak penulis dalam mendefinisikan strategi, namun penulis buku ini mengambil beberapa definisi strategi yang mendekati pembahasan di atas, yaitu *Greek writer Xenophone* (Cummings : 1993 : 134) strategi adalah mengetahui bisnis apa yang Anda usulkan untuk dilakukan. Definisi ini menekankan bahwa strategi memerlukan pengetahuan tentang bisnis, niat untuk masa depan, dan orientasi terhadap tindakan. Definisi ini juga menekankan hubungan antara formulasi kepemimpinan dan strategi. Kemudian Kenichi Ohmae (1983: 92) mendefinisikan sebagai: 'Cara di mana perusahaan berusaha membedakan dirinya secara positif dari pesaingnya, menggunakan kekuatan relatifnya untuk lebih memuaskan kebutuhan pelanggan'.

Definisi ini membahas aspek tujuan strategi dan kebutuhan untuk membangun kemampuan. Definisi strategi dari Penulis sendiri adalah: 'Gagasan dan tindakan untuk memahami dan mengamankan masa depan'. Definisi ini menyiratkan bahwa strategi memerlukan pemikiran tentang masa depan tetapi juga mengandung elemen mewujudkan konsep. Definisi ini meski singkapan tidak menyiratkan bahwa strategi tidak dapat memiliki banyak aspek yang dibahas di atas. Jelas bahwa definisi strategi bervariasi. Untuk memahami alasan variasi ini, mungkin ada alasan untuk memahami dari mana asalnya. Pemikir militer, pemikir politik, akademisi, dan praktisi semuanya telah memperkembangkan masalah strategi,

a. Asal Usul Strategi Milner

Konsep strateginya berasal dari studi keberhasilan dalam suatu perang. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu kata '*stratē*' yang berarti tentara dan kata '*agein*' yang berarti untuk memimpin. Sun Tzu (tr.1997) menulis tentang strategi, juga menghubungkannya erat dengan tugas seorang

pemimpin: 'Hanya scouring penguasa ynng brilian dan pemimpin yang hebat, yang mampu menjalankan keCerdasan dan kecerdasan kecerdasan mereka, pasti akan mencapai hasil yang bagus.

Seluruh kekuatan bergantung pada hal ini untuk kemajuan. Inilah inti dari strategi '. Pemikiran militer tentu memiliki beberapa relevansi dengan strategi bisnis. Penekananannya pada kemenangan, tentang pentingnya kepemimpinan. dan mengambil tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan semua tema yang beresonansi. Di sisi lain, kampanye perang adalah analogi terbatas pada realitas yang dihadapi perusahaan modern. Jilla lita menerima analogi bahwa bisnis adalah perang maka model strategi militer bisa menjadi titik awal yang penting untuk eltsplorasi strategi bisnis. Strategi juga memiliki peran politik.

S. *Peran Strategi Politik*

Niccolo Machiavelli (1961) mencantumkan suatu dimensi politik pada studi strategi. Machiavelli juga merupakan penulis paling awal untuk memperhatikan dirinya sendiri dengan realitas strategi pelaksanaan. Salah satu contoh khusus dari dikutip Jay ini adalah bagaimana cara menangani pengambilan alih kekuasaan. Kutipan tersebut tertulis bahwa bagaimana seorang dapat menguasai sebuah negara, dan sarannya adalah perlu memperhatikan warga dengan baik atau dengan kasar sehingga warga tidak dapat melakukan perlawanan ataupun tidak berani untuk membantah.

Seraya singkat tersirat bahwa strategi politik yang dikemukakan oleh Machiavelli lebih kepada dua pilihan strategi untuk dapat mengambil kekuasaan yaitu seorang pemimpin apakah perlu bersikap baik agar mendapat perhatian atau bersikap keras agar tidak ada yang melawan sehingga kekuasaan akan terus dapat bertahan.

c. *Strategi dalam Bidang Akademik*

Sumber pengetahuan utama lainnya tentang strategi disediakan oleh kalangan akademisi. Dalam pemikiran modern tentang strategi bisnis, pertama kali berkembang menjadi bentuk yang dapat dikenali di tahun 1960-an. Amerika Serikat Penulis seperti Drucker (1955), Chandler (1962), Ansoff (1987, 1965) menelusuri Andrews (1971) mempelajari perkembangan perusahaan Amerika yang sukses besar sebelum dan selama Perang Dunia Kedua. Pekerjaan mereka mengatur adegan untuk apa yang sekarang biasanya dianggap strategi bisnis sebagai 'Sekolah Klasik'. Sekolah Klasik melihat pengaturan arah (formulasi strategi) sebagai tanggung jawab penting manajer puncak dan hal itu dapat dipecahkan dari implementasi strategi.

Strategi dalam bidang perusahaan memiliki struktur pusat yang dipimpin oleh kepala eksekutif kemudian merumuskan strategi, serta tim manajemen devisi menerapkan strategi tersebut dan melakukan pada pengembalian modal. Hal ini dianalogikan dalam bidang akademik bahwa sebuah sekolah juga merupakan suatu lingkungan yang besar dipimpin oleh seorang pemimpin dan memiliki markas serta tim pengelola dan juga adanya pengembalian modal dalam hal ini berbentuk keberhasilan siswa dalam mendapatkan pekerjaan atau pun bentuk kerjasama pihak lembaga pendidikan dengan perusahaan.

1.3. Aspek-aspek Strategi

Strategi memiliki banyak aspek. Beberapa aspek yang paling penting akan dijelaskan di bawah ini:

- Strategi sebagai statement pernyataan tujuan dan maksud. Tujuan atau maksud harus berfindak sebagai penggerak (pengemudi) masa depan. Peran strategi adalah menentukan, mengklarifikasi atau menyempurnakan tujuan.
- Strategi sebagai suatu rencana tingkat tinggi. Strategi juga memperhaikan cara bagaimana agar tujuan atau maksud dapat dicapai. Secara umum, strategi cenderung

berada pada tingkat yang lebih tinggi dan mengambil keseluruhan pandangan: rencana cenderung lebih rinci, lebih kuantitatif, dan lebih spesifik tentang waktu dan tanggung jawab.

- Strategi sebagai sarana untuk mengalahkan kompetisi
Salah satu tujuan strategi adalah menang/ keberhasilan dalam arti dapat mengalahkan pesaing dalam suatu permainan/persaingan. Untuk itu, strategi dibutuhkan agar tetap berada di depan pesaing sebagai suatu kelompok kekuatan.
- Strategi sebagai suatu unsur kepemimpinan.
Strategi memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan dan penetapan pengaturan merupakan salah satu tanggung jawab para pemimpin. Saat pemimpin berubah, strategi cenderung berubah. Sebaliknya, jika strategi perlu diubah, mungkin perlu menunjuk pemimpin baru,
- Strategi sebagai menempati posisi untuk masa depan
Oleh karena itu, satu tujuan strategi untuk menempatkan perusahaan untuk masa depan sehingga siap menghadapi ketidakpastian. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan membuat perusahaan lebih bisa untuk beradaptasi.
- Strategi sebagai kemampuan membangun
Strategi sebagai pola perilaku yang dihasilkan dari budaya yang tertanam. Setiap perusahaan memiliki budaya yang sendiri. Budaya sangat mudah diamati akan tetapi sulit untuk diubah, Oleh karena itu strategi yang dapat diadopsi oleh perusahaan sebagian ditentukan oleh budayanya.

Beberapa aspek strategi ini terpisah secara kontradiktif beberapa upaya telah dilakukan untuk mengklasifikasikan literatur tentang manajemen strategis.

1.4. Empat Pendekatan Generik Whittington Terhadap Strategi

Berikut ini pandangan lebih dekat akan diambil pada empat perspektif generik Richard Whittington tentang strategi. Whittington menyebutkan bahwa terdapat empat teori tentang

strategi dengan asumsi tersendiri yang mampu menjelaskan peristiwa yang menyangkut strategi. Keempat perspektif ialah *Classical*, *Evolutionary*, *Processual*, dan *Systemic*. Teori Klasik menekankan pada perencanaan dalam suatu strategi, *Evolutionary theory* menekankan pada keterbukaan dan tetap menjaga *low cost*. *Processual theory* beranggapan bahwa strategi bersifat dinamis dan biasanya terlahir secara spontan dari langkah-langkah atau tindakan yang telah dilakukan. Sedangkan *Systemic Theory* lebih melihat bahwa strategi berhubungan dengan sosiologi dan perilaku manusia.

1.5. Sebuah Safari Melalui Literatur Manajemen Strategi

Ilmu Strategi dalam manajemen telah mengalami perkembangan dari masa ke masa. Dan arah perkembangannya menjadi semakin kompleks, terkait dengan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam bertahan dengan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Henry Mintzberg menggolongkan cara pandang manajemen strategi ke dalam sepuluh mazhab, yang digolongkan dalam dua kelompok, yaitu:

- Kelompok preskriptif terdiri atas kelompok desain, perencanaan dan posisi. Kelompok ini lebih menekankan pada bagaimana suatu strategi secara ideal harus dirumuskan dari pada bagaimana strategi tersebut dijalankan
 - Kelompok deskriptif, terdiri atas kelompok kewirausahaan, kognitif, pembelajaran, ketertarikan, kultur, lingkungan, dan konfigurasi. Kesepuluh mazhab/ kelompok/school tersebut dapat didefinisikan dan dielaborasi sebagai berikut:
- 1) Kelompok Desain (desain school) menjalankan formasi sebagai proses konsepsi dengan menyesuaikan antara situasi lingkungan organisasi dengan situasi lingkungan eksternal. Strategi dirancang untuk mencari kemungkinan terbaik yang sesuai,

- 2) Kelompok Perencanaan (planning school) mengadakan formasi strategi dengan proses normal yang diikuti dengan tahapan yang tepat dan teliti dari analisis situasi terhadap pengembangan dan eksplorasi dari berbagai skenario. Kelompok posisi (positioning school) pembentukan formasi strategi sebagai proses analitis dengan menempatkan bisnis dalam konteks industri dan melihat bagaimana organisasi memperbaiki posisi kompetitif dalam industri.
- 4) Kelompok Kewirausahaan (*entrepreneurial school*) pembentukan strategi yang difokuskan pada pemimpin tunggal (biasanya CEO) dan dibangun di atas visi. Para pendukung tahapan ini melihat kepemimpinan pribadi, berdasarkan visi strategis, sebagai kunci keberhasilan organisasi, tidak hanya dalam memulai dan membangun organisasi baru, tetapi juga dalam keadaan organisasi yang sudah stabil (goyah). Kelompok Kognitif (cognitive school) memiliki pendekatan formasi strategi sebagai proses mental yang didasarkan kepada fungsi sains dan analisis, bagaimana manusia memiliki pola dan informasi proses.
- 6) Kelompok Pembelajaran (learning school) mempunyai pendekatan formasi strategi sebagai proses untuk memunculkan (*emergent*), di mana manajemen organisasi mempunyai perhatian penuh pada bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien tanpa hambatan, serta mengintegrasikan proses belajar pada keseluruhan rencana kegiatan.
- 7) Kelompok Kekuatan (power school) pembentukan formasi strategi sebagai proses negosiasi antara pemegang kekuasaan di dalam perusahaan, dan/atau antara perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*).
- 8) Kelompok Budaya (cultural school) mempunyai pendekatan formasi strategi sebagai proses reaktif, yaitu respon kepada tantangan yang ditentukan oleh lingkungan eksternal.
- 9) Kelompok Lingkungan (environmental school) pembentukan formasi strategi adalah suatu proses

realif. Mintzberg juga menyebutnya sebagai proses pasif

- a. Kelompok Konfigurasi (configuration school) mempunyai pendekatan formasi strategi sebagai proses transformasi organisasi dari satu jenis struktur pengambilan keputusan kepada yang lainnya.

BAB II

APAKAH MANAJEMEN STRATEGI ITU?

Strategi yang akan diimplementasikan terlebih dahulu perlu dikelola agar terlaksana secara tepat. Sebagaimana ilmu manajemen lainnya, manajemen strategi juga sangat berperan penting karena setiap unsur manajemennya saling bersinergi untuk mencapai tujuan. Untuk itu pada bab ini akan dibahas secara mendasar apa yang dimaksud dengan manajemen strategi sama halnya pada pembahasan mengenai perbedaan antara manajemen operasional dan manajemen strategis.

2.1. Rumusan Masalah dalam Manajemen Strategi

Pembahasan yang sangat mendasar ini diharapkan agar pembaca dapat memahami manajemen strategi. Pemahaman dasar ini merupakan bagaian awal dari pengetahuan pembaca untuk dapat memahami pembahasan pada bab-bab selanjutnya. Adapun pembahasan pada bab ini meliputi:

1. Bagaimana sifat manajemen strategis?
2. Bagaimana peran manajer?
3. Bagaimana manajemen operasional dan manajemen strategis?
4. Bagaimana mengidentifikasi isu-isu strategis?

2.2. Sifat dan Manajemen Strategis

Manajemen strategis terdiri dari keputusan dan tindakan yang digunakan untuk *formulasi* dan menerapkan strategi yang akan memberikan *cocok kompetitif unggul* antara organisasi dan lingkungannya, untuk memungkinkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga dapat digambarkan sebagai proses *management* diperlukan untuk memungkinkan organisasi untuk berkembang dari tempat sekarang ke tempat itu ingin menjadi di masa depan. Ini adalah tentang rasa arah dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi. Menetapkan arah strategis bagi suatu organisasi adalah tugas yang paling kompleks yang dihadapi tim manajemen mereka:

- arah strategi didasarkan pada masa depan yang tidak diketahui;
- ada berbagai pilihan untuk tim manajemen,
- organisasi beroperasi dalam lingkungan yang stabil dan dinamis
- manajemen strategis melibatkan orang, termasuk manajer dan setiap bagian dalam organisasi.

Manajemen strategis adalah tidak sama dengan perencanaan strategis, meskipun termasuk dalam prosesnya. Perencanaan strategis ditai dengan kegiatan yang dilakukan sedikit terpisah dari manajemen lini organisasi dan ulasan pada interval didefinisikan dengan baik periodik. Perencanaan strategis cenderung dilaitkan dengan perencanaan jangka panjang menengah atau yang *extrapolates growth* tren untuk bisnis *variables* kunci dan mengasumsikan titik di masa depan dikenal di mana organisasi akan ada. Di sisi lain, manajemen strategis berkaitan dengan membangun keunggulan kompetitif, berkelanjutan dari waktu ke waktu, tidak hanya dengan taktis *manoeuvring*, tapi dengan mengambil jangka panjang keseluruhan tujuan.

Sementara manajemen strategis adalah terlibat dalam semua bidang manajemen, itu tidak sama dengan manajemen sehari-hari karena itu berkaitan dengan isu-isu yang mempengaruhi dasar-dasar organisasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa pengaturan arah strategis bagi suatu organisasi

dapat menjadi tugas yang paling kompleks yang dihadapi setiap tim manajemen puncak karena strategi adalah tentang masa depan yang tidak diketahui, ada banyak cara maju bahwa organisasi dapat mengikuti dan lingkungan yang kompetitif untuk organisasi yang dinamis satu, tidak satu yang 'berdiri masih' atau seluruhnya diprediksi. Kinerja organisasi yang unggul selama periode waktu bukan masa)ah keberuntungan, itu ditentukan oleh pilihan yang dibuat oleh manajer.

Z.S. Peran Manajer

Peran seorang manajer adalah untuk mengatur, mengawasi dan mengendalikan orang sehingga ada hasil yang produktif untuk bekerja. Organisasi dari satu jenis atau yang lain, kecil atau besar, sangat penting untuk pekerjaan produktif karena mereka membawa orang bersama-sama dengan bahan baku dan peralatan untuk mencapai berbagai tujuan. Menggabungkan bakat dan energi masyarakat dengan sumber daya sering kali dapat mencapai lebih dari oleh individu yang bekerja sendiri. Orang-orang yang bekerja pada mereka sendiri masih harus memiliki keterampilan manajemen untuk 'mengelola' sendiri, misalnya mereka harus disiplin dalam mengatur dan mengendalikan pekerjaan mereka sehingga ada hasil yang produktif.

Manajemen Operasional menyediakan bagi organisasi, Control dan *supervision*, sementara manajemen strategis memberikan rasa tujuan. Perusahaan, sekolah, universitas, rumah sakit, tim sepak bola dan seterusnya adalah semua organisasi yang memiliki tujuan, apakah ini adalah untuk membuat keuntungan, mempertahankan pangsa pasar, mempromosikan prestasi pendidikan, memberikan kesehatan yang baik atau menang pertandingan sepak bola, Manajemen operasional sangat penting karena jika fungsi-fungsi *management* dasar tidak dilakukan, kerja produktif tidak mungkin dan *organisation* hanya akan mencapai tujuannya atau tujuan jika aspek-aspek manajemen yang hadir. Jika sebuah tim sepak bola adalah untuk menjadi sukses itu harus diatur dan *control* sehingga pemain menggabungkan keterampilan mereka

dalam cara terbnik mungkin, jadi seperti orgnnisasi Inin ada kebutuhan untuk elemen ini dari manajemen.

Z.4. Manajemen Operasional dan Manajemen Strategis

Serta manajemen operasional ada pada saat yang sama aspek lain dari manajemen yang dapat dilihat sebagai dinamis', inovatif dan berisiko. Manajer yang mulai tim sepak bola dari awal daripada mengambil alih tim didirikan mengambil risiko besar. Mereka harus membawa bersama-sama pemain, peralatan, *pitches* dan perlengkapan melawan tim lain, dengan tidak ada jaminan bahwa bahkan setelah banyak kerja tim akan berhasil. Memulai sebuah perusahaan adalah berisiko dan inovatif, tetapi sekali tim atau perusahaan telah menjadi mapan dan telah bertahan selama waktu inovasi ini dan risiko dapat menjadi bagian yang kurang menonjol dari peran manajer, dan pengawasan dan kontrol dapat menjadi lebih penting.

Peran seorang manajer akan sebagian tergantung pada posisinya di *Organization* tersebut. Manajer junior akan terutama bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan karyawan non-manajerial, sementara manajemen menengah akan mengambil tanggung jawab lebih untuk perencanaan inovasi dan berinovasi. Manajer senior bertanggung jawab untuk arah keseluruhan dari organisasi dan perusahaan lebar koordinasi, perencanaan, pengorganisasian dan mengarahkan. Mereka akan membangun strategi perusahaan.

Manajemen strategis menekankan bahwa peran manajer modern adalah untuk mempertahankan peran dinamis bahkan setelah organisasi telah menjadi mapan, karena tantangan terbesar untuk keterampilan manajemen sekarang adalah kecepatan perubahan dalam lingkungan organisasi masa kini,

'Lingkungan' dari sebuah organisasi adalah segala sesuatu di sekitarnya yang mempengaruhi dan yang dapat *influence* keberhasilan atau kegagalannya. Ini adalah yang disebut faktor lagkah yang merupakan, faktor sosial ekonomi dan politik yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Ini juga dapat mencakup persaingan dari perusahaan lain, ketidakpastian tentang pasokan

bahan baku, fluktuasi harga, peraturan pemerintah dan bencana alam. Kecepatan perubahan berarti bahwa manajer harus siap untuk terus mengembangkan kembali dan merekonstruksi perusahaan mereka sehingga, serta menjadi operasional, mereka juga harus merencanakan, berinovasi dan meminimalkan. Kesulitan yang dihadapi Marks & Spencer pada periode mengubah 1999 menggambarkan masalah perusahaan yang didirikan masih bisa bertumbuh.

'Pepatah *The 'managing* berarti melihat ke depan' memberikan beberapa gagasan tentang pentingnya perencanaan dalam dunia bisnis, dan memang benar bahwa jika pandangan ke depan tidak seluruh manajemen setidaknya itu adalah bagian penting dari itu.' (Henri Fayol, 1949)

Manajemen strategis saat ini adalah tentang 'melihat ke depan' dan meskipun mungkin meliputi perencanaan, itu lebih rumit dari sekedar merencanakan perjalanan dalam rangka melakukan perjalanan, atau untuk melarikan diri, atau untuk sampai pada satu tujuan. Meringkas perbedaan antara manajemen operasional dan manajemen strategis.

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| Monojennititas | manajemen |
| Operasionalitas | Organizing |
| Positioning | Mengawasi dan mengendalikan |
| Ambigu dan kompleks | Rutin |
| Implikasi jangka panjang | implikasi jangka pendek |
| Organisasi | operasional tertentu |
| Fundamental | operasionalistik |

Gambar 2.1 Perbedaan antara manajemen operasional dan manajemen strategis

Seorang manajer mungkin sangat terlibat dalam mengorganisir dan mengendalikan orang, memastikan mereka tahu apa yang harus dilakukan dan melakukannya sehingga target mereka tercapai. Mungkin ada berbagai taktik yang digunakan untuk mencapai target tersebut yang jangka pendek dan operasional tertentu. Pada saat yang sama harus ada strategi yang mendasari yang dirancang untuk memastikan bahwa target

mi adalah orang-orang yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya secara keseluruhan. Dalam hal ini, taktik dapat dilihat sebagai metode yang digunakan untuk melaksanakan kebijakan tertentu untuk sampai pada hasil tertentu, sedangkan strategi yang bersesuaian dengan pilihan operasi yang dipilih, *The Effective Product Manager* di contoh *The Engineering Company* mungkin benar dalam mengklaim bahwa divisinya sangat efisien, tetapi dia tahu seberapa efektif itu dibandingkan dengan pesaing?.

Manajemen strategis adalah ambigu dan kompleks karena tujuan perusahaan dapat didefinisikan sangat jelas, tetapi cara untuk mencapai itu mungkin tidak jelas. Sebuah perusahaan mungkin memiliki sebagai tujuan 'untuk membuat keuntungan', dan ini dapat diberikan penjelasan yang lebih besar dengan mengidentifikasi tingkat tertentu keuntungan. Cara untuk sampai pada tujuan ini mungkin jelas untuk memulai dengan tetapi perubahan lingkungan, seperti meningkatnya persaingan atau peraturan bisnis.

Z.S. Mengidentifikasi Isu-isu Strategis

Segi militer, 'stratagem' adalah bahasa Yunani untuk 'umum' ahli strategi yang berencana seluruh liam panye; sementara kalangan bawah di tentara adalah orang-orang yang menggunakan taktik dalam rangka untuk menemukannya pasukan dan peralatan di tempat yang tepat untuk memastikan bahwa kampanye berhasil. Manajemen strategis dapat digambarkan sebagai menyediakan sebuah organisasi dengan 'rasa tujuan', pemetaan dari arah masa depan yang akan diambil, dan mengembangkan kebijakan dan tindakan dalam rangka untuk menempatkan tujuan dalam praktek,

'Strategi Korporat adalah pola tujuan utama, tujuan atau tujuan dan kebijakan penting atau rencana untuk mencapai tujuan-tujuan ini, menyatakan dengan cara seperti untuk mendefinisikan apa bisnis perusahaan berada dalam atau berada di dan jenis perusahaan itu atau adalah menjadi.' (Drucker, 1955)

Hal ini dapat dikatakan bahwa dalam lingkungan di mana manajer bekerja hari ini, perubahan adalah tatanan

alam hal dan keterampilan manajemen yang penting adalah manajemen perubahan. Setelah sebuah perusahaan yang didirikan peran manajemen mungkin muncul menjadi salah satu pengawasan dan pengendali, tetapi dalam prakteknya tidak begitu banyak perubahan yang terjadi di lingkungan manajer bahwa setiap organisasi perlu strategi untuk menangani hal ini. Sebuah organisasi, apakah itu adalah perusahaan swasta atau badan hukum sektor publik atau dalam hal ini organisasi sektor sukarela, perlu membuat keputusan strategis jika ingin bertahan hidup, Perusahaan seperti Marks & Spencer, sektor publik badan hukum seperti universitas dan perguruan tinggi, dan organisasi sektor sukarela seperti amal, semuanya membutuhkan rasa arah dan rasa tujuan. Pemilik atau pemegang saham di perusahaan swasta dan pemangku kepentingan dalam badan-badan publik ingin tahu bahwa ada masa depan bagi organisasi mereka jika mereka ingin terus mendukungnya, Isu-isu strategis menjawab pertanyaan seperti 'yang pelanggan kami?', 'Apa perubahan dan tren yang terjadi dalam lingkungan yang mereka hadapi?', 'Apa produk atau jasa yang harus kita tawarkan?' dan 'bagaimana kita dapat menawarkan produk dan layanan ini paling efisien?'. Pertanyaan-pertanyaan ini mengangkat isu-isu yang mendasar untuk memfokuskan perhatian manajer pada bagaimana posisi organisasi dalam kaitannya dengan organisasi saingan.

Keputusan strategis Seorang manajer memengaruhi panjang jangkauan dari perusahaan dan mereka biasanya prihatin dengan mendapatkan beberapa *advantage* bagi perusahaan. Mungkin keputusan yang dianggap muncul strategis, di belakang, menjadi 'keputusan taktis', [ini berarti bahwa keputusan tersebut meskipun pada saat mereka dibuat tidak mengubah posisi 'dari perusahaan dengan cara yang mendasar, perubahan diperkenalkan adalah lebih bersifat dangkal atau kosmetik.

Keputusan strategis dapat dianggap sebagai pencarian untuk 'posisi' efektif dalam kaitannya dengan pesaing sehingga mencapai keuntungan. [ini mungkin dalam hal pangsa pasar, tetapi juga melibatkan posisi masing-masing yang 'penawaran' yaitu produk dan layanannya, dalam hal ini) ai dan harga. Upaya oleh M & S pada tahun 1999 untuk mengubah

daya tariknya kepada pelanggan dengan pembentuhan jalur penjualan, dapat dianggap taktis daripada strategis: sementara merubah fundamental citra mengubah petnasok untuk mengurangi biaya dan harga, dan perubahan dalam pengaturan keuangan bisa mempengaruhi menjadi keputusan strategis, karena keputusan ini mungkin efektif memposisikan perusahaan di pasar. 'Tesco adalah contoh yang baik dari posisi strategi'. Pada 1970-an itu adalah perusahaan yang menjual barang-barang di ujung bawah dari kisaran harga untuk memenuhi kebutuhan sejumlah besar keluarga berpenghasilan rendah, Sebagai kemakmuran telah meningkat di seluruh populasi, perusahaan telah membuat sebuah langkah strategis sehingga sekarang menjual lebih luas barang dari sebelumnya dengan harga yang mayoritas keluarga yang mampu membayar dan berkonsentrasi pada 'nilai uang', dan strategi ini telah berhasil.

2.6. Strategi Sebagai 'Ruang Lingkup', 'Cocok', dan 'Peregangan'

Strategi berkaitan dengan 'ruang lingkup' kegiatan organisasi, apakah itu berkonsentrasi pada satu bidang kegiatan atau apakah itu berkaitan dengan banyak. Pertanyaan ini dari 'ruang lingkup' kegiatan merupakan indikasi dari batas-batas organisasi, jumlah dan berbagai penawaran produk dan jasa. M & S dapat dianggap sebagai terutama pengecer pakaian, tetapi juga menjual berbagai macam makanan dan komoditas lainnya, seperti furnitur, dan telah pindah ke menyediakan jasa keuangan, Tesco dapat dianggap terutama pengecer makanan, tetapi juga menjual berbagai barang lain seperti pakaian dan komoditas hardware. Strategis 'cocok' adalah upaya oleh manajer untuk mengembangkan strategi dengan mengidentifikasi peluang dalam lingkungan dari bisnis dan mengorganisasikannya untuk memanfaatkan mengambil keuntungan dari ini, yang mencoba untuk mencocokkan sumber daya dan kemampuan organisasi untuk peluang terbuka untuk saya. Strategis 'peregangan' adalah proses inovasi dan pengembangan yang terlibat dalam menemukan peluang baru dan menciptakan

keunggulan kompetitif dari sumber daya dan kompetensi organisasi.

Strategi yang terlibat dengan pencocokan kegiatan suatu organisasi dengan lingkungan di mana ia beroperasi sehingga ada 'strategis cocok' di mana ada upaya untuk mengidentifikasi peluang dalam lingkungan di mana organisasi bekerja, dan kemudian menyesuaikan strategi *organisation* untuk memanfaatkan itu. Ini lagi soal '*positioning*', untuk contoh ini dapat berupa memastikan bahwa perusahaan memproduksi barang atau jasa yang memenuhi kebutuhan pasar dan juga memiliki sumber daya manusia dan material untuk mempertahankan produksi pada tingkat yang benar, Strategi juga dapat dilihat sebagai 'peregang' sumber daya organisasi atau menerapkan '*leverage*' terhadap sumber daya organisasi untuk menciptakan peluang atau untuk memanfaatkan mereka, Hal ini melibatkan mengidentifikasi 'kompetensi inti' bahwa *organisation* membangun dalam rangka mengoptimalkan kemampuan untuk memenuhi peluang dan tantangan yang dihadapi, 'Anti kompetensi' adalah mereka kompetensi yang diperlukan untuk mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Ini bukan hanya soal memastikan bahwa sumber daya yang benar tersedia, tetapi juga mengidentifikasi sumber daya yang ada dan kompetensi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menciptakan peluang baru di masa depan.

2.7. Analisis Strategis

Hal ini tidak cukup untuk mempertimbangkan manajemen strategis sebagai proses pengambilan keputusan strategis, Ini melibatkan kompleksitas yang timbul dari situasi ambigu dan *nonroutine* dengan organisasi lebar daripada implikasi operasional tertentu. Manajer yang paling sering bertanggung jawab untuk pengendalian operasional, seperti mengelola tenaga penjualan, pemasaran produk atau jasa tertentu, dan *monitoring* kinerja keuangan, sehingga manajer dapat cenderung melihat masalah dalam hal keahlian khusus mereka, apakah itu penjualan, produksi keuangan atau

pemasaran. Manajemen strategis ditandai dengan kompleksitas dan pendekatan organisasi lebar.

Keputusan dan penilaian harus didasarkan pada konseptualisasi masalah yang sulit dan situasi yang tidak jelas. Contoh dari konsep ini adalah 'cocok strategis', yang menekankan pentingnya manajer mengidentifikasi peluang yang timbul dari bawah berdiri dari faktor lingkungan yang bekerja pada sebuah organisasi, dan beradaptasi sumber daya sehingga dapat mengambil keuntungan dari itu. Harus ada 'cocok' antara kegiatan perusahaan, sehingga berhasil melakukan banyak hal dengan baik dan menyediakan integrasi di antara mereka.

'*Force Field teori*' (Lewin, 1951) menyarankan bahwa ada kekuatan untuk perubahan dan pasukan menolak dan menahan perubahan dalam organisasi apapun. Pasukan untuk perubahan termasuk teknologi baru, bahan baku yang lebih baik, faktor manajemen, serta tekanan kompetitif. Pasukan untuk mempertahankan status quo termasuk takut perubahan, *complacency*, keterampilan baik belajar, dan faktor-faktor ekonomi dan sosial. Pada awal perubahan, organisasi dapat dikatakan dalam keadaan keseimbangan dimana kekuatan pendorong untuk perubahan dan pasukan menolak perubahan hanya saling menyeimbangkan. The '*unfreezing*' keseimbangan ini adalah hasil dari beberapa perubahan lingkungan yang menyebabkan perubahan internal dan unbalances '*forcefield*'. Manajer mencari keseimbangan baru dan selanjutnya ini telah diidentifikasi, ada '*refreezing*' sebagai orang-orang dalam organisasi diubah dan dibujuk untuk menerima situasi baru.

Jika organisasi adalah untuk bertahan hidup, keseimbangan baru ini harus menjadi salah satu yang lebih sesuai dengan lingkungan baru dan organisasi harus mengembangkan dengan rata-rata rencana untuk memperkuat kekuatan pendorong untuk perubahan untuk menocokkan lingkungan dan untuk melemahkan pemblokiran pasukan. Pandangan 'cocok strategis' telah dipertanyakan oleh Hamel dan Prahalad (1993). Dalam studi mereka dari perusahaan yang sukses pada waktu itu (seperti Honda dan Canon) sebagai terhadap orang-orang yang kurang berhasil pada saat itu

(seperti General Motors dan Xerox), mereka menemukan bahwa faktor pembeda adalah model mental yang berbeda dari strategi membimbing tindakan masing-masing. Mereka mengamati bahwa kurang perusahaan yang sukses mengikuti pendekatan konvensional untuk mempertahankan *strategic fit*, dengan cara mencocokkan sumber daya mereka untuk perubahan lingkungan. Mereka percaya bahwa ini menyebabkan pemangkasan ambisi untuk orang-orang yang dipenuhi oleh sumber daya yang tersedia. Konsistensi dalam perusahaan-perusahaan ini dipertahankan melalui membutuhkan kesesuaian dalam perilaku dan fokus pada pencapaian tujuan keuangan. Di sisi lain, perusahaan lebih sukses menggunakan sumber daya mereka harus memenuhi persyaratan lingkungan dan mendorong untuk mencapai 'peregangan' got semen tara bertujuan untuk terus memperbaharui dan mengubah organisasi mereka.

Sumber daya Memanfaatkan 'berarti menggunakan sumber daya yang perusahaan sudah memiliki cara-cara baru dan inovatif untuk mencapai 'peregangan' tujuan baru yang mengharuskan perusahaan untuk menggunakan sumber daya untuk penunah. Hal ini dapat ditatalan bahwa keberhasilan organisasi muncul dari 'strategis' organisasi lebar berdasarkan visi bersama tentang masa depan organisasi. [ini akan dijamin kurang dengan rencana jangka panjang daripada dengan mencapai niat yang liris dan menantang untuk membangun 'inti' potensi'. Ini adalah keterampilan dan niat yang memungkinkan perusahaan untuk tuas sumber daya dan meregangkan menuju tujuan baru sebagai perubahan lingkungan.

Disarankan *frame* manajemen acuan' tradisional perlu untuk dilanggar. Ide-ide yang diperoleh dari pengalaman pendidikan, sekolah bisnis, rekan-rekan dan pengalaman bisnis menentukan pandangan apa yang dimaksud dengan 'perusahaan manajer senior strategi'. Dalam hal ini ini 'kerangka acuan' mempengaruhi pendekatan perusahaan untuk kompetisi. Pada saat yang sama, perdagangan global telah mengubah sifat komposisi. Manajer telah berbagi kerangka acuan karena

kompetisi sering antara perusahaan-perusahaan yang manajer memiliki latar belakang *similar* dan pengalaman. Dengan perluasan komunitas bisnis *global*, persaingan tidak hanya dalam produk tetapi dalam ' *mindset*' dan ' *frame* manajemen'.

Keuntungan 'Posisi' akrab bagi strategi militer, pemain catur dan diplomat. Dalam strategi bisnis itu adalah proses sebuah perusahaan berjalan melalui dalam rangka untuk menentukan pasar industri, pasar dan bisnis saat ini dalam dan di mana cocok didalamnya. Pada satu waktu, perusahaan mungkin ingin memperkuat posisinya yang ada, atau mungkin lebih memilih untuk memposisikan dirinya dalam bait saat ini, atau industri yang baru ditetapkan, pasar atau bisnis. Sebuah perusahaan dapat *concentrate* pada memposisikan diri dalam pasar, sehingga menargetkan produk atau merek pada kelompok tertentu dari pelanggan. Masalah utama adalah untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan cara yang berbeda dari produk atau jasa alternatif. Dalam keadaan ini, penekanan adalah pada kebutuhan bagi perusahaan untuk menjadi didorong pasar.

Sebuah perusahaan yang lebih umum membedakan dirinya dari perusahaan lain *pro-competitive*, upaya penurunan barang atau jasa yang sejenis, adalah memposisikan diri dalam suatu industri. Ini adalah pandangan yang lebih luas daripada produk individu dan pasar karena perusahaan adalah membandingkan diri dengan perusahaan lain membuat sejenis produk atau menyediakan layanan serupa.

Z.S. Dimensi Strategi

Perbedaan antara proses strategi, konten strategi dan strategi *context* adalah tiga dimensi strategi yang dapat diakui dalam masalah strategis yang nyata. Proses adalah cara di mana strategi terjadi, 'bagaimana' dari strategi, dalam arti bagaimana strategi dirumuskan, dilaksanakan dan dikendalikan. Hal ini juga tentang 'siapa' yang terlibat dalam proses ini dan 'kapan' aktivitas yang diperlukan berlangsung. Biasanya ada 'analisis' tahap dalam proses ini ketika manajer mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan, serta

kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Ini mungkin termasuk mengingat posisi 'dari perusahaan di pasar dan industri, dan cara menggunakan sumber daya,

Konten adalah produk dari proses strategi, itu adalah tentang 'apa' strategi - apa atau akan menjadi strategi bagi perusahaan dan berbagai bagian dan bagian? Kandungan manajemen strategis dapat dipertimbangkan pada fungsional, bisnis dan tingkat perusahaan. Asu strategi pada fungsional prihatin dengan aspek fungsional dari ~~sebuah~~ ^{tingkat} perusahaan seperti pemasaran, keuangan dan operasi. Pada tingkat bisnis ada integrasi dari strategi tingkat *Janctionn*/ untuk satu set yang berbeda dari produk dan jasa yang ditujukan untuk kelompok tertentu pelanggan. Pada tingkat perusahaan, strategi memb utuhka n lteselarasan dari berbagai strategi ö ngkat bisnis. Banyak orgnnisO(fOtis berada dalam satu bisnis sehingga strategi tingkat bisnis perusahaan dan mereka akan sama,

Konteksnya adalah himpunan keadaan di mana kedua proses strategi dan konten strategi ditentukan - 'di mana' strategi, yaitu di mana perusahaan dan yang lingkungan. Hal ini dapat dikatakan bahwa konteks menentukan proses dan lntonten yang sebagian besar hasil dari keadaan yang manajer mern iliki sedikit kontro1. Di sisi lain, dapat dikata1tan bahwa manajer memiliki ukuran besar kebebasan untuk mern utuskan suatu ö ndakan dan bisa untult sebagian besar menentiilkan lieadaan mere1ka sendiri. Dalam pralitelknya, liedna argu men ini m ungkin penting dalam siiatu organisasi m ungltin memiliki kebebasan untuk bertindak dalam batas-batas yang ditetapkan oleh *circumstances* tertentu waktu. Misalnya, undang- ndang pemerintah dapat mengendalikan ataii membatasi kebebasan perusahaan dalam satu atau lain cara.

Dalam prakteknya, meskipun ada kemungkinan untuk membedakan Liga di mensi strategi, mereka tidak bagia n yang berbeda dari manajemen strategis. Seöap masalah yang timbul dalam manajemen strategis adalah tiga dimensi dalam arti memiliki kar akteristik proses, konten dan bagaimana, apa dan di mana. Dalam setiap masalah manajer harus memperömbangkan bagaimana strategi yang harus diselesaikan,

apa yang akan dan dalam keadaan apa itu diputuskan. Tiga dimensi juga berinteraksi dalam, misalnya, proses dapat mempengaruhi konten, dan konten dapat mempengaruhi proses strategi masa depan.

2.9. Tingkat Strategi

Hal ini dimungkinkan untuk membedakan tiga tingkatan strategi: korporasi, bisnis dan fungsional. Strategi perusahaan berlaku untuk perusahaan besar yang berbagi menjadi beberapa unit diskrit dan cukup otonom. Perusahaan holding yang khas dari jenis organisasi di mana sejumlah perusahaan dikelompokkan bersama-sama, biasanya karena alasan keuangan seperti alokasi efisien modal dan investasi. Strategi perusahaan adalah tanggung jawab kantor pusat perusahaan, dengan masalah mendasar berdasarkan alasan untuk bisnis yang berbeda yang dikumpulkan bersama-sama. Strategi perusahaan mungkin didasarkan sekitar investasi, skala ekonomi atau pembagian inkompetensi inti, dan khususnya apa yang harus portofolio bisnis. Dalam praktiknya, perusahaan dapat mengadopsi pendekatan lepas tangan ke perusahaan atau unit di bawah kendalinya, selama mereka memenuhi tujuan perusahaan.

[isu-isu penting untuk strategi bisnis akan dalam hal yang memasukkan untuk fokus pada, faktor-faktor penting yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses, organisasi bisnis dan strategi kompetitif secara keseluruhan. Bab-bab yang mengilustrasi terutama difokuskan pada tingkatan strategi, meskipun banyak konsep dan praktek dapat diterapkan untuk strategi perusahaan dan fungsional. Sebagai contoh, strategi pemasaran dapat dilihat pada tingkat fungsional, namun ternyata Harris memajukan pencapaian tujuan bisnis dan juga memenuhi kebutuhan korporasi.

Strategi fungsional adalah mereka yang melibatkan departemen atau divisi organisasi fungsional. Sebagian besar perusahaan memiliki beberapa elemen dari struktur fungsional atau divisi di mana orang-orang fokus pada spesialisasi tertentu seperti keuangan, pemasaran, manufaktur, jaminan kualitas, sistem informasi, layanan pelanggan, atau spesialisasi seperti

produk dan pasar. Strategi bisnis secara keseluruhan harus tercermin dan dihubungkan ke dalam strategi tingkat fungsional, seperti strategi pemasaran, strategi sumber daya manusia dan strategi keuangan. Struktur organisasi bisnis perlu untuk membantu strategi tingkat bisnis dalam satu atau lain cara, jika tidak *responsibilities* untuk bagian dari strategi mungkin tidak dijemput oleh unit fungsional. Pada saat yang sama, departemen fungsional dapat menar*irkan strategi bisnis dengan cara yang sesuai dengan mereka bukannya mencerminkan kebutuhan seluruh bisnis. *The Division Product Manager* di *'The Engineering Company* bertanggung jawab untuk produk tertentu dalam portofolio perusahaan produk dan dia harus memahami strategi perusahaan secara keseluruhan karena akan mempengaruhi divisinya, dan ia perlu memastikan bahwa cara divisinya dikelola mendukung strategi perusahaan ini jika perusahaan dan divisinya di dalamnya adalah untuk menjadi sukses,

❖ Jadi apa yang dimaksud dengan manajemen strategis?

Manajemen strategis adalah tentang menetapkan tujuan, melihat ke depan, perencanaan, posisi, strategis, kecocokan dan peregang. Ini adalah bagian kreatif dari manajemen, bagian yang paling awal pengorganisasian, pengawasan dan *controlling* itu adalah hasil dari pemikiran inovatif. Ini adalah tentang tujuan organisasi, arah itu adalah untuk mengambil dan cara membentuk dan mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan. Ini menginformasikan dan mempengaruhi setiap aspek manajemen dari kepemimpinan, pemasaran, kontrol keuangan, budaya organisasi,

Manajemen strategis terdiri dari unsur-unsur analisis, pilihan dan implementasi. Analisis strategis berkaitan dengan organisasi itu sendiri, lingkungannya, harapan dan tujuan, dan sumber daya dan kemampuan. Pilihan strategis adalah pertanyaan dari mempertimbangkan pilihan dan *evaluating* dan memilih, sedangkan pelaksanaan strategi adalah tentang struktur organisasi dan desain, alokasi sumber daya dan kontrol, dan mengelola perubahan strategis. Untuk menganalisis strategi efektif, organisasi harus memahami dirinya sendiri dan

memahami pasar, atau situasi, di mana ia bekerja; maka harus membuat pilihan antara berbagai pilihan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Itu harus mampu menerapkan strategi dalam kaitannya dengan semua faktor dan budaya organisasi sendiri, dan itu harus memiliki kepemimpinan untuk mengelola perubahan konstan yang dihadapinya dalam upaya untuk menjadi sukses.

Tidak semua manajer terlibat langsung dengan manajemen strategis. Meskipun aspek manajemen adalah bagian dari tugas sederhana, seseorang menjadi manajerial ketika mereka mulai untuk mengatur dan mengawasi pekerjaan orang lain. Seseorang menggali lubang harus 'mengelola' tugas, meskipun orang lain mungkin telah memusuhkan di mana lubang itu harus digali. 'Penggali' harus memutuskan apa alat yang digunakan dari yang tersedia, di mana dan bagaimana memulai dan sebagainya. Namun, beberapa-satu tidak digambarkan sebagai seorang manajer sampai mereka mengawasi pekerjaan orang lain. Pengawas biasanya digambarkan sebagai 'manajer junior', dengan 'manajer menengah' yang bertanggung jawab atas mereka dan pengorganisasian 'manajer senior' dan mengendalikan mereka.

Pada akhir junior manajemen, mana ada yang paling manajer, pengawasan, organisasi dan kontrol yang langsung yang paling penting. Sebagai manajer dipromosikan, jaimlah perencanaan dan inovasi diharapkan meningkat dan keputusan strategis menjadi bagian yang lebih besar dari tugas seorang manajer. Bagian dari peran manajer menengah atau senior untuk melaksanakan keputusan strategis serta untuk membuat mereka pada tingkat yang sesuai. Sebuah tim, satuan atau bagian manajer memiliki menafsirkan dan menerapkan strategi organisasi untuk tim atau unit, sementara seorang manajer senior mungkin khawatir dengan mengembangkan strategi organisasi dan juga menerapkannya pada area utama dari organisasi.

BAB III

METODE PEMECAHAN MASALAH DENGAN MENCIPTAKAN STRATEGI YANG BAIK

Dengan semakin pesatnya persaingan di abad 21 ini maka alasan semakin banyak pula banyak kemungkinan kesempatan maupun tantangan yang muncul di abad ini. Selain dari bidang pendidikan, perusahaan barang maupun jasa akan mengalami kondisi yang sama. Kesempatan maupun tantangan pada dasarnya dapat diidentifikasi terlebih dahulu sebelum menyusun strategi yang akan digunakan, hal ini perlu dilakukan agar pengguna strategi dapat memetakan prioritasnya sesuai visi misi yang akan direalisasikan.

3.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat memahami dengan baik terkait cara dalam menciptakan strategi yang baik, yaitu:

1. Menetapkan prioritas
2. Mengevaluasi pilihan Anda
3. Membaca masa depan
4. Melibatkan pemangku kepentingan
5. Menghubungkan strategi ke struktur
6. Mengetahui kapan harus berubah
7. Bekerja dengan orang lain

BAB III: Metode Pemecahan Masalah dengan Menciptakan Strategi yang Baik

Sebagaimana poin-poin di atas ini akan mengarahkan pada penciptaan strategi yang baik. Tentu strategi yang baik tidak cukup dengan melaksanakan satu poin atau dua poin saja dari keseluruhan poin diatas, sebab keseluruhan poin tersebut merupakan kegiatan yang berkesinambungan dan harus dilaksanakan semuanya secara totalitas untuk mendapatkan hasil keputusan strategi yang baik.

3.z. Menetapkan Prioritas

Anda perlu mempertimbangkan banyak faktor saat merancang strategi Anda, Tanggung jawab Anda kepada pemangku kepentingan Anda, atas prinsip dan misi etika Anda, dan masyarakat pada umumnya penting, namun pada akhirnya tunduk pada pengembalian investasi. Strategi yang baik dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi bahan-bahannya

Setiap strategi yang sukses menghadirkan visi dan rencana untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di masa depan. Visi ini akan membutuhkan dukungan orang lain untuk mencapai tujuannya, dan karenanya harus sesuai dengan tuntutan para pemangku kepentingan Anda. Beberapa di antaranya individu dan kelompok akan memiliki minat langsung terhadap strategi Anda (misalnya, staf Anda, manajer tinggi, dan penyandang dana), sementara yang lain—seperti pemegang saham dan kelompok penekan—mungkin memiliki kepentingan tidak langsung.

Anda perlu mengidentifikasi dan mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan Anda yang paling penting, beberapa di antaranya akan membantu Anda menerapkan strategi, agar strategi Anda berhasil. Misalnya, kepala sekolah harus memperhitungkan pandangan siswa, orang tua (sekarang dan masa depan), staf, pengembang, otoritas pengatur, masyarakat lokal, dan pesaing (mengantisipasi bagaimana reaksi mereka) saat membuat keputusan strategis.

2. Menempatkannya secara tertulis

Saat Anda merencanakan strategi, bisa berguna untuk menuliskan gagasan Anda. Disiplin menghasilkan dokumen tertulis dan berakhsan membantu Anda memusatkan pikiran pada pertainyaa n yang perlu ditangani dan menghasilkan catatan yang dapat memeriksa kemajuan Anda. Hal ini juga memungkinkan orang lain untuk meneliti strateginya, yang bisa sangat membantu, jika Anda meminta beberapa rekan yang terpercaya dan berpengalaman untuk mendapatkan pendapat mereka, mereka akan sering melihat berbagai hal dari perspektif yang berbeda dan mungkin menemukan kemungkinan baru yang tidak terpikirkan oleh Anda. **membuka**

Tidak ada rumus bagaimana strategi tertulis harus disajikan. Setiap organisasi berbeda, namun ada beberapa poin penting yang harus ditangani. Pastikan bahwa apa yang Anda tulis, keduanya bisa dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.

3.3. Mengevaluasi Pilihan Anda

Banyak manajer mengembangkan insting keenam untuk pasar, dan membuat keputusan strategis berdasarkan naluri. Namun, bahkan setelah Anda bekerja di industri tertentu selama bertahun-tahun, Anda harus selalu mengevaluasi keputusan yang Anda buat dengan tingkat objektivitas.

1. mengembangkan alternatif

Ketika Anda membuat atau meninjau ulang strategi Anda, kemungkinan Anda akan memiliki banyak prasangka tentang ke mana bisnis harus pergi, dan sangat mudah untuk percaya bahwa solusi pertama Anda adalah solusi yang tepat. Kenyataannya, pilihan strategis Anda kemungkinan besar akan sangat luas, mulai dari bisnis yang berjalan seperti biasa, hingga perubahan *fundamental* dan *revolusioner*.

Anda sudah mengumpulkan informasi tentang organisasi dan lingkungannya. Mulailah dengan mengembangkan sejumlah opsi berdasarkan informasi ini, beberapa inovatif dan berpeluang, beberapa lebih konservatif. Pilihan ini harus didasarkan pada *riset* suara

Anda, ancaman dan peluang utama yang Anda hadapi, kekuatan dan kelemahanmu, dan harapan manajemen dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Menggunakan kriteria yang konsisten

Selanjutnya, tentukan seberapa berharganya masing-masing pilihan bagi organisasi Anda dengan menguji masing-masing terhadap beberapa kriteria yang konsisten. Anda bisa menyusun kriteria Anda sendiri, tapi mungkin lebih baik mengandalkan langkah-langkah yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan klasik menarai manajemen strategis oleh Johnson, Scholes, dan Whittington menetapkan tiga kriteria untuk mengevaluasi strategi: kesesuaian, penerimaan, dan kelayakannya.

3. Menilai Kesesuaian mengulur seberapa baik pilihan strategis menyediakan jaringan yang baik antara organisasi Anda dan lingkungannya, sekarang dan di masa depan. Setiap pilihan yang lolos uji kesesuaian kemudian harus diperombangkan dan kelayakannya.

4. Menilai penerimaan

Akseptabilitas mengacu pada apakah manfaat strategis pemangku kepentingan hasil yang biasanya bagi pemegang saham, manajemen, karyawan, finansial yang dapat diterima, tetapi juga faktor yang lain berurutan, seperti risiko dan nilai bagi para pemangku kepentingan.

Kemungkinan Anda tidak dapat menyenangkan semua pemangku kepentingan, jadi Anda harus memuhiskan siapa yang paling penting. Untuk menilai akseptabilitas pilihan strategis, perlu dipikirkan tentang pengembalian *financial*, risiko dari pilihan yang dipilih, bagaimana opsi ini mempengaruhi setiap kelompok pemangku kepentingan dapat diterima, dan Apakah opsi ini memberikan keseimbangan biaya dan manfaat yang tepat?

5. Menilai kelayakan

Kelayakan alamat berada dalam kekuatan dan kemampuan Anda untuk menerapkan opsi strategis. Perubahan strategis membutuhkan waktu, usaha, dan uang (T liM), jadi buatlah penilaian yang realistis terhadap kemampuan Anda mewujudkannya dengan memikirkan dana yang tersedia, waktu yang tersedia, keahlian yang dimiliki, budaya organisasi yang mendukung perubahan.

6. Merisetak pilihari

Untuk menguji seöap opsi strategis Anda terhadap kriteria kesesuaian, penerimaan, dan kelayakan, ada baiknya mengembangkan sistem penilaian sederhana dan bulsan sekadar menetapkan "ya" atau "tidak". Tandai seöap opsi pada skala satu sampai 10 untuk masing-masing kriteria, jujur dan objektir dalam penilaian Anda. Tambahkan nilai untuk kesesuaian, akseptabilitas, dan kelayakan untuk setiap pilihan untuk mengidentifikasi yang terbaik,

3.4. Membaca MasaDepan

Strategi sederhana dengan cara mencari tahu apa yang akan terjadi di dunia lima tahun ini dan atur sumber daya dan kompetensi Anda untuk mencapai sebuah pertanda ngingan. Namun, ini menimbulkan pertanyaan penting-bagaimana Anda tahu seperti apa dunia ini dalam lima tahun ini? Tidak ada yang bisa melihat apa yang akan terjadi, tapi ada teknologi yang akan membantu Anda memvisualisasikan dan merencanakan masa depan,

1. Alat Analisis

Alat analisis, seperti *SWOT*, *PESTLE*, dan 5 Kekuatan Porter's, sangat baik untuk menggambarkan pasar Anda saat ini dan lingkungan bisnis. Ekstrapolasi di luar masa kini, bagaimana pun, jauh lebih sulit, namun tetap penting saat merencanakan strategi. Dua alat bantu-peramalan dan perencanaan skenario yang berguna-dapat membantu tugas ini.

Z. Menggunakan peramalan

Peramalan adalah proses memprediksi masa depan berdasarkan tren masa lalu dan sekarang. Sebagai contoh, jika tagihan gaji Anda meningkat secara konsisten tiap persen per tahun selama 10 tahun sebelumnya, Anda dapat memperkirakan secara realistis kenaikan tersebut untuk dua tahun ke depan. Anda juga bisa melakukan ramalan yang lebih canggih berdasarkan kecerdasan. Misalnya, Anda mungkin tahu bahwa penjualan Anda sangat dipengaruhi oleh keduanya yaitu aktivitas pesaing dan oleh inflasi harga konsumen. Dengan mendapatkan informasi tentang aktivitas yang diproyeksikan pesaing Anda, dan ramalan inflasi para ekonom, Anda dapat membuat perkiraan penjualan tahun depan. Peramalan hanya bekerja bila Anda membuat asumsi yang realistis dan jujur tentang bisnis Anda dan lingkungannya.

S. Skenario Lukisan

Beberapa faktor bergerak tala terduga, jadi tidak mungkin menggunakan data historis untuk memprediksi pergerakan masa depan. Untuk ini, perencanaan skenario adalah lebih tepat. Bentuk perencanaan ini mencakup melukis adegan alternatif gambaran lingkungan bisnis masa depan Anda dan menilai bagaimana organisasi Anda akan tampil dalam setiap keadaan. Kasus klasik adalah harga minyak, yang berfluktuasi sebagai respons terhadap campur tangan kompleks aktor politik, kenangan, dan produksi.

S.S. Melibatkan Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan adalah individu atau organisasi yang memiliki kepentingan di dalam organisasi yang Anda dijalankan. Ketersediaan informasi yang siap, terutama melalui media dan internet, berarti pemangku kepentingan memiliki suara yang semakin kuat, dan beberapa mungkin berusaha memengaruhi strategi Anda. Oleh karena itu penting untuk mengidentifikasi dan mengelola pemangku kepentingan bagi organisasi Anda,

J. Menganalisis dampak

Sementara semua pemangku kepentingan dalam organisasi Anda penting, tidak semua akan memiliki dampak yang sama terhadap Anda. Pemetaan pemangku kepentingan adalah alat yang dapat membantu Anda mengidentifikasi dan mengelola pemangku kepentingan yang paling berpengaruh dalam bisnis Anda. Mulailah dengan mengidentifikasi setiap pemangku kepentingan yang memiliki minat terhadap organisasi Anda, kemudian lihatlah nama-nama yang ada dalam daftar Anda:

- Tentukan tingkat kepentingan masing-masing pemangku kepentingan dalam aktivitas Anda.
- Menilai tingkat kekuasaan mereka atas organisasi Anda.
- Identifikasi siapa pemangku kepentingan yang paling kuat dan paling diminati.
- Gunakan informasi ini untuk menilai seberapa penting pemangku kepentingan terhadap pilihan strategi yang berbeda, dan untuk merencanakan bagaimana memengaruhi mereka.

Z. Menyeimbangkan kepentingan

Mengelola banyak pemangku kepentingan sering kali menghadirkan dilema. Misalnya, investor Anda ingin Anda selalu berusaha mengurangi biaya, sementara karyawan Anda ingin menerima gaji yang lebih tinggi. Saat membuat keputusan yang mempengaruhi banyak pemangku kepentingan, gunakan informasi yang telah Anda kumpulkan di blog Anda. Analisis untuk menilai keseimbangan kekuatan, dan perombangkan hal ini terhadap nilai-nilai Anda dan kebijakan organisasi.

3.6. Menghubungkan Strategi ke Struktur

Setelah mengembangkan pilihan Anda, penting untuk memperombangkan bagaimana organisasi Anda akan menerapkan strategi yang dipilih. Bagian dari pengalamatan ini adalah memutuskan apakah organisasi disusun dengan cara yang benar untuk mendukung strategi baru, atau terlepas dari semua niat baik, struktur organisasi lama akan menyebabkan kegagalan.

J. *Menganalisis struktur Anda*

Haruskah strategi mendorong struktur atau strategi struktur *drive*? Strategi jelas lebih penting daripada struktur, karena dengan menerapkan strategi baru, tim atau organisasi Anda dapat menciptakan masa depan. Oleh karena itu, jelaslah bahwa strategi itu harus datang lebih dulu. Sebuah organisasi harus menciptakan strategi yang tepat dan kemudian menyesuaikan strukturnya untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih memiliki peluang sukses terbesar.

Pertimbangkan struktur organisasi Anda yang ada. Hal ini paling mudah divisualisasikan dengan membuat diagram staf. Mulailah dengan orang yang paling senior di atas organisasi Anda dan kemudian bekerja ke bawah melalui hirarki. Tim atau kelompok dalam organisasi Anda diwakili secara horisontal. Tautkan masing-masing kelompok menggunakan garis untuk mewakili jalur komunikasi di antara keduanya,

Z. *Membuat perubahan*

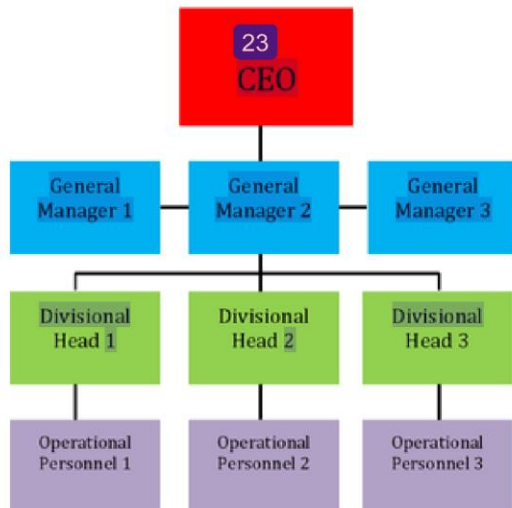
Sekarang pikirkan bagaimana struktur ini akan mempengaruhi pelaksanaannya dari strategi anda. Misalnya, perhatikan sebuah organisasi yang strukturnya kompleks dengan banyak lapisan. Keputusan harus disetujui di setiap tingkat, membuat pengambilan keputusan menjadi lambat. Hal ini membuat sulit bagi organisasi untuk merespons perubahan pasar, sehingga mengadopsi pandangan berbasis pasar strategi. Agar sukses, struktur perlu disederhanakan. Jika CGO dan *general manager*, misalnya, memberi wewenang untuk melakukannya di unit bisnis dalam organisasi untuk mengelola urusan mereka sendiri, masing-masing unit bisnis mampu membuat keputusan dengan cepat dan merespons pasar.

Namun, restrukturisasi seperti ini mungkin tidak selalu mungkin, dan bahkan jika memang demikian, akan memerlukan waktu, tenaga, dan uang. Dalam kasus ini, kompromi seringkali merupakan solusi terbaik: pertama, usahakan agar mengubah struktur Anda dengan sebaik-baiknya mendukung strategi; jika Anda tidak dapat

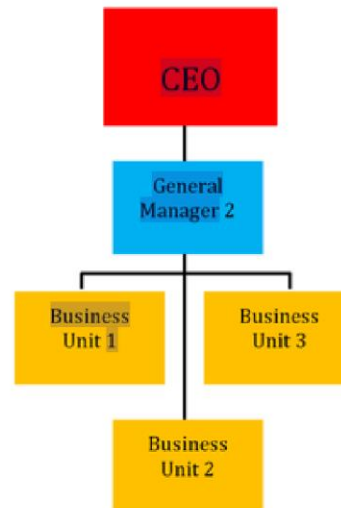
mengubah sepen a, tentukan bagaimana Anda bisa mengubah strategi untuk melakukan yang terbaik yang dapat Anda lakukan dalam batasan struktural yang ada.

Restrukturisasi organisasi untuk efisiensi pengambilan keputusan

BEFORE RESTRUCTURING



AFTER RESTRUCTURING



3.7. Mengetahui Kapan Harus Berubah

Waktu merupakan faktor penting dalam membuat keputusan strategis. Kapan Anda harus membuat perubahan strategis, dan bagaimana strategi Anda dipengaruhi pada saat Anda sudah ada? Kuncinya adalah selalu tetap fleksibel: walaupun strategi adalah tentang masa depan, waktu untuk bertindak mungkin adalah sekarang.

Mengetahui Kapan Harus Berubah

Banyak tim dan organisasi meninjau strategi mereka hanya jika ada yang salah, jika semuanya baik, mengapa berubah? Ini adalah logika palsu: sebenarnya, waktu terbaik untuk merencanakan perubahan adalah tepat saat Anda memiliki moral, waktu, keuntungan, dan momentum di pihak Anda. Perubahan strategis bisa berarti membuat investasi besar, merelokasi bisnis, bergabung dengan pesaing,

mengambil st>r baru, atau terlibat dengan pasar baru. Perubahan besar seperti ini butuh waktu, jadi sangat penting pertimbangkan rentang waktu dalam perencanaan strategis Anda. Misalnya, Anda mungkin memutuskan untuk bergabung dengan pesaing karena mereka mcm il iki penjualan yang bagus di wilayah yang melengkapi Anda sen diri. Strategi ini masuk akal.

Namun, mungkin diperlukan waktu berbula n-bulan negosiasi untuk menyetujui penggabungan usaha, beberapa bulan lagi untuk menyimpulkan aspek legal dan finansial dari kesepakatan tersebut dan bahkan lebih lama lagi untuk menggabungkan sistem dan staf dari ltedua organisasi tersebut. Jadi ide Anda yang relaEf sederhana mungkin diperlukan 18 bula n atau lebih untuk mengeksekusinya.

Z. Bereaksi ke acara

Kenyataannya, terlepas dari niat terbaik untuk merencanakan semua kemungkinan, hal yang tidak terduga memang terjadi dan Anda mungkin perlu menyusun strategi dengan cepat sebagai reaksi terhadap situasi yang berubah. Tanpa manfaat waktu, pilihan Anda untuk perubahan cenderung terbatas. Anda perlu mengakui batasan ini, berapa banyak waktu yang Anda miliki, dan kemudian bekerja mundur untuk mengembangkan opsi strategis yang sesuai dengan parameternya.

Pertama, mengulir nrgensi siniasi, berapa lama Anda harus melakukan perubahan? Selanjutnya, identifikasi masalah utama yang Anda hadapi dan tempatkan sesuai prioritas. Misalnya, di perusahaan kecil Anda mungkin mengidentifikasi bahwa kerja tim yang buruk pada akhirnya menyebabkan kekurangan dalam kinerja, pendapatan yang rendah dan investasi baru-bam ini di peralatan baru membuat Anda rentan terhadap kreditor; dan Anda bahkan mungkin menghadapi kebangkrutan. Di Situasi ini, rencana strategis dua bagian diperlukan, bagian pertama menangani ancaman langsung dengan menghentikan kerugian dan memperbaiki arus kas, dan bagian kedua berkaitan dengan

praktik kerja dan masalah personal yang menyebabkan masalah

3. Menjaga Itewaspadaan

Strategi harus menyesuaikan diri dengan realitas baru dan prakiraan baru: tapi kapan sebaiknya Anda membuat perubahan pada strategi Anda? Jika Anda melakukan ini secara tetap, interval reguler atau hanya jika Anda menganggap perlu? Sebenarnya, betapa pun padatnya strategi Anda, Anda harus selalu waspada untuk melakukan perubahan, Bahkan jika strategi Anda tidak termasuk mencari penggerak pertama.

Keuntungannya, Anda tidak boleh menjadi yang terakhir menyadari bahwa dunia telah berubah saat Anda masih berdiri. Sinyal untuk perubahan berasal dari segala penjuru dan selalu ada di lingkungan Anda, di dalam organisasi Anda, tindakan pelanggan dan pesaing dan perubahan pasar Anda, dan iklim makroekonomi. Pastikan bahwa Anda dan tim Anda memiliki pengetahuan yang baik tentang indikator perubahan ini, dan dorong tim Anda untuk selalu waspada untuk tanda peringatan potensial dan perubahan lainnya pada lingkungan bisnis Anda. Masukkan mekanisme tempat informasi tentang sinyal ini dapat ditangkap, dikomunikasikan, dan dibahas.

3.8. Bekerja dengan Orang Lain

Kadang-kadang Anda dapat menemukan, setelah analisis dan perencanaan yang ekstensif, pilihan strategis terbaik yang terbuka bagi Anda adalah masalah yang tidak dapat Anda terapkan sendiri, karena Anda kekurangan sumber daya atau kompetensi yang spesifik. Dalam kasus ini, mungkin bisa bekerja sama dengan organisasi atau kelompok lain-bahkan salah satu pesaing Anda.

1. Menjalin kemitraan

Ada banyak jenis hubungan yang bisa Anda bangun dengan organisasi lain, dibedakan secara luas dengan tingkat kedekatan. Di salah satu ujung spektrum ada beberapa bentuk hubungan berbasis kepercayaan non kontraktual.

Anda bekerja sama dengan perusahaan lain di pasar, dengan saling mendukung satu sama lain di daerah Anda yang lebih lemah sehingga dapat mengajukan tawaran untuk bekerjasama daripada Anda sendiri. Hubungan berbasis kepercayaan dapat muncul di antara perusahaan-perusahaan kecil yang memiliki keahlian pelengkap, dan seringkali antara pemilik bisnis yang telah membangun bisnis mereka selama bertahun-tahun dan yang **saling mengenal dan saling menghormati satu sama lain**.

Di tengah adalah hubungan yang ditandai dengan kesepakatan formal, di mana perannya lebih tepat didefinisikan. Di mata pelanggan Anda, Anda mungkin dipandang sebagai satu atau dua organisasi. Hubungan kontraktual semacam itu mengambil sejumlah bentuk, termasuk subkontrak, di mana satu pihak memberikan layanan tertentu kepada pihak lain, atau *outsourcing* pengaturan, di mana satu pihak mengambil alih peran spesifik untuk mitra bisnis misalnya, menyediakan layanan administratif, personalia, atau TI.

Z. Penempatan link

Jika Anda mempertimbangkan untuk menjalin hubungan dengan organisasi lain untuk mewujudkan strategi Anda, Anda harus yakin bahwa Anda akan mendapatkan setidaknya sebanyak yang Anda inginkan, dan bahwa Anda mendapatkan sesuatu yang tidak dapat Anda rapai sendirian. Bekerja sama dengan tetangga lain selalu memiliki jebakan. Anda akan berbagi pengetahuan yang berpotensi berharga dengan mereka, jadi Anda harus mempertimbangkan di mana batas-batas kerjasama, dan menjaga hubungan kerjasama tetap aman,

BAB IV

ANALISIS SITUASI : ORGANISASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

Analisis situasi berkaitan dengan mengidentifikasi posisi interen dan menca1up seluruh elemen diluar organisasi (eksternal) yang mem p unyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi dalam lingkungan, sumber daya dan kemampuan memenuhi tuntutan terhadap lingkungan pasar.

4.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat memahami dengan baik tentang lingkungan analisis situasi dalam lingkungan organisasi, sebagaimana pembahasannya meliputi: Bagaimana cara menganalisis lingkungan; Menganalisis lingkungan sekitar; dan Mengidentifikasi posisi kompetitif organisasi.

4.2. Bagaimana cara menganalisis lingkungan?

Enam langkah untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi posisi strategis organisasi yaitu:

1. Melakukan tinjauan umum atas pengaruh lingkungan, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi mana dari banyak

berbagai *mncam* röker lingkungan umum telah mempengaruhi kinerja masa lau dan pengembangan organisasi bersama dengan beberapa pertimbangan yang ada dimasa depan.

2. Pertimbangan sirat lingkungan organisasi dalam hal berapa pasti nu. Apakah statis, dinamis atau kompleks,
- Z Mela kukan analisis struktural untuk mengidentifikasi fa ktor-raktor kunci yang beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif.
4. Analisis posisi organisasi relatif terhadap pesaingnya.
- S. Mempertimbangkan lingkungan internal dengan tujuan untuk mengidentifikasi keku da n kelemahan orga nisasi.
6. Melakukan analisis SWOT (**Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman**) analisis maria pemahaman **lingkungan internal** (langkah 1-4) secara khusus berkaitan dengan organisasi dan lingkungan internal (langkah 5). Analisis ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman yang dihadapi organisasi dan menyarankan bagaimana posisi yang baik itu adalah untuk memen u hi perlembangan.

4.3. Menganalisa Lingkungan Sekitar

Langkah pertama untuk melaku1tan pemeriksa n um u m atas pengaruh lingkungan yang mempengaruhi organisasi. mi melibatkan strategi "Penginderaa n lingltungan" yang berusaha nntuk mendapatltan n uansa um u m yang 1te1<iitan 1ing1<iinga n saat ini dimasa depan akan men jadi lebih ata u 1<iirang penting bagi organisasi,

1. Faktor Ekonomi: pengaturan pendapatan, suku biinga, nita i tiikar, sikl us bisnis, ö ngkat pertiimb u han ekonomi, tingkat pengangguran, energi dan harga bahan dasar.
2. Faktor Teknologi: pertem ua n baru atau perkembangan sendiri atau terkait dengan pemasok industri, kecepatan transfer teknologi, pengeluaran pemerintah pada penelitian dan tingkat usang.
3. Faktor Hukum: hukum ketenagakerjaan, undang-undang persaingan, undang-undang perlindungan

lingkungan, peraturan perdagangan luar negeri dan peraturan perencanaan.

4. Faktor politik: stabilitas pemerintahan, kebijakan perpajakan, pengeluaran pemerintah, hubungan pemerintah dengan negara lain dan kebijakan industri (menuju privatisasi dan regulasi)
5. Faktor sosial dan budaya: demografi populasi, distribusi pendapatan, tingkat pendidikan, perubahan gaya hidup, sikap untuk bekerja dan rekreasi, konsumerisme dan mobilitas sosial.

a. *Sifat Lingkungan*

Keputusan strategis yang dibuat dalam situasi ketidakpastian harus memahami sifat lingkungan yang dihadapi organisasi. Semakin dinamis atau kompleks kondisi lingkungan maka semakin ketidakpastian meningkat. Kompleksitas datang dalam bentuk yang berbeda. Pertama, dapat hasil dari keragaman lingkungan pengaruh yang dihadapi oleh organisasi (perusahaan multinasional). Kedua, dapat muncul karena jumlah pengetahuan yang dibutuhkan untuk menangani pengaruh lingkungan. Ketiga, bisa disebabkan oleh pengaruh lingkungan yang berbeda. Ketidaktetapan terendah ada dalam lingkungan statis, dinamis dan kompleks. Berikut penjelasannya:

1) *Lingkungan Statis*

Tindakan masa lalu sebagai perkiraan yang baik dari masa depan dan pemindaian sehingga lingkungan kemungkinan menjadi latihan yang lebih berkesinambungan dan sistematis. Dalam situasi yang cukup stabil dan sederhana masuk akal untuk melakukan analisis rinci dari pengaruh lingkungan masa lalu dan menggunakan kuantitatif untuk memprediksi.

2) *Lingkungan Dinamis*

Perubahan situasi menjadi dinamis yang memperombangkan kemungkinan perilaku pemasok, pesaing dan konsumen sehingga gambaran keseluruhan mungkin kompetitif dengan lingkungan yang dibangun. Perencanaan skenario dasarnya adalah

pendekatan kua4tnGK Hal ini harus melbaDkan seGdaknyaUgasuasiyau:

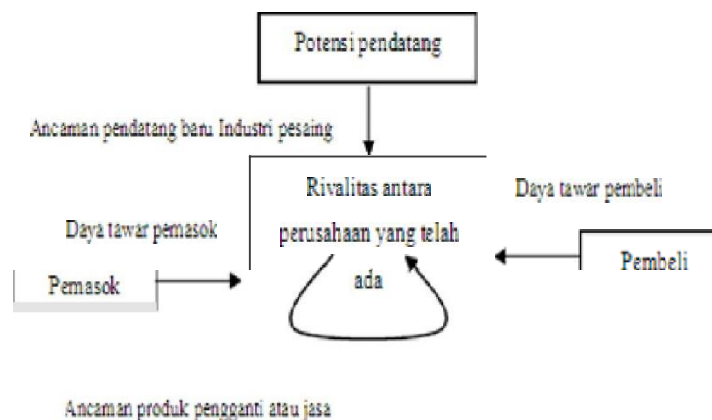
- a, Skenario terburuk (lingkungan ternyata sangat tidak ramnh)
- b. 5kenario kasus terbalik (dimana operasi dan lingkungan umum sangat menguntungkan)
- c. Skenario yang paling mungkin (antara dua ekstrem)

1 *•*B**• Ban Itompleks

Dalam lingkungan yang kompleks tujuannya adalah hanya untuk mengurangi kompleksitas, Pada organisasi tingkat ini m ungkin melibatk n pembagian tugs ltetika keragaman masalah, mem ungltintltan setiap divisi atau deparCemen untuk fokus pada lingkungan sendiri.

b. Analisis 5struktural Lingkungan Kompetitif

Tahap ke tiga dalam menganalisis lingkungan adalah menempatkan semua pengaruh lingkungan mereka secara relevansi dalam kerangka analisis yang menyediakan struktur untuk mengukur sirat dan intensitas persaingan.



Gambar 4.1 *The Five Forces of Industry Competition.*
Sumber: Porter (1980)

Ada lima keuntungan utama yang harus dipertimbangkan:

- 1, Potensi pendatang. Seberapa mudah untuk sebuah perusahaan baru untuk memasuki industri? Pendatang baru ke industri selalu mengurangi profitabilitas perusahaan yang ada
- 2, Persaingan kompetitif. Bagaimana intensitas persaingan di industri? Berikut ini adalah kondisi industri biasa berhubungan dengan persaingan sangat intens pada gilirannya rendah profitabilitas
- 3, Produk pengganti. Apa pengganti menimbulkan ancaman bagi profitabilitas industri? Tekanan pada industri akan lebih kuat pengganti yang lebih murah. Dalam mempertimbangkan pengaruh mereka strategi kebutuhan untuk memeriksa pengganti pada kinerja harga mereka dan biaya produksi.
- 4, Kekuatan pembeli. Berapa banyak daya tawar yang dimiliki pembeli? Profit *margin* akan diperas jika pembeli memiliki daya tawar yang kuat
5. Kekuatan pemasok. Berapa banyak daya tawar yang dimiliki pemasok? Titik di sini adalah sama dengan kekuatan pembeli.

4.4. Mengidentifikasi Posisi Kompetitif Organisasi

Langkah keempat dalam analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi posisi kompetitif organisasi. Latihan pertama bertujuan untuk membandingkan pengaruh lingkungan terhadap perusahaan dan pesaing utamanya. Kami secara singkat ada tiga kerangka umum yang digunakan yaitu:

1. Model Siklus Hidup

Merupakan cara yang relatif sederhana untuk mengambil posisi perusahaan dalam hal dari tahap pengembangan pasar. Model ini didasarkan pada pandangan bahwa kondisi di pasar dalam hal pengenalan, pertumbuhan, dan kematangan pasar, penurunan mempengaruhi kondisi pasar dan perilaku kompetitor

2. Analisis Kelompok Strategis

Tujuannya untuk fokus pada kelompok perusahaan yang merupakan saingan terdekat untuk organisasi sehubungan dengan posisi strategis mereka menemukan diri mereka masuk khusus, kelompok strategis umumnya akan memiliki karakteristik yang sama dengan strategis, i kum snategi yang sama dan akan memiliki karakteristik yang sama strategis, begitu juga ikuti strategi yang sama dan bersaing pada basis yang sama. Sebuah industri bisa terdiri dari banyak atau hanya satu kelompok strategis tergantung pada sejauh mana perusahaan terkumpul bersama, mengejar strategi yang sama.

3. Analisis Pasar Saham

Sudah dikenal luas bahwa saham pasar adalah ukuran kelangkaan pasar. Sebuah saham pasar yang tinggi melimpahkan manfaat pada perusahaan dalam bentuk tereduksi biaya karena skala ekonomi, daya beli dan pengalaman. Sebuah posisi perusahaan relatif terhadap pesaingnya kemudian harus dilihat dari segi saham pasarnya di pasar secara keseluruhan dan juga saham diberbagai segmen pasar, Hal ini akan membantu strategi mengidentifikasi mana kekuatan dan kelemahan.

4.5. Lingkungan Internal: Sumber Daya dan Kemampuan

Setelah memperoleh pemahaman tentang lingkungan internal yang dihadapi perusahaan yang berikutnya adalah untuk melalui sumber daya perusahaan dengan tujuan mengidentifikasi strategis kemampuan berdasarkan pemahaman kekuatan dan kelemahan. Ini harus kemudian memberikan bimbingan untuk menilai kesesuaian strategi tertentu serta untuk perencanaan sumber daya dan penyebaran.

Kemampuan setiap organisasi pada dasarnya ditentukan oleh seberapa baik hubungan bersama berbagai kegiatan seperti merancang, pemasaran, pengiriman dan mendukung produk dan jasa.

- **Inbound logistics:** aktivitas yang terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan mendistribusikan input ke barang atau jasa.

- *Operations*: aktivitas yang terkait dengan pengolahan input menjadi barang atau jasa
- *Marketing and sales*/ pemasaran dan penjualan: aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana para pelanggan bisa membeli barang dan bagaimana mempengaruhi mereka untuk membeli
- *Service*/ layanan: aktivitas yang berkaitan dengan menyediakan layanan untuk meningkatkan atau menjaga nilai dari barang atau jasa yang dihasilkan.

Kegiatan utama umumnya sangat berbeda dan memiliki ekonomi yang berbeda. Dalam organisasi besar pusat biaya terpisah. Masing-masing dalam fungsi kegiatan utama yang terkait dengan kegiatan pendukung yaitu:

- *Procurement* adalah bagian yang menjalankan fungsi sebagai pembelian atau pengadaan input atau bahan baku ke perusahaan.
- *Technology Development* adalah keahlian, prosedur yang ditetapkan didalam proses-proses yang dimaksudkan untuk meningkatkan barang, layanan atau proses.
- *Human resource management* aktivitas yang berfungsi dalam perekrutan, pelatihan, pengembangan tenaga kerja/ karyawan.
- *Firm infrastructure* aktivitas yang mendukung ke seluruh organisasi (misalnya, keuangan, pemasaran, yang berkaitan dengan pemerintah, manajemen yang berkualitas).

4.6. Analisis SWOT

Langkah terakhir dalam analisis situasi adalah untuk menentukan posisi strategis perusahaan dengan mempertimbangkan strategi ini untuk perusahaan mampu menangani dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Metode ini biasanya disebut dengan analisis SWOT yang bertujuan untuk menghubungkan kekuatan dan kelemahan dari organisasi terhadap peluang dan ancaman yang disebabkan oleh analisis lingkungan eksternal. Pada dasarnya seseorang ingin

untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman sementara pada saat yang sama mengidentifikasi aspek-aspek kunci dari kemampuan organisasi yang memberikan kekuatan dan kelemahan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan tidak hanya akan berbeda di industri. Berikut beberapa saran untuk membantu mengidentifikasi peluang utama dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan:

- Pengalaman
- Kekuatan keuangan
- Kepemimpinan teknologi
- Produk yang baik
- Biaya rendah
- Skala ekonomi
- Sistem distribusi
- Tenaga terampil
- Menguntungkan cerita publik

Ancaman ini harus diatasi dengan meninjau dan menilai mereka secara realistis:

- Perubahan pasar
- Perubahan selera konsumen
- Pergeseran demografi
- Ketersediaan dan pasokan tenaga kerja terampil
- Kondisi ekonomi (inflasi)
- Kekuatan pasar pesaing
- Peraturan pemerintah
- Kebijakan politik
- Perubahan dalam kebijakan perdagangan

BAB V

PENILAIAN STRATEGIS: ANALISIS SUMBER DAYA, KEMAMPUAN, DAN KOMPETENSI

Selama beberapa tahun terakhir, semakin pentingnya sumber daya dan kemampuan sebagai dasar pembuatan strategi. Pandangan strategi berbasis sumber daya ini menjadi lebih penting karena dua alasan utama. Pertama, dunia luar dipandang tidak dapat diprediksi dan oleh karena itu ada keterbatasan pada nilai pembelajaran keadaan sekarang secara rinci. Kedua, kesuksesan bisnis bisa terjadi dari mengeksploitasi dan membangun kualitas unik dari perusahaan dan ini hanya dapat dipahami dengan melihat ke dalam, Analisis internal sekarang dipandang sebangun pentingnya dengan analisis eksternal dan mungkin mampu memberikan dasar yang lebih stabil untuk strategi masa depan. Dalam praktiknya, analisis internal dan eksternal sangat dibutuhkan dan tidak dapat diselesaikan tanpa yang lain.

S.I. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca pembahasan pada bab ini, diharapkan pembaca mendapatkan gambaran secara singkat mengenai penilaian strategis yang meliputi: Teknik dalam menganalisis internal; dan Pilihan strategis,

5.2. Teknik Dalam Menganalisis Internal

Dalam menganalisis sumber daya, kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh lingkungan internal suatu perusahaan maka diperlukan teknik yang sesuai. Pembahasan teknik di sini berdasarkan tipe-tipe bisnis yang ada seperti *single business*, *multiple business*. Ada beberapa teknik analisis internal yang paling umum digunakan, seperti berikut

1- *••Ble business

a. Resource Audit (Audit Sumber Daya)

Audit sumber daya bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya apa saja yang tersedia dalam suatu perusahaan atau bisnis. Dalam hal ini sumber daya dikategorikan menjadi empat bagian yaitu:

- sumber daya fisik: meliputi bangunan, tanah, peralatan dan sebagainya;
- sumber daya keuangan: meliputi kemampuan untuk mengumpulkan dana, kekayaan induk dan sebagainya;
- sumber daya manusia: meliputi stop tetap dan sementara, keterampilan, manajemen yang baik, tim yang kuat dan sebagainya;
- sumber daya tak berwujud: meliputi merek dagang, hubungan perdagangan yang baik dan sebagainya,

Tujuan audit sumber daya adalah untuk membandingkan kualitas dan tingkat sumber daya dengan sumber daya pesaing sekarang dan mungkin di masa depan,

b. Analisis Biaya dan Keuntungan

Keseluruhan analisis biaya dan keuntungan adalah untuk memahami di mana bisnis menghasilkan keuntungan saat ini, arah tren keuntungan, dan dampak dari alokasi pada laba yang dilaporkan. Kemungkinan besar informasi semacam ini sudah tersedia untuk dianalisis.

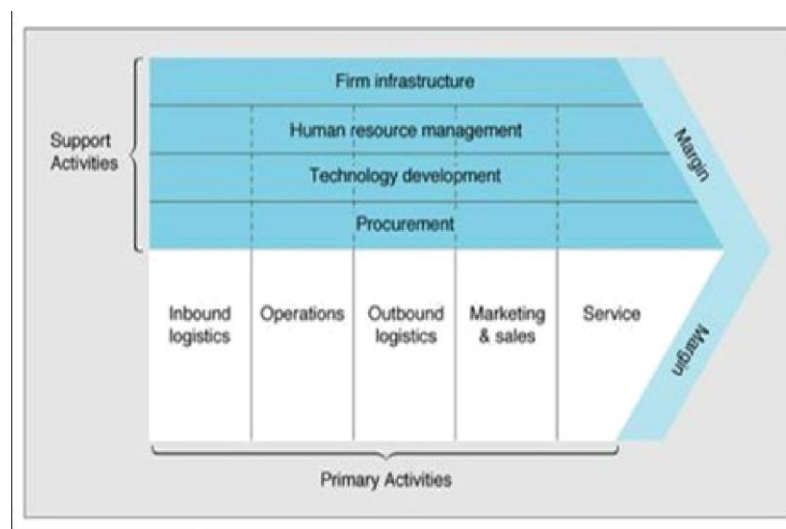
c. Benchmarking

Benchmarking secara obyektif untuk membandingkan sumber daya, kemampuan, dan proses dengan standar

tertinggi yang telah dicapai di manapun. Ini berarti perusahaan membutuhkan perbandingan dengan kelas dunia tidak hanya yang terbaik di industri atau yang terbaik di antara pesaing langsung. Menentukan kunci atau rahasia sukses dari perusahaan pesaing yang paling unggul kemudian mengadaptasikan dan memperbaikinya secara lebih baik untuk ditetapkan, yang akhirnya akan mengungguli pesaing yang di *benchmarking*.

d. *Analisis Value Chain* (Analisis Rantai Nilai)

Konsep analisis ini pertama kali dikenalkan oleh Michel Porter pada tahun 1985. Analisis rantai nilai adalah sebuah metode untuk mengklarifikasi, menganalisis, dan memahami perubahan sumber daya melalui proses menjadi produk dan jasa akhir. Hal ini digunakan sebagai mekanisme bagaimana meningkatkan produktivitas dan nilai tambah. Analisis value chain ini membedakan dua tipe aktivitas bisnis yaitu:



Gambar 5.1 *Value Chain Analysis*

- 1) Aktivitas utama (*primary activities*) pada rantai nilai ini adalah sebagai berikut

- Inbound logistic: aktivitas yang dilakukan berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran.
- Operations: aktivitas yang mentransormasikan masukan jadi keluaran.
- Outbound logistic: aktivitas yang berhubungan dengan menyebarkan produk/jasa kepada pelanggan.
- Marketing dan sales: kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran dan penjualan, diantaranya penelitian pasar dan promosi.
- Service: kegiatan yang berhubungan dengan penyedia layanan untuk meningkatkan pemeliharaan produk seperti instalasi, pelatihan, perbaikan, suplai bahan, dan perawatan.
- Aktivitas pendukung (*support activities*) adalah kegiatan yang mendukung aktivitas utama, tidak terlibat langsung dalam produksi, namun memiliki potensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Kegiatan pendukung yang digambarkan Porter adalah sebagai berikut:
- Firm Infrastructure: terdiri atas sistem dan fungsi pendukung, diantaranya *finance, planning, quality Control, dan General senior manajemen*.
- Human Resources Management: berhubungan dengan aktivitas rekrutment, pengembangan, pelatihan, memotivasi, serta pemberian penghargaan kepada tenaga kerja.
- Technology Development: aktivitas yang terkait produk, proses perbaikan, perancangan peralatan, pengembangan perangkat lunak komputer, sistem telekomunikasi, kapabilitas basis data baru, dan pengembangan dukungan sistem berbasis komputer.
- Procurement: kegiatan yang berhubungan dengan bagaimana sumber daya diperoleh

diantaranya fungsi pembelian input yang digunakan dalam *value chain* organisasi,

e. *Supply Chain Analysis* (Analisis Rantai Pemasok)

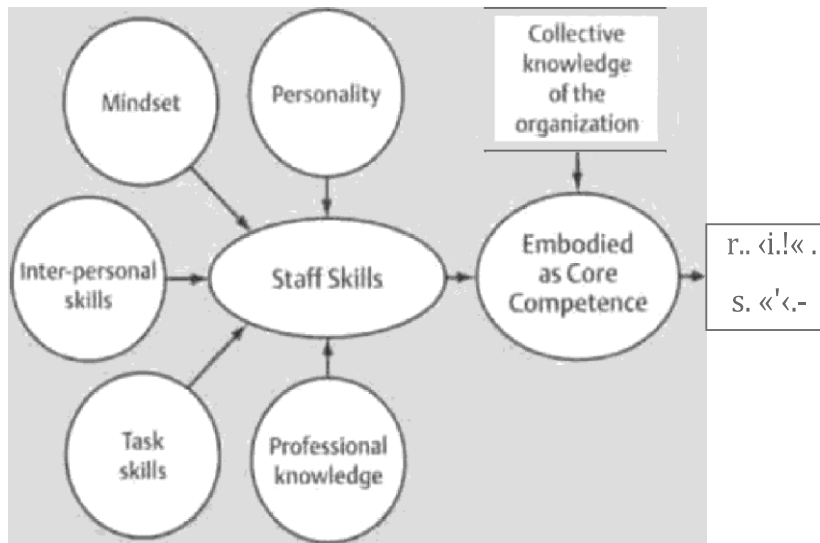
Analisis rantai pasokan merupakan perpanjangan dari konsep rantai nilai di mana fokusnya adalah pada nilai yang disumbangkan oleh pemain yang berbeda dalam rantai pasokan daripada pada berbagai aktivitas satu perusahaan. Ini adalah alat analisis internal dan eksternal karena mengulas nilai yang disumbangkan oleh masing-masing pemain dari pasokan bahan baku ke konsumen akhir. Dari sudut pandang satu perusahaan tunggal, tujuannya adalah untuk meninjau kemungkinan potensi keuntungan baik untuk ke belakang atau ke depan integrasi atau disintegrasi.

2. Keduanya *drugie* dan *Multiple Business*

a. *Kompetensi Inti (Core Competence)*

Mengidentifikasi kompetensi inti jauh lebih sulit daripada menemukan kemampuan yang digunakan oleh sebuah organisasi. Titik awal untuk mengidentifikasi kompetensi inti dari sebuah organisasi adalah membedah subsistem yang berbeda yang membentuk total entitas operasi. Parsons (1960) menyarankan bahwa sebuah organisasi dapat dibagi menjadi tiga subsistem utama:

- Subsistem Administratif yang mengkoordinasikan kegiatan organisasi;
- Subsistem Kelembagaan yang menghubungkan organisasi dengan dunia luar termasuk pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya;
- Subsistem Teknis merupakan inti dari wujud kegiatan yang dilakukan sehingga memberikan karakteristik tersendiri,



Gambar 5.2 Akar Kompetensi Inti Untuk Tipe Perusahaan Layanan Profesional

Gambar ini menunjukkan analisis untuk suatu organisasi/perusahaan layanan profesional dimana pengetahuannya adalah bisnis itu sendiri. Kemudian gambar ini juga menjelaskan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh staf bercampur dengan pengetahuan kolektif, pengalaman organisasi, serta budayanya untuk menghasilkan kompetensi inti yang akan menjadi berbeda dengan perusahaan/bisnis yang serupa.

b. Kemampuan Organisasi Yang Khusus

Kay (1993) meneliti kemampuan khusus dalam penelitiannya dan mengklaim bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam organisasi diperoleh melalui relasional arsitektur, reputasi, inovasi, dan aset strategis. Kay mendefinisikan arsitektur sebagai Jaringan relasional kontrak, di dalam dan di sekitar perusahaan. Nilai arsitektur terletak pada kapasitas organisasi untuk menciptakan pengetahuan organisasi, merespon secara fleksibel terhadap perubahan keadaan, dan untuk mencapai

pertukaran informasi yang mudn dan terbuka. Kebutuhan reputasi tidak ada klarifikasi sebagai konsep.

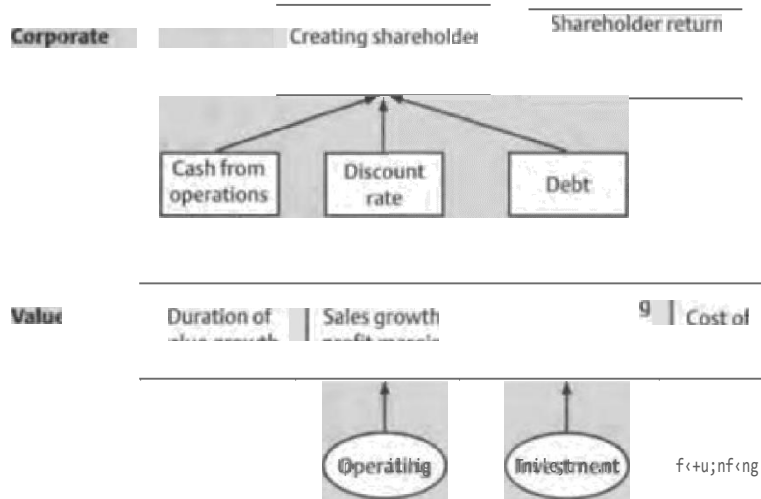
Kay menunjukkan bahwa, di banyak pasar, reputasi dapat memberikan kemampuan teknis dan menunjukkan cara-cara di mana reputasi dapat ditingkatkan, walaupun hal ini tidak bisa dilakukan dalam jangka pendek. Inovasi merupakan sumber ketiga dari kemampuan yang berbeda namun menunjukkan bahwa kemampuan untuk berinovasi dapat menjadi hasil arsitektur yang memungkinkan proses inovasi yang berkelanjutan atau memungkinkan penerapan inovasi yang luar biasa efektif, juga membedakan antara ras paten dimana pemenangnya. Mengambil semua dan standar pertempuran di dalamnya kesesuaian adalah kunci sukses, Pada intinya teori ini berbasis sumber daya perusahaan yang berfokus pada atribut atau sumber daya dan kemampuan perusahaan internal, agar sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk memberikan kinerja yang unggul, mereka harus (1) berharga dalam arti memungkinkan suatu perusahaan untuk mengeksploitasi peluang lingkungan (dan/atau menetralkan ancaman-nya), (2) langka di antara yang sekarang atau pesaing potensial, (3) mahal untuk ditiru, dan (4) tanpa pengganti strategis dekat.

c. *Shareholder Value Analysis*

Shareholder value secara singkat menggambarkan nilai intrinsik dari suatu perusahaan. Adanya *shareholder value* yang tinggi akan menyebabkan saham perusahaan memperoleh apresiasi dari sisi investor yang sekaligus akan mencerminkan harga saham di masa yang akan datang (Rappaport, 1986). Bani-baru ini banyak perusahaan terkemuka telah mengadopsi nilai pemegang saham analisis (SVA) dengan tujuan untuk menghindari kekurangan, SVA memperkirakan ekonomi nilai investasi atau strategi dengan mendiskontokan arus kas masa depan yang diharapkan dengan biaya sebesar modal,

SVA telah sepenuhnya dijelaskan oleh Rappaport (1986). Nilai total suatu perusahaan adalah jumlah nilai pemegang saham (SV) dan nilai utangnya. Nilai suatu

perusahaan juga dapat dinilai sebagai jumlah bersih present value (NPV) dari arus kas dari operasi selama periode perkiraan, sebuah estimasi yang dikawinkannilai sisa pada akhir periode perkiraan itu, dan nilai sekarang dari setiap pasarsekuritas. Tujuan penggunaan SVA adalah untuk memfokuskan keputusan manajemen dari semua jenis, termasuk ekspansi strategi masa depan, untuk menciptakan nilai pemegang saham. Gambar 10.7 menggambarkan kerangka kerja untuk melakukan hal ini. Nilai Pemegang Saham ditentukan dari komponen valuasi dari kas yang dihasilkan dari operasi, tingkat diskonto, dan jumlah gearing. Strategi-strategi alternatif secara langsung mempengaruhi penggerak nilai seperti tingkat pertumbuhan penjualan, margin laba operasi, dan beberapa persyaratan modal yang pada gilirannya mendorong komponen penilaian. Jelas diagramnya akan bervariasi secara rinci untuk setiap perusahaan dan model komputer yang disesuaikan akan membantu dalam manipulasi data. Manfaat SVA adalah menyediakan hubungan antara strategi dan strategi penciptaan nilai jangka panjang untuk kelompok pemangku kepentingan yang dominan - para pemegang saham.



se Adapedlrom* Rappaqwt.[fmNnpVor3io VoG«. (l>i"VmvHundorJ>}8<ni s
WxmnrrelreeWen ig8b

Gambar5]NenezapkanShoreAoIderFoueonofySS

3. Multiple Busniess

a. *essi•B *arent**B AdVO • ••Be*

Keberadaan perusahaan induk *sejatinnya* harus memberi manfaat bagi kelompok bisnis secara keseluruhan. Perusahaan induk diharapkan dapat melakukan pengasuhan (*parenting*) yang membuat kompetensi inti kelompok bisnis terus berkembang dan kelompok bisnis dapat terus menriptakan nilai dan bertumbuh dengan basis kompetensi tinya tersebut (Collis dan Montgomery, 1998, juga Prahalad dan Hamel, dalam Goold dan Luchs, 1996).

b. Analisis Portofolio

Portofolio bisnis (*business portofolio*) adalah kumpulan bisnis dan produk yang membentuk perusahaan. Portofolio bisnis terbaik adalah portofolio bisnis yang paling sesuai dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk mengambil peluang dalam

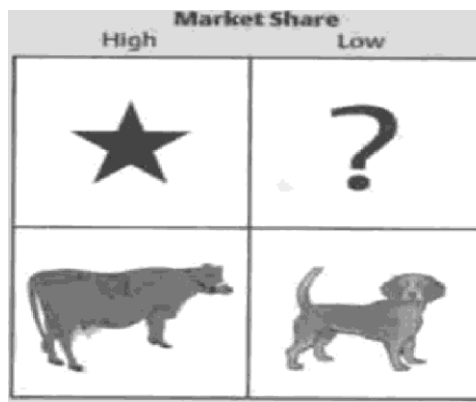
lingkungan bisnis. Analisis portofolio (portofolio

analysis) adalah proses yang digunakan manajemen dalam mengevaluasi produk dan bisnis yang membentuk perusahaan.

Proses analisis portofolio bisnis terdiri dari:

- Langkah pertama adalah mengenali bisnis utama yang membentuk perusahaan. Bisnis utama ini disebut **unit bisnis strategis**. **Unit bisnis strategis** (*strategic business unit-SBU*) adalah unit perusahaan yang mempunyai misi dan tujuan terpisah serta dapat direncanakan secara independen dari bisnis perusahaan lain. SBU bisa berupa divisi perusahaan, lini produk di dalam divisi, atau kadang-kadang produk atau merek tunggal.
- Langkah berikutnya adalah menilai daya tarik berbagai SBU-nya dan memutuskan berapa banyak dukungan yang layak bagi masing-masing SBU itu.

Matriks Pertumbuhan- Pangsa BCG



- Pada sumbu vertikal, tingkat pertumbuhan pasar memberikan ukuran daya tarik pasar.
- Pada sumbu horizontal, pangsa pasar relatif berlaku sebagai ukuran kekuatan perusahaan di pasar.

- Matriks pertumbuhan-pangsa mendefinisikan 4 jenis SBU, yaitu bintang, sapi kas, tanda tanya, dan anjing.

Bintang

Bintang adalah bisnis atau produk dengan pertumbuhan dan pangsa yang tinggi. Bisnis atau produk ini sering memerlukan investasi besar untuk mendanai pertumbuhannya yang cepat. Namun pada akhirnya pertumbuhannya akan melambat dan berubah menjadi sapi kas.

Sapi Kas

Sapi kas adalah bisnis atau produk yang pertumbuhannya rendah, tetapi pangsa tinggi. SBU yang terkenal dan berhasil ini memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahankan pangsa pasarnya. SBU ini menghasilkan banyak uang yang digunakan perusahaan untuk membayar tagihannya dan untuk mendukung SBU lain yang memerlukan investasi.

Tanda Tanya

Tanda tanya adalah unit bisnis dengan pangsa rendah dalam pasar yang pertumbuhannya tinggi. Unit bisnis ini memerlukan banyak uang untuk mempertahankan pangsa, apalagi meningkatkannya. Manajemen harus berpikir keras tentang tanda tanya mana yang harus diroba untuk dibangun menjadi bintang dan mana yang harus dibuang.

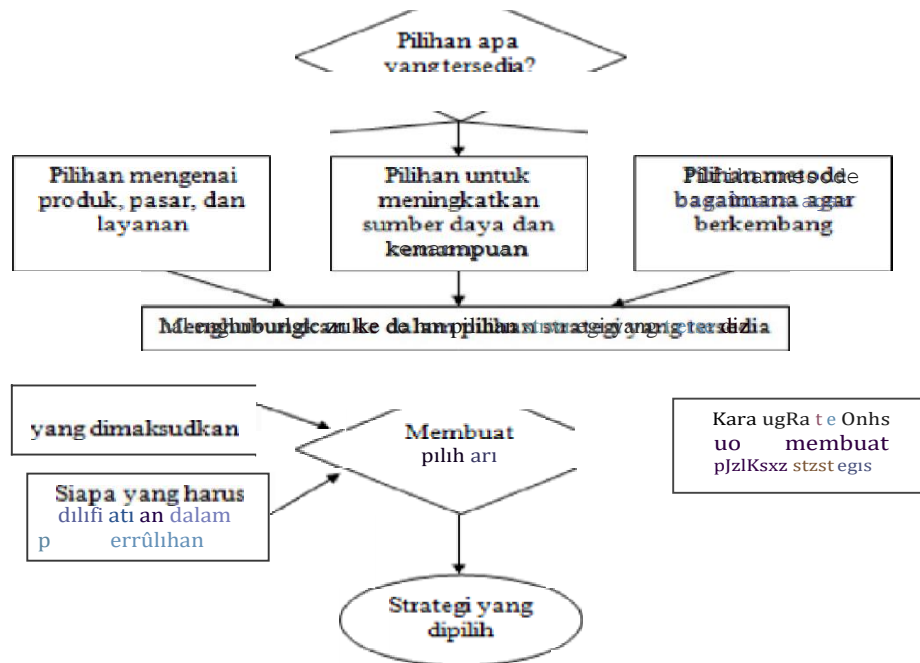
Anjing

Anjing adalah bisnis dan produk yang memiliki pertumbuhan dan pangsa yang rendah. Bisnis ini bisa menghasilkan uang yang cukup untuk mempertahankan dirinya sendiri tetapi tidak menjanjikan sumber uang yang besar.

5.3. Pilihan Strategis

Maksud dari pembahasan ini adalah untuk memperjelas bagaimana suatu perusahaan atau organisasi hingga pada akhirnya dapat memilih strategi yang tepat atau terciptanya pilihan-pilihan

strategi dari sekian banyaknya preses yang harus dihadapi. Untuk itu pembahasan ini akan *discover* secara singkat melalui kerangka di bawah ini.



A. Pilihan yang Tersedia

Satu hal yang paling utama adalah menentukan pilihan apa yang tersedia dalam hal yaitu faktor munculnya atau sebab harus diciptakannya strategi. ini merupakan kegiatan yang paling awal sebelum memilih strategi yang akan di ambil. Gambar tersebut menunjukkan bahwa ada tiga faktor yaitu: 1)produk/pasar/dayanan; 2) sumber daya dan kemampuan; 3) metode untuk berkembang. Untuk kesimpulan dari tiga tipikalini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pilihan untuk produk dan pasar/dayanan

satu set pilihan dimungkinkan dalam set produk / pasar yang ada

- a. Pilihan "*do nothing*" merupakan pilihan yang kurang layak untuk jangka panjang karena ada kemungkinan bahwa pesaing secara bertahap akan mengambil pasar

dengan memperbaiki dan meningkatkan produk, proses dan hubungan yang mereka miliki.

- b. "Menarik diri" — meninggalkan pasar dengan menutup atau menjual habis. Hal ini tampak menjadi pilihan yang cenderung negatif akan tetapi mungkin diperlukan untuk memusatkan sumber daya yang tersedia ke area dengan kekuatan lebih besar.
 - c. Konsolidasi - berusaha memegang/menahan pangsa pasar di pasar yang ada. Pilihan sikap bertahan ini biasanya akan mengakibatkan potongan biaya dan harga. Ini yang lebih umum di pasar yang sudah dewasa atau mulai menurun.
2. Pilihan untuk membangun sumber daya, kemampuan, dan peluang
- Sama seperti penilaian strategis tentu saja berkaitan dengan keduanya baik perspektif internal maupun eksternal maka pilihan strategi harus juga mempertimbangkan pilihan mengenai sumber daya, kemampuan, dan kompetensi. Jangka waktu untuk mengembangkan sumber daya maupun kemampuan mungkin sangat lama dari pada jangka waktu masuk pasar.
3. Pilihan untuk menentukan dengan metode apa bagaimana caranya berkembang atau cara agar dapat "melebarkan sayap" organisasi/perusahaan.. Apakah untuk mengembangkan organisasi ini akan menggunakan metode perkembangan internal (lebih memfokuskan untuk mengembangkan keterampilan *staff*), dengan menggunakan metode atau isisi, pengalihan kontrak atau bahkan dengan metode aliansi strategi dan kemampuan.

B. Mengelompokkan Opsi ke Pilihan Strategi

Pilihan tentang produk / pasar, sumber daya / kemampuan, dan metode untuk berkembang harus digabungkan menjadi sejumlah opsi strategis yang jauh lebih kecil. Ini mungkin proses *bottom-up* atau *top-down*. Pendekatan dari bawah ke atas menyiratkan keterkaitan

dengnn npa bisa dilakukan secara rinci ke dalam strategi potensial yang nampaknya masuk akal.

C. Tes Umum Pilihan Strategi

Pada poin ini sama halnya menentukan kriteria pilihan yang akan dimasukkan setelah melewati beberapa tahapan di atas, untuk itu tentunya dalam menentukan kriteria ini memerlukan tes yang umum nya digunakan untuk memperoleh kriteria yang bagaimana yang akan sesuai dengan pilihan strategi. dalam tes ini setiap memilih strategi ada dua hal yang sangat penting untuk diketahui yaitu tes yang dibuat untuk menentukan kriteria harus memiliki 3 hal, yaitu:

Selaras dalam hal itu sesuai dengan tujuan strategis. Tes ini menjawab pertanyaan apakah pilihan ini membawa kita menuju ke mana yang kita ingin ?

✓ *Kelayakan* di bahwa kemampuan dan sumber daya yang diperlukan untuk sukses dapat dibuat tersedia. [ini menjawab pertanyaan: 'Apakah akan berhasil?' Tes ini cenderung untuk menarik pada analisis penilaian strategis. Tes kelayakan membutuhkan mitra yang serius. pertimbangan dari apa yang akan dibutuhkan untuk menerapkan perubahan yang diperlukan.

✓ *Pemfakran secara IO fka.* Dalam hal ini sangat mendukung untuk dapat menjawab pertanyaan seperti "apakah pilihan ini dapat diterima?" Dapat diterima berarti bahwa ia akan mendapatkan persetujuan dari kedua orang yang harus menyetujuinya dan mereka yang harus menerapkannya.

Setiap pilihan strategis harus melewati ketiga tes tersebut agar bisa berjalan dengan baik. Jika lebih dari satu strategi pilihan lolos tes ini, mereka mungkin harus dibandingkan satu sama lain untuk memilih 'terbaik', Penghakiman harus mempertimbangkan karakteristik berwujud seperti risiko dan kembali dan hal-hal yang kurang nyata seperti sesuai dengan nilai dan budaya. Dalam

prakteknya, jumlah pilihan strategie jarang besar. Tes, meskipun penting, tidak bisa sepenuhnya objektif,

D. Siapa yang Harus Terlibat dengan Pilihan Strategi ?

Maksud pada tahap ini ialah untuk menentukan atau memilih orang-orang atau pihak yang memang harus ikut andil dalam pilihan strategi. 'Entunya setiap pilihan strategi dapat dikatakan suatu proses politik secara logisnya. Setiap konteks akan memiliki pola politik tersendiri yang akan menjadi penting dalam menentukan bagaimana dan keputusan strategis apa yang dibuat. Pertanyaan yang bisa membantu mengungkap realitas politik meliputi:

- Siapa yang bisa mendapatkan atau kalah dari pilihan strategis tertentu?
- Koalisi apa yang ada dan bagaimana dampaknya?
- Siapa yang mungkin dianggap berasal atau mendukung pilihan atau argumen tertentu?

Z. Membuat Kerangka Teoritis Untuk Membantu Pilihan Strategis

Kerangka teoritis yang alasan dibuat dalam membantu pilihan strategis ini mengambil kerangka yang di contohkan oleh para pakar salah satunya, beberapa upaya telah dilakukan untuk memberikan kerangka teoritis untuk membantu pilihan strategis. Porter menyarankan agar pilihan yang paling mendasar menghadapi bisnis adalah ruang lingkup pasar yang dicoba untuk dilayani dan bagaimana upaya tersebut bersaing di pasar yang dipilih ini, Ruang lingkupnya bisa mencakup keseluruhan keseluruhan pasar- atau penanggulangan sempit hanya bagian tertentu dari pasar. Dia juga menyarankan itu hanya ada dua cara bersaing yang efektif di pasar. Salah satu yang sangat berpengaruh saat pertama kali dibuat adalah konsep Generik Strategi (Porter 85).

Menurut Porter keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*)

1

atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (*market scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter yaitu (a) Kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (b) Diferensiasi (*differentiation*) dan (c) fokus (berbasis biaya atau diferensiasi).

a. Strategi kepemimpinan biaya

Strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi dan bukan pada harga.

Keuntungan kepemimpinan biaya:

- Perusahaan yang berbasis biaya rendah dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata meskipun pesaingnya dipasar sangat kuat.
- Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerja sama dengan pemasoknya.

Kerugian kepemimpinan biaya:

- Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
- Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak pada produknya.

b. Strategi diferensiasi

Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaing-pesaing dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk, seperti diferensiasi dalam:

- Teknologi
- Inovasi
- Fitur
- Jasa pelayanan pelanggan

- Jaringan *dealer*

Kekurangan dari strategi diferensiasi:

- Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
- Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya.
- Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri.

Strategi Fokus

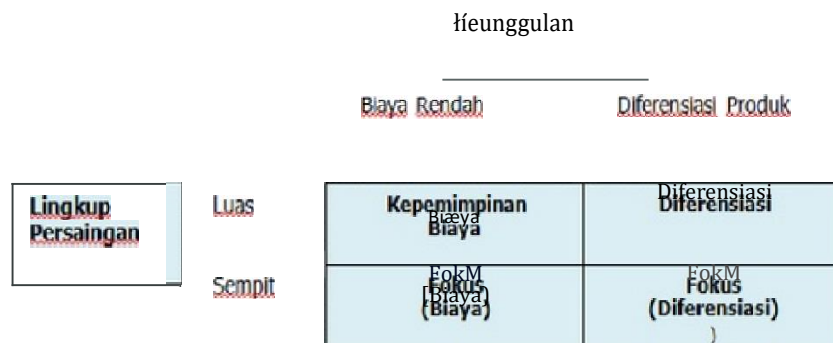
Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Perusahaan dapat memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi. Perbedaannya terletak pada segmentasinya yang lebih kecil. Memperlihatkan tiga cara melakukan segmentasi celah pasar: (1) Geografis, (2) Tipe konsumen, (3) Segmen lini produk.

Keunggulan strategi fokus :

- Perusahaan bisa mendapatkan sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga
- Perusahaan dengan fokus, paham mengenai ceruk pasarnya dan mengenalnya dengan baik

Kerugian strategi fokus:

- Adanya ancaman dari perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan strategi fokus.
- Kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar
- Kenyataan bahwa perusahaan pengadopsi strategi *focus* masih beroperasi pada skala kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.



Gambar 5.4 *Strategi Generik Porter*. Sumber : Michael R. Porter (1985)

Berikut merupakan perbedaan antara strategi *Cost Leadership*, strategi diferensiasi, dan strategi fokus :

Tabel 5.1 Perbedaan 3 Strategi Generik

| | Cost Leadership | Differentiation | Focus |
|--------------------------------|---|--|--|
| Definisi | Sebagai produsen yang berbiaya rendah dalam industrinya | Berusaha menjadi sebuah perusahaan yang unik di dalam perindustriannya | Perusahaan yang bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri |
| Cangkupan Pangsa Pasar | Besar | Besar/Kecil | Kecil |
| Cangkupan pesaing | Besar | Besar/Kecil | Kecil |
| Strategi yang digunakan | Fokus terhadap perilaku biaya terhadap konsumen | Fokus terhadap permintaan konsumen | Fokus terhadap satu lini produk/jasa |
| Hasil yang dicapai | Biaya produk/jasa rendah, sehingga harga penjualan produk/jasa paling rendah diantara pesaing lainnya | Produk/jasa yang dihasilkan unik, berbeda dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh para pesaing lainnya | Produk/jasa yang dihasilkan lebih unggul dibanding dengan pesaing lainnya, karena khusus <i>concern</i> pada satu lini produk saja |
| Harga Penjualan | Harga rendah | Harga Tinggi (karena tidak mepedulikan harga penjualan) | Harga bisa rendah bisa juga tinggi, tergantung fokus terhadap biaya atau <i>differentiation</i> |

BAB VI

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN

6.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca bab ini, diharapkan pembaca dapat memahami dengan baik terkait pembahasan tentang strategi pemasaran, yang meliputi:

1. Definisi dari pemasaran
2. Strategi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
3. Strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif

Kegiatan pemasaran dikatakan dapat berhasil tentu tidak terlepas dari strategi yang direncanakan dan diimplementasikan didalamnya. Strategi mengambil posisi penting dalam pemasaran, karena dengan strategi tentu semakin jelas target yang akan dicapai dan juga visi misi dapat direalisasikan sesuai rencana.

6.2. Definisi Pemasaran

Pemasaran sekarang didefinisikan dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggan, sedangkan pada satu waktu ada lebih dari konsentrasi pada *excellence* teknis, biaya dan harga. Ini adalah pandangan produk-berorientasi pemasaran di mana perusahaan berpikir bahwa jika mereka menghasilkan produk yang sangat baik dengan harga yang terjangkau, akan menjual. Ini bekerja dengan baik ketika kompetisi terbatas, ketika produk tersebut

dikona! pelanggan dan mereka monginginkannya. Pada saat itu, pemasaran hampir tidak diakui sebagai fungsi terpisah untuk produksi dalam keadaan ini, karena fokus pada memproduksi komoditas yang ada permintaannya yang jelas.

Sebagai kisaran produk yang diproduksi meningkat dan kompetisi baik untuk pangsa pengeluaran masyarakat dan antara produk sejenis menjadi fitur penting dari ekonomi, penjualan orientasi menjadi lebih penting. Hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk menarik pelanggan potensial dalam produk yang ada dan contoh tertentu dari produk ini. Hari ini, meskipun kualitas dan penjualan memainkan bagian penting dalam proses, pelanggan-orientasi telah mengambil alih dalam hal pemasaran, berdasarkan menentukan kebutuhan pelanggan dan memuaskan mereka.

Pergeseran ini orientasi telah dikombinasikan dengan kepentingan pemasaran jauh lebih besar telah diasumsikan dalam perusahaan, dari situasi di mana ia hampir tidak diakui sebagai kegiatan terpisah, untuk menjadi kegiatan terpisah kedua di bawah keuangan dan produksi, untuk menjadi kekuatan mengintegrasikan diwakili di bagian atas struktur organisasi.

Beberapa organisasi yang sangat berorientasi pasar, dengan fungsi pemasaran di pusat struktur mereka mengintegrasikan pekerjaan semua fungsi lainnya. Organisasi lain memperlakukan pemasaran sebagai fungsi turunan, menganggap sebagai bagian dari departemen penjualan. Hal ini sebagian terkait dengan industri bahwa organisasi dalam, posisinya di industri ini dan untuk kepemimpinan dan gaya *management*. Perusahaan yang inovatif dengan produk yang 'menjual dirinya sendiri' akan memiliki sedikit kebutuhan pemasaran, sementara sebuah perusahaan di *situation* yang sangat kompetitif akan cenderung menempatkan pemasaran di pusat strukturnya jika ingin bertahan hidup. Perusahaan (seperti *'The Communications Company'*) dapat berpindah dari situasi di mana pemasaran tidak terlalu penting ketika mereka baru dan inovatif, untuk situasi di mana pemasaran menjadi penting karena pertumbuhan kompetisi.

Pentingnya pelanggan ditekankan dalam definisi ini dan itu menguatkan definisi *Drucker* dalam mengenali bahwa keinginan pelanggan tidak hanya diidentifikasi dalam pemasaran tetapi juga diantisipasi dan puas. Bahkan rida beberapa *organisations* yang mampu mengabaikan kebutuhan mereka 'pelanggan', Bahkan di sektor non-profit sektor publik dan, terutama dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi telah mengembangkan fungsi pemasaran dalam rangka meningkatkan efektivitas mereka.

Di sektor publik, peraturan pemerintah telah mengubah posisi organisasi sehingga ada peningkatan tingkat persaingan. Hal ini terjadi, misalnya, dalam pelayanan kesehatan sampai batas tertentu dan melalui mekanisme pendanaan pendidikan di universitas dan perguruan tinggi, dan bahkan *charters* berada dalam persaingan dengan satu sama lain untuk sumbangan. Pemasaran strategis adalah tentang bergerak organisasi dari posisi sekarang ke yang lebih kompetitif di mana ia memiliki keunggulan kompetitif.

1. Apa yang menjual?

Sementara pemasaran dapat dilihat sebagai seluruh proses yang terlibat dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan orang, jual dapat dilihat sebagai puncak dari proses ini. Pada titik penjualan, pelanggan bergerak dari situasi di mana mereka ingin produk atau jasa tertentu benar-benar membelinya akan ada beberapa produk dan layanan yang pelanggan akan secara aktif mencari dengan sedikit mendorong, tetapi biasanya hal ini tidak terjadi,

Barang dan jasa lebih dekat adalah posisi yang ideal ini, lebih mudah mereka akan menjual. Jadi lebih dekat mereka sesuai dengan kebutuhan pelanggan, semakin besar kemungkinan mereka untuk 'menjual diri'. Barang dan jasa jauh lebih berasal dari ini 'ideal', semakin banyak keterampilan yang diperlukan dalam menjual mereka. 'Jual salju kepada orang *Eskimo*' adalah proses yang sulit, disamai oleh sulitnya 'menjual pasir di Sahara'! Jika sebuah perusahaan memproduksi barang yang tepat, pada harga

yang tepat dan mereka tersedia pada waktu dan tempat yang tepat, menjual mereka tidak mungkin menjadi masalah. Jika *customers* tidak yakin bahwa barang yang benar, atau bahwa harga mereka benar, atau bahwa mereka yang tersedia pada waktu dan tempat yang tepat, menjual barang-barang ini akan menjadi produk yang bernilai ekonomis tinggi.

2. Bagaimana pelanggan puas?

Manfaat pelanggan merupakan akar dari pemasaran dan penjualan karena, dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan mereka, pelanggan tidak begitu banyak yang mencari produk dan jasa tertentu, mereka mencari manfaat yang ini mungkin dapat memberikan. Sebagai contoh, pelanggan dapat mencari manfaat dari sebuah rumah yang hangat yang lebih murah untuk panas daripada sekarang. *Double glazing* akan *pro vide* manfaat ini, tetapi jika ada beberapa metode lain memberikan manfaat yang lebih menarik dan lebih murah, *double glazing* akan lebih sulit untuk menjual.

Salesman double glazing akan menguraikan berbagai manfaat bagi pelanggan, berharap bahwa salah satu dari mereka akan 'membuat penjualan' atau 'meraih kesepakatan'. Serta mengurangi *draft* dan memberikan tingkat kenyamanan yang lebih besar, *double glazing* dapat dikatakan untuk mengurangi tingkat kebisingan, mengurangi kebutuhan untuk pemeliharaan, meningkatkan keamanan dan meningkatkan penampilan rumah. Hal terakhir *salesman* akan menyebutkan adalah harga, karena cara ini bisa dianggap sebagai keuntungan, Harga dari sudut pandang pelanggan adalah biaya yang harus ditimbang terhadap manfaat yang diberikan oleh produk. *Salesman* akan berusaha untuk memperkuat pentingnya manfaat kepada pelanggan dan memperoleh persetujuan dari pelanggan tentang kualitas produk dan manfaat yang akan menganugerahkan, sebelum menyebutkan harga.

Ketika si penjual tidak akhirnya datang ke harga, akan ada upaya untuk menyebutkan harga yang pelanggan mampu, seperti pembayaran bulanan pada perjanjian pembiayaan. Total harga untuk semua jendela dan pintu di rumah mungkin harus diseret dari *salesman* seolah gigi sedang diekstrak Menempatkan kepuasan kebutuhan pelanggan pada akar dari proses pemasaran menekan bahwa perusahaan harus memproduksi apa yang bisa dijual, tidak menjual apa yang bisa mereka buat. Dalam rangka untuk bertahan hidup dan berkembang perusahaan harus menghasilkan apa yang orang ingin membeli, daripada memproduksi barang dan kemudian mencoba untuk menjualnya. ini tidak berhenti manajer mencoba untuk mengantisipasi permintaan pelanggan, tetapi mereka harus pertama-tama untuk menentukan tuntutan dan keinginan target pasar mereka, dan manfaat orang ingin atau akan ingin merasa puas. Pendekatan pemasaran dimulai dengan kebutuhan target pelanggan, sedangkan pendekatan penjualan dimulai dengan produk yang sudah ada dan mencari cara mempromosikannya untuk mencapai penjualan yang diinginkan.

3. Siapa Pelanggan?

Jawaban yang jelas untuk pertanyaan ini adalah bahwa pelanggan adalah orang yang membayar untuk produk atau jasa, dan adalah mungkin untuk menentukan pelanggan dalam hal ini, Pelanggan dari setiap organisasi juga dapat digambarkan sebagai 'pengguna akhir' dari produk atau jasa, orang yang menerima manfaat dari mereka, Hal ini sering orang yang membayar, Namun hal ini tidak selalu terjadi, karena seseorang yang bukan pengguna akhir dapat membayar.

Misalnya, produk anak-anak cenderung untuk dibeli oleh orang dewasa dan kemudian diberikan kepada anak-anak, sehingga meskipun dewasa membayar untuk mainan atau baju atau permen, anak masih pengguna akhir, orang yang memanfaatkan produk dan 'mengonsumsi' itu. Posisi

yang sama ini tentu saja benar dari setiap situasi di mana komoditas atau jasa dibeli oleh satu orang dan diberikan kepada orang yang sama, yang mana ada perbedaan antara orang yang membayar dan orang yang mengonsumsi.

Dalam keadaan ini, dari sudut pandang pemasaran strategis, baik dari orang-orang ini adalah pelanggan; sehingga, misalnya, orang dewasa membeli mainan untuk anak adalah pelanggan dalam arti ingin membeli mainan dan memperoleh kepuasan dari membeli itu meskipun, atau bahkan karena, itu kemudian akan diberikan kepada seorang anak. Agar sukses mainan harus memenuhi kebutuhan baik dewasa dan anak, dan memberikan manfaat pada keduanya. Hal ini menggambarkan fakta bahwa ada jenis atau tingkat pelanggan yang berbeda. Misalnya, komoditas yang diproduksi oleh satu perusahaan, dijual kepada perusahaan grosir lain, dan kemudian ke pengecer sebelum dijual ke konsumen, masing-masing (grosir, pengecer dan konsumen) adalah konsumen. Mereka semua menggunakan produk setelah telah diproduksi, meskipun untuk tujuan yang berbeda, dan mereka semua menerima manfaat dari itu. Pandangan dari pelanggan sebagai orang yang menerima manfaat dari produk atau layanan adalah sisi lain dari coin untuk pandangan bahwa suatu produk atau jasa harus memenuhi kebutuhan pelanggan jika ingin menjadi sukses.

Dalam beberapa kasus tidak ada pembayaran langsung terlibat dalam transaksi. Di sektor publik, misalnya, pembayaran mungkin tidak langsung melalui perpajakan atau sistem asuransi nasional. Dalam *National Health Service*, ada banyak layanan yang pembayaran langsung tidak dilakukan dan dalam keadaan ini dengan 'pelanggan' adalah orang yang mendapat manfaat dari layanan. Hal ini juga berlaku dari daerah sektor publik lainnya seperti pendidikan dan pelayanan pemerintah daerah. Sekolah, misalnya, memiliki dua jenis 'pelanggan' anak-anak sekolah dan orang tua mereka. Kedua kelompok ini menerima manfaat dari layanan yang diberikan oleh sekolah dan meskipun mereka mungkin tidak disebut

pelanggan, dnri sudut pandnng pemasaran yang apa yang mereka.

4, 3fengetahui pelanggan

Dalam rnngkn untuk memahami 'pengguna nkhir dari produ k dan dayanan mereka, *orpafiisorioris* harus jelas tentang apa bisnis mereka berada di. ini mungkin muncul, dan pada kenyataannya menjadi, jelas dalam beberapa organisasi. Seb uah *showroom* mobil di *bUSfn ess* menjual mobil, tapi meskipun ini adalah jelas pertanyaan tnasih muncul: siapa yang mereka jual? Adalah perusahaan berharap untuk menjual kepada sia pa saja yang ingin membeli mobil, atau itu menjual lee ltelom polo tertentu dari pembeli mobil? Kelornpok pembeli dapat ditentukan dengan tingkat penda patan mereka, atau dengan a pakah mereka ingin mobil baru mau pun bekas, atau dengan keluarga terhadap pembeli bisnis dan sebagainya.

Kecuali perusahaan mengidentifikasi mana dari kelompok1<-1<e1ompok ini itu ingin melayani, itu ödak alasan dapat berkonsentrasi pada u paya kebutuhan kelompok ini. Setelah itu telah *established* kelompok target, ia mampu untum mencari tahu tentang kebutu han mereka dan bertemu denga n mereka. Hal ini dapat saham mobil yang mungkin untuk menarik target pelanggan karena mereka memenuhi kebutu han mere1<a, hal itu dapat membangun dayanan lteua ngan untult mendukung 1<e1ompo1t *particular*, dan dayanan dnkungan dan layana n *customer care* untul< kelompok nu, Perusahaan dapat mengetahui apa yang mempengaruhi *decisions* pelanggan membeli, jumlah uang yang mereka harus menghab iskan, gaya hidu p mereka dan aspirasi mereka, Ini adalah proses menjadi 'berpusat pada pelanggan'. Setelah perusahaan tahu apa bisnis itu di, itu m ulai mengidentifikasi pemasara n sebagai elemen pen ting dari strategi karena perusahaan melihat bisnisnya dari posisi pelanggan akhir.

s.

ingin? Apa yang pelanggan

Riset pasar adalah perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan dan analisis data yang dirancang untuk membantu manajemen suatu organisasi untuk mencapai keputusan tentang operasi dan untuk memantau hasil *decisions* ini. *The British* Pasar Masyarakat Penelitian telah dijelaskan riset pasar sebagai mam p u memberikan informasi tentang preferensi masyarakat, sikap, suka dan kebutuhan, untuk membantu perusahaan memahami apa yang konsumen inginkan.

Tegasnya, riset pasar berka ita n denga n analisis pasar (seperti pasar untult penjualan mobil), sedangltan peneliEan pemasaran berkaitan dengan proses pemasaran (bagaimana bara ng da n jasa ya rig dipasarlkan), tetap i dalam perbedaa n praktelk an tara dna istilah yang sering samar dan mereka digunakan *synonymously*, Pasar untuk setiap komoditas atau layanan adalah kelompok pelanggan aktual ata u potential yang siap, bersedia dan mampu un tuts membeli. Pasar untuk mobil terdiri dari nasaba h ya ng ingin membeli satu, memiliki uang untuk melakukannya dan siap untuk melakuklca n nya dalam waktu deltaL Manajer strategic ingin tahu:

- ukuran pasar mereka dalam hal volume dan nilai, ya itu ju mla h ora rig di dalamnya da n jumlah uang ya rig merelta bersedia da n mampii menghabiskan;
- pola permintaan di pasar mereka, termasuk
o o o> □ seperö pengariih ekonom i dan sosial pada permintaani
- struktur pasar dalam hal ukuran dan jumlah perusahaan yang mereka bersaing, distribnsi geografis dari ora rig-orang yang membuat pasar, dan pendapatan mereka, usia dan distfibusi jenis kelam in;
- pangsa pasar perusahaan mereka, masa lalu dan tren masa depan yang akan mempengaruhi

bangsa ini, dan ukuran total pasar dan setiap *opportunities* lain yang ada.

Riset pasar sangat penting dalam manajemen strategis dalam memberikan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan berdasarkan bukti, daripada mencoba untuk memutuskan dengan sangat sedikit fakta yang ada. Pada akhirnya, keputusan didasarkan pada penilaian situasi atau masalah dengan mana organisasi dihadapi. Informasi yang dihasilkan oleh proses riset pasar membantu mengurangi berbagai kemungkinan kesimpulan atau solusi.

6. Metodologi riset pasar

Pencarian dokumen mungkin terbukti menjadi bentuk paling mudah dari riset pasar, dengan dokumen mulai dari catatan perusahaan sendiri, laporan yang tersedia di industri, publikasi pemerintah. Banyak dari ini akan tersedia dan mudah diakses, dan dengan perkembangan catatan komputer dan perluasan internet jumlah informasi dan kemudahan akses telah sangat memperluas. Perusahaan sendiri catatan, yang *collected* untuk tujuan administratif, dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan. Angka penjualan mungkin menunjukkan tren yang jelas bahwa permintaan untuk produksi bersifat musiman atau berhubungan erat dengan kampanye promosi. Personil dan catatan sumber daya manusia dapat menunjukkan pola ketidakhadiran antara lain terkait dengan waktu liburan sekolah atau acara lokal lainnya. Beberapa informasi ini jelas dan banyak dari itu tidak akan menjadi apa perusahaan memerlukan untuk membuat keputusan pemasaran strategis,

Pengamatan cenderung digunakan untuk informasi tentang tindakan dan perilaku masyarakat, misalnya untuk melihat di mana dan kapan mereka memarkir mobil mereka, atau rute yang mereka ambil melalui *supermarket* ketika mereka sedang berbelanja untuk makanan. Pengamatan langsung dan sistematis adalah metode klasik

penyelidikan ilmiah, dan diterapkan untuk riset pasar itu adalah cara yang relatif obyektif mengumpulkan informasi. Pengamatan dapat dilakukan oleh pengamat terlatih atau dengan cara mekanis dan elektronik, seperti kamera. Masalah utama adalah bahwa sementara observasi dapat menunjukkan apa yang dilakukan orang, tidak dapat memberikan *information* tentang mengapa mereka melakukannya.

Sebuah kamera *CCTV* dapat menunjukkan bahwa orang-orang biasanya mulai berbelanja untuk makanan dengan pergi ke buah dan sayuran daerah segar, dan kemudian ke toko roti dan maltan kemasan. Ini tidak menunjukkan mengapa mereka melakukan hal ini, sementara kemampuan *survei*. *Survei* terdiri dari wawancara atau kuesioner yang melakukan meminta orang untuk pendapat mereka serta untuk fakta tentang peristiwa atau tindakan, Sebuah *survei* penuh berarti bahwa setiap orang dalam 'penduduk' yang *disurvei*. 'Penduduk' adalah sekelompok orang atau barang yang berupa informasi yang sedang dikumpulkan. Sebuah *survei* sampel sesuatu yang kurang dari *survei* penuh dari 'penduduk'.

Wawancara dapat digambarkan sebagai percakapan dengan tujuan. Dalam arti formal, semua orang menggunakan wawancara untuk memperoleh informasi, apakah itu untuk mengetahui skor sepak bola terbaru atau di mana komoditas adalah di supermarket. Wawancara cenderung lebih terstruktur dari percakapan biasa dan akan diprakarsai oleh pewawancara untuk memperoleh informasi. *Information* ini mungkin tentang sikap atau motif orang, atau sekitar kejadian dan tindakan, Wawancara mungkin relatif format dan terstruktur, di mana setiap pertanyaan diminta, atau semi terstruktur maupun informal, di mana pertanyaan mengikuti pola, tapi akan bervariasi dalam rangka dan konten antara wawancara.

Keberhasilan wawancara akan tergantung pada keterampilan pewawancara dan cara pertanyaan diminta, serta kemampuan responden untuk 'membuat keberhasilan'

wawancara. Responden harus mampu menjawab *questions* dan perlu ingin menjawabnya. Meskipun 'jalan-sudut' dan 'door-to-door' pewawancara mungkin akan terlatih dan berpengalaman, kecuali responden bersedia dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diminta maka proses tidak akan berhasil. Namun, jika wawancara dilakukan dengan hati-hati dan perhatian, mereka dapat menjadi metode yang sangat baik dari mengumpulkan informasi cukup rumit.

Dalam riset pasar tidak mungkin untuk memiliki percobaan ^{terkontrol} sepenuhnya seperti yang dalam ilmu fisika, karena orang-orang tidak bisa ditebak dalam perilaku mereka dan tidak setuju untuk observasi laboratorium. Namun, aspek metode eksperimental dapat diterapkan untuk riset pasar. Upaya dapat dilakukan untuk memilih orang-orang yang akan disurvei secara 'random', di mana setiap unit dari populasi yang diteliti memiliki kesempatan yang sama seperti unit lain dari yang disertakan. Nomor undian dipilih secara acak, tetapi lebih sulit untuk melakukan hal ini dengan sejumlah besar orang. Ada juga upaya untuk kelompok 'pertandingan' dari orang yang disurvei, sehingga karakteristik satu kelompok, dalam hal mengatakan jenis kelamin atau usia, dicocokkan dengan ciri-ciri yang sama di kelompok lain.

7. Peramalan

Manajemen strategis melibatkan membuat prediksi dan keputusan tentang apa yang harus dilakukan suatu organisasi untuk menjadi sukses. Hal ini bergantung pada fokus pada pelanggan dan mencari tahu apa yang pelanggan inginkan sehingga organisasi dapat menyediakan itu. Sebuah orientasi pemasaran berarti bahwa perusahaan tidak hanya menghasilkan *commodity* atau layanan dan kemudian mencoba untuk menjualnya; itu memutuskan apa bisnis di, dan yang pelanggan berada, dan kemudian menemukan apa yang mereka inginkan dan mencoba untuk menyediakannya. Riset pasar menyediakan informasi yang

membantu dalam membuat keputusan tentang masalah ini: nu adalah proses mencari tahu tentang pasar yang *company* yang beroperasi di organisasi dan orang-orang di pasar ini dan apa yang diperlukan tindakan untuk membuat perusahaan sukses. Proses riset pasar tidak bisa, tentu saja, memberikan semua jawaban. Perusahaan harus memiliki produk yang sangat baik, harus ada tingkat kepemilikan dan 'bakat' atau 'firasat' dalam membuat beberapa keputusan sulit, dan waktu dapat menjadi faktor penting dalam keberhasilan.

Peramalan adalah cara mempertimbangkan masa depan, sementara riset pasar dan metode yang diterapkan untuk itu sedang mempertimbangkan masa kini atau masa lalu. Mereka adalah cara untuk menentukan apa yang pelanggan inginkan sekarang, tapi ini tidak selalu apa yang mereka inginkan di masa depan. Peramalan dapat dilihat sebagai cara sistematis kombinasi penghakiman manajerial dengan data riset pasar untuk mengatakan sesuatu yang berguna tentang masa depan. Dalam peramalan itu harus menyimpulkan bahwa pola *behavioural* yang telah ditelusuri di masa lalu akan berlanjut di masa depan untuk waktu yang wajar.

Apa yang wajar waktu akan tergantung pada apa yang diukur. Misalnya, tren ekonomi nasional berubah selama bertahun-tahun, sedangkan penjual *ice cream* perubahan keinginan atau kebiasaan harian. Namun bahkan dengan es krim ada tren seasonal yang dapat diukur selama bulan dan tahun. Ini tren musiman dapat memetakan dan dapat membantu untuk menunjukkan permintaan untuk es krim pada periode yang berbeda tahun ini. Proses ini mengambil tren sekarang dan masa lalu dan membawa mereka ke depan untuk masa depan adalah ekstrapolasi, dan dapat memberikan indikasi tentang apa yang mungkin terjadi. Tentu saja, berbagai acara dapat mempengaruhi ekstrapolasi ini, sehingga musim panas yang sangat panas dapat meningkatkan permintaan untuk es krim lebih dari salah satu tren masa lain diprediksi.

Salah satu metode peramalannya adalah dengan menggunakan time series, yang terdiri dari data numerik yang tercatat pada interval waktu yang teratur dan kemudian diperpanjang ke masa depan. Misalnya, harga saham dapat diukur setiap hari, dan naik dan jatuh dapat diukur dan diperpanjang ke masa depan. Meskipun harga saham naik dan turun, kecenderungan umum telah harga naik lebih hitungan tahun. Kenaikan jangka panjang memiliki fluktuasi jangka pendek siklus dan. Kecenderungan ini dapat ditunjukkan dengan menghitung rata-rata bergerak yang bahkan fluktuasi lebih sering dan dapat menunjukkan kecenderungan umum dengan memungkinkan untuk variasi musiman. Tren dapat ditunjukkan oleh garis lurus untuk menunjukkan hubungan *linear* antara variabel melalui penggunaan metode statistik seperti metode kuadrat dan analisis regresi.

8. Proses Pemasaran

Penelitian pasar menekankan pasar orientasi untuk sebuah perusahaan di mana penjualan akan menjadi seperti berlebihan mungkin dengan memahami pelanggan dan mengadopsi strategi yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan cara ini produk atau layanan 'menjual dirinya sendiri'. Sebuah pemasaran orientasi terintegrasi akan *permeate* seluruh struktur dari suatu organisasi dan akan mempengaruhi tindakan setiap manajer, karena sementara keuntungan yang mendasar untuk kelangsungan hidup bisnis, mereka bergantung pada organisasi memuaskan pelanggan. Komunikasi Perusahaan dimulai dengan ide yang baik paket komputer yang 'dijual sendiri', Setelah produk ini disusul oleh produk yang lebih murah dan lebih kuat, perusahaan menemukan bahwa itu harus mengembangkan strategi untuk survive/ yang terlibat dalam riset pasar dan dalam memproduksi rencana pemasaran.

Faktor sosial termasuk ukuran dan komposisi pasar potensial, usia dan distribusi jenis kelamin tingkat populasi, pendapatan dan pendidikan. Sebagai komposisi perubahan

populasi dan menjadi kaya dan berpendidikan lebih baik, jangkauan dan kualitas barang dan jasa yang diminta perubahan, dan perusahaan harus mengikuti perubahan tersebut. Perubahan teknologi telah menjadi sangat cepat, baik dengan cara barang dan jasa *produced* dan didistribusikan, dan juga dalam cara mereka dituntut. PerCumbu han belanja internet adalah contoh yang baik dari ini.

Manajer strategis harus tetap *up to date* dengan perubahan ekonomi yang mempengaruhi organisasi mereka, seperti perubahan suku bunga dan kekuatan *Sterling* dalam taitannya dengan mata uang lainnya. Faktor politik seperti peraturan pemerintah juga dapat mempengaruhi organisasi dan mereka semua perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti peraturan *taxation* atau kesehatan dan undang-undang keselamatan. Ini mungkin sangat penting bahwa LANGKAH atau *PEST* dapat diubah untuk memasukkan masalah hukum dan masalah lingkungan. Lingkungan dalam pengertian ini termasuk pertanyaan dari polusi dan konservasi sumber daya.

Faktor-faktor ini dapat diperpanjang lebih jauh untuk tiba di *spectacles*, yang menambahkan budaya, estetika, pelanggan dan sektoral untuk faktor-faktor politik, ekonomi, *technological*, hukum dan lingkungan, yang bersama-sama membentuk konteks di mana organisasi bekerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa penting untuk menyertakan perkembangan rinci dari budaya di mana sebuah organisasi beroperasi, basis pelanggan, persaingan dalam sektor ini, dan implikasi estetika, baik fisik dan perilaku, organisasi di lingkungan operasi eksternalnya. Faktor budaya biasanya didefinisikan sebagai 'cara melakukan sesuatu di sekitar sini', atau 'cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini' apakah itu dalam sebuah organisasi, masyarakat atau negara tertentu. Tetapi organisasi juga harus mempertimbangkan budaya daerah dan negara di mana mereka beroperasi. Mereka tidak dapat

beroperasi dengan *ca ro* yang persis sama di Inggris seperti yang mereka lakukan di Amerika Serikat atau Jepang, misalnya, karena *customs* orang, harapan dan perilaku yang berbeda dari Inggris di negara-negara tersebut.

Meskipun estetika prihatin dengan 'keindahan', juga dapat dianggap dalam hal gambar yang suatu proyek organisasi. Mungkin ada perbedaan antara gambar itu ingin proyek dan satu yang sebenarnya proyek dan, meskipun kampanye promosi yang dirancang untuk mempengaruhi citra organisasi, mereka tidak selalu menghasilkan hasil yang diharapkan. Sebagai pengecer pakaian, Marks & Spencer telah memiliki citra di antara banyak konsumen *providing* produk berkualitas baik, yang tengah *of-the-road* dalam hal gaya dan harga. Mereka telah berusaha untuk mengubah gambar ini untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang menawarkan produk-produk trendi dan relatif murah. Hal ini telah mengalami *difficulty* dalam melakukan ini karena citra mereka sebelumnya mapan dan merupakan bagian fundamental dari kesuksesan masa lalu.

9. Strategi

Pemasaran bauran pemasaran juga tergantung pada pelanggan yang merupakan *consumers* target perusahaan, produk tertentu dan promosi pemasaran. Bab 6 menganggap konsumen secara lebih rinci, bersama-sama dengan keputusan mereka yang tergantung pada pilihan mereka ditawarkan, kenyamanan melakukan pembelian dan biaya. 'empat Cs' dapat memainkan bagian penting dalam strategi pemasaran dan dapat membantu memilih strategi yang:

Pemasaran strategi harus dikembangkan dengan pemahaman yang jelas tentang pelanggan untuk produk atau layanan dan perilaku mereka. Pendekatan kepada pelanggan didirikan dan segera akan perlu berbeda dari pendekatan untuk pelanggan baru yang mungkin menunjukkan resistensi terhadap produk. Riset pasar akan membantu mengidentifikasi basis pelanggan untuk

untuk

produk atau layanan, dan perilaku pelanggan yang diharapkan, Kenyamanan juga akan memainkan bagian penting dalam strategi pemasaran. Apa yang pelanggan benar-benar akan membeli akan terpengaruh oleh kenyamanan melakukan pembelian. Sebagai contoh, di mana toko-toko lokal telah selamat dari persaingan dari supermarket dan Superstore, merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup ini adalah fakta bahwa mereka adalah lokal dan karena itu nyaman bagi pelanggan di daerah mereka, Faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan belanja melalui telepon dan melalui penggunaan internet, karena pelanggan dapat membeli barang dari kenyamanan rumah mereka sendiri.

Strategi pemasaran juga akan tergantung pada pilihan barang atau jasa *available* di pasar tertentu. Sebuah perusahaan harus memperhitungkan sifat persaingan, dalam hal produk dan jasa, yang bersaing dengan sendiri dan harga mereka. Dalam pasar yang sangat kompetitif ini merupakan faktor utama dalam pendekatan untuk pemasaran, sehingga misalnya perusahaan mobil mencoba untuk memberikan fitur tambahan di mobil mereka untuk bersaing atau menantang nilai yang sangat baik untuk uang yang mereka tawarkan. Biaya untuk konsumen melakukan pembelian juga penting dalam pemasaran, dan ini mungkin lebih rumit daripada hanya membandingkan harga. Strategi pemasaran akan tergantung pada pelanggan tertentu yang akan ditargetkan: itu akan memperhitungkan *importance* kenyamanan bagi konsumen, pilihan terbuka untuk mereka dan semua biaya yang mereka hadapi.

Manajemen strategis mencakup pemasaran pada setiap tahap dan di setiap daerah, Kecuali pelanggan puas dan ada permintaan (dalam arti bahwa *consumers* siap dan mampu melakukan pembelian) untuk produk dan jasa dari suatu organisasi, hal itu tidak akan berhasil. Manajer mungkin memiliki rasa *direction* untuk perusahaan, kecuali ini adalah arah yang ada permintaan, perusahaan akhirnya akan runtuh. Perusahaan mungkin dapat membuat

permintaan melalui iklan layannn, yang jelas memberikan mantaat pelanggan bahkan jika kebutuhan yang dipenuhi belum terealisasi sepenuhnya oleh orang-orang,

Dalam jangka panjang, perusahaan yang sukses cenderung ora ng-ora ng yang telah mela kukan riset pasar, dan yang terorganisasi dengan baik dan baik dipasarkan. Hal ini juga membantu jika mereka adalah yang pertama di lapangan dan mann pu mempertahankan posisi ini. Jumlah investasi yang dibutuhkan untuk memasarkan dayanan mereka dan untuk mernberikan dayanan yang handal dan efisien adalah *deterrent* untuk bisnis baru memasuki segmen pasar mereka, nam un mudahnya un tuk membangun sebuah *website*. Persyaratan yang sama berlaku di daerah ini bisnis seperti yang merelka lakultan pada orang lain. Sebuah perusahaan perlu memahami i kekuatan sendiri dan kelemahan, tekanan lingkungan pasar dan bagaimana hal itu dapat rnemberikan manfaat bagi nasabahnya.

Strategi bisnis dari suatu organ isas i alfa n mencakup strategi pernasaran yang berkaitan dengan posisi perusahaan di pasar, 1<ekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu, pemahama n tentang pelanggan dan pelanggan potensial, dan cara-cara di mana kebutuhan mereka dapat puas. Ini semua ada la h 'm ur dan baut' pemasaran strategis yang harris dibawa bersama dalam strategi organisasi untuk mem ungkinlcan perusahaan un tum menavigasi jalan melalui perairan yang belum dipetakan yang dihadapinya dalam upaya untuk mencapainya tujuan bis nis.

b3. Strategi untuk Memenuhi Kebutuhan Pelanggan

Keb utuhan pelanggan adalah dasar dari setiap organisasi yang sukses: tan pa pelanggan, organisasi tan pa tujuan, sehingga pelanggan datang pertama, kedua dan keöga dalam hal prioritas organisasi dan manajemen strategis. Pelanggan selalu penting untuk perusahaan tetapi, dengan peningkatan kompefisi yang diciptakan oleh perdagangan dunia, prioritas diberikan kepada

mereka telah berubah dan sehingga memiliki *uryensi* ynnng kebutuhan mereka consfdered. Hal ini dapat dikatakan bahwa layanan pelanggan adalah faktor utama yang *Distinguishes* satu organisasi dari yang lain dn lam bisnis yang sama. Pada snat ynnng sama, pelanggan telah berubah - mereka telah menjadi lebih menuntut dan mereka memiliki lebih banyak pilihan, dan ini pada giliran nya telah mengubah peran strategis ma najer.

Manajemen strategis telah menjadi leb ih dan lebih terlibat dengan metnproduksi rencana darurat untuk menghadapi ketidakpastian dari pengaruh luar. Manajemen harus fleksibel dan menerapkan teknik yang tepat untuk r«ktor-fal«tor seperti ukuran dan situasi orga nisasi. Secara khusus, niannpers perlu memahami i pelanggan mereka dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan mereka yang leb ih ba ile. Organisasi perlu mengetahui kebutuhan spesifik setiap pelanggan dan apakah persyaratan tersebut dapat tersegmentasi,

4. pasar Segmentasi

Segmentasi pelanggan ada la h identifikasi bagian-bagian tertentu dari pasar dan pengembangan penawaran pasar ya ng berbeda yang a laan menarik bagi segmen in i. Hal ini dim ungkin1«a u untuk membedakan antara segmen target yang Inas yang melibatkan sejumlah besar pelanggan, dan segments pasar yang sempit yang melibatkan cerult kecil di pasar. Pada Inas mere1«a, segmen pasar dapat menra1«iip perbedaan n antara produk nntiik wanita, iintult laki -laki dan anak-anak. Pakaian dan produsen sepatu dan toko-toko membuat perbedaan ini. Segmentasi lebih lanjut mungkin men jadi pa kaian ola h raga, pakaia u format dan sebagainya. Segmen yang sempit mungkin termasuk pakaian olahraga untuk *pegolf*, atau pakaian anak-anak untuk kelompok usia tertentu. Arial isis Segmentasi pasar berusaha un tu k mengidentifikasi *similarities* dan perbedaan antara kelompok pelanggan atau pengguna.

Segmentasi pasar penöng bagi manajemen strategis karena beberapa segmen mungkin lebih menguntungkan dan menarik daripada yang lain. Segirien besar mungkin

memiliki margin keuntungan yang rendah tetapi ukuran mereka membuat mereka menarik, sementara segmen kecil mungkin memiliki margin keuntungan yang tinggi dan pelanggan setia. Beberapa segmen mungkin memiliki lebih banyak kompetisi dari yang lain, sehingga misalnya segmen khusus mungkin hanya memiliki jumlah terbatas pesaing, juga beberapa segmen dapat tumbuh lebih cepat dan menawarkan lebih banyak kesempatan daripada yang lain.

Segmentasi pasar berguna dalam hal strategis hanya jika pelanggan dapat dibedakan. Tidak semua pengguna produk atau layanan yang sama; masing-masing dapat memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda, berperilaku berbeda dan sebagainya. Pelanggan harus dibedakan sehingga mereka dapat diisolasi dalam beberapa cara. Pada saat yang sama, kriteria yang membedakan harus berhubungan dengan perbedaan permintaan pasar, sehingga misalnya beberapa pelanggan mungkin siap untuk membayar harga yang lebih tinggi untuk barang-barang berkualitas yang lebih baik. Segmen harus cukup besar, bahkan jika itu dapat digambarkan sebagai *niche*, untuk membenarkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapainya. Hal ini juga mungkin harus untuk mengakses segmen.

Produsen mobil menggunakan segmentasi pasar dalam perencanaan strategis mereka. Produsen besar, seperti *Ford* dan *General Motors*, menghasilkan berbagai mobil untuk mencocokkan berbagai pasar pelanggan. Ini termasuk kecil, mobil ekonomis, mobil keluarga, perusahaan mobil armada, mobil eksekutif dan mobil *sport*. Produsen kecil, seperti *Morgan*, memproduksi mobil untuk pasar *niche* tertentu di mana pelanggan siap untuk membayar dan menunggu untuk sebuah mobil yang terlihat berbeda dan sebagian besar 'buatan tangan'.

2. Produk dan Layanan •

Produk dan jasa adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk konsumsi yang memuaskan

keinginan atau butuh kan, namun mereknya tidak dapat diperlakukan dengan cara yang sama persis dalam pemasaran. Sedangkan sebuah produk nyata dan penjualannya melibatkan perubahan kepemilikan, dayanan pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan perubahan kepemilikan. Ketika buku atau komputer yang dibeli atau dijual, ada perubahan kepemilikan; sementara kepemilikan dari perusahaan perjalanan, maskapai penerbangan dan hotel tetap tidak berubah.

Pada tingkat yang paling mendasar, setiap produk atau jasa dapat dilihat sebagai kemasan dayanan pemecahan masalah. Paksi Eksekutif Perusahaan *Revlon* berpendapat bahwa 'di pabrik kami membuat kosmetik, di toko kami menjual harapan'. Dalam membeli mantel gantung untuk menggantung mantel, konsumen tidak begitu banyak membeli gantungan sebagai pemecahan masalah bagaimana untuk menggantung mantel. Ketika memesan keripik di sebuah restoran, pelanggan memuaskan rasa lapar mereka. Mereka telah memilih untuk melakukannya dengan cara ini dari berbagai alternatif. Membeli paket liburan adalah dengan harapan memuaskan kebutuhan untuk istirahat, kenikmatan dan rekreasi. Jika liburan adalah bencana, tidak akan puas setiap kebutuhan ini. Produk dan dayanan diharapkan untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan dasar atau analitis perusahaan. Kebntnha n ini meliputi kebutuhan u ritmi makanan, pakaian, tempat tinggal, keamanan dan 'kebahagiaan', dan ada berbagai produk yang dapat ditujukan pada satu atau lebih dari ini. Peran manajer adalah untuk menyediakan kemungkinan produk dan dayanan terbaik untuk memecahkan masalah konsumen dan memberikan manfaat konsumen,

Setiap mobil yang layak jalan akan memiliki dua manfaat memberikan transportasi. Mobil juga mungkin memiliki fitur lain yang memberikan manfaat lebih lanjut. Ukuran mobil, kekuatan tenaga atau ekonomi, warna, AC dan sebagainya semua manfaat. *Salesman* mobil dapat memusatkan upaya mereka pada membujuk customers

manfaat tertentu dari mobil yang mereka gunakan selama mereka atau merek mobil lainnya, saat mengambil untuk diberikan fakta bahwa mereka semua memberikan manfaat transportasi.

Pemasaran produk atau jasa dan menjual mereka mungkin kurang berkonsentrasi pada kebutuhan dasar yang mereka memuaskan seperti pada nilai tambah dengan berbagai *features* yang memberikan manfaat konsumen. Pada saat yang sama, manajer perlu mempertimbangkan semua aspek dari target pasar. Aspek-aspek tersebut dapat diringkas dengan 'enam Os':

Where - siapa penduduk - siapa individu membuat pasar?

What - apa yang mereka ingin membeli?

When - kapan mereka melakukan pembelian mereka?

- Organisasi yang memutuskan apa yang harus membeli?

Why - mengapa mereka membeli barang dan jasa tertentu?

How - bagaimana membeli produk dan jasa?

merekanya

Manajemen penjualan di *showroom* mobil Alfa Romeo ingin tahu siapa di daerah yang memiliki pendapatan untuk membeli mobil dan kebutuhan untuk membeli mobil, berapa harga yang mereka siap untuk membayar, dan ukuran mobil dan umur yang mereka sedang melihat. Hal ini juga akan ingin tahu kapan pelanggan potensial akan ingin membeli mobil, yang sebenarnya akan membuat keputusan untuk membeli, untuk tujuan apa yang mereka inginkan mobil bermotor dan proses apa yang mereka siap untuk pergi melalui dalam rangka untuk melakukan pembelian mereka,

Sebuah keluarga dapat memutuskan untuk membeli mobil yang cukup murah, cukup besar untuk membawa seluruh keluarga dan juga ekonomis. Mereka mungkin

memutuskan untuk membeli mobil dalam persiapan untuk liburan musim panas mereka, dengan anggota keluarga yang berbeda menekankan fitur yang berbeda yang mereka inginkan. Salah satu dari mereka mungkin lebih peduli dengan warna atau keseluruhan 'impe' yang mengemudi mobil atau berada di dalam mobil diperkirakan untuk memberikan. Mungkin ada kesepakatan tentang ukuran dan harga dan mungkin bahwa orang tua, atau bahkan hanya salah satu dari mereka, akan pada akhirnya memutuskan apa untuk membeli. Dalam rangka menjaga proses sederhana mobil dapat dibeli dari showroom lokal di mana ia dengan mudah dapat ditukarkan jika ada masalah. Pemasaran strategis adalah tentang menciptakan citra yang baik atau reputasi untuk barang dan jasa perusahaan.

3. kompetisi

Manajemen strategis berkaitan dengan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi dibandingkan dengan para pesaingnya. Ini muncul ketika sebuah organisasi memiliki keunggulan dalam bersaing dengan para pesaingnya yang memungkinkan untuk memperoleh pengembalian investasi yang lebih tinggi dari rata-rata untuk sektor ini melibatkan setiap aspek dari cara bahwa organisasi bersaing di pasar, termasuk berbagai produk, harga, kualitas manajemen, tingkat layanan dan sebagainya. Namun, beberapa faktor-faktor ini dengan mudah *imitated*. Harga, misalnya, dapat berubah sangat cepat sehingga harga yang memberikan keuntungan bagi perusahaan pada satu waktu dapat berlangsung waktu yang sangat singkat. Agar berkelanjutan, keunggulan kompetitif perlu sulit untuk meniru dan perlu tertanam dalam organisasi.

Sebuah produk atau layanan yang sulit untuk meniru akan memiliki keuntungan dari segi desain, kualitas dan layanan purna jual, dan itu juga akan memiliki harga yang pelanggan anggap sebagai nilai terbaik untuk uang.

faktor-faktor ini dapat tertanam dalam suatu organisasi melalui keterampilan tenaga kerja, budaya secara keseluruhan atau investasi di sumber daya. Keuntungan yang berkelanjutan dapat mengambil banyak bentuk sebagai organisasi mencari sesuatu yang unik dan *different* dari kompetisi, dan dapat dikatakan menjadi aspek penentu dari manajemen strategis.

Penyedia layanan akan berusaha untuk memberikan layanan berkualitas tinggi yang baik, handal dan cepat. Mereka akan ingin mempekerjakan staf yang berkualitas tinggi dan memberikan mereka pelatihan untuk mempersiapkan mereka untuk pekerjaan mereka. Layanan pelanggan akan menjadi prioritas utama bagi perusahaan jasa yang ingin tetap di depan pesaing mereka, dan seluruh perusahaan dan cara kerjanya akan perlu berorientasi pelanggan. Perusahaan manufaktur akan ingin memberikan nilai terbaik untuk uang, dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya rendah. Sebuah sistem distribusi yang baik akan membantu untuk menyediakan produk mereka kepada pelanggan mereka dan mereka yang kuat akan membantu untuk memasarkan produk mereka. Selain itu, orientasi pelanggan penting untuk perusahaan manufaktur yang ingin mempertahankan pemimpin atas pesaing.

Bahagian organisasi sektor publik dan *non-profit* perlu mempertimbangkan keuntungan *competitive* karena meskipun mereka tidak memiliki tingkat yang sama *competition* sebagai organisasi di sektor swasta, mereka masih harus bersaing untuk pendanaan dan mereka bertanggung jawab atas kinerja mereka untuk lembaga pendanaan. Semakin, organisasi sektor publik, seperti *National Health Service* rumah sakit, pemerintahan, universitas dan perguruan tinggi, berada dalam situasi kompetitif di mana mereka dinilai sebagai penyedia layanan terhadap organisasi lain di bagian mereka dari sektor ini.

Salah satu aspek dari pengembangan keunggulan kompetitif adalah melalui *differentiation* produk.

Differentiation produk adalah pengembangan fitur unik atau atribut dalam suatu produk atau jasa yang **posisi** untuk menarik terutama untuk bagian dari total pasar. Salah **metode** untuk melakukan **hal ini** adalah dengan branding. Perusahaan akan berusaha untuk mengembangkan citra merek untuk produk atau jasa mereka sehingga pelanggan akan mengembangkan loyalitas kepada mereka, mengenali mereka ketika mereka melihat mereka dan mungkin meminta mereka dengan nama. Sebuah contoh yang terkenal adalah 'Hoover', nama merek untuk *vacuum cleaner*. Orang-orang akan meminta 'Coca-Cola' atau 'Pepsi-Cola' tetapi mereka tidak akan meminta limun dengan nama merek. Orang mengembangkan loyalitas pelanggan untuk merek tertentu mobil, sehingga mereka 'selalu membeli' atau televisi, atau kamera dan sebagainya.

Perusahaan juga akan mencoba untuk mengembangkan fitur unik untuk layanan mereka, dengan memberikan tambahan sebagai bagian dari paket keseluruhan atau beberapa ciri khas lainnya. Liburan perusahaan mencoba untuk membedakan liburan mereka dari yang disediakan oleh perusahaan lain dengan menawarkan klub anak-anak, kemewahan ekstra, atau menyewa mobil ditingkatkan, dan dengan berpakaian kurir mereka dalam seragam khas. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui pengembangan produksi biaya rendah yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing berdasarkan harga lebih rendah dari perusahaan saingan, atau dengan pengisian harga yang sama tetapi menambahkan lebih banyak layanan. Pada 1990-an produksi berbagai produk pindah ke negara-negara Asia Tenggara di mana biaya tenaga kerja lebih rendah daripada di negara-negara Barat. Pada tahun 1999 Marks & Spencer mengumumkan bahwa mereka mengubah kebijakan tradisional mereka membeli dari produsen Inggris untuk mengambil *advantage* dari biaya yang lebih rendah di negara-negara lain.

- o produk atau layanan diferensiasi
- biaya rendah

- + nilai untuk unng
- *niche* pemasaran
- *rechnO/opi* ífQh
- ø *quality*
- n style*, integrasi vertikal
- faktor khusus

4. *strateB'•Rela•BB***

Dalam rangka mengembangkan strategi untuk memuaskan pelanggan mereka, manajer perlu memahami pelanggan mereka dan kebutuhan pelanggan mereka. Perusahaan akan berusaha untuk tult kebutuhan pelanggan segmen dalam upaya kedua untuk memenuhi orang sebanyak mungkin, dan juga menghindari kebutuhan untuk menyesuaikan -membuat setiap item untuk setiap individu. ' Mengenai pelanggan melibatkan menyadari berapa banyak orang yang berbeda yang terlibat dalam keputusan pembelian dan jenis *diffferen t* persyaratan mereka mungkin memiliki. Dalam membeli sebuah mobil keluarga mungkin ada sejumlah pendapat dalam keluarga tentang apa yang mereka butuhkan, dengan beberapa anggota keluarga mencari kinerja dan gaya sementara yang lain mencari kenyamanan dan ekonomi. Dalam sebuah perusahaan, akuntan mungkin sebagian besar berkaitan dengan biaya bahan baku, sedangkan manajer pemasaran mungkin lebih peduli dengan kualitas mereka.

Orang-orang memiliki prioritas yang berbeda dalam hal kualitas mereka butuhkan dalam produk atau layanan, Ini akan meliputi desain, preferensi teknis, keandalan dan ketersediaan, serta harga. Para produsen dan pengecer barang dan jasa perlu mengetahui prioritas pelanggan sebelum mereka dapat memutuskan mana aspek-aspek untuk berkonsentrasi pada peningkatan, Mereka perlu memahami mengapa pelanggan membeli barang dan jasa sehingga mereka dapat memenuhi persyaratan ini lebih baik dari pesaing mereka.

Pemasaran terpadu 'Perusahaan Komunikasi' dalam pekerjaan semua karyawan dengan memberikan pelatihan kepada mereka tentang bagaimana untuk menangani dengan *customers*. Ini melibatkan mencari tahu kebutuhan yang tepat dari pelanggan sehingga kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan cara terbaik mungkin. Pada saat yang sama, Perusahaan memperkenalkan layanan *upgrade* dalam rangka untuk mencoba untuk bersaing dengan rival yang lebih baru, dan memperkenalkan pemantauan kualitas layanan dalam bentuk bersikeras pada respon cepat untuk permintaan pelanggan. Ini menempatkan karyawannya lebih dalam kelompok berurusan dengan jumlah rekening, sehingga karyawan bisa mulai memahami masalah pelanggan dan membentuk hubungan dengan mereka.

Ini teraksi kebutuhan pelanggan dengan pesaing korban akan menentukan siapa yang akan melakukan penjualan, dan itu adalah perusahaan yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang lebih baik dibandingkan pesaingnya yang cenderung tumbuh dan berhasil. Sebuah keuntungan mendasar adalah mungkin dari segi biaya atau keterampilan. Keterampilan yang tersedia untuk *company* sangat tergantung pada struktur dan organisasi, rekrutmen dan retensi kebijakan, dan pelatihan staf dan pengembangan. Perbedaan biaya operasional karena biaya produksi termasuk biaya gaji dan biaya bahan baku, investasi dalam peralatan, dan keterampilan dan produktivitas karyawan. Setiap struktural keterampilan atau biaya perbedaan yang sulit bagi pesaing untuk bersaing dengan dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif jika mereka menghasilkan sebuah organisasi mampu untuk menyediakan kebutuhan pelanggan yang lebih baik dan dengan harga lebih rendah. Hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan *Rover* mobil mengalami kesulitan pada awal abad ke-21 karena, untuk satu alasan atau lainnya, itu tidak membangun keunggulan kompetitif atas perusahaan mobil lain dalam hal menyediakan pelanggan dengan apa yang mereka inginkan di sebelah kanan harga.

Dalam menjaga dekat dengan pelanggan mereka, organisasi membutuhkan rasa urgensi dan harus menjadi pelanggan didorong, sehingga mereka tidak hanya memenuhi harapan pelanggan tetapi melebihi mereka. Pelanggan dapat dilihat sebagai kekuatan pendorong di belakang strategi perusahaan dan itu adalah pelanggan, melalui *decisions* pembelian mereka, yang menentukan kualitas dalam produk dan layanan. Struktur sebuah perusahaan atau lembaga dapat membantu untuk memantau umpan balik dari pelanggan dan menginformasikan seluruh bagian organisasi. Konsentrasi pada pembagian kerja di bidang manufaktur di masa lalu telah menyebabkan perluasan departemen fungsional yang terpisah untuk menghususkan diri dalam produksi, pemasaran, penjualan dan keuangan. Pada saat yang sama struktur manajer senior, menengah dan junior dikembangkan di setiap departemen, dan departemen baru, seperti 'Sumber Daya Manusia' dan 'Informasi Manajemen', dibentuk untuk membantu dalam proses manajerial ini.

Dalam situasi ini, karyawan bisa melihat diri mereka sebagai yang berterima untuk departemen sebanyak bekerja untuk sebuah perusahaan atau untuk pelanggan mereka. Hal ini dapat dikatakan bahwa *structure* ini telah mendorong perusahaan untuk mengalihkan waktu dan energinya *matters internal* daripada konsentrasi pada pelanggan eksternal. Reorganisasi dari tahun 1980-an dan 1990-an dan ke abad kedua puluh satu telah membantu untuk mengubah struktur organisasi dari struktur vertikal dan hirarkis menjadi koleksi proses horizontal, yang masing-masing mengambil pesanan untuk produk dan layanan dan memberikan mereka,

S. Produk / layanan portofolio

Dalam mengembangkan strategi, organisasi harus membuat keputusan tentang produk dan jasa yang akan menghasilkan, yaitu portofolio. Manajer akan ingin memasukkan bahwa portofolio produk-produk dan jasa

mengarah ke keuntungan. Serta keuntungan, manajer prihatin dengan pangsa pasar, karena ini merupakan indikasi sejauh mana suatu produk dapat menghasilkan uang. Secara umum, semakin besar pangsa pasar yang memperoleh produk, lebih banyak uang dapat menghasilkan. Di sisi lain, harus ada aliran kas untuk mendukung produk dan mempertahankan pangsa pasar, dalam hal pengembangan produk dan promosi. Sebagai pasar berkembang, lebih akan cenderung dihabiskan pada produk untuk mempertahankan pangsa atau meningkatkan dan, secara umum, semakin besar pertumbuhan di pasar, semakin banyak uang yang digunakan untuk mendukung ekspansi.

Sebagai pasar paket-liburan telah diperluas, misalnya, persaingan telah meningkat, dan bagi perusahaan untuk mempermankan pangsa pasar dari setiap *products* ini harus menghabiskan lebih banyak uang untuk iklan dan promosi. Mempertahankan pangsa ini mungkin penting untuk mempertahankan arus kas dari produk ke perusahaan dan oleh karena itu keuntungan perusahaan dan harga saham. Dalam manajemen *strategis* hal ini berguna untuk mengklasifikasi produk dalam hal orang-orang yang menghasilkan uang untuk sebuah organisasi, orang-orang yang membutuhkan lebih banyak uang untuk mendukung mereka dari yang mereka hasilkan, dan orang-orang di mana aliran kas dalam mendukung dan aliran kas yang dihasilkan adalah hampir sama. Produk baru, misalnya, akan cenderung membutuhkan dukungan uang tunai lebih dari yang mereka hasilkan, dan perusahaan akan perlu memiliki produk lain yang relatif 'cash kaya' dalam rangka memberikan dukungan ini.

Salah satu klasifikasi yang digunakan dalam manajemen strategis adalah Boston Matrix, yang merupakan klasifikasi produk / jasa pada portofolio kait dengan penggunaan uang mereka berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Semakin besar saham, semakin kas dapat dihasilkan dari produksi dan

penjualan produk; sementara di pasar berkembang, produk akan cenderung pengguna high uang tunai untuk mendukung ekspansi, Matrix yang menyediakan *categories* utama dari produk atau jasa dengan nama khas untuk menunjukkan prospek mereka.

Sebuah produk yang adalah anak masalah memiliki pangsa pasar rendah tetapi tingkat pertumbuhan yang tinggi di pasar yang itu sendiri berkembang. Dalam rangka meningkatkan pangsa pasar, mungkin memerlukan investasi dan promosi dan karena itu akan menggunakan hasil meskipun tidak menghasilkan sangat banyak. Produk dan layanan ini mewakili masalah karena manajer harus memutuskan apakah akan berhenti memproduksi mereka atau apalah pertumbuhan potensi mereka membuat investasi yang berharga. Sebagai contoh, sebuah perusahaan *computer* dapat memutuskan bahwa itu adalah layak menghabiskan uang pada pengembangan dan promosi salah satu paket perangkat lunak karena, meskipun penjualan relatif kecil saat ini, ada ruang yang cukup untuk ekspansi. Ini mungkin merasa bahwa penjualan rendah karena promosi terbatas dan pengembangan produk

Sebuah produk yang adalah sapi memiliki pangsa pasar yang tinggi dan pertumbuhan pasar yang rendah di pasar relatif stabil. Sebagai hasil dari posisinya didominasi, jenis produk atau layanan tidak memerlukan mengembangkan atau mempromosikan dan karena hasil yang dihasilkan. Sebuah merek terkenal makanan olahan mungkin perlu sedikit iklan misalnya, dan masih dapat memegang bagian besar dasar. Sebuah produk yang dapat digambarkan sebagai *anjing* memiliki pangsa pasar rendah dan pertumbuhan pasar yang rendah, dan pada kenyataannya jenis produk atau layanan cenderung menjadi target utama untuk dipertimbangkan untuk mengakhiri produksi. Sebagai contoh, sebuah model mobil dengan penjualan yang buruk dan menurun mungkin berhenti diproduksi, karena biaya-orang dan peralatan yang digunakan dalam memproduksi itu dapat dianggap sebagai

miskin menggunakan sumber daya dibandingkan dengan alternatif.

Sebuah strategi yang berhasil mungkin untuk memiliki portofolio produk yang termasuk berbagai produk pada tahapan yang berbeda. Kas yang dihasilkan oleh produk yang sapi perah bisa, misalnya, akan diinvestasikan oleh manajer perusahaan dalam bintang atau pada anak-anak masalah yang dipilih untuk membuat mereka menjadi bislang ('bintang-bintang'). Bislang-bintang pada gilirannya bisa menjadi sapi perah sebagai kebutuhan untuk mempromosikan dan mengembangkan produk menurun. Bahkan produk yang dapat digambarkan sebagai 'anjing' bisa diselamatkan dari kepunahan dengan mengidentifikasi segmen pasar yang berfokus pada pemasaran dan penjualan, atau dengan meningkatkan produktivitas dalam produksi komoditas sehingga biaya yang dapat dikurangi. *The British Leyland / Rover* lini adalah contoh dari sebuah mobil yang ditahan ceruk pasar setelah penjualan telah jatuh, dan biaya produksi yang rendah memungkinkan untuk tetap menguntungkan.

Dalam mengembangkan layanan produk portofolio / dan strategi pemasaran untuk portofolio ini, manajer akan ingin menyeimbangkan portofolio mereka dengan mengambil faktor-faktor yang diulas oleh Boston Matrix. Mereka juga akan peduli dengan faktor-faktor seperti penetrasi pasar, dan penyediaan, dan dengan pengembangan produk dan diversifikasi. Matrix lain telah dikembangkan untuk meringkas strategi ini. *The Ansoff Matrix* menggambarkan strategi bisnis utama yang memiliki dampak yang kuat pada strategi pemasaran:

- penetrasi pasar, yang melibatkan baik meningkatkan penjualan untuk pengguna yang ada atau mencari pelanggan baru di pasar yang sama;
- pengembangan produk, yang melibatkan memodifikasi produk / jasa dalam hal faktor-faktor seperti kualitas dan kinerja;

- + perluasan pasar, yang melibatkan baik menemukan penggunaan baru untuk produk / layanan dan dengan demikian membuka pasar baru, atau mengambil produk / jasa ke pasar yang sama sekali baru;
- diversifikasi, yang melibatkan kedua pengembangan produk dan perluasan pasar,

Internet belanja telah dikembangkan melalui perluasan pasar oleh perusahaan-perusahaan menggunakan layanan ini untuk membuka pasar baru, Internet juga menyediakan contoh penetrasi pasar oleh perusahaan baik meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang ada dan menemukan pelanggan baru. Perusahaan mobil sering mengimplementasikan kebijakan pengembangan produk dalam rangka mempertahankan atau memperpanjang bagian mereka dari pasar. Model tertentu dilengkapi dengan fitur-fitur baru serta ditingkatkan dalam hal kualitas dan kinerja. Mereka juga memproduksi model yang berbeda dengan spesifikasi yang berbeda dalam rangka untuk menarik segmen pasar yang berbeda. Diversifikasi ini termasuk model yang lebih atau kurang 'sporty', ukuran yang berbeda dari mesin, model yang lebih atau kurang elitonomis dan sebagainya, untuk menghasilkan perluasan pasar.

6. Faktor penentu keberhasilan

Faktor penentu keberhasilan adalah unsur-unsur dari strategi yang organisasi harus dikuasai untuk mengungguli persaingan, Perusahaan harus mengidentifikasi faktor-faktor tersebut untuk tertentu produk / jasa dan untuk strategi bisnis. Sebuah pabrik mobil dapat memutuskan bahwa faktor penting adalah keandalan dari mobil motor yang perusahaan memproduksi dan, karena harga bensin naik, ekonominya. Namun, untuk model yang berbeda, ekonomi mungkin tidak menjadi faktor penting sedangkan gaya dan kekuasaan mungkin,

' Kami akan harus meninjau portofolio seluruh produk kami, Asisten Direktur 'The Engineering Company' menceritakan Manajinp Director, 'saya sudah mulai proses

di setiap Divisi dan Pemasaran telah menganalisis data yang telah kami kumpulkan. "Jadi mempekerjakan Asisten Pemasaran telah berguna?" "Kami sudah memiliki banyak informasi, tapi kami tidak menggunakannya sangat kreatif. Kami tidak *properly* dianalisis hal seperti siklus hidup produk atau arus kas, dan pada saat yang sama kita tidak tahu pelanggan kami serta kita harus." "Jadi *Review* Strategis adalah memiliki efek?" MO meminta. "Ini yang menyebabkan gelombang, tapi setidaknya kita mendapatkan untuk mengatasi dengan kekuatan kami serta masalah kita,

Faktor penentu keberhasilan harus cukup untuk memberikan keunggulan kompetitif sehingga sulit bagi pesaing untuk meniru faktor-faktor ini, sementara mendasari adalah standar kinerja seluruh perusahaan yang harus dirapai untuk mengungguli perusahaan yang bersaing. Standar-standar ini akan tergantung pada kompetensi inti dan sejauh mana *competitors* mampu meniru mereka, sehingga perusahaan akan berada dalam posisi kuat jika kompetensi ini yang kuat, sulit untuk meniru, dan mendukung standar kinerja yang tinggi sehingga memberikan keunggulan kompetitif.

Rencana manajer strategis mendatang harus menyertakan strategi pelanggan yang menjadi kompetensi inti bagi perusahaan, sehingga seluruh perusahaan difokuskan pada pembinaan pelanggan dan pada penyediaan mereka. *Development* produk, desain produk, manufaktur, pemasaran dan penjualan harus diselenggarakan oleh manajer untuk menyediakan pelanggan dengan apa yang mereka inginkan lebih berhasil dari perusahaan lain. Strategi pelanggan dan pesaing *advantage* adalah inti dari proses ini. Kondisi eksternal dan tren adalah salah satu sisi dari persamaan dan faktor pengembangan strategi organisasi, kondisi internal organisasi yang lain merupakan faktor yang harus dipertimbangkan bersama dengan keterampilan organisasi dan kemampuan, reputasi dan citra, *management* dan strukturnya. Pada saat yang sama, peluang dan ancaman

bagi organisasi perlu seimbang terhadap sumber daya dalam pertimbangan penawaran dari barang dan jasa dan pasar di mana ia beroperasi.

6.4. Strategi untuk Mempertahankan Keunggulan Kompetitif

1. *Keunggulan kompetitif*

Keunggulan kompetitif muncul ketika sebuah organisasi memiliki keunggulan dalam bersaing dengan para pesaingnya yang memungkinkan untuk memperoleh pengembalian investasi yang lebih tinggi dari rata-rata untuk sektor ini. Ini berarti bahwa sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif mampu bersaing dengan sukses dengan perusahaan lain di pasar. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk menciptakan situasi di mana perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif, manajer strategis harus memiliki pandangan yang jelas dari sumber daya organisasi dan bagaimana ini dapat digunakan dalam cara yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya organisasi termasuk keterampilan semua orang yang bekerja untuk itu, sumber daya fisik dalam hal aset, landasan dan bahan baku, dan sumber daya keuangan termasuk uang tunai dan kredit. Proses manajemen yang bersangkutan, satu atau lain cara, dengan mengorganisir sumber daya ini sehingga ada hasil yang produktif. Hasil ini adalah produksi dan *development* produk dan layanan yang memberikan manfaat kepada konsumen dan ditawarkan dalam sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat berhasil. Produk dan jasa harus ditawarkan yang pelanggan inginkan, mereka untuk membeli dan mampu membeli, sementara organisasi harus membuat keuntungan atau untuk menerima pendapatan yang cukup dalam satu atau lain cara untuk bertahan hidup dan berkembang.

Proses transformasi ini berlangsung dalam satu atau lain cara di semua bidang ekonomi. Dalam manufaktur, keputusan harus dibuat tentang produk, bahan baku, mesin dan peralatan, keterampilan karyawan, desain dan sebagainya. Dalam industri jasa, keputusan yang sama harus dibuat. Sebuah *outlet* makanan cepat saji harus memutuskan apa makanan untuk menyediakan, di mana persediaan datang dari, bagaimana makanan untuk dimasak dan bagaimana hal itu untuk dilayani. Liburan *companies* mempertemukan penerbangan maskapai, kamar hotel, sewa mobil, dan kurir dan panduan untuk menyediakan paket yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan. Apa pun proses yang terlibat dalam mengubah barang dan jasa untuk memenuhi harapan, korban akhir harus didistribusikan pada waktu yang tepat, ditempat yang tepat dan dengan informasi cukup untuk pelanggan untuk mengetahui apa yang tersedia.

Dalam usaha untuk mencapai keunggulan kompetitif, sumber daya adalah *foundoLion* untuk strategi organisasi. Salah satu pilihan strategis adalah untuk memilih strategi yang terbaik memanfaatkan sumber daya organisasi dan kemampuan relatif terhadap pet uang eksternal. Untuk melakukan hal ini memerlukan analisis sumber daya organisasi dan kemampuan, dan kekuatan relatif mereliasikan kelemahan *compared* dengan pesaing, dan kemampuan identifikasi peluang untuk penggunaan yang lebih baik bagi mereka. Kesenjangan dalam sumber daya atau kemampuan organisasi dapat diidentifikasi sehingga investasi yang dapat diarahkan untuk mengisi kesenjangan dan *replenish ing* dan meningkatkan sumber daya dan kemampuan.

Salah satu aspek dari keunggulan kompetitif strategi bertujuan untuk memposisikan organisasi dalam pasar, namun mendasar untuk proses ini adalah sumber daya organisasi dan ketersediaan mereka. Misalnya, kemampuan untuk membangun keunggulan biaya membutuhkan: ukuran yang efisien tanaman operasi, apakah itu adalah unit

produk seperti pabrik atau operasi berbasis kantor; penggunaan yang sangat baik dari sumber daya; dan akses ke relatif murah input seperti bahan baku atau tenaga kerja. Tenaga kerja murah secara efektif telah dimanfaatkan oleh banyak perusahaan dalam memperoleh barang-barang mereka dari negara-negara yang membayar upah rendah, seperti Cina, atau dalam memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi dalam pekerjaan orang-orang yang kadang-kadang dapat mengimbangi biaya upah yang relatif tinggi.

2. *Pengembalian investasi*

Mencapai keunggulan kompetitif harus dilihat dalam konteks pengembalian investasi, karena muncul ketika sebuah organisasi berada dalam posisi di mana ia bisa mendapatkan pengembalian investasi yang lebih tinggi bahwa rata-rata untuk sektor ini. Ini adalah cara lain untuk menjelaskan sebuah organisasi yang dapat bersaing *successfully* dengan para pesaingnya di pasar. Sebuah organisasi harus mulai dengan beberapa modal yang diinvestasikan di dalamnya, apakah mereka adalah anak laki-laki lain-lain atau atlet perempuan sepak bola yang mempekerjakan lapangan sepak bola dan membeli kaos tim dari sumbangan orang tua pemain, pedagang tunggal yang meyakini manajer bank untuk meminjamkan £ 20.000 untuk menambah investasi sendiri, atau perusahaan besar mengangkat rahasia *Insider* atau bahkan jutaan *pound* melalui seluruh berbagai cara, akhirnya termasuk Bursa Efek.

Faktor umum dari pengeluaran keuangan adalah bahwa orang yang terlibat dalam membuat investasi akan mengharapkan keuntungan. Ini mungkin, dalam kasus orang tua dari pemain sepak bola, bahwa anak-anak mereka menikmati permainan dengan baik terorganisir yang, sebaiknya, mereka menang. Dalam kasus bank, pengembalian itu akan datang adalah pembayaran kembali pinjaman dan bunga di atasnya dan, dalam kasus Bursa Efek, pemegang saham akan mencari pembayaran *dividen*.

yang baik dan meningkatnya nilai mereka saham. Dalam hal keuangan, laba atas investasi dilihat melalui sejumlah rasio yang mengungkapkan hubungan kunci dalam satu set rekening dengan membandingkan satu tokoh dengan yang lain.

Rasio bisnis utama adalah 'pengembalian modal' yang digunakan (*ROCE*) yang membandingkan keuntungan yang diperoleh dengan jumlah modal jangka panjang diinvestasikan dalam bisnis. Modal yang digunakan meliputi modal pemilik perusahaan ditambah kewajiban jangka panjang. Investor akan mencari yang lebih konsisten serta *return* yang tinggi, sementara *ROCE* rendah akan menunjukkan kepada mereka bahwa ada *weaknesses* baik profitabilitas atau produktivitas bisnis. Hal ini dapat dinilai dengan mempertimbangan rasio lain seperti 'margin laba kotor' (atau *mark up*) yang merupakan indikasi dari profitabilitas perdagangan bisnis. Biaya produk ditambah laba kotor (atau *mark up*) akan sama dengan harga (atau penjualan). *Mark up* akan bervariasi di berbagai jenis bisnis, tergantung pada berbagai faktor seperti 'apa yang pasar akan menanggung', apakah produk tersebut adalah kebutuhan atau kemewahan, dan sejauh mana bisnis adalah *intensive* tenaga kerja, Rasio ini didasarkan pada biaya barang jadi bisnis padat karya, seperti dalam industri bangunan, yang melibatkan sejumlah besar 'orang-jam' dibandingkan dengan bahan yang digunakan, akan memiliki relatif tinggi.

Contoh mungkin sebuah restoran yang memiliki 100 persen *mark up* menyediakan 50 persen 'laba kotor penjualan rasio, atau toko agen koreksi dengan 19 persen *mark up* dan 16 persen 'laba kotor penjualan' perbandingan, Jatuh dibawah ekspektasi di rasio ini mungkin hasil dari sejumlah faktor termasuk penurunan harga jual, kebijakan pembelian yang buruk sehingga meningkatnya biaya pembelian tidak diteruskan dalam harga *selling*, atau kontrol stok miskin sehingga saham yang hilang atau terbuang. Hal ini juga *possible* untuk melihat 'margin laba bersih' yang mengukur laba akhir dilakukan pada penjualan

setelah semua biaya menjalankan telah dipotong dari laba kotor. Jika rasio ini jatuh sedangkan margin laba kotor tetap konstan, ini menunjukkan bahwa biaya berjalan telah meningkat. Jika diasumsikan bahwa tingkat harga tidak dapat dengan mudah berubah karena apa yang pasar akan menanggung, kompetisi di pasar atau karena alasan lain, perusahaan dapat berusaha untuk meningkatkan keuntungan mereka dengan melihat faktor-faktor seperti biaya operasional mereka, mereka pengaturan kontrol stok dan kebijakan dan praktek pembelian mereka.

Faktor utama lain yang mempengaruhi keuntungan secara keseluruhan produktivitas, dan ada sejumlah rasio akuntansi yang digunakan dalam hubungan ini. 'Penjualan per karyawan' digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan bisnis dan mencerminkan pentingnya manajer membuat penggunaan efektif dari semua orang dalam organisasi. 'Oaset Asset' mengukur jumlah nilai aset yang dioperasikan oleh sebuah organisasi telah ditutupi oleh penjualannya. Aset adalah harta atau keuntungan mereka dari bisnis yang nilai uang dapat ditempatkan, dan termasuk tempat usaha, perabot dan perlengkapan, saham perusahaan, yang dimiliki oleh perusahaan dan uang yang disimpan dalam rekening bank.

3. Lokasi dari distribusi produk dan jasa

Dalam hal pemasaran, 'tempat' adalah di mana pertukaran akhir terjadi antara penjual dan pembeli. Manajer harus membuat keputusan tentang di mana pertukaran ini berlangsung dan bagaimana. Jasa bank, misalnya, berada di satu waktu biasanya disediakan 'di meja', tetapi dalam beberapa tahun terakhir mereka telah pindah ke ruang telepon dan semakin ke telepon dan *internet banking*. Tempat mungkin lokasi fisik, seperti toko, atau mungkin sistem *communication* seperti *internet* atau mail order. layanan ini telah mengubah ide tempat dan lokasi di bahwa layanan sekarang tersedia di rumah-masyarakat penduduk, dan informasi dapat diakses pada berbagai

barang dan *services* di seluruh dunia. Perusahaan *rite/tradisional* di Inggris, seperti *Marks & Spencer* dan *Selfridges*, telah memperkenalkan katalog *mail-order* untuk memperluas pasar untuk barang-barang mereka. *Ecommerce* perusahaan telah dikembangkan untuk memasok kebutuhan pelanggan di berbagai macam bidang, sehingga *consumers* dapat memesan anggur, buku atau hari libur melalui cara ini dari *communication* setelah melakukan penelitian mereka sendiri di *internet* atau melalui penelitian katalog dan brosur di rumah mereka sendiri, di tempat kerja mereka atau di mana pun di mana mereka memiliki akses ke teknologi.

Manajer juga harus memutuskan tentang saluran distribusi. Sebuah saluran distribusi adalah proses yang menyatukan organisasi dan *customers* nya di tempat tertentu dan waktu untuk tujuan pertukaran. Ini mungkin sebuah toko, kantor, atau melalui telepon, *fax* atau *link* komputer. Manajer harus memutuskan bagaimana untuk mengatur saluran distribusi mereka, dalam hal jumlah offer, apakah akan menggunakan perantara dan preferensi pelanggan mereka. Saluran adalah seperangkat individu dan perusahaan yang membantu dalam *mentransfer* judul kepemilikan komoditas tertentu ketika bergerak dari produsen ke konsumen. Sebuah mobil, misalnya, dapat berturut-turut dimiliki oleh *manufacturer*, grosir, pengecer dan konsumen akhir. Proses pengalihan kepemilikan dari produsen ke konsumen melibatkan bangunan, peralatan, transportasi, perantara, penjual, telepon, *computers* dan administrasi.

Saluran distribusi dirancang untuk mengatasi kesenjangan utama waktu dan tempat yang **barang dan jasa yang terpisah dari** orang-orang yang ingin menggunakannya. Ini bisa disebut 'manajemen logistik', yang ash tentang memiliki produk yang benar atau layanan di tempat yang tepat pada waktu yang tepat

Panjang saluran distribusi mencerminkan jumlah tingkat *interposed* antara produksi komoditas atau layanan

dan pertukaran akhir dengan konsumen. Luasnya saluran distribusi adalah terkait

4. Strategi Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, manajer harus menjual *products* atau jasa, dan ini berarti tidak hanya mendistribusikan produk dalam cara yang mungkin terbaik untuk menjangkau konsumen tetapi juga memiliki pada harga yang akan menarik pembelian aktual. Harga harus konsisten dengan total *strategy* pemasaran untuk produk, meskipun pada saat yang sama itu akan tergantung sangat berat pada pasokan dan permintaan produk. Produk tersedia dalam jumlah besar dan permintaan relatif rendah, harga cenderung rendah juga karena *consumers* memiliki berbagai pilihan dan dapat memilih atau menawarkan untuk item harga yang lebih rendah. Jika dalam keadaan ini harga awalnya ditetapkan oleh perusahaan pada tingkat yang tinggi, itu akan segera jatuh untuk mencapai titik di mana permintaan lebih sama dengan pasokan. [Ini semua tergantung, tentu saja, pada apa ekonom sebut sebagai hal-hal lain dianggap sama, yang mana konsumen memiliki informasi yang luas tentang pasar untuk komoditas ini dan di mana ada tingkat persaingan yang tinggi antara pemasok.

'Aniran' penawaran dan permintaan menunjukkan bahwa informasi disediakan memiliki pengetahuan yang sempurna dari pasar dan mobilitas yang sempurna di dalamnya, dan pemasok memiliki persaingan sempurna, sehingga mereka memiliki hak yang sama terhadap pasar dan akses yang sama kepada konsumen, harga akan naik atau turun sampai pasokan produk atau jasa sama dengan permintaan untuk itu. 'Harga keseimbangan adalah di mana pasokan dan permintaan adalah sama. Dalam prakteknya, kondisi sempurna biasanya tidak berlaku dan meskipun harga sangat dipengaruhi oleh pasokan dan permintaan, faktor lain juga akan berpengaruh.

Manajer strategis biasanya mencoba untuk membuat kurang dari *market place* sempurna di mana 'hal-hal lain yang tidak satna' dan di mana mereka memiliki keunggulan kompetitif. Strategi pemasaran mereka dirancang untuk membedakan produk perusahaan mereka dari produk-produk dari perusahaan lain sehingga bukannya ada men jadi seju mlah besar produk yang sama tersedia untu k konsu men, ada sejum la h produ k dibedakan. Hal ini dapat dikatakan bahwa pemasaran perusahaan mencoba untuk menciptakan monopoli untuk produk yang perusahaan sehingga *company* dapat mengendalikan harga dengan mengendaliltan pasokan produlc Perusahaan *M/crosoj* telah menjadi contoh dari pendekatan ini dalam hal informasi *teknologinology*, dan lteberhasilan dalam menciptakan monopoli delkat ditunjukkan oleh fakta bahwa telah tunduk pada anö-monopoli (atau *antitrust*) hukum Amerika Serikat

Dalam praktelκnya, pasar cenderung menrermin1κan berbagai taha p κetidak semp urnaan di mana perusahaan memiliki bagian yang lebih besar atau lebih kecil dari pasar, dan *information* κonsu men dan m obilitas terbatas. 'Aturan paso1κa n, perm intaa n dan harga ödalt beroperasi dengan sempurna dalam sebagian besar situasi pasar yang sebenarnya, tetap i mereka tetap tren sebagai dasar atau liecendernngan yang perlu diperhitnngltan. Ilκ1an, κata1og *mail order* da n belanja internet adalah sem na u paya un tum memperluas informasi bagi konsumen dan membujuk mereka untuk membeli barang-barang *particular* sementara, dalam prakteknya, konsumen terbatas dalam informasi mereka dengan waktu dan akses dan kemampuan mereka untuk 'berbelanja'. Strategi harga pada kenyataa n nya biasanya akan terga ntung pada keadaan pasar atau 'apa yang pasar akan menanggung'. Manajer mungkin ingin mengenakan harga tinggi untuk meningkatkan margin keuntungan, tetapi jika kebijakan mi mengurangi permintaan terlalu banyak, harga akan harus diturunkan. Untuk memaksimalkan permintaan, manajer

mungkin ingin menagih harga serendah mungkin, namun harga ini harus cukup untuk memberikan *morfin* yang wajar dari keuntungan, untuk

5. Pengorbanan R^* dan harga

Dalam sebuah organisasi, harga akan ditentukan oleh tujuan pemasaran. Harga produk atau jasa hanya salah satu unsur dalam bauran pemasaran dan harus berhubungan dengan semua pengaruh lain dalam campuran. Harga harus konsisten dengan total strategi pemasaran dirancang untuk produk / jasa. Sederhananya, ini berarti bahwa jika tujuannya adalah untuk menjual dalam jumlah besar *product*, menempatkan harga tinggi di atasnya tidak mungkin untuk membantu dalam pencapaian tujuan ini. Di sisi lain, jika tujuannya adalah untuk memasarkan produk ke segmen *relatively* kecil konsumen yang berpenghasilan lebih tinggi, menetapkan harga yang tinggi mungkin cocok dengan pendekatan ini.

Strategi harga juga akan tergantung pada posisi produk / jasa dalam kehidupan-siklus. Dalam pengantar dan pertumbuhan tinggi fase, permintaan tumbuh cepat dan produk mungkin dalam pasokan yang relatif singkat, sementara harga tidak mungkin menjadi faktor yang paling penting untuk konsumen. Jadi pada tahap ini, harga dapat ditetapkan pada tingkat tinggi. Sebagai lebih dari produk menjadi tersedia dan *competitors* memasuki pasar, harga mungkin perlu diturunkan untuk meningkatkan pangsa pasar di antara 'mayoritas awal' konsumen. Pada kejenuhan dan penurunan tahap, harga sering dikurangi dalam rangka upaya untuk mempertahankan permintaan dan penjualan. Dalam beberapa keadaan, harga akan naik pada tahap ini, jika pangsa pasar dan volume penjualan tetap kuat, dalam rangka untuk mencoba 'pembunuhan *cash*' sebelum permintaan habis. Pelanggan setia dan lambat yang *eventually* membuat keputusan untuk membeli produk tersebut dapat membuat posisi di mana produk menjadi 'anjing' memiliki kebangkitan akhir sebagai 'sapi perahan'

karena penurunan produksi dan produk menjadi relatif langka.

Harga produk / layanan dapat dipengaruhi oleh harga barang dan jasa lainnya dalam portofolio perusahaan. Harga mungkin perlu mencerminkan citra perusahaan di pasar. Jika perusahaan ingin dikenal sebagai menyediakan barang-barang mewah, semua produk dapat untuk memiliki harga tinggi. Namun jika sebuah perusahaan menargetkan segmen pendapatan dan ekonomi yang lebih rendah dari pasar, itu dapat diasumsikan bahwa semua produk yang relatif murah.

6. Pengaruh pasar pada harga

Kedua harga *skim* dan harga penetrasi tergantung pada tingkat elastisitas permintaan di pasar untuk produk-produk tertentu. Permintaan dikatakan 'elastis' ketika itu sangat responsif terhadap perubahan harga, sehingga jatuh ketika harga dibangkitkan dan meningkat ketika harga dikurangi. Permintaan dapat dikatakan 'inelastis' ketika tidak responsif terhadap perubahan harga. Harga *skimming* adalah mungkin di mana permintaan relatif *irresponsif*, sehingga harga awal yang tinggi tidak menyebabkan penurunan permintaan. Inovasi dalam teknologi informasi telah alam ini, dari game komputer hingga pengenalan pertama akses internet. Harga penetrasi akan tinggi ketika elastisitas permintaan tinggi, sehingga pasar akan merespon harga rendah oleh sana menjadi permintaan yang tinggi. Bergerak untuk meningkatkan layanan internet dengan menawarkan akses gratis adalah contoh dari pendekatan ini, dan perluasan pasar telepon seluler juga menunjukkan tanda-tanda dari pendekatan ini. Semua manajer harus mempertimbangkan elastisitas relatif dari permintaan di pasar untuk produk atau jasa mereka dalam menentukan harga,

Mereka juga harus mempertimbangkan 'akan tingkat' yang ditetapkan oleh pesaing, dan mereka tidak akan dapat berbeda jauh dari ini kecuali mereka dapat

menawarkan *incentive* yang jelas seperti fitur tambahan. Mereka juga akan perlu mempertimbangkan segmentasi pasar sehingga mereka menawarkan produk yang sesuai dengan harga yang tepat untuk berbagai segmen. Harga mungkin tetap sedikit di atas atau di bawah orang-orang dari *competitors*, baik untuk meningkatkan margin keuntungan atau untuk meningkatkan permintaan. Sifat layanan, misalnya, dapat mendasarkan harga bensin mereka pada bersaing stasiun layanan sehingga mereka satu sen atau sebagian kecil dari sen liter lebih tinggi atau lebih rendah, tergantung pada lokasi mereka. Stasiun layanan jalan tol biasanya dapat mengenakan harga yang lebih tinggi karena kenyamanan mereka untuk *driver* jalan tol dan fakta bahwa *driver* yang membutuhkan bensin memilih untuk mengisi di sini juga merupakan pertimbangan apa yang pasar akan menanggung. Di daerah di mana pendapatan yang relatif tinggi, harga akan cenderung lebih tinggi daripada di daerah di mana pendapatan lebih rendah. Toko desa dapat memutuskan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi karena mereka memiliki pasar yang relatif *'captive'*.

7. Pengaruh konsumen pada harga

Dapat dikatakan bahwa pada akhirnya adalah pelanggan yang menentukan apakah atau tidak harga produk / layanan pada tingkat yang benar. Ketika kita berbicara tentang strategi harga, manajer harus memperseimbangkan keputusan pembelian konsumen. Ketika konsumen membeli produk / layanan, mereka bertukar *something* nilai, harga, untuk mendapatkan sesuatu yang bernilai, produk / jasa. Mereka membayar harga dengan uang yang mereka telah diperoleh dalam satu atau lain cara untuk menerima manfaat dari mendapatkan produk / jasa.

Strategi harga berorientasi konsumen yang efektif melibatkan memahami nilai tempat konsumen pada manfaat yang diterima dan menetapkan harga sesuai dengan nilai ini, dan dapat dikatakan bahwa pendekatan

pemasaran berorientasi untuk harga didasarkan pada persepsi pelanggan. 'Biaya' untuk *consumer* tidak hanya harga tetapi setiap hasil negatif lain dari pertukaran yang diusulkan. Ini mungkin termasuk masalah memperoleh produk / layanan, seperti harus menunggu untuk itu atau perjalanan untuk mendapatkan itu. Dengan cara yang sama, manfaat bagi *consumer* mungkin tidak hanya mencakup produk / layanan yang sebenarnya, tetapi juga faktor-faktor lain, seperti kemudahan memperoleh itu, kualitas dan cara itu disediakan. Semua *products* dan layanan dapat disediakan dengan cara yang relatif positif atau negatif. Misalnya, potongan besar *furRftur*, seperti tempat tidur, biasanya disampaikan dalam waktu 24 jam di Amerika sedangkan di pelanggan Inggris sering harus menunggu minggu untuk pengiriman. Penyedia layanan, seperti agen perjalanan, dapat dinilai oleh pelanggan mereka lebih banyak pada efisiensi, perawatan dan pertimbangan dari layanan mereka sebagai oleh harga mereka.

8. Pengaruh Lingkungan pada harga

Lingkungan juga dapat menjadi faktor harga dalam kaitannya dengan lokasi, yang mana produk diproduksi dan dijual. Bagian yang berbeda dari suatu negara mungkin *relatively* murah atau mahal, tergantung pada pendapatan rata-rata dan faktor distribusi. Harga rumah, misalnya, bervariasi di kota-kota yang berbeda berdasarkan penawaran dan permintaan dan 'apa yang pasar akan menanggung'. Harga telur mungkin lebih murah 'di tingkat petani' daripada di *supermarket* meskipun, dengan perkembangan perdagangan internasional dan perbaikan dalam *channels* distribusi, barang impor dapat melemahkan barang diproduksi rumah,

9. Strategi harga

Semua organisasi harus memutuskan pada tujuan harga mereka, yang mungkin untuk memaksimalkan

keuntungan, untuk meningkatkan permintaan dan pangsa pasar. Strategi penetapan harga mungkin didasarkan pada biaya, permintaan konsumen atau kompetisi, atau dapat dilihat sebagai suatu proses yang canggih berdasarkan riset pasar rinci dan *analysis*, walaupun sering didasarkan pada proses 'biaya-plus', pada pertimbangan harga dan 'pesaing apa yang pasar akan menanggung'. Diskriminasi harga mungkin menjadi faktor, dengan harga yang berbeda dibebankan kepada anak-anak atau warga negara senior untuk layanan yang sama. Diskon dapat diberikan dalam keadaan tertentu, untuk *example* ketika jumlah besar dibeli. Harga mencerminkan keputusan perusahaan untuk 'banjir' pasar dengan komoditas untuk mencapai pangsa pasar yang besar dengan menjual dengan harga yang relatif rendah, atau mungkin mencerminkan kebijakan 'pembuangan' di mana barang ditempatkan di pasar pada harga yang rendah hanya untuk menyingkirkan mereka.

10. Strategi promosi

Promosi membutuhkan komunikasi dengan pelanggan dan pelanggan potensial. Hal ini jelas bahwa orang harus telah mendengar tentang produk / layanan sebelum mereka dapat menggunakan atau membelinya. Nierelia membutuhkan informasi tentang produk dalam rangka untuk memutuskan apakah atau tidak mereka inginkan. Pada saat yang sama, sebagian besar perusahaan ingin membuat menguntungkan 'image' untuk produk mereka untuk mempertahankan atau meningkatkan tingkat permintaan. Istilah 'image' dalam konteks ini mengacu pada persepsi orang tentang produk atau layanan. Gambar ini akan dikembangkan melalui sifat produk, harga, 'tempat' di mana itu dijual dan melalui *promosi* gerak [ini akan dibuat oleh bauran pemasaran dari elemen-elemen dan melalui publisitas, hubungan masyarakat dan periklanan, yang juga akan mempengaruhi citra *corporate*, yang merupakan gaya individu atau 'kepribadian' dari sebuah organisasi.

Promosi dapat dilihat sebagai seluruh koleksi metode yang tugas memberikan informasi tentang, dan menciptakan citra positif, *organ isatiORs* dan produk dan layanan mereka dapat dilakuknn. Proses promosi akan memiliki tujuan mendorong konsumen ke titik di mana mereka menuntut 'produk atau layanan dan 'membuat keputusan untuk membeli'. Proses tiba di keputusan ini dapat dibagi menjadi tahapan kesadaran, pengetahuan, pemahaman, keyakinan dan tindakan.

BAB VII

ANALISIS STRATEGI DAN SEKOLAH

Bagi mereka yang terbiasa dengan perencanaan strategis di organisasi komersial ada perbedaan dalam menerapkan praktik ini ke sekolah. Telah diamati bahwa banyak yang disebut perencanaan strategis dalam organisasi komersial pada kenyataannya sedikit lebih banyak daripada perencanaan keuangan jangka jauh. Hal ini menunjukkan dua perbedaan dalam perencanaan strategis di sekolah,

Pertama, perencanaan keuangan memainkan peran penting namun lebih kecil dalam perencanaan sekolah. Hal ini karena sekolah memiliki kontrol pendapatan yang lebih kecil dan hasilnya tidak diukur secara finansial. Sementara pendapatan tergantung pada jumlah siswa, yang sekolah dapat mempengaruhi, namun tentu saja sumber daya yang menyertai setiap anak tidak berada dalam kendali sekolah negeri dan bergantung pada keputusan otoritas pendidikan lokal tahunan (LEA) yang bergantung pada kenangan publik.

Kedua, sekolah jauh lebih diatur daripada kebanyakan organisasi komersial dan tunduk pada banyak pengaruh politik dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, ada kebutuhan yang lebih besar untuk perencanaan strategis daripada perencanaan jangka panjang yang hanya memperkirakan rencana saat ini ke masa depan dalam lingkungan yang tidak berubah. Mengikuti kegagalan perencanaan jangka panjang dalam organisasi komersial, saya setuju

dengan Mintzberg bahwa harus ada penekanan strategi seperti perencanaan strategis.

Beberapa alasan yang sebelumnya saya sarankan sebagai perbedaan yang perlu diperhatikan oleh sekolah adalah:

- Nilai sarat tidak seperti kebanyakan layanan yang ditawarkan, ada perbedaan pendapat yang besar mengenai tujuan sekolah yang bergantung pada posisi nilai.
- Mayoritas pekerja profesional sebagian besar anggota staf penuh waktu berpendidikan tinggi dan berbagi asumsi profesional.
- Kombinasi kerja profesional dan manajerial oleh sebagian besar pekerja - heba nyakan organisasi memiliki kelom polo yang mengelola dan kelom polo ya ng lebih besar yang menyediakan layanan tersebut.
- Klien ganda orang tua dan anak adalah klien utama, selain orang lain yang dilayani sekolah.
- Pilihan klien yang dibatasi di daerah pedesaan dan daerah dengan sekolah dengan jumlah lebih banyak ada sedikit pilihan sekolah untuk klien.
- Klien tidak secara langsung membayar untuk layanan pendidikan negara sebagian besar didanai dari pajak umum dan yang secara langsung mendapatkan keuntungan tidak membayar. ini menghilangkan mekanisme akuntabilitas dasar yang beroperasi di sektor komersial dimana kepuasan terhadap layanan di nilai dari biaya.
- Pendanaan tidak terkait langsung dengan kebutuhan pendapatan sebuah sekolah berkaitan dengan jumlah anak yang dididik namun kuantum untuk setiap anak bergantung pada keadaan keuangan nasional dan bukan dengan biaya kebutuhan.
- Standar profesional yang ditetapkan oleh inspeksi nasional ada standar yang akan diperiksa, dan hasilnya dipublikasikan oleh profesional lain yang bukan penyandang dana atau klien.

- Persyaratan hukum untuk mengikuti kurikulum - sebagian besar kurikulum sekolah ditentukan oleh peraturan dan oleh karena itu sebuah sekolah memiliki kebebasan terbatas untuk menawarkan kurikulumnya sendiri. Hal ini mengurangi sejauh mana sebuah sekolah dapat membedakan dirinya sendiri.
- Kesulitan dalam mengukur hasil - ada kesulitan dalam menilai hasil profesional dan ini mungkin, atau mungkin bukan, basis di mana klien menentukan pilihan sekolah mereka dan mengungkapkan keputusannya mereka.
- Maju yang ambigu untuk sekolah LEA tanggung jawab personil dibagi antara LEA dan sekolah.

Sementara mungkin ada perbedaan yang perlu dipertimbangkan, saya yakin ada banyak sekolah yang dapat belajar dari pengalaman organisasi lain yang memiliki pengalaman perencanaan strategi yang luas. Untuk itu, pemahaman akan strategi beserta penerapannya dalam suatu organisasi sekolah tentu sangat penting.

7.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat memahami dengan baik terkait pentingnya penerapan strategi dalam organisasi sekolah, pembahasan ini meliputi:

1. Sampai sejauh mana sekolah berbeda
- 2, Keuntungan yang dimiliki sekolah untuk perencanaan
3. Keuntungan dari proses formal
4. Strategi berhibing dengan fungsi manajemen lainnya

Sekolah juga dihadapkan berbagai tantangan dalam menggapai keberhasilan. Pada umumnya sekolah yang mampu merealisasikan visi misi dan berhasil dalam menghadapi segala perubahan zaman adalah sekolah yang mampu beradaptasi dengan segala kebutuhan seiring perubahan zaman dan tentunya juga manajemen strategis berperan besar atas hal ini.

7.2. Sampai Sejauh Mana Sekolah Berbeda?

Bagi mereka yang terbiasa dengan perencanaan strategis di organisasi komersial ada perbedaan dalam menerapkan praktik ini ke sekolah. Telah dinikmati bahwa banyak yang disebut perencanaan strategis dalam organisasi komersial pada kenyataannya sedikit lebih banyak daripada perencanaan keuangan yang jarak jauh. Hal ini menunjukkan dua perbedaan dalam perencanaan strategis di sekolah. Pertama, perencanaan keuangan memainkan peran penting namun lebih kecil dalam perencanaan sekolah. Hal ini karena sekolah memiliki kontrol pendapatan yang lebih kecil dan hasilnya tidak diukur secara finansial. Sementara pendapatan tergantung pada jumlah siswa, yang sekolah dapat mempengaruhi, kuantum sumber daya yang menyertai setiap analisis tidak berada dalam kendali sekolah negeri dan bergantung pada keputusan otoritas pendidikan lokal tahunan (EA) yang bergantung pada keuangan publik.

Kedua, sekolah jauh lebih diatur daripada kebanyakan organisasi komersial dan tunduk pada banyak pengaruh politik dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, ada kebutuhan yang lebih besar untuk perencanaan strategis daripada perencanaan jangka panjang yang hanya memperkirakan rencana saat ini dan masa depan dalam lingkungan yang tidak berubah. Mengikuti kegagalan perencanaan jangka panjang dalam organisasi komersial, saya setuju dengan Mintzberg bahwa harus ada penekanan strategi seperti perencanaan perencanaan strategis.

Beberapa alasan yang sebelumnya saya sarankan sebagai perbedaan yang perlu diperhatikan oleh sekolah adalah:

- Nilai sarat - tidak seperti kebanyakan layanan yang ditawarkan, ada perbedaan pendapat yang besar mengenai tujuan sekolah yang bergantung pada posisi
- Mayoritas pekerja profesional - sebagian besar anggota staf penuh waktu berpendidikan tinggi dan berbagi asumsi profesional.
- Kombinasi kerja profesional dan manajerial oleh sebagian besar pekerja kebanyakan organisasi memiliki

kelompok yang mengelola dan kelompok yang lebih besar yang menyediakan layanan tersebut.

- Klien ganda orang tua dan anak adalah klien utama, selain orang lain yang dilayani sekolah.
- Pilihan klien yang dibatasi di daerah pedesaan dan daerah dengan sekolah dengan jumlah lebih mungkin ada sedikit pilihan sekolah untuk klien.
- Klien tidak secara langsung membayar untuk layanan pendidikan negara sebagian besar didanai dari pajak umum dan mereka yang secara langsung mendapatkan keuntungan tidak membayar. Ini menghilangkan mekanisme akuntabilitas dasar yang beroperasi di sektor komersial dimana kepuasan terhadap layanan dinilai dari biaya.
- Pendanaan tidak terkait langsung dengan kebutuhan pendapatan sebuah sekolah berkaitan dengan jumlah anak yang dididik namun kuantum umum setiap anak bergantung pada keadaan keuangan nasional dan bukan dengan biaya kebutuhan.
- Standar profesional yang ditetapkan oleh inspeksi nasional - ada standar yang akan diperiksa, dan hasilnya dipublikasikan oleh profesional lain yang bukan penyandang dana atau institusi.
- Persyaratan hukum untuk mengimplementasikan kurikulum sebagian besar kurikulum sekolah ditentukan oleh pemerintah dan oleh karena itu sebuah sekolah memiliki kebebasan terbatas untuk menawarkan kurikulumnya sendiri. Hal ini mengurangi sejauh mana sebuah sekolah dapat membedakan dirinya sendiri,
- Kesulitan dalam mengkonstruksi - ada kesulitan dalam menilai hasil profesional dan ini mungkin, atau mungkin bukan, basis di mana klien menentukan pilihan sekolah mereka dan mengungkapkan kepuasan mereka.
- Maju yang ambigu untuk sekolah LEA - tanggung jawab personil dibagikan antara LGA dan sekolah,

Sementara mungkin ada perbedaan yang perlu dipertimbangkan, saya yakin ada banyak sekolah yang dapat belajar dari pengalaman organisasi lain yang memiliki pengalaman perencanaan strategi yang luas.

7.3. Keuntungan yang Dimiliki Sekolah untuk Perencanaan

Sekolah memiliki banyak keunggulan dalam hal strategi dan manajemen strategis: (1) tujuan; (2) ukuran; (3) tenaga kerja profesional; (4) keterampilan perilaku; (4) pengambilan keputusan.

Sekolah memiliki tujuan utama pendidikan anak-anak dan remaja. Mereka tidak memiliki tugas yang sulit untuk menentukan bisnis mana yang harus masuk. Mereka berada dalam bisnis pendidikan, walaupun mereka mungkin dapat menawarkan spesialisasi kurikulum dan dengan cara lain membuat diri mereka berbeda. Namun, dalam sebuah pengiriman pendidikan, tujuan sekolah dan pemangku kepentingan yang tepat sangat beragam dan sulit diprioritaskan.

b. Ukuran

Semua staf sebuah sekolah dapat dikumpulkan bersama di satu aula dan dapat berpartisipasi dalam formasi strategi. Dibandingkan ini dengan perusahaan multinasional dimana semua angkatan kerja bahkan tidak berada di benua yang sama. Ini berarti untuk mengatakan bahwa semua staf harus dilibatkan dalam semua tahap, namun tentu saja unikasi dan keterlibatan tersebut merupakan masalah yang lebih kecil di organisasi yang lebih kecil,

c. Sebagian besar tenaga kerja profesional

Guru dan kebanyakan orang yang terhubung dengan sekolah memiliki banyak asumsi bersama tentang bagaimana sekolah harus beroperasi. Guru melalui pelatihan profesional mereka telah memperoleh pengalaman dan telah dilantik menjadi nilai para pendidik. Dengan pendidikan mereka, mereka telah memperoleh kekuatan pemikiran kritis, berpikiran terbuka dan konstruktif. Di sisi lain, budaya bersama ini bisa menjadi hambatan bagi pemikiran radikal.

d.

laku tingkah Keterampilan

Guru berasaskan sifat pekerjaan mereka bagus dalam memperoleh dan menjelaskan gagasan kepada orang lain. Mereka terbiasa mendiskusikan, mensimulasikan ide dan bekerja sama. Sementara guru memiliki kelebihan alami dibandingkan dengan banyak organisasi, masih perlu mempertimbangkan dan mengembangkan keterampilan perilaku ini dan untuk mengelola proses konsultasi dan partisipasi,

e. *Pembuat keputusan*

Bagi kebanyakan sekolah, badan pembuat keputusan untuk strategi adalah badan pemerintahan. Ini memiliki keuntungan memiliki anggota dari sejumlah daerah pemilihan termasuk mayoritas dari luar sekolah, misalnya orang tua anam-anah di sekolah. Namun, karena badan pemerintahan paruh waktu dan tidak dibayar, sebagian besar pekerjaan yang terlibat dalam merancang strategi akan menjadi tanggung jawab orang-orang di dalam sekolah. Beberapa gubernur dalam proses ini memiliki keuntungan untuk mempertahankan perspektif luar dan memastikan dukungan pada badan pemerintahan dapat menjelaskan dan membela proposal tersebut. Para pengambil keputusan bersifat tokat daripada jauh. Badan pemerintahan mewakili masyarakat dan lalien. Mereka dekat dengan sekolah dan harris sadar akan tekanan lokal dan keadaan khusus sekolah.

7.4. Keuntungan dari Proses Formal

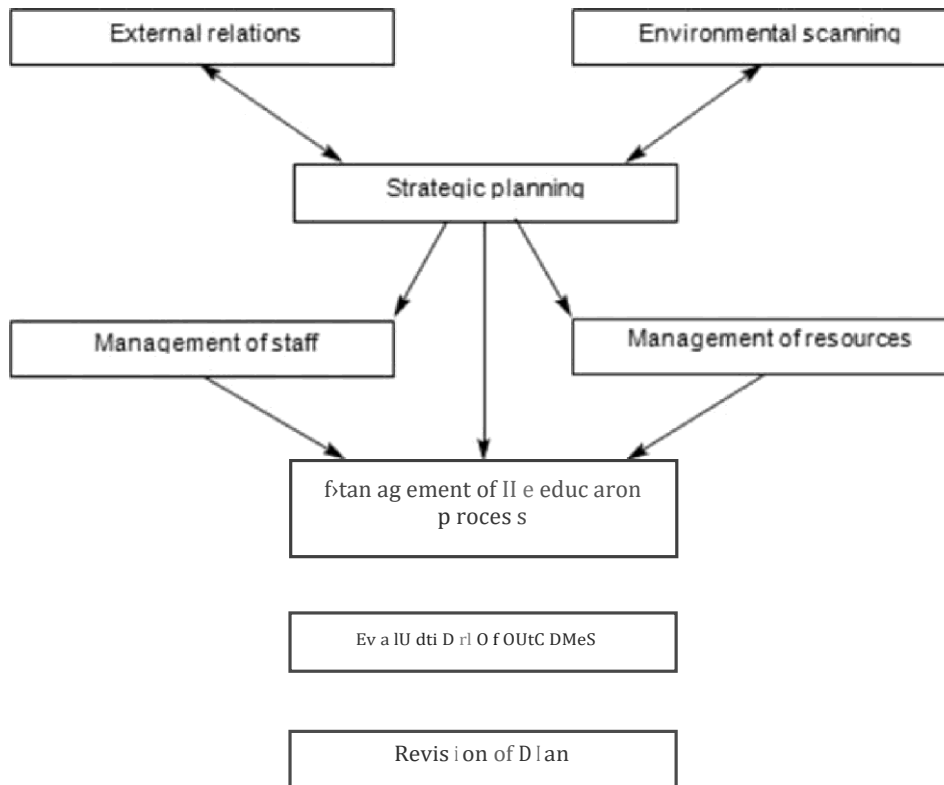
Menurut saya, keuntungan dari proses perencanaan formal adalah itu

- Faktor penting cenderung tidak terabaikan.
- Informasi dan reaksi bisa datang dari kelompok yang lebih luas.
- Peluang dan kendala diketahui setiap orang dan orang lain bisa mengajukan perkembangan yang memanfaatkan peluang.
- Keputusan lain bisa dibuat dalam pengetahuan strategi.

- Strategi implisit dapat diuji dan diperbaiki oleh kritik konstruktif orang lain.
- Keputusan strategis bisa lebih mudah dikenali.

7.5. Strategi Berhubungan Dengan Fungsi Manajemen Lainnya

Strategi tidak mencakup semua aktivitas sekolah. Memang, bagaimanapun, berpotensi melibatkan mereka semua. Sebagian besar pekerjaan sekolah sedang berlangsung atau pemeliharaan. Ini melibatkan usaha yang terus berlanjut. Sebuah strategi berkaitan dengan penekanan baru. Ini mungkin melibatkan beberapa aktivitas baru namun hampir pasti akan melibatkan perubahan pada beberapa aktivitas yang ada untuk mengkoordinasikannya dan menerapkan strategi baru tersebut, seperti ditunjukkan pada rencana strategis tersebut memberi satu kesatuan bagi upaya pembangunan. Upaya yang tidak terkoordinasi akan tercapai lebih sedikit karena beberapa tindakan melemahkan pengaruh orang lain.



Gambar 7.1 Ringkasan yang menunjukkan hubungan antara strategi dan fungsi manajemen lainnya

Rencana strategis berisi pernyataan fokus yang merupakan pernyataan singkat dari strategi saat ini. Ini adalah pernyataan harapan kemajuan dalam beberapa tahun ke depan yang menjadi landasan peta rute strategis. Sekolah akan memiliki pernyataan misi yang memberi tujuan jangka panjang dan kelompok yang akan dilayaninya, [ini seharusnya dipertanyakan sebagai bagian dari analisis strategis. Selain itu, rencana strategis akan melibatkan pembuatan pernyataan fokus singkat, kompak, mudah diingat, dan bermakna yang menguraikan perkembangan spesifik sekolah dalam rencana strategis ini. Kata-kata dari pernyataan ini seharusnya telah disempurnakan sesering mungkin sambil mempertahankan sebanyak nuansa yang merupakan kunci ke arah banyak aspek

lain dari pekerjaan sekolah. ini harus bisa 'dibengkar' untuk menghasilkan nilai inti sekolah dan visinya tentang masa depan, Fitur paling mendasar dari pernyataan tersebut adalah bahwa hal itu seharusnya menjadi panduan tindakan.

[ini adalah situasi yang digambarkan Harvey-Jones di *ICI* ketika perubahan besar dipertimbangkan:

Kita pada akhirnya harus disederhanakan ke tahap di mana satu mata, ham pir slogan, akan menggambarkan apa yang kita percaya, dan apa yang dapat kita terima dan kerjakan. Proses penyederhanaan ini melibatkan penyerangan 'kata-kata musang'. Kami bertujuan untuk membuat proses penyederhanaan salah satu distilasi dan konsentrasi, daripada mencoba membuat pernyataan 'payung' yang tidak dapat dipungkiri, Kami tawar-menawar dan berdebat dengan satu kata, Tapi kita tahu kapan kita memilikinya', dan ketika kita memilikinya ' kita mempercayainya dan bisa mengerjakannya. (Harvey-Jones, 1988: 5

Rencana strategis harus memiliki implikasi untuk masing-masing rencana yang lebih rinci. Ini harus mencakup implikasi untuk **apa yang harus dilakukan dan juga apa yang tidak boleh** dilakukan, Singkatnya, ini harus menunjukkan prioritas (implisit). Pernyataan fokus dapat diperkuat dengan daftar tujuan jangka panjang yang menunjukkan kemajuan yang diharapkan pada berbagai bidang. ini harus konsisten satu sama lain dan, bila ada potensi inkonsistensi internal, cara penyelesaian ini harus ditunjukkan. Tingkat pertama dari detail rencana strategis adalah rencana struktur organisasi dan mesin pembuat keputusan sekolah, termasuk keterlibatan gubernur. Rencana strategis akan berimplikasi pada struktur tanggung jawab di sekolah dan yang dikombinasikan dengan budaya sekolah akan berimplikasi pada bagaimana keputusan dibuat dan keterlibatan gubernur. Dimana ini menyiratkan adanya perubahan dalam budaya sekolah, ini seharusnya sudah dikenali pada tahap pilihan dan sejauh mana implikasi perubahan tersebut diakui.



Gambar 7.2 Hirarki rencana

Sub-rencana rinci untuk empat bidang utama pengambilan keputusan di sekolah adalah:

- o rencana kurikulum (dan hasil murid) (apa yang ingin kami berikan pada pembelajaran anak-anak)
- o rencana kepegawaian (bagaimana kita berniat merekrut dan mengembangkan orang dengan keterampilan untuk melakukannya)

rencana keuangan (dan sumber material dan rencana) (bagaimana kita berniat untuk memperoleh dan menghabiskan uang untuk membantu kita mencapainya)

- o rencana pemasaran (bagaimana kita berniat untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan orang lain untuk memungkinkan kita mencapainya).

Masing-masing rencana ini akan saling terkait dan konsisten dengan keseluruhan rencana strategis. Dalam masing-masing rencana ini akan ada tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Misalnya, dalam rencana kepegawaian mungkin ada tujuan jangka panjang untuk beralih ke profil usia yang lebih seimbang, untuk mengambil lebih banyak asisten kelas khusus dan untuk mengambil lebih banyak staf pengajar paruh waktu sebagai cara untuk memberi pujian. fleksibilitas di masa depan Bagian lain dari rencana jangka panjang adalah membuat guru lebih penuh waktu menjadi manajer kurikulum, dan mengubah peran mereka menjadi perencana dan manajer pembelajaran.

Kemajuan terbatas pada beberapa aspek jangka panjang dari rencana itu mungkin terjadi, namun sampai beberapa guru

tetap pergi dengan promosi, pensiun atau alasan lainnya, kemajuan besar mungkin tidak mungkin dilakukan jika keuangan tetap. Namun, tujuan dari aspek rencana ini adalah untuk mengingat masalah ini dalam kesempatan ketika sedang guru tetap pergi.

Beberapa contoh strategi sekolah

Beberapa contoh strategi lebih lanjut selanjutnya yang lebih jelas yang diberikan di atas mungkin berguna untuk menggambarkan beragam kemungkinan. Sebelumnya strategi generik perbedaan diferensiasi dan niche disebutkan. Dalam diferensiasi konteks sekolah pasti akan berlaku untuk kurikulum. Jadi sambil menawarkan Kurikulum Nasional, sebuah sekolah dapat merencanakan untuk menawarkan yang lebih tinggi untuk inovasi atau standar tinggi dalam mata pelajaran atau rentang subjek tertentu, misalnya musik, teknologi atau olahraga. Strategi *niche* akan melibatkan penawaran kurikulum ini hanya untuk anak-anak terpilih, baik dengan masuk atau seleksi secara umum seleksi atau dasar bakat khusus dan ketertarikan pada spesialisasi sekolah.

Jika sebuah sekolah komprehensif dengan kurikulum yang seimbang mempertimbangkan untuk menjadi sekolah teknologi, atau sekolah spesialis lainnya, maka perlu diramalkan keputusan terkait yang akan diperlukan untuk membuat keberhasilan perubahan semacam ini. Ini perlu ditimbangkan kemampuan dan keinginan mereka sebelum membuat keputusan lebih besar dan melakukan tindakan ini sendiri.

Dimana sebuah sekolah mengalami perputaran, sebuah strategi akan dibutuhkan untuk mengatasi situasi ini. Ini mungkin berkisar dari membalikkan penurunan jumlah untuk mengidentifikasi dan memfasilitasi merger dengan sekolah lain jika tidak memungkinkan untuk alasan demografis untuk mencegah penurunan jumlah di sekolah tersebut. Dimana jatuhnya jumlah murid bisa dibalik, maka itu adalah strategi dan akan mengambil tindakan bersama dari sejumlah orang di sejumlah front untuk mencapainya. Ini adalah pilihan dan koordinasi upaya jumlah orang yang menjadi jantung strategi.

Perlu dicatat bahwa gulungnn jatuh sering menjadi faktor dalam keputusan untuk terlibat dalam perencanaan strategis.

Sekolah denominasi, khususnya sekolah Katolik, sering memiliki kebijakan penerimaan yang mengharuskan anak dibaptiskan dan mungkin memiliki persyaratan lebih lanjut seperti kehadiran di gereja reguler. Di daerah dengan tingkat kelahiran yang jatuh seperti sekolah memiliki masalah strategis. Jika tidak ada lagi anak-anak Katolik yang bisa diakuinya hanya ada dua pilihan. Sekolah dapat mengurangi ukuran dengan jumlah yang jatuh atau sekolah dapat mempertimbangkan untuk mengakui orang-orang non-Katolik. ini adalah keputusan besar. Seberapa jauh dan dengan cara apa sekolah bisa mempertahankan etos khasnya jika memperluas kebijakan penerimaan nya? Berapa batas kebijaltan seperti itu yang pernah dimulai? Ini adalah isu strategis.

Untuk mengambil contoh yang lebih proaktif: sebuah sekolah multiracial merenungkan masa depannya dan mempertimbangkan kemungkinan mencari asutan siswa yang lebih seimbang dari berbagai kelompok etnis, di satu sisi, atau memperombangkan untuk menjadi sekolah unggulan jenisnya, pada yang lain. Ini adalah keputusan strategis. Berikut ini alasan tergantung pada mana dari kedua pilihan ini dibuat. Begitu keputusan utama dibuat keputusan kecil lainnya bergantung pada, dan perlu konsisten dengan, keputusan yang lebih besar ini.

4. Meningkatkan prestasi belajar siswa merupakan strategi yang membutuhkan banyak tindakan konsisten agar dapat tercapai. Ada banyak pilihan yang mungkin berbeda yang bisa dibuat namun prinsip penuntunnya adalah bahwa mereka harus konsisten, saling menguatkan dan semua berperan dalam memfasilitasi usaha total untuk meningkatkan prestasi siswa,

Dalam kasus di mana prestasi siswa sudah tinggi, masih banyak kemungkinan yang harus diperombangkan untuk strategi masa depan. Orang mungkin mengembangkan anak sebagai pembelajaryang lebih mandiri. Hal ini mungkin diinginkan untuk masa depan jangka panjang karena akan mengembangkan keterampilan yang diinginkan dan mendorong sikap pikiran yang lebih independen.

BAB VIII

PEMBAHASAN STRATEGI TINGKAT BISNIS

8.1. Metode Pemecahan Masalah

Dalam konteks bisnis, perusahaan selalu dihadapkan dengan berbagai kompetitor yang tentunya setiap kompetitor menggunakan cara yang berbeda dalam mencapai keberhasilan dan merebut perhatian konsumen agar konsisten menjadi pelanggan daripada produk yang disediakan oleh setiap perusahaan tersebut. Selain menjadi produsen yang mendapatkan kepercayaan konsumen atas barang maupun jasa yang ditawarkan, sebuah perusahaan juga perlu memperhatikan serta peka terhadap perubahan-perubahan yang ada. Dalam menghadapi kondisi yang terdapat ketidakpastian dalam dunia bisnis, maka strategi besar perusahaan dalam hal ini. Dengan menyusun strategi tingkat bisnis tentu beberapa hal perlu diperhatikan yaitu: Pilihan strategis; Strategi kompetitif; Pendapat keunggulan kompetitif; Faktor yang mempengaruhi pilihan; Strategi hybrid; dan Strategi Permintaan Led,

8.2. Pilihan Strategis

Pilihan strategis yang dihadapi manajemen sangat banyak diantaranya sumber daya apa yang digunakan, bagaimana mengatur pengadaan produksi dan distribusi. Dalam semua hal

ini, manajemen tidak hanya masalah identifikasi pilihan, tetapi juga mengevaluasi masing-masing dan kemudian menerapkan yang terpilih. Dalam bab ini kami mempertimbangkan opsi strategis di tingkat unit bisnis, di mana perusahaan atau unit bisnis diokupasi pada perusahaan tertentu atau kelompok pasar serupa. Kita melihat bagaimana cara bisnis bisa berjalan, Hapatakan kesesuaian strategis pada tingkat ini diukur dalam hal membangun kompetitif. Panggilan ini untuk memahami strategi kompetitif untuk menentukan dasar bagaimana perusahaan akan bersaing di pasar yang dipilih.

Perusahaan yang berbeda memberikan penawaran yang berbeda kepada pelanggan mereka dengan spesifikasi produk atau tingkat layanan yang berbeda, sementara biaya berbeda dalam implikasi bagi diri mereka sendiri dan harga yang bisa mereka perintahkan. Bagi yang beruntung ini adalah penawaran dan cara operasi bisnis yang memungkinkan mereka melakukannya mendapatkan performa superior jangka panjang. Sebab, jika ada semua akan berusaha mengikutinya dan dalam prosesnya tawaran yang dihasilkan akan berhenti menjadi berbeda. Hal ini menunjukkan kemungkinan tema utama bab ini, Pentingnya keberadaan dan memilih bentuk unik menjadi berbeda dari sesama rival lainnya sehubungan dengan apa yang ditawarkan dan bagaimana penawarannya. Beberapa proposisi tidak cukup menarik bagi pasar, sementara saingannya terlalu intensif menyalahkan orang lain. Tantangan utamanya adalah untuk posisi yang alternatif, unik dan bias diadopsi. Bab ini menunjukkan bimbingan yang tersedia dan batas-batasnya, untuk membantu strategi dalam memenuhi tantangan ini,

Posisi pasar adalah elemen kunci dalam mengembangkan strategi bersaing. Hal ini dapat didefinisikan dalam beberapa cara, seperti yang kita jelajahi di bagian pertama bab ini, Di sini, tampaknya akan ada banyak pilihan yang tersedia. Namun, dalam prakteknya, itu adalah sumber daya dan kemampuan yang dapat dikembangkan perusahaan yang akan sangat membatasi pilihannya yang realistik. Selain itu, setelah diadopsi, strategi kompetitif akan jauh mempengaruhi jika tidak menentukan karakter dari operasi bisnis, tapi dengan karakter operasi bisnis,

yang dulu didirikan, sebagian besar akan ditentukan apa yang mungkin berkenaan dengan pengembangan strategi bersaing, itu alasannya terletak tidak hanya dengan sumber daya yang dikembangkan sesuai dengan strategi bersaing yang dipilih tetapi juga dengan budaya organisasi yang menyesuaikan diri dengan strategi terbaik. Meski begitu, sementara ini nampaknya sumber daya dan kemampuan yang sering menjadi pondasi keunggulan kompetitif - dapat memberikan perusahaan itu kekhasan dan melindunginya,

Penekanan dalam bab ini adalah tentang membangun keuntungan jangka panjang dan berkelanjutan. Memiliki visi untuk mengidentifikasi dan kemudian beralih ke posisi baru dalam mengembangkan kekhasan. Namun, sementara langkah semacam itu bisa memberi keuntungan dan penghargaan langsung melalui kinerja superior. Hal ini tidak alasan berlanjut kecuali jika perusahaan dapat mempertahankan keunikan posisinya dan membangun posisinya untuk mencegah dari persaingan yang bergerak ke arah posisi pasar yang lebih diminati. Yang penting adalah membangun dan memanfaatkan sumber daya strategis yang unik dan kemampuan yang harus dimiliki perusahaan untuk mempertahankan keuntungan itu. Bab ini dimulai dengan opsi penentuan posisi pasar yang dihadapi perusahaan sebelum memperluas secara lebih rinci isu-isu yang dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Isu utamanya adalah menentukan mana strategi yang kompetitif untuk mengejar.

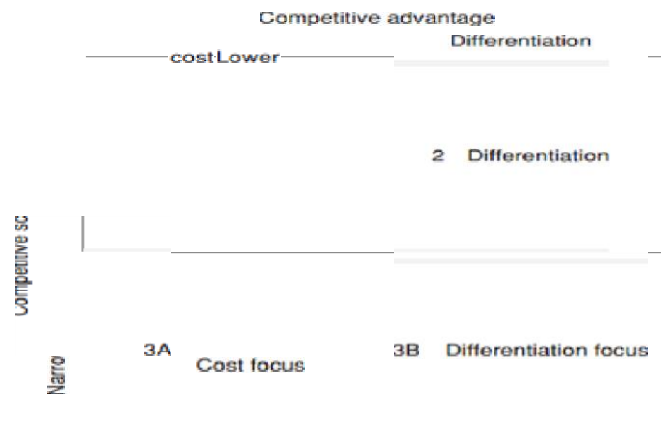
8.3. Strategi Kompetitif

Tujuan dalam memilih dan mengikuti 'Strategi Kompetitif' yang didefinisikan dengan baik adalah dengan mencapai keunggulan kompetitif yaitu keuntungan superior yang bertahan dibandingkan dengan pesaing. Ini berasal dari posisi perusahaan di pasar sehingga memiliki keunggulan mengatasi kekuatan kompetitif dan menarik pembeli. Aspek penting untuk keunggulan kompetitif adalah bahwa sejumlah pembeli akhirnya memilih penawaran perusahaan karena nilai (yang mereka rasakan). Nilai superior diciptakan dengan dua cara yaitu

dengan menawarkan produk standar kepada pembeli dengan harga lebih rendah atau dengan menggunakan beberapa perbedaan teknik untuk menyediakan produk lebih baik bahwa konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi. Menurut Michael Porter (1985), untuk mencapai keunggulan kompetitif manajemen dihadapkan pada pilihan antara satu dari tiga strategi yang ia sebut "generik strategi kompetitif" yaitu:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya. Perusahaan berusaha untuk menjadi pemasok dengan biaya terendah dan dengan demikian dapat mencapai profitabilitas yang superior dari margin harga-harga di atas rata-rata.
2. Strategi Diferensiasi. Perusahaan berusaha untuk membedakan produknya (atau layanan) dari produk pesaing, sehingga harganya bisa lebih tinggi dari biaya dan dengan demikian mencapai keuntungan yang superior,
3. Strategi Fokus. Perusahaan berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu dan berlaku baik kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi.

Pilihan ini ditunjukkan di mana perusahaan memiliki pilihan antara beroperasi di pasar dengan strategi berbasis luas atau beroperasi saja di bagian terbatas dari strategi fokus pasar. Dalam setiap kasus perusahaan harus mencari baik strategi kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi. Porter menekankan bahwa perusahaan seharusnya tidak mencoba untuk melakukan lebih dari satu opsi ini.



Gambar 8.1 *Three Generic strategies*. Source: Porter (1985)

8.3.1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Aturan untuk mengikuti strategi ini adalah bahwa perusahaan harus berusaha untuk menawarkan kualitas produk lain yang tersedia untuk konsumen pada setiap tingkat harga kualitas dan mengurangi biaya dengan pemangkasan produk bawah untuk kebutuhan pokok yang diperlukan pada setiap tingkat kualitas harga serta gunakan sumber daya sepenuhnya misalnya memanfaatkan kapasitas sepenuhnya. Strategi ini kemungkinan besar akan berhasil bila permintaan harga sensitif dan perusahaan-perusahaan di industri ini memproduksi produk standar, dengan persaingan terutama dari sisi harga. Hal ini bisa berlaku bila pembeli tidak mau membayar ekstra untuk produk yang berbeda atau memiliki persyaratan pengguna yang umum, atau menimbulkan sedikit biaya dalam mengubah dari satu penjual ke penjual lainnya dan dengan demikian mampu untuk berbelanja dengan harga terbaik.

Ada keuntungan menarik untuk menjadi produsen berbiaya rendah di industri tentang membela diri melawan lima kekuatan kompetitif sebagaimana didefinisikan oleh Porter. Dalam hal persaingan industri, perusahaan berbiaya rendah berada di posisi terbaik untuk bersaing dengan harga. Perusahaan berbiaya rendah juga memiliki beberapa

perlindungan atas keuntungan nya snat menghadapi pembeli karena harga akan jarang ditawarkan di bawah tingkat kelangsungan hidup perusahaan yang paling efisien berikutnya. Efisiensi perusahaan yang lebih besar juga melindunginya dari tekanan ke atas pada harga in put Selain itu, *volume* yang tinggi akan mernberikan daya tawar yang meningkat terhadap pemasok. Membela terhadap potensi mae u k juga menjadi lebih mudah, karena harga nya murah akan menyulitkan perusahaan baru bersaing secara efeköf dengan harga dan ancaman perang harga juga akan bertindak sebagai penghalang. Adapun risiko untuk mengiltuti strategi ini adalah:

- Perubahan bisa mengakibatkan biaya atau proses terobosa n membatalltan investasi masa lalu dan keuntungan efisiensi.
- » Keuntungan nya mungkin berumur pendek jika saingan dapat dengan mudah meniru biaya rendah. Mungkin ada pergeseran di pasar, dengan konsu men kurang pelka terhada p harga da n bersedia membayar untuk kualitas dan layanan tambahan. Keberhasilan strategis dalam men8ba menjadi produsen dengan biaya rendah mengharuskan perusahaan untuk menjadi pemimpin biaya keseluruhan, tidak hanya satu dari beberapa perusahaan yang bersaing untuk posisi ini. Hal ini akan berakibat pada persaingan yang ltetat dan prospek keuntungan yang suram sampai pemimpin didirikan dan diakui.

8.3.2. Strategies Diferensiasi

Strategi diferensiasi yang berhasil tidak hanya d idasarka n pada pemberian suatu produ k atribut tambah an atau berbeda dengan pesaingnya, Unsur kunci dalam kesuksesan adalah bahwa pembeli dapat melihat perbedaan, pelanggan bersedia membayar ekstra untuk produk yang dibedakan dan saingan merasa sulit untuk mencocokkan kualitas dari produk. Strategi diferensiasi yang berhasil

adalah banyak dan dapat timbul dari area atau kombinasi area dalam rantai nilai. Misalnya, pengadaan bahan baku mempengaruhi kinerja dan kualitas produk akhir,

Seperti halnya kepemimpinan biaya yang berhasil, diferensiasi yang berhasil menciptakan garis pertahanan untuk menangani lima kekuatan kompetitif. *Pertama*, menimbulkan perusahaan atas persaingan harga dalam industri. *Kedua*, perusahaan bertindak sebagai penghambat dalam bentuk loyalitas pelanggan dan keunikan bagi pendatang baru. *Ketiga*, menempatkan perusahaan dalam posisi yang lebih kuat untuk menangkal ancaman dari luar. *Keempat*, mengurangi daya tawar pembeli, karena alternatif produk kurang menarik. *Kelima*, menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih kuat dalam hal tawar menawar pemasoknya, berdasarkan harga jual yang tinggi dan diberi posisinya yang tinggi di pasar. Diferensiasi sukses yang bertindak sebagai pertahanan melawan kekuatan kompetitif menempatkan perusahaan pada posisi di mana ia dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi.

Strategi diferensiasi yang paling cocok untuk pasar di mana ada banyak cara untuk membedakan produk atau layanan dan perbedaan ini diakui oleh konsumen memiliki nilai. Hal ini terutama terjadi karena kebutuhan dan penggunaan pembeli itemnya beragam. Diferensiasi sesuai dengan kata berarti tidak mengikutsertakan. Dalam hal ini, ada baiknya jika beberapa perusahaan lain mengikutsertakan strategi diferensiasi. Adapun risiko mengikuti strategi diferensiasi adalah:

Biaya tambahan untuk menambahkan atribut produk yang cukup untuk mencapai diferensiasi dapat menghasilkan harga jual yang sangat tinggi sehingga pembeli memilih merek dengan harga lebih rendah.

Dalam jangka waktu tertentu pembeli memutuskan bahwa mereka tidak memerlukan atau tidak menginginkan tambahan dan menyimpulkan bahwa model dasar cukup melayani tujuan mereka di mana penekanan kasus beralih ke biaya rendah.

Saingan mungkin meniru atribut produk para pemimpin sedemikian rupa bahwa pembeli tidak dapat membedakan produk dengan cukup. Dalam hal ini perkembangan produk dari perusahaan saling meniadakan dan harga menjadi dasar utama kompetisi.

- Inovasi produk terus-menerus mahal namun mungkin diperlukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Melanggar landasan baru hanya agar pengikut mengikuti dengan cepat dan lebih murah mungkin tidak menarik.
- Diferensial berbasis luas dapat diungguli oleh perusahaan spesialis yang fokus pada satu segmen tertentu.

8.3.3. Strategi Fokus

Strategi fokus atau spesialisasi bertujuan untuk membangun keunggulan kompetitif dan berkonsentrasi pada sebagian pasar, misalnya berkonsentrasi pada kelompok konsumen tertentu atau pasar yang terbatas, atau kegunaan tertentu untuk produk. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi fokus termasuk *Rolls Royce* (mobil mewah), *Land Rover* (kendaraan off-road), *Ferrari* (sport mobil), *Ryanair* (penerbangan murah ke bandara non-utnmc), dan *Body Shop* ('hijau' perlengkapan mandi dan kosmetik).

Keunggulan kompetitif melalui fokus dimenangkan baik oleh kepemimpinan biaya di segmen melayani atau diferensiasi dari memenuhi kebutuhan segmen sasaran lebih efektif. Ini berarti berkonsentrasi pada efektivitas biaya untuk kebiasaan pesanan dan produksi singkat berjalan, atau menyediakan fitur produk yang unik dan bernilai. Metodenya sangat mirip dengan kepemimpinan biaya berbasis luas dan strategi diferensiasi yang diuraikan di atas.

Berfokus sangat menarik bila ada segmen pasar yang berbeda, tidak ada saingan lain yang menroba mengkhususkan diri di segmen yang sama, perusahaan

sumber daya tidak mengizinkannya beroperasi dengan benar melintasi pasar, dan saat segmen berbeda luasnya dalam ukuran, tingkat pertumbuhan, profitabilitas dan intensitas lima kompetitif kekuatan. Pendekatan khusus yang sukses dan keterampilan yang tak tertandingi dalam melayani pasar terbatas membantu mempertahankan lima kekuatan kompetitif. Saingan tidak memiliki kemampuan yang sama untuk melayani klien perusahaan yang sukses. Seperti strategi generik lainnya, ada risiko yang terlibat dalam mengejar sebuah strategi fokus adalah:

Ada kemungkinan pesaing jarak jauh akan menemukan cara yang efektif untuk melampaikan pencocokan fokus perusahaan dalam melayani segmen sasaran.

Pergeseran yang tidak menguntungkan dalam preferensi pembeli mungkin meninggalkan fokus tanpa bertahan lama atau dalam kasus dimana pembeli mulai menuntut atribut tambahan yang dapat diambil alih oleh pesaing berbasis luas.

Pesaing dapat menemukan subsegmen dalam segmen target dan fokus outfocus pemusat perhatian

Fitur Utama dalam Strategi Kompetitif Generik

Masing-masing dari strategi kompetitif memiliki ciri khas tersendiri untuk gaya manajemen tertentu dan poin penekanan serta budaya organisasi. Untuk kenyamanan, ini dirangkum dalam daftar berikut:

Keseluruhan kepemimpinan berbiaya rendah:

- Penekanan Produksi
- Penekanan Marketing/ promosi penekanan
- Budaya Operatif
- Skala Ekonomi dari volume tinggi
- Proses inovasi untuk memotong biaya
- Produktivitas karyawan tinggi
- Pemotongan sebagai senjata ofensif atau defensif

8.4. Mendapatkan Keunggulan Kompetitif

Pesan di balik konseptualisasi strategi kompetitif Porter adalah perusahaan harus memilih dan berkomitmen hanya untuk satu bisnis untuk bersaing dan mencurahkan sumber daya yang selaras dengan organisasi sampai akhir. Piagian ini mengambil pandangan kritis terhadap resep Porter yang memeriksa penggunaan praktis konsepnya, masalah yang terkait dengan penerapan teori dan cara-cara di mana banyak perusahaan telah berhasil mendapatkan yang terbaik. Pertama, meskipun kita mulai dengan beberapa pengamatan di ekonomi yang tak terbantahkan di balik konsep strategi persaingan Porter, menjelaskan mengapa masing-masing biaya kepemimpinan dan direrensiasi bisa mengarah ke kinerja superior.

Logika Ekonomi dibalik Strategi Kompetitif

Dalam sebuah kasus pemimpin yang sukses dalam perusahaan dengan memiliki lebih rendah biaya operasi yang lebih rendah dari pada pesaingnya. Kemudian selama perusahaan tersebut tidak berada dalam posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan pesaingnya itu akan selalu mendapatkan keuntungan lebih dari pesaingnya meskipun persaingan ketat. Kita bisa melihat ini dengan mempertimbangkan dua kasus. *Pertama*, pertimbangkan situasi dimana perusahaan bersaing dalam kondisi persaingan yang ringan mengarah pada penetapan harga pasar yang memungkinkan kebanyakan perusahaan untuk mendapatkan hasil yang positif.

Dalam hal ini, berapa pun harga pasarnya, *cost leader* akan bertambah tinggi keuntungannya dibanding pesaingnya. Kemudian, selama permintaan yang diterimanya secara luas dengan masing-masing pesaingnya, ia akan mendapatkan keuntungan keseluruhannya yang lebih besar. *Kedua*, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memenangkan persaingan harga dalam kondisi sangat ketat. Tidak penting seberapa rendah harga saingannya, *cost leader* masih bisa melemahkan saingannya dan membuat keuntungan. Memang, ini mungkin menjadi strategi yang menguntungkan untuk mendorong pesaing pasar dan

menangkap semua penjualan. Strategi terakhir menjadi lebih menguntungkan dan semakin besar pula keunggulan biaya relatifnya.

Gris penalaran yang sana dapat menjelaskan mengapa direrensiasi yang berhasil mengarah ke kinerja superior. Dalam hal ini, selama perusahaan tidak merugikan para pesaingnya maka perusahaan akan dapat memperoleh keuntungan lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya tidak peduli bagaimana memilih untuk bereaksi terhadap posisi pesaing. Misalnya, jika memilih untuk mencocokkan harga saingan dengan memperoleh margin keuntungan yang sana besar, maka pelanggan lebih ituat preferensi untuk produknya akan memungkinkannya menjual lebih banyak daripada pesaingnya dan dengan demikian memperolehnya lebih banyak keuntungan secara keseluruhan. Jika, di sisi lain ingin mencocokkan tingkat penjualan saingannya, maka akan bisa mengakibatkan harga yang lebih tinggi untuk tingkat tertentu, mengingat semakin besar permintaan untuk produknya, maka akan memperoleh margin keuntungan yang lebih tinggi pada tingkat penjualan dan dengan demikian keuntungan total yang lebih tinggi.

S.S. Faktor yang Mempengaruhi Pilihan

Jadi kedua strategi tersebut bisa menawarkan performa superior dibandingkan dengan rivalnya. Tidak ada alasan kuat yang harus diikuti di sini dan tergantung pada posisi perusahaan saat ini. Misalnya, posisi saat ini penting karena reorientasi dan reposisi perusahaan mungkin bukan tugas yang mudah dan mungkin melibatkan substansial biaya. Misalnya, untuk mengejar strategi diferensiasi yang terfokus secara ketat mungkin berarti memberikan pelanggan yang sudah ada jika suatu saat keluar dari segmen pasar diperlukan. Demikian pula, penekanan bergeser ke kepemimpinan berbiaya rendah mungkin berarti menyerah secara adil Keuntungan diferensiasi yang berhasil saat ini akan embel-embel dijatuhkan. Tapi yang lebih penting, reposisi perusahaan terhadap strategi persaingan tertentu mungkin terjadi sangat mahal jika melibatkan penyesuaian internal utama

(mengubah dan mereorganisasi sumber daya), dan mungkin tidak ada jeda waktu yang lama sebelum perusahaan dapat beroperasi baik secara efisien maupun efektif.

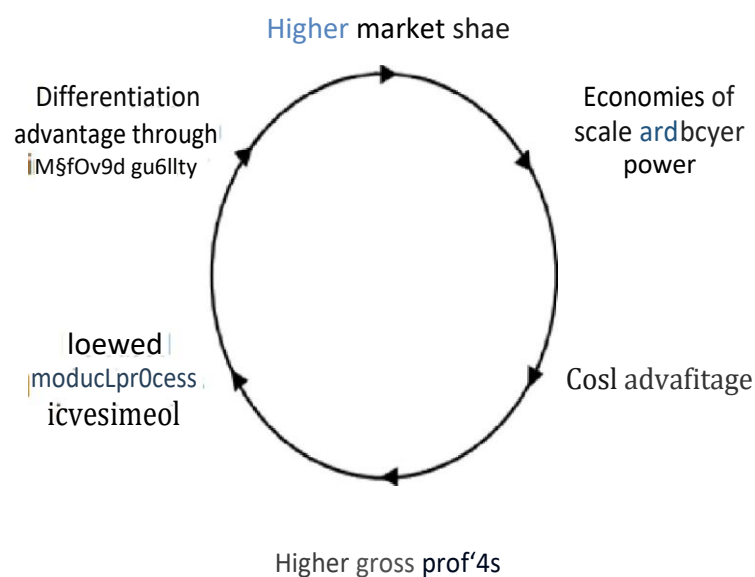
Sebaliknya, dalam hal ini sebenarnya mudah konsumen dapat mengevaluasi kualitasnya, kemungkinan akan menjadi pengaruh penting lebih lanjut mengenai pilihan strategi. Pencarian produk, di mana konsumen, dan pesaing dapat dengan mudah mengevaluasi atribut kualitas produk biasanya dipasarkan dengan mengikuti biaya strategi kepemimpinan, kecuali produk perusahaan memiliki pencarian yang unik yang saingannya tidak bisa langsung ditiru (misalnya *Coca-Cola*). Di samping itu, produk dievaluasi setelah pembelian dan menawarkan lebih banyak kesempatan untuk mengejar strategi diferensiasi yang sukses, karena atributnya kurang mudah ditiru oleh pesaing. Dengan demikian kondisi pasar dan sifat produk menjadi penting karena pengaruh eksternal pada pilihan, sedangkan sumber daya dan kemampuan perusahaan bertindak sebagai *driver* internal pilihan strategi bersaing.

8.6. Strategi Hybrid

Kesalahan strategis terburuk adalah terjebak di tengah atau untuk mencoba secara bersamaan untuk mengejar semua strategi. Ini adalah resep untuk strategi kinerja karena mengejar semua strategi secara bersamaan berarti perusahaan tidak mampu mencapai salah satu target karena kontradiksi yang melekat padanya. Porter, 1990: 40). Jadi, bagi Porter, penekanannya harus pada perusahaan yang hanya mengejar satu dari banyak strategi kompetitif, karena jika tidak maka akan jatuh ke dalam perangkap. Dalam hal ini perusahaan tidak akan dapat bersaing secara efektif baik dari segi persaingan atau dalam hal persaingan now-harga,

Namun demikian, tidak selalu mudah untuk mengaitkan kesuksesan sebuah perusahaan dengan seberapa baik hal itu melakukan strategi bersaing tertentu. Biasanya ada unsur diferensiasi yang menonjol, tapi hal ini terkadang dapat dikombinasikan dengan efisiensi biaya yang tak kalah penting. Secara empiris ada hubungan statistik yang kuat antara

harga pasar dan profitabilitas. Sehingga setelah perusahaan memungkinkan peningkatan efisiensi akan dibuat melalui skala ekonomi dan meningkatkan daya pembeli yang mengarah ke tinggi laba kotor yang kemudian dapat diinvestasikan kembali ke dalam bisnis investasi dan produk dan inovasi proses untuk meningkatkan kualitas dan memberikan keuntungan diferensiasi yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Argumen ini diilustrasikan dalam diagram pada Gambar 8.2.



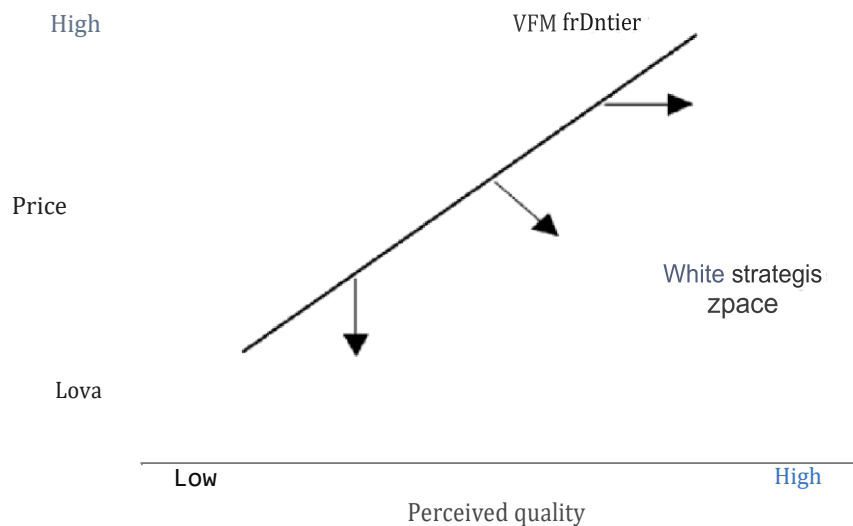
Gambar 8.2. The Virtuous Circle

8.7. Strategi Permintaan Led

Untuk melihat mengapa perusahaan-perusahaan ini berhasil intinya mungkin bergina untuk mempertimbangkan strategi yang digunakan dengan perspektif yang berorientasi pada Porter melainkan dari perspektif pelanggan. Berikut perhatian utama pelanggan akan harga dan persepsi mereka tentang kualitas, yang bersama-sama menunjukkan nilai keseluruhan. Dengan perspektif ini kita bisa mempertimbangkan pilihan dan perusahaan harus memposisikan diri, [dealnya konsumen ingin baik harga murah dan kualitas tinggi, tapi bagi perusahaan untuk

memberikan int biasanya berarti mereka mendapatkan keuntungan yang rendah,

Digunakan bersama-sama, ini perspektif sisi permintaan dan perspektif *supply-side* Porter memberikan sudut pandang yang lebih bulat pada posisi strategis yang memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan tidak hanya apa atribut itu dapat menambahkan atau proses itu dapat digunakan untuk direrensiasi atau keunggulan biaya, tetapi juga untuk melihat lebih jelas bagaimana hal itu akan berdiri dalam hal mendapatkan keuntungan dengan meningkatkan nilai uang itu akhirnya menawarkan pelanggan relatif terhadap para pesaingnya.



Gambar 8.3. *Positioning for success beyond the existing value-for money frontier*

Keunggulan Kompetitif melalui Sumber Daya dan Kemampuan

Jika keunggulan kompetitif awalnya diperoleh dari posisi pasar yang berbeda maka akan sangat sukses, sementara ada alasan mengapa perusahaan lain tidak bisa mengambil posisi

yang sama atau bahkan identik. Apa yang mendasari keberhasilan setiap kompetitif strategi akhirnya hubungannya dengan perusahaan itu sendiri. Bahkan, ini adalah relatif terhadap apa yang tidak memiliki pesaing atau tidak mampu melakukan.

Hal ini menjadi jelas jika kita merenungkan sejauh sumber daya sebenarnya dari biaya kepemilikan atau keunggulan diferensiasi. Dalam kasus biaya kepemilikan sering sumber daya yang memungkinkan biaya rendah (misalnya produktif pekerja, pemasok paling efisien, sistem produksi paling ramping dan rutinitas, pabrik terbesar, jaringan distribusi yang paling efisien, biaya pemotongan dan proses budaya inovasi, dll). Demikian pula, dalam kasus direrensiasi sering tentang sumber daya yang memungkinkan posisi yang berbeda pada produk atau layanan atribut (misalnya pekerja yang paling terampil, pemasok kualitas tertinggi, yang paling mudah beradaptasi atau rumit sistem dan rutinitas, distributor kualitas tertinggi, terkuat merek nama atau reputasi terbaik, kualitas peningkatan dan inovasi produk budaya, dll).

Dengan pemikiran ini tujuan mengamankan keunggulan dalam jangka panjang, pertempuran buhan hanya tentang posisi untuk bersaing pada sumber daya dan kemampuan. sementara kemampuan suatu mungkin menjadi salah satu organisasi yang tertanam dalam rutinitas, proses dan perusahaan budaya. Kompetitif pada akhirnya dapat dikaitkan dengan kepemilikan sumber daya berharga atau kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan yang lebih baik atau lebih murah daripada pesaing. Dengan demikian, kinerja yang unggul didasarkan pada pengembangan kompetensi yang berbeda sumber daya dan kemampuan kemudian menyebarkan strategi yang baik.

Dalam prakteknya, perusahaan idealnya diposisikan dengan kompetitif yang berharga, mereka akan memiliki beberapa kewajiban langsung. Bahkan untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki aset atau kemampuan, sumber daya berharga perlu bergabung dengan lainnya dan tertanam dalam serangkaian kebijakan dan kegiatan fungsional untuk

membedakan posisi perusahaan di pasar. Manajemen yang tepat dari sumber daya dan kemampuan itu penting dan melibatkan tiga kegiatan:

- 1) Berinvestasi pada sumber daya dan kemampuan: *con (ioua/* invest si untuk menjaga mahkota permata yang membedakan bisnis.
- 2) Upgrade sumber daya dan kemampuan: menambah sumber daya baru, upgrade ke alternatif sumber daya atau pindah ke industri lain.
- 3) Memanfaatkan sumber daya dan kemampuan: penilaian ulang terus-menerus perusahaan lingkungan pasar baru di mana untuk mengeksplorasi sumber daya saat ini.

Sehubungan dengan kemampuan khas yang berasal dari, John Kay (1995) menunjukkan kearsitektur dari organisasi sebagai sumber utama. Saat ia menggambarkan dengan contoh-contoh, banyak perusahaan yang paling sukses telah dibangun dan dipelihara kinerja yang unggul melalui arsitektur khas mereka. Ia membedakan antara tiga tingkatan arsitektur:

- Internal: antara perusahaan dan karyawan dan antara karyawan,
- Eksternal: antara perusahaan dan pemasok atau pelanggan.
- Jaringan: antara kelompok perusahaan berkolaborasi.

@ Pada kesempatan terlihat, arsitektur dapat menambah nilai kontribusi individu melalui penciptaan pengetahuan organisasi, melalui pembentukan koperasi etika, dan dengan pelaksanaan rutinitas organisasi. Arsitektur demikian dapat meminjamkan dirinya baik terhadap memperlakukan kepemimpinan biaya, seperti hubungan eksternal memungkinkan proses *just-in-time* produksi dan kontrol kualitas yang efisien, atau keuntungan diferensiasi, seperti menjual melalui jaringan dealer berkualitas tinggi. Lebih umum, arsitektur yang efektif dapat memungkinkan perubahan cepat dan tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dapat sesuai pemimpin biaya baik atau sukses pembeda.

Di pasar yang dinamis sering dapat kemampuan perusahaan untuk berinovasi yang membuat salah satu langkah

di depan pesaing. Melakukan inovasi dan memastikan bahwa pengembalian sepenuhnya diambil oleh perusahaan dapat menyebabkan generasi produk baru dan proses yang masing-masing yaitu peningkatan permintaan atau penghentian bisnis, baik membantu kompartemen keuntungan. Produk inovatif atau proses jelas sumber daya penting. Mengelola proses untuk sukses diulang adalah kemampuan yang berbeda, yang beberapa perusahaan dapat mencapai. Memastikan perampasan penuh bisa sulit kecuali inovasi secara hukum dilindungi,

Bahkan di pasar di mana produk yang jelas, aktivitas inovatif terbatas, dan tidak ada kemampuan khas jelas, masih bisa menjadi sumber daya yang memungkinkan untuk keunggulan kompetitif untuk dipertahankan. Kay (1995) menunjukkan tiga jenis aset strategis yang dapat mengisi peran nya: (1) monopoli alami, (2) pengalaman dan Inomitemen melalui biaya tenggelam, (3) pembatasan pasar memberikan eksklusivitas. Dalam ketiga kasus aset strategis memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan posisi pasar dan melindunginya dari saingan menyering strategi.

Pertama, monopoli alami hasil dari skala ekonomi dan pasar dapat mengikuti dari standar formatabilitas atau saling ketergantungan antara pelanggan. Berikut Inomitemen dapat dibatasi karena pasar mampu mendukung hanya terbatas sejumlah perusahaan. Hal ini dapat berlaku untuk monopoli alamiah industri utilitas dan transportasi seperti infrastruktur jaringan untuk jaringan pipa gas, transmisi listrik dan jalur kereta api, tetapi sanna-sanna dapat berlaku di mana pasar hanya sempit secara geografis atau produk. *Kedua*, biaya hangus sebagai aset strategis timbul melalui investasi modal yang nyata serta melalui reputasi, iklan dan pengetahuan pasar. Ini adalah investasi ireversibel yang dibuat oleh perusahaan yang memberikan keuntungan ketika saingan tidak bisa menyamai atau mengalahkan investasi. Durasi dan pengalaman di pasar dapat memberikan manfaat yang sanna (misalnya melalui pengurangan biaya dan bangiinan reputasi) ketika sulit atau bahkan mustahil untuk saingan untuk pencocokkan manfaat ini, yang hanya datang dengan waktu bertugas di pasar. *Ketiga*,

eksklusivitas dapat hasil dari lisensi (misalnya untuk mengeksploitasi sumber daya atau hak eksklusif untuk memasok) dan regulasi. fri i dapat memberikan penggerak pertama keuntungan yang dnpat diperkuat melalui tindakan strategis untuk membangun dan mempertahankan keuntungan jabatan.

Pasar Turbulensi dan ••'RerkomRetisi

Keunggulan kom petitif dapat dipertahankan dengan menerapkan satu strategi kompetitif yang didukung oleh sumber daya dan kemampuan yang sulit untuk meniru? Richard D'Aveni i 994) men unjulka n *hypercompetitive* markets yaitu dalam situasi di mana perusahaan dipaksa oleh intensitas persaingan untuk terus berinovasi dan mengadaptasi tawaran untuk men jaga satu langkah di depa n persaingan. MengingatJka n Yusuf f 943) perusahaan diwajibk a n untuk mengubah tawaran produk mereka atau proses untuk mempertahankan posisi pasar yang kuat dengan rasa takut pesaing menyalip mereka. Hal mi terutama berla lou di pasar oligopolistik yang mata ng di mana te1 a nan kompetitif terjadi kurang dari ancaman pendatang atau pengganti dari intensitas persaingan di antara pemain yang ada, Dalam setting ini, perusahaan mapa n dapat dengan cepat belajar untuk meni m strategi pem impin pasar dan itu menjadi sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetiar lama.

Contoh ltlasik adalah strategi yang d ilkejar oleh Intet dan *Microsoft*. Kedua perusahaan tersebiit bisa duduk ltembali di posisi domina n mereka di prosesor chip 1 kompiiter dan sistem operasi dan perangkat lunak aplikasi bisnis masing-masing. Namun, kedua perusahaan tersebut telah merilis versi baru dari prod rik mereka ya ng membiiat orang-ora ng meningkatka n saham di industri masing-masing, sehingga membuatriya lebih sulit bagi pesaing untuk mendapatkan harga pasar, [ntinya adala h hambatan untuk mem pertahankan kekhasan m ungki n fidak cukup untuk memastikan keunggulan kompeötif. Di pasar cepat berubah menjadi kemungkinan bahwa keuntungan relatif berkurang sebagai pesaing untuk meniru pemimpin atau memang menemukan cara baru melakukan bisnis yang mengambil pemimpin keuntungan sepenuhnya.

Datum hal pengembangan strategi baik dalam hal mempertahankan atau menantang posisi dominan banyak tergantung pada tingkat dan sifat gejolak pasar, D'Aveni (1999) berguna membedakan empat situasi:

- *Keseimbangan*, di mana lingkungan ditandai oleh periode panjang atau tidak ada perubahan dengan penna in lama dalam mengendalikan lingkungan dengan menciptakan hambatan masuk bagi pesaing potensial dan rnenahan persaingan dalam industri yang memungkinkan untuk mengeksploitasi ruang yang kompetitif.
- *Fluktuasi keseimbangan*, dengan turbulensi yang cepat berdasarkan gangguan kompeten yang dilakukan oleh para pemimpin industri keö lra mereka berkompetensi baru di atas dari yang lama. Hal ini, pada giliran nya kekuatan orang lain untuk mengejar dan memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan kompetensi inti ke pasar produk baru sementara yang lain masih penangkapan (misalnya Sony menggabungkan kompetensi dalam miniaturisasi elektronik dan nama merek untuk pindah ke pasar elektronik digital baru).
- *Punctuated equilibrium*, dengan periode dinamis berdasarkan perubahan atau revolusi kompetensi. Dimana perubahan teknologi radikal diikuti oleh desain yang dominan muncul atau stabil periode stabilitas dapat terjadi, sampai revolusi teknologi berikutnya dengan siklus berulang.
- *Ketidakseimbangan*, lingkungan hiperkompetitif ditandai dengan sering terputusnya gangguan, seperö di banyak industri teknologi tinggi. Berikut perubahan kompetensi berlangsung sebagai kompetensi baru untuk menggantikan yang lama dan menjaga keseimbangan (misalnya Amazon menargetkan pasar produk baru).

Dalam kaitan dengan masing-masing empat penokohan ini, tujuan pemimpin yang berkuasa dan penantang adalah untuk mencapai supremasi strategis dengan mengontrol tingkat dan

poln turbulensi. Supremasi strategis dalam konteks ini berarti tidak hanya kontrol atas lingkungan, tetapi juga paradigma yang digunakan untuk penciptaan kekayaan. Berbeda aturan atau norma kompetisi menciptakan keuntungan berbeda di setiap lingkungan. Di lingkungan kesetimbangan, perusahaan dominan dapat keuntungan dengan menutup saingan dan menggunakan kekuasaan atas pembeli dan pemasok untuk mengekstrak keuntungan monopoli. Dalam lingkungan berfluktuasi keseimbangan, perusahaan yang dominan menggunakan kompetensi inti untuk mendapatkan keuntungan dari pelanggan yang ingin menggunakan inovasi yang unik. Dalam punctuated equilibrium, perusahaan yang dominan membuat keuntungan dari keuntungan pertama yang menetapkan standar industri baru dan kemudian memposisikan diri terhadap revolusi berikutnya. Ke tidakseimbangan perusahaan bereaksi untuk dengan terus-menerus meningkatkan dan menciptakan nilai melalui inovasi.

Berurusan Dengan Oposisi

Kami menyelesaikan bab ini pada strategi tingkat bisnis dengan mempertimbangan taktil spesifik dan strategi dalam melawan perang kompetitif. Sepanjang bab banyak contoh perusahaan yang sukses dan strategi umum yang telah dikuasai, tetapi ini untuk mendapatkan apresiasi yang lebih dari bagaimana keberhasilan dicapai kita perlu mempertimbangan tindakan strategis yang dapat digunakan dalam keadaan ketika masing-masing dari mereka muncul paling tepat.

Dari bagian sebelumnya kita telah mengamati bahwa pasar yang berbeda ditandai dengan pola yang berbeda dan derajat turbulensi. Namun bagi perusahaan-perusahaan dalam lingkungan apapun umumnya ada seperangkat alat yang dapat digunakan dengan spesifik tujuan komposisi. Namun, sementara kesesuaian yang akan bervariasi sesuai dengan keadaan. Ini merupakan aspek penting, kadang-kadang diabaikan dalam merancang strategi bersaing yang tepat. Pertimbangan membantu dalam mengambil yang lebih baik dari pesaing aktual.

dan potensial dan menilai mereka kemungkinan respon terhadap s(ralegiorganisasi).

Dengan pemahaman yang lebih baik dari respon kompetitif dan kemungkinan strategi yang lebih baik ditempatkan dalam merancang rencana untuk mengalah kan atau setidaknya menetralkan pesaing ini dalam rangka meningkatkan atau setidaknya melindungi posisi pasar. Elalam kas us yang pertama, jika perusahaan adalah satu-satunya operator, mengatakan menciptakan produk baru dan merupakan perusahaan pertama di pasar yang baru dibuat, itu akan berada dalam posisi monopoli. Kami kemudian bersangkutan dengan cara melindungi posisi itu dan mencegah masuknya produk baru dengan organisasi lain, Menjadi perusahaan pertama di pasar dapat memberikan perusahaan sebuah keuntungan lebih dari perusahaan lain. Keuntungan ini muncul ketika perusahaan yang ada memiliki kelebihan dari perusahaan lain, dimana efek pengalaman membuat biaya yang lebih rendah dari saingan dan reputasi dan efek loyalitas merek membuat konsumen mau mencoba produk perusahaan lain.

Tindakan strategis ini melibatkan langsung strategi *pre-emptive* dan melindungi dengan paten untuk membuat masuk lebih jauh ke dalam segmen yang sudah menguntungkan. Organisasi mengambil tindakan yang lebih agresif untuk meyakinkan hemungtitan peserta yang sudah dalam kepentingan terbaik untuk memasuki pasar. Unsur umum di antara masing-masing taktik ini adalah komitmen strategis, menggunakan keuntungan pertama penggerak untuk melakukan pola investasi dan modus perilaku yang menempatkan perusahaan lain memasuki pasar atau mendorong mereka untuk bersaing kurang agresif (Ghemawat 199a).

Sebaliknya, langkah strategis di pasar yang didirikan kemungkinan akan dilakukan untuk tujuan yang berbeda. Sementara di pasar yang didirikan dan terutama organisasi mungkin dihadapkan dengan beberapa pesaing yang menawarkan produk yang sama luas dan beroperasi dengan struktur biaya yang sama. Hal ini dapat menyebabkan persaingan sengit dan perusahaan mungkin khawatir dengan

mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang ditujukan untuk mengubah lingkungan operasi untuk membuat persaingan kurang sengit. Tentu saja, strategi diferensiasi diarahkan untuk masalah persaingan yang ketat tetapi perusahaan juga memiliki kesempatan untuk mengubah lingkungan bisnis dengan menggunakan strategi untuk menghilangkan saingan yang ada. Mereka dapat melakukan hal ini dengan memaksa saingan dari pasar melalui perilaku, mengatakannya dengan memulai dan memenangkan harga dan dengan demikian membangun reputasi untuk menanggapi agresif dan membuat perusahaan lain berpikir hati-hati.

Perusahaan bisa menggunakan *co-operative strategies* untuk mendorong perusahaan lain untuk bersikap lebih kooperatif dan mengurangi intensitas persaingan melalui kolusi, misalnya dengan informasi harga berbagi skema, membentuk aliansi strategis atau melalui non-bersaing pengaturan (misalnya masing-masing produsen menggunakan perjanjian pasokan eksklusif dengan pemasok sendiri dan menggunakan pengaturan berurusan eksklusif dengan pelanggan ritel sendiri). Dalam konteks ini, sedikit teori permainan (misalnya Dixit dan Nalebuff, 1991) membantu kita melihat bahwa strategi kompetitif bahkan tampaknya dapat berfungsi untuk mengurangi persaingan.

Konsumen dapat mencari di sekitar dan menggunakan harga termurah ditemukan di pasar untuk mendapatkan barang dari penjual yang menawarkan, namun melihat ini dari perspektif perusahaan, janji-janji seperti menawarkan harga kemungkinan mendukung perjanjian kolusi untuk mempertahankan harga tinggi. Alasannya adalah bahwa harga tinggi ada di pasar akan ada insentif individu untuk melemahkan itu, karena jika sebuah perusahaan melakukannya, langkah tersebut akan berlaku secara otomatis oleh pesaingnya dan dengan demikian akan memperoleh setiap penjualan tambahan untuk perusahaan. Dihadapkan dengan mekanisme respon instan ini, setiap perusahaan akan memiliki insentif untuk memotong harga dan dengan demikian harga akan tetap tinggi.

Menurut survei, melawan pesaing dipandang sebagai cara yang terbaik untuk bereaksi terhadap harga pasar. Di sektor manufaktur ini biasanya berarti mengubah berbagai produk, dengan memperbarui atau memberikan fitur tambahan, atau mencari pasar baru di mana untuk menjual produk yang sudah ada. Sebuah gambar yang sedikit berbeda muncul dalam tipe yang sama studi kuesioner oleh Smiley *et al.* pada strategi yang menggunakan perusahaan-perusahaan AS untuk mencegah masuknya. Bertentangan dengan di atas temuan untuk Inggris, studi Smiley menernukan bahwa iklan untuk membangun loyalitas merek adalah yang paling banyak digunakan dan terbaik dianggap senjata untuk mencegah masuk dan melindungi pangsa pasar di pasar untuk kedua produk baru dan yang sudah ada. It & II ditemukan menjadi taktilik yang paling sering digunakan kedua, namun terlihat secara signifikan kurang penting dibandingkan iklan di pasar untuk produk didirikan. Seperti dalam penelitian di Inggris, berusaha untuk menutup pasar melalui saluran distribusi atau pembelian masuk juga banyak digunakan, sedangkan kebijakan harga (misalnya menjaga harga rendah untuk membuat pasar terlihat tidak menarik untuk pendatang potensial) dan berlebihan penciptaan kapasitas.

BAB IX

PEMBAHASAN KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN

Kita telah membahas mekanisme organisasi dan pelaksanaan serta peran penting yang dimainkan masyarakat dalam membuat ide terjadi, Namun pada akhirnya, kualitas dan skalabilitas usaha kreatif Anda bergantung pada kemampuan Anda untuk memimpin. Anda akan berkembang hanya jika Anda mengelolanya sebagai pemimpin dan bukan sebagai visioner kreatif independen, Ada kekosongan besar kepemimpinan di dunia kreatif. Proyek kreatif mengancam dan mengancam saat sebagai akibat insentif yang tidak sejajar, ketidakmampuan yang buruk, dan manajemen yang tidak konsisten. Tentu saja, banyak kendala yang muncul saat kita harus memimpin tim berasal dari kecenderungan yang kita alami. Kami gagal sepenuhnya memberdayakan orang lain karena kami tidak ingin mengkompromikan kualitas (atau kontrol) gagasan kami. Kami berjuang untuk melibatkan orang yang tepat dan melakukan penilaian yang baik di tengah kegelisahan dan emosi yang kita hadapi saat menantang status quo. Ketika kita gagal, kita sering kehilangan kesempatan berharga untuk memanfaatkan pelajaran dan membangun kapasitas kita,

Pengembangan kepemimpinan bersirat eksperiensial. Melalui trial and error, saat-saat indah dan buruk, kita berangsur-angsur menjadi pemimpin yang lebih baik - tapi hanya jika kita cukup sadar untuk memperhatikannya dan mengnya kita goyah. Di bagian bab ini, saya menyajikan praktik terbaik dari pemimpin kreatif hebat sebagai rujukan untuk perjalanan pribadi Anda. Sementara kapasitas kepemimpinan harusnya ditingkatkan melalui pengalaman mentah, kita harus selalu mempertanyakan asumsi kita dan membandingkan berbagai metode dan keyakinan kita. Kita akan mulai dengan memeriksa sistem penghargaan yang mengatur kegiatan kreatif. Visi jangka panjang tidak cukup. Ketika kita menemukan cara untuk tetap termotivasi, kita akan bisa melakukan hal yang sama untuk orang lain sebagaimana dibuktikan oleh sejumlah pengusaha dan pemimpin terkemuka seperti Ji Lee, direktur kreatif di Google. Kami kemudian akan membahas kimia unik dari pencarian kreatif dan bagaimana pemimpin seperti Diego Rodriguez, partner senior di konsultan desain IDEO, membangun dan memelihara tim produktif. Dan akhirnya, setelah banyak diskusi tentang bagaimana kita memimpin orang lain, turut akan menguraikan rohnya kita lebih dalam. Bagaimanapun, beberapa hambatan terbesar yang kita hadapi dalam kepemimpinan mengintai di dalam diri kita. Ketabahan untuk belajar dari pengalaman dan mengambil risiko adalah hasil dari kesadaran diri yang sangat pribadi. Seiring kita berusaha memimpin orang lain secara efektif, kita harus menjadi pemimpin yang lebih efektif dari diri kita sendiri.

9.1. Metode Pemecahan Masalah

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca maupun peneliti dapat memahami dengan baik mengenai kemampuan kepemimpinan yang harus dimiliki dalam mengelola strategi untuk mencapai suatu keberhasilan. Adapun beberapa hal yang menjadi poin pembahasan yang harus dipahami terkait kemampuan kepemimpinan, yang meliputi:

1. Perombakan penghargaan
2. Penghargaan Sebagai Motivasi
3. Chemistry Tim Kreatif

4. Mengelola Tim Kreatif

9.2. Perombakian Penghargaan

Kita semua memiliki visi untuk masa depan, dan kebanyakan dari kita akan berpendapat bahwa upaya kita sehari-hari semua dalam pelayanan pengejaran jangka panjang yang penuh gairah. Namun kenyataannya, bagaimana kita menghabiskan energi kita sangat dipengaruhi oleh sistem penghargaan jangka pendek yang menembus hidup kita. Bagi kebanyakan dari kita, gagasan yang kita ambil, pengetahuan yang kita pilih untuk dikuasai, dan tugas yang kita selesaikan sangat dipengaruhi oleh tuntutan orang-orang di sekitar kita-dan juga kehausan kita akan kepuasan yang cepat

Filsuf Jerman Friedrich Nietzsche pernah mengatakan bahwa Anda harus "membuat diri Anda menjadi diri Anda sendiri." Jadi, bersama dengan para visioner kreatif dan kemampuan untuk membuat gagasan terjadi. Dorongan untuk mengejar tujuan kreatif jangka panjang bertentangan dengan bujukan alirannya yang menetes dari penghargaan jangka pendek yang dimaksudkan untuk menopang kita dan mempertahankan status quo. Untuk mendorong gagasan kita membuat hasil-waktu dan waktu lagi-kita harus menemukan cara untuk mengalahkan kecenderungan dasar kita dan motivasi yang rabun jauh.

9.2.1. Hubungan arus pendek sistem penghargaan

Sejak usia dini, ingatan formal kami menghasilkan sistem penghargaan jangka pendek yang menghambat kemampuan kita untuk membuat gagasan terjadi. Kami belajar untuk tes di sekolah dasar dengan harapan mendapatkan nilai "A." Kelas yang baik akan mendapatkan rasa hormat dari guru kami dan persetujuan dari orang tua kami. Sekali tes berakhir dikembalikan, jarang ada insentif untuk meninjau jawaban yang salah. Lagi pula, sebuah babak baru telah dimulai dan ujian lain-dengan kelas lain-terasa menjulang. Kami menjadi strategis - yakin untuk menghabiskan energi hanya dengan mempelajari apa yang kami ketahui akan diuji -dengan tujuan jangka pendek untuk

memporoloh nilai yang lebih baik. Saat memasuki dunia kerja, nilai bagus menjadi gaji, pengakuan, dan potensi kenaikan gaji atau bonus. Ketika sebuah proyek diserahkan kepada kita dengan tujuan yang jelas dan hasilnya yang jelas, mudah untuk menghemat energi kita. Sistem penghargaan dari tempat kerja tradisional membuat kita tetap pada jalurnya, sejalan dengan tenggat waktu dari tingkat yang lebih tinggi. Jika kita menaatinya, sistem penghargaan yang tertanam dalam kehidupan dewasa kita mungkin membuat kita tetap dipekerjakan dan aman dalam status quo.

Namun, kecenderungan ini menjadi destruktif begitu mulai mengejar tujuan jangka panjang atau mencoba sesuatu yang luar biasa. Menghidupkan stamina untuk mewujudkan gagasan berani melawan segala rintangan - dan membangun sebuah sistem penghargaan tambahan untuk memungkinkan hal ini - adalah tugas yang sangat menantang. Terlepas dari seberapa spektakuler gagasan kita, penghargaan jangka pendek - keinginan kita untuk mempertahankan pekerjaan kita, mendapatkan pengakuan, atau mengumpulkan kenaikan gaji terus-menerus mengganggu kita, berlomba mendapatkan perhatian kita dan menarik kita untuk menyalurkan energi kita di tempat lain.

Sebagai man usia, kita terobsesi oleh kebaruan. Inilah yang membuat tahap bulan madu dari setiap ide baru menjadi bagian yang mudah. Ketika visi kita segar dan baru, kita dengan senang hati menghindari masalah lain dan membuat diri kita sendiri untuk merenungkan gagasan baru dengan mendalam. Tapi saat eksekusi muncul di cakrawala - dan kenyataan keras ini benar-benar membuat gagasan muncul - kebaruan itu hilang dan komoritas kita terhadap visi jangka panjang dengan cepat memudar. Tanpa imbalan tambahan untuk membuat kita tetap pada jalur, kita mulai mempertanyakan kemajuan kita dan potensi kesuksesan,

Untuk berhasil memimpin tim Anda (dan Anda sendiri) melalui proyek kreatif yang berani, Anda harus menemukan cara untuk merencanakan ulang ketergantungan Anda pada sistem penghargaan tradisional. Alih alih melawan

kecenderungan alami Anda, Anda harus hubungan arus pendek fokus Anda pada jangka pendek. Untuk mencapai hal ini, Anda harus selalu memegang dua konsep yang saling bersaing:

9.2.2. Cabut dari sistem penghargaan tradisional

Saat Anda mengalihkan fokus dari penghargaan jangka pendek, Anda harus rela pergi tanpa "sukses" di mata orang lain. Anda harus merangkul seperangkat nilai yang berbeda yang mungkin terasa tidak nyaman bagi Anda dan bahkan mungkin tampak ruam atau tidak bijaksana bagi orang lain. Beberapa pengusaha yang pernah saya temui mengaku percaya diri saat investor tradisional meragukan gagasan mereka. Keraguan semacam itu meningkatkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka sebenarnya berinovasi dan bukannya sekadar mereplikasi sesuatu yang biasa.

Meskipun secara psikologis dan finansial sulit untuk meninggalkan perlombaan menuju penghargaan konvensional setelah seumur hidup bekerja dengan satu pola pikir, hal itu sangat penting untuk berhasil dalam jangka panjang. Jika tidak, Anda akan berjuang untuk mempertahankan proyek jangka panjang yang Anda di tengah keinginan untuk divalidasi dalam waktu dekat

9.2.3. Tetap terlibat dengan menyiapkan sistem penghargaan tambahan

Salah satu alasan menyenangkan untuk percaya bahwa Anda dapat tetap termotivasi untuk melawan gandum berdasarkan kemauan sendiri, Anda mungkin perlu dorongan ekstra. Untuk mencapai upaya berkelanjutan yang diperlukan untuk mencapai pencapaian yang spektakuler, Anda harus menipu diri Anda agar tetap terlibat, jika Anda tidak dapat sepenuhnya mengatasi obsesi Anda dengan penghargaan jangka pendek, Anda harus menggunakannya untuk keuntungan Anda dengan membuat rangkaian penghargaan jangka pendek yang ketat - nilai setara psikologis, gaji, dan

penegasan. Entah itu berarti menghargai nilai pelajaran, membangun permainan ke dalam proses kreatif Anda, atau mendapatkan hadiah pada pencapaian pencapaian tertentu, penghargaan yang diturunkan sendiri membuat perbedaan besar. Seorang pengusaha yang saya wawancarai menyebutkan semakin banyaknya hasil dari pencarian Google atas nama perusahaannya sebagai hadiah harian bahwa perusahaannya mencari dorongan jangka pendek. Anda harus kreatif dalam mengembangkan serangkaian penghargaan tambahan yang mewakili kemajuan dalam pencarian jangka panjang.

Anda tidak dapat mengabaikan atau benar-benar melepaskan diri dari sistem penghargaan jangka pendek yang tertanam dalam diri Anda. Tapi Anda bisa menjadi sadar akan apa yang benar-benar memotivasi Anda dan kemudian meniru insentif Anda untuk mempertahankan pencarian jangka panjang Anda. Kami akan memeriksa beberapa cara untuk menambang benih dari opsi alternatif dalam beberapa bagian berikutnya. Kebahagiaan adalah pahala tersendiri, jika Anda menggunakan internet dan Anda memakai sepatu, hem ungkitan Anda pernah mendengar tentang Zappos.com. Zappos didirikan pada masa kejayaan dot-com dan telah berkembang menjadi toko sepatu online terbesar. Perusahaan menempatkan penekanan yang sangat kuat terhadap layanan. Keberhasilannya sebagian besar disebabkan oleh budaya perusahaannya, sebuah aspek dari perusahaan yang menjadikannya sebagai tempat kedua puluh tiga pada daftar Fortune of 2009 '100 Best Companies to Work For."

"Powered by Service" adalah moto Zappos, dan ketika saya mengunjungi kantor perusahaan di Las Vegas, Nevada, pemandangan wisata saya membuat komitmen perusahaan menjadi jelas. "Produk kami adalah layanan pelanggan," katanya. "Kami adalah perusahaan jasa yang kebetulan menjual sepatu. Produk kami selanjutnya bisa jadi apa saja ... mungkin bahkan maskapai penerbangan."

Untuk bisnis yang menempatkan layanan pelanggan di pusat misinya, komitmen dan kepuasan karyawan sangat penting dan moral karyawan di Zappos legendaris. Saya terpesona oleh ungkapan semangat perusahaan saat pendirian wisata saya menuntun saya melewati lorong-lorong luas perusahaan, Setiap departemen menawarkan sapaan khas perusahaan saat kami lewat. Tim "Kids' Shoes" mengguncang pom-pom mereka. Bagian "Clothing" membunyikan cowbell. "Pelatih Perusahaan," Vik, mengambil foto saya dengan mengenakan mahkota dan meletakkannya di dinding VIP- disediakan untuk semua orang yang datang mengunjungi Zappos. Karena, Vill menjelaskan, "di perusahaan dan tentang layanan, semua orang adalah VIP."

CEO Zappos, Tony Hsieh, juga berfungsi sebagai atase budaya perusahaan, dengan aliran ceramah, posting blog, dan komentar Twitter yang terus berlanjut. Hsieh percaya sepenuhnya dalam nilai kebahagiaan sebagai tulang punggung bisnis berbasis jasa. Kebahagiaan, tampaknya, bahkan bisa berfungsi sebagai pengganti kompensasi alternatif.

Karyawan tidak sering berhenti dari Zappos. Dan jika mereka pergi, itu karena mereka dibayar untuk melakukannya. Zappos memberikan pembayaran sekaligus untuk setiap pekerja baru yang bersedia berhenti sebelum alih masa pelatihannya. Sebagai alasannya adalah bahwa jika Anda tidak benar-benar senang bekerja di Zappos, kemungkinan itu akan tercermin dalam layanan yang Anda berikan kepada pelanggan,

Prinsip yang mendasari program pelatihan perusahaan, program penghargaan pengakuan internal, dan tunjangan lainnya; semua inisiatif dirancang untuk membantu kebahagiaan-bukan rasa bahagia sesaat yang berasal dari permainan Ping-Pong siang hari, tapi kepuasan mendalam yang datang dari membuat kemajuan dalam hidup Anda dan dirayakan untuk pencapaian Anda. Tidak ada yang mencolok di Zappos adalah rencana kompensasi ekuitas atau struktur bonus pembagian pendapatan bagi karyawan.

Sementara sebagian besar perusahaan wirausaha mencoba menumbuhkan rasa memiliki kepemilikan bersama di antara karyawan melalui rencana saham dan rencana insentif yang rumit, Hsieh percaya bahwa jawaban terletak pada penciptaan budaya yang berkelanjutan.

"Sebagian besar perusahaan berpikir bahwa motivator nomor satu untuk karyawan membayar," jelas Hsieh. "Tapi jika Anda bertanya kepada karyawan kami, saya pikir itu nomor empat atau lima, dan lebih dari itu adalah hal-hal yang berkaitan dengan budaya atau manajer atau panggilan Anda dan percaya pada misi atau visi perusahaan. Ini adalah salah satu keuntungan yang kami dapatkan dari pindah dari Silicon Valley dimana mentalitasnya sangat banyak 'Saya akan bekerja empat tahun, dan kemudian pensiun menjadi jutawan.' ... Saya pikir apa yang kita miliki di sini adalah orang-orang yang benar-benar percaya pada visi jangka panjang kita dan juga benar-benar merasa seperti ini adalah pekerjaan. ... Pada akhirnya, itu benar-benar bermuara pada apa yang ingin kita maksimalkan untuk karyawan, dan [di Zappos] kita mencoba memaksimalkan kebahagiaan dibandingkan dengan dolar."

Di Zappos, kebahagiaan berfungsi sebagai bentuk kompensasi tanpa batas atau biaya nyata. Bukan hanya itu nilai ini dari budaya, tapi juga membebaskan sumber daya keuangan yang dapat digunakan dengan cara lain untuk meningkatkan harga pelanggan atau membayar pengiriman semalam gratis. Kebahagiaan adalah mata uang perusahaan yang paling berharga. Tersedia untuk Anda pada tahap awal pembangunan ide terjadi. Menempatkan penekanan pada kebahagiaan mengubah jenis tujuan yang Anda kejar dan juga bagaimana Anda mempekerjakan dan mengelola orang-orang di sepanjang jalan.

9.3. Penghargaan Sebagai Motivasi

Ketika majalah *Portofolio* Conde Nast diterbitkan 'Wall Street Is Dead' masalah pada akhir 2008, editor foto menghadapi tantangan besar: sampulnya. Setiap koran dan majalah

mainstream di seluruh dunia membicarakan tentang tanking dan penipuan dan kecerobohan yang merajalela di Wall Street. Sumur gagasan untuk menampilkan secara visual ekonomi mulai mengering. Membutuhkan perspektif baru, tim editorial beralih ke Ji Lee.

Ji Lee adalah seorang polymath of creative pursuits. Sebagai direktur kreatif Lab Creative Google, dia telah mengembangkan dan melaksanakan rencana untuk mempromosikan produk seperti Google Maps, browser Web Chrome, dan inisiatif Goobot (Google plus galeri), situs Web yang mengumulkan dan menampilkan beberapa Google yang paling kreatif. Proyek-proyek yang dipancarkan oleh orang-orang di seluruh dunia, Di luar pekerjaannya, Lee yang produktif juga telah menyelesaikan puluhan proyek pribadi yang mencakup dunia seni gerilya, ilustrasi, dan kampanye iklan - semua desain menular yang melibatkan konsumen dan orang-orang yang lewat

Mungkin ciptaan Lee yang paling terkenal adalah Proyek Bubble, di mana ia meletakkan stiller gelembung pikiran kosong pada iklan di jalanan New York. Seperti yang dijelaskan oleh Lee, 'Bubbles dibiarkan kosong, mengundang orang yang lewat untuk mengisinya. Proyek ini segera mengubah monolog perusahaan yang mengganggu dan membosankan menjadi sebuah dialog publik. "Diluncurkan pada tahun 2002, proyek tersebut dengan cepat menyebar ke seluruh dunia sebagai" ad-busters "mengadopsi metode menyenangkan Lee untuk memprovokasi komentar gerilya. Wartawan cetak dan televisi serta blogger mencatat proyek tersebut, dan pada akhirnya di katalogkan dalam sebuah buku eponymous.

Usaha yang lebih baru dari Lee adalah "Proyek Pelestarian Logistik WTC", sebuah usaha untuk menangkap foto-foto papan nama dan produk di sekitar Kota New York yang masih menampilkan cakrawala kota dalam inkarnasi pra-11 September. Seperti Proyek Bubble, usaha WTC telah berkembang menjadi sebuah kolaborasi terbuka dimana para peserta menavigasi jalan-jalan di New York dengan tantangan yang terus berlanjut

untuk menemukan dan menangkn lego yang belum ditemukan dari era sebelumnya.

Sedangkan untuk sampul singkat Conde Nast di sampul "Wall Street Is Dead", Lee membayangkan kematian patung perunggu ikonik Charging Bull oleh Arturo Di Modica yang terletak di dekat jantung Wall Street. Inspirasinya menjadi foto petanda barnteng yang terbaring mati di tengah kesibukan aktivitas New York.

Lee adalah generator gagasan yang sangat produktif yang secara konsisten menjalankan gagasan dengan cara yang luar biasa. Seperti kebanyakan pikiran kreatif, Lee memiliki banyak gagasan, tapi ketika sampai pada aktualisasi, dia secara konsisten mengalahkan kemungkinan. Rahasia mendasar Lee untuk tetap setia pada proyek baik di dalam maupun di luar kantor adalah mengabaikan "unsur kesenangan." Untuk Proyek Bubble, percobaan terus berlanjut melalui hubungan yang menyenangkan dengan media berita mainstream, yang terpesona oleh Lee yang bertopeng anonimitas. Dengan usaha logo WTC, proyek ini menjadi permainan yang sedang berlangsung saat Lee berusaha menemukan setidaknya satu logo skyline NYC lama setiap hari. "Permainan," Lee menjelaskan, "pertahanan hal-hal sederhana dan jauhkan orang-orang.

Sementara bermain berguna untuk menjaga motivasi diri, ini juga alat penting bagi para pemimpin. Begitu di Google maupun dengan murid-muridnya di Sekolah Seni Riipa, di mana dia mengajar kelas reguler, Lee menggunakan permainan untuk mendorong pembelajaran, kreativitas, dan motivasi. Satu permainan yang dia mainkan dengan murid-murid dan koleganya sepanjang hari melibatkan pertukaran e-mail yang terus berlanjut - temuan kecil yang meregangkan pikiran dengan cara tertentu. Permainan adalah pencarian yang hot dari link yang paling menarik dan menarik atau mengejutkan. Prosesnya sangat menyenangkan dan disengaja, "Ini benar-benar menyenangkan, tapi pada saat bersamaan itu sangat penting, karena saya pikir ini memecah rutinitas alur kerja mereka dan membawa otak mereka ke sesuatu yang sama sekali berbeda," Lee menjelaskan. "Begitulah kreativitas biasanya bekerja."

Untuk tetap terlibat, Lee menganjurkan keseimbangan keseluruhan dalam jenis proyek yang dia ikuti. "Tinggal di kedua ujung spektrum menghabiskan energi Anda secara eksklusif untuk semua proyek pribadi atau semua proyek profesional - akan membuat Anda miskin atau letih," ia menjelaskan. Sebagai gantinya, Lee selalu mengerjakan beberapa proyek pada waktu yang sama pada tempat proyek di tempat kerja dan di rumah di antaranya bersifat pribadi. Sejak awal, Lee mencari unsur kesenangan dan kemudian menjadikannya penting bagi keseluruhan proyek. Media yang dia gunakan, judul yang dia pilih, dan orang-orang lain yang dia libatkan semua bermain ke dalam unsur kesenangan yang membuat proyek tetap berlanjut.

Saat Anda memimpin pencarian kreatif, temukan cara untuk menggabungkan unsur kesenangan yang membuat Anda dan tim Anda termotivasi dan terlibat seiring berjalannya waktu. Setiap upaya kreatif memiliki proyek di mana momentum paling sering hilang. Seperti Tony Hsieh menggunakan kebahagiaan sebagai bentuk pertunangan, Ji Lee menemukan dan menguatkan elemen menyenangkan dan gamifikasi dari setiap proyek sebagai mekanisme penghargaan jangka pendek. Dengan menetapkan nilai pada permainan dan kesenangan, Lee dapat secara konsisten memelihara gagasan dan tetap terlibat cukup lama untuk menindaklanjutinya. Keinginan manusia untuk bersenang-senang merupakan kekuatan yang harus Anda gunakan untuk mendorong komitmen dan kemajuan.

9.3.1. Penghargaan pengakuan

Di bidang yang sangat terkenal karena menimbun kepemilikan dan penghargaan atas gagasan di puncak organisasi, Joshua Prince-Ramus, presiden RGX, adalah seorang arsitek dengan pemikiran yang sama sekali berbeda. Setelah debut proyek besar pertama perusahaan nya, Dee dan Charles Wylie Theater di Dallas, orang-orang yang berkumpul di Wylie sebagian besar mengharapkan sebuah pengumuman penting yang akan menempatkan Prince-Ramus sebagai sorotan

sebagai arsitek yang sedang tumbuh. Sebagai gantinya, dia naik ke panggung dengan pesan berbeda: "Kami, bukan saya."

Menurut sebuah artikel di *Fast Company*, Pangeran-Ramus melanjutkan dengan mengatakan, "Sketsa jenius adalah sebuah mitos. Arsitektur dibuat oleh tim orang-orang yang berkomitmen yang bekerja sama biasanya lebih berkaitan dengan keputusan bodoh daripada dengan jenius." Dan Pangeran-Ramus tidak hanya membicarakannya. Ketika salah satu klien perusahaan mencetak brosur yang menghubungkan kredit untuk bangunan REX dengan Pangeran Ramus, dia meminta agar brosur itu dicetak kembali dengan daftar alfabet arsitek yang terlibat dalam proyek tersebut.

Pendekatan berorientasi "Pangeran-Ramus" sangat kontras dengan eksekusi penambang kredit biasa. Bertahun-tahun yang lalu, saya sempat bertemu dengan kepala pemasaran saat start-up yang mengalami beberapa kesuksesan awal. Thomas, seperti yang akan kami teleponi dia, telah membantu memimpin sejumlah perusahaan dan telah berurusan dengan bagian CEO ego-driven nya, "ini cukup mudah ditebak, dia menjelaskan." Ketika gagasan terbukti hebat, CEO tersebut mendapatkan beberapa yang luar biasa. Akibatnya kasar, itu menjadi permainan yang salah. "Kemudian sikapnya menegang sedikit dan dia lebih lanjut memenuhi syarat pernyataannya: "Kami memiliki seorang CEO hebat. Seorang pria kreatif saja. Tapi dia berhasil meraih kesuksesannya dan hanya benar-benar menyadari peran kami saat menghadapi sesuatu yang salah."

Kisah Thomas mengilustrasikan apa yang terjadi di lingkungan top-down yang lebih khas dimana lebih sering menimbun semua kredit Pengakuan yang diberikan untuk menyelesaikan proyek yang sukses paling kuat saat didistribusikan. Seperti yang kita lihat bersama Pangeran Ramus dan banyak pemimpin yang telah saya wawancarai, kesuksesan lebih dari sekadar penghargaan pribadi bagi para pemimpin: ini adalah mata uang berharga yang bisa didistribusikan ke tim. Satu-satunya rekening bank yang menghabiskan kredit bersama adalah ego pemimpin.

Pengakuan adalah imbalan yang kuat, jika memang itu ketat atau tidak, dapat membantu lebih jauh melibatkan orang-orang yang berperan dalam mewujudkan gagasan Anda.

9.4. Chemistry Tim KreaGf

Mengambil tanggung jawab untuk chemistry dari tim Anda bisa sangat efektifnya dengan memberi retooling rewards untuk memberi semangat pada pencarian kreatif Anda. Anda adalah pelayan kimia di setiap proyek yang Anda jalani, dimulai dengan siapa dan bagaimana Anda mempekerjakannya. Saat Anda menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif, Anda harus mencapai keseimbangan antara fleksibilitas dan harapan, pembentukan dan pelaksanaan gagasan, dan pertengtaran dan konsensus yang membantu. CHEMISTRY di mana Anda adalah cerminan kemampuan Anda untuk mencapai keseimbangan yang harmonis dan terus-menerus membuat tweak kecil dalam hal pembuatan ide.

Selama kunjungan saya dengan CEO Zappos Tony Hsieh, jelas bahwa budaya dan komitmen karyawan potensial untuk melayani pelanggan sangat pentingnya dengan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Untuk menunjukkan nilai ini, Hsieh menceritakan tentang sebuah kontrak teknis kunci - seorang elit untuk pindah - yang direkrut perusahaan tersebut dan pindah dari Los Angeles ke kantor pusat Zappos di Las Vegas. Setelah tiba untuk menyelesaikan beberapa tantangan teknologi penting bagi perusahaan, karyawan baru tersebut membuat jelas bahwa dia tidak tertarik untuk melakukan dukungan pelanggan langsung. Perusahaan memecatnya, kehilangan sedikit uang dalam prosesnya. Alasannya? Zappos menganggap minat pada dukungan pelanggan sebagai harapan dasar, elemen utama DNA perusahaan.

Saat Anda membangun tim kreatif berkinerja tinggi, Anda akan ingin melihat melampaui kemampuan teknis dan mengembangkan bidang kimia yang akan mengubah gagasan menjadi prestasi yang luar biasa.

9.4.1. Melibatkan Inisiator Dalam Kegiatan Kreatif Anda Membangun tim yang antusias dan berbakat adalah salah

salah satu tantangan terbesar bagi para pemimpin. Sebuah resume memberikan sedikit indikasi tentang keberanian seorang kandidat. Alih-alih berfokus secara eksklusif pada pengalaman individu, manajer yang benar-benar efektif malah mengukur kemampuan calon karyawan untuk berinisiatif

Orang yang terjun ke apa pun menarik minat mereka, meski kadang prematur, kekuatan tim produk. Sejumlah besar energi dan daya tahan diperlukan untuk membuat gagasan terjadi. Seperti yang kita ketahui sekarang, hanya tertarik pada gagasan baru tidaklah cukup. Mereka yang secara konsisten mengambil inisiatif memiliki kekuatan dan tingkat ketidaksabaran yang sehat dengan kemalasan,

Tidak mengherankan, indikator terbaik inisiatif masa depan adalah inisiatif masa lalu. Misalnya, pertimbangan calon yang mendaftar untuk bergabung dengan tim Anda yang memimpin sebuah klub astronomi di perguruan tinggi dan kemudian membantu menemukan sebuah nirlaba yang mengenalkan astronomi kepada pemuda di dalam kota. Terlepas dari sifat nonastronomis proyek Anda, kandidat ini menunjukkan akan mengambil inisiatif jika Anda dapat mengilhami minat dalam usaha Anda. Saya datang untuk memanggil orang-orang ini "Inisiator" berdasarkan kecenderungan mereka untuk melampirkan minat mereka dan kemudian terus mendorongnya ke depan. Sebelumnya kami mendengar dari Jon Ellenthal, presiden Walker Digital, perusahaan properti intelektual R & D yang unik di balik inovasi seperti Priceline.com dan sejumlah penemuan yang dipatenkan lainnya yang berhasil. Ellenthal dan timnya membanggakan diri dalam mempekerjakan Inisiator daripada superstar. "Saya selalu mencoba mempekerjakan orang dengan motivasi intrinsik tingkat tinggi," Ellenthal menjelaskan. "Saya tidak ingin menghabiskan waktu untuk membuat orang melakukan sesuatu.

Gagasan tidak pernah dibuat kecuali semua orang menjadikannya bisnis mereka untuk melakukannya. "lebih

dari segalanya, Ellenthal berusaha untuk menemukan Inisiator. "Saya ingat hari-hari ketika saya menjadi orang yang sombong," katanya. "(Tapi sekarang] saya akan menukar pengalaman untuk berinisiatif dan keinginan mentah untuk melakukan hal-hal dalam sekejap." Sewaktu Anda mengumpulkan tim di seputar proyek kreatif, calon probe untuk kepentingan sejati mereka - apa pun kemungkinannya dan kemudian mengukur sejauh mana kandidat telah mengejar kepenõngan tersebut. Mintalah contoh-contoh spesifik dan mintalah untuk memahami penyimpangan waktu antara bunga dan tindakan.

Saat Anda menemukan seorang [nisiator - seseorang yang memiliki gairah, menghasilkan gagasan, dan cenderung mengambil tindakan - kenali nasib baik Anda. Tidak ada yang akan membandingkan gagasan Anda lebih dari sekadar tim orang yang memiliki inisiatif nyata,

9.4.2. Menumbuhkan keahlian komplementer

Sama seperti Anda harus membangun tim Pemrakarsa, Anda juga harus menumbuhkan keahlian chemistry yang saling melengkapi. Diego Rodriguez, seorang partner senior di IDEO, konsultan desain yang dibahas sebelumnya, mengutip "T" - di mana garis horizontal panjang di bagian atas surat mewakili luasnya pengalaman seseorang, sementara garis vertikal yang õnggi mewakili kedalaman pengalaman di satu area tertentu, "Di IDEO, kita melihat untuk menyena dan membangun tim orang T," Rodriguez menjelaskan kepada saya.

Harapannya adalah bahwa seõap orang dalam sebuah tim harus memiliki keseluruhan keterampilan umum yang mendukung kolaborasi dan kimia yang baik dan keahlian yang mendalam dalam satu area, seperti desain grafis, bisnis, atau teknik elektro. "Manfaat memiliki orang T dalam sebuah tim adalah setiap orang mampu menghubungkan batasan-batasan sementara juga menrakup kedalaman di satu area tertentu."

Rodriguez mengaitkan kesuksesan IDEO dengan budaya saling menghormati dan keinginan untuk menjadi luar biasa. Konsep "T" memungkinkan tim mempraktikkan meritokrasi

sejati dalam proses pembuatan ide. Penggunaan prototip *cepat* IDEO lebih efektif bila orang memiliki pengetahuan dan nilai yang cukup luas untuk budaya sehingga mereka dapat mempertimbangkan solusi dari rekan mereka dengan bidang keahlian yang berbeda. Hal ini tidak mungkin bahwa IDEO memiliki pemahaman yang lebih baik tentang elektronik daripada Hewlett-Packard, atau perbankan daripada Bank of America (klien IDEO). Keahlian dalam IDEO kemungkinan ada di dalam perusahaan klien mereka juga. Ini adalah chemistry dalam tim IDEO yang membuat semua perbedaan.

Ketika sampai pada alur kerja dan bagaimana tim dipimpin, chemistry IDEO adalah keunggulan from petitif. Dengan perekrutan yang cermat dan pernah aman bersama, berbagai tim proyek di IDEO terhindar dari bentrokan yang terlalu khas di tim lain. Gagasan dapat dilekaj tanpa terbebani oleh kesalahpahaman dan kejadian yang didorong oleh ego yang harus dihadapi oleh tim lintas disiplin lainnya sehari.

9.4.3. Berikan Fleksibilitas untuk Produktivitas

Ketika Anda mengembangkan beberapa norma dan harapan untuk alur kerja tim Anda, cobalah untuk meningkatkan produktivitas sejati dari penampilannya kerja lteras. Manajer seram naluriah mengkultur etos lterja dengan mala setiap saat Mengukur kerja berdasarkan waktu yang dihabiskan bekerja adalah menggoda, karena mudah dan obyektif. Tapi, hal ini bertentangan dengan realitas alur kerja kreatif dan pada akhirnya akan merusak moral.

Tekanan untuk duduk di meja kerja Anda sampai waktu tertentu menciptakan budaya mi rip pab rik yang mengabaikan beberapa hukum dasar tentang generasi ide dan sifat manusia:

(1) Bila otak lelah, itu tidak berjalan dengan baik, (2) Generasi ide terjadi dengan persyaratannya sendiri, dan (3) Bila Anda merasa dipaksa untuk melampaui kapasitas Anda, Anda mulai membenci apa yang Anda lakukan.

Daripada berfokus pada waktu tatap muka, tim kreatif harus merangkul transparansi dan berusaha membangun kepercayaan mendasar antara rekan kerja. Sebagai pemimpin,

kita harus menciptakan peraturan dan norma demi efisiensi dan bukan sebagai akbal LeüdaLpercayaan, KiM harus mengukur hasil nyata seperti tindakan yang diambil dan kualitas hasil.

Beberapa perusahaan telah benar-benar berangkat dari pola pikir tradisional yang berdiri dari pantat-di dalam ruangan sanna dengan produktivitas. Best Buy, IBM, Sun Microsystems, dan perusahaan besar lainnya telah menerapkan program seperti RDWE (Results Only Work Environment), yang mengukur kinerja berdasarkan keluaran dan bukan sit-puL Di lingkungan ROWE, karyawan diberi kom pensasi berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditentukan daripada jumlah jam kerja. Tujuan utamanya adalah memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan sendiri tentang kapan dan di mana mereka bekerja selama tujuan yang disepakati bersama tercapai. Ini berarti bahwa bos berhenö menonton kalender karyawan dan memperhatikan saat orang-orang tiba dan meninggalka n kantor.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Gallup Inr. yang dilaporkan di BusinessWeek, produktivitas di departemen di Best Buy yang telah mengadopsi program ROWE meningkat rata-rata 35 persen, seiring dengan peningkatan kepuasan karyawan yang nyata, ternyata orang-orang berltembang ketika penilaian mereka dan otonomi dihormati.

Fleksibilitas tempat kerja bisa menjadi teka-teliti yang rumit - walaupun membantu meningkatkan kimia tim, ia juga memerlukan tingkat kimia tertentu yang masuk, Harus ada ö ngkat keperayaan dan komitmen bersama untuk memasökan bahwa otonomi ini digunakan untuk tujuan yang baik. Yang lebih penting, beroperasi dengan sukses di lingkungan yang otonom mensyaratkan bahwa seperangkat tujuan yang konkret diterapkan dan terus diönjau kembali, ROWE dan upaya pengelolaan lepas tangan lainnya gagal total ketika tujuan dan sasaran tidak disepakati bersama dan dikelola dengan ketat Banyak manajer berjuang untuk membangun dan berulang kat i meninjau kembali tujuan

dengan Gm mereka Dan, keGka km gagal mencapai sasaran, manaerharusmenghadapnya

Jika Anda merasa ragu untuk mendukung fleksibilitas dalam tim Andn, Anda harus menantang diri Anda untuk menemuka n akar permasalahan hanya. Mungkin Anda mempertanyakan komitmen tim Anda terhadap proyek. Atau mungkin tujuan-atau kiriman-tidak cukup spesifik. Ketika para pemimpin kurang percaya diri dalam kesiapan dan komitmen tim mereka, mereka memberi kompensasi melalui peningkatan kontrol. Sebagai gantinya, Anda harus memeriksa akar masalahnya, jika Anda mempertanyakan dedikasi tim Anda, lihat lebih dekat tentang Isim ia. Apakah insentif sejajar dengan benar? Apakah keraguan mereka yang tidak seimbang dalam rencananya? Apaltah setiap anggota tim merasa tertantang, dan sepen uhnya diberi wewenang untum melakukan apa yang terbaik baginya? Banyak om kreatif dan perusahaan start-up kecil juga mengalami tujuan yang tidak jelas. Perbaikan yang populer adalah mengadakan "rapat" selama sepuluh menit di mana om meninjau tonggak dan tenggat waktu terkini untuk kemajuan. Praktik terbaik lainnya adalah memiliki daftar tonggak utama di dinding, terlihat oleh semua orang. Cup cherie-in cepat atau selilas di dinding - bisa memfokuskan kembali seluruh tim pada prioritas.

Pemimpin proyek kreatif yang diltagu mi manpu memberiltan fleksibilitas bagi om mereka dengan tetap memperhatikan kimi a tim dan memastikan bahwa prioritasnya jelas bagi semua orang, Dan saat Anda merasakan dorongan untuk bertanya dan mengendalikan, carilah akar masalahnya. Seringkali, keresahan Anda sendiri sebagai pemimpin mungkin melarang Anda untuk memberikan otonomi yang harus dicapai om Anda.

9.4.4. Mendorong Sistem Kekebalan Tubuh yang Membunuh Ide

Chemistry yang kuat dalam sebuah tim tidak hanya akan mendukung pengembangan gagasan baru namun juga membantu menyingkirkan yang buruk. Di tubuh kita, sistem

kekebalan tubuh memainkan peran penting membunuh virus dan bakteri berbahaya. Tanpa sistem kekebalan tubuh kita, organ kita akan gagal dari invasi konstan patogen baru. Demikian pula, proyek berkelanjutan kami menghadapi risiko serius ketika gagasan baru muncul selama proses kami. Kemampuan kita untuk memadamkan gagasan baru sangat penting untuk produktivitas dan kapasitas kita untuk melaksanakan proyek-proyek yang ada. Dalam pengaturan tim, orang-orang skeptis orang-orang yang selalu mempertanyakan gagasan terlebih dahulu daripada jatuh cinta pada mereka - adalah sel darah putih orang-orang yang skeptis membuat kita tetap berfungsi dan membantu kita tetap berada di jalur yang benar,

Meskipun kerenderungan alami kita untuk tidak melibatkan, memberdayakan mereka yang memiliki kecenderungan untuk menyodok gagasan kita, orang-orang ini sebenarnya penting bagi lingkungan kreatif yang produktif. Seperti Michael Crooke, Presiden dan CEO perusahaan pakaian luar negeri Patagonia, yang dengan bangga diproklamirkan di sebuah konferensi Wharton West, "Orang-orang yang paling dekat dengan saya adalah penentang." Saat Anda membangun sistem kekebalan tim Anda, Anda akan ingin membedakan antara skeptis dan sinis. Orang-orang sinis berpegang pada keraguan mereka dan sering omdale man menjauh dari lteyaliinan mereka. Sebaliknya, orang-orang skeptis bersedia menerima sesuatu yang baru -mereka hanya bersikap waspada dan kritis pada awalnya. Meskipun mereka sering undervalued, skeptis adalah komponen penting dari tim yang sehat, dan pemimpin harus membangun rasa hormat pengaruh mereka.

Tentu saja, akan ada saat-saat ketika Anda ingin menekan sistem kekebalan tubuh dan membantu tim bermain dengan ide dalam format biru-langit yang berpikiran terbuka-tanpa skeptisisme. Pada kesempatan seperti itu, anggota tim yang skeptis harus mengetahui peran mereka dan menyesuaikan umpan balik mereka sesuai dengan itu.

Tantangan besar adalah menyeimbangkan ide generasi dan fokus tanpa henti, Meskipun Anda tidak ingin berperilaku seperti perusahaan besar yang mengunci semua kreativitas dari sudut produksi, Anda juga tidak ingin bertindak seperti pemula pemula yang selalu menghasilkan gagasan dan fitur baru yang memenuhi proyek, akhirnya menghalangi eksekusi, Menemukan keseimbangan yang tepat membutuhkan waktu pengalokasian gagasan terbuka bersama dengan tingkat intoleransi yang sehat untuk generasi ide selama eksekusi, Salah satu pendekatannya adalah memiliki bias untuk mempertimbangkan gagasan selama sesi brainstorming dan membunuh gagasan saat mereka muncul secara acak selama eksekusi. Orang skeptis penduduk Anda dapat membantu di depan ini. Tentu saja, gagasan hebat mungkin masih muncul secara tiba-tiba, tapi saat melakukan bias, sebaiknya tetap fokus pada proyek yang sedang dikerjakan. Dengan pendekatan ini, hanya gagasan terkuat yang patut dipertimbangkan - alasan membuat Anda lengah.

9.45. Berjuang untuk Terobosan

Konflik adalah kejadian biasa dalam proses kreatif apapun, ini adalah pertanda bagus, kesempatan yang kuat untuk memperbaiki gagasan dan proses. Meskipun frustrasi karena gesekan menyebabkan, hal itu akan membantu Anda dalam jangka panjang jika Anda bisa mengelolanya. Pemimpin kreatif yang hebat menghargai gesekan yang dihasilkan saat opini bervariasi di antara sekelompok pemikiran kreatif yang penuh gairah. Jika chemistry yang baik telah dibudidayakan, tim dapat menggunakan ketidaksepakatan untuk mendorong wawasan berharga yang jika tidak dapat diakses. Namun, terlepas dari peluang yang diberikan oleh konflik, kecenderungan kita adalah menghindar darinya, Kita akan sering melepaskan diri sepenuhnya saat proses kreatif menjadi panas.

Konflik terjadi dengan sangat mudah. Untuk masalah apapun, ada beberapa kemungkinan solusi-lebih baik dari yang lain. Dalam tim yang beragam, akan ada banyak pendapat

berbeda. Seringkali, orang dengan kekuatan atau pengalaman paling hebat hanya melakukan panggilan. Atau kadang orang secara terbuka tidak setuju tapi akhirnya mundur saat pertarungan terjadi. Konflik adalah produk sampingan dari sudut pandang yang berbeda, namun Anda tidak bisa membiarkannya menjadi sumber sikap apatis.

Pertarungan tidak nyaman, tapi pertimbangkan materi dari perspektif yang bertentangan yang melukainya. Bayangkan bahwa jawaban atas suatu masalah terletak pada suatu spektrum antara A dan B. Semakin banyak argumen yang terjadi mengenai kedua ujung spektrum, semakin besar kemungkinan bahwa medan yang lengkap kemungkinan akan dieksplorasi secara memadai. Sebaliknya, jika pendukung A menyerah, maka B menjadi jawaban tanpa ada solusi yang lebih baik ditemukan di antaranya. Alternatif untuk ketidaksetujuan yang sehat adalah sikap apa saja, keadaan pikiran yang toksik yang hanya mendorong inersia. Sangat penting bahwa Anda secara aktif memerangi kecenderungan beberapa anggota tim untuk menarik diri dari dialog saat percikan api mulai terbang-bahkan jika itu berarti menarik rekan-rekannya yang sama dan mendorong mereka untuk tetap menggunakannya. Semakin banyak individu terlibat saat melakukan triangulasi pada solusi, semakin baik,

Jawaban terbaik untuk masalah apa pun sering berdiam di negeri yang tidak diketahui, jika anggota tim Anda memilikinya. Untuk membela perspektif mereka sambil dengan hormat mempertimbangkan pendapat orang lain, maka terobosan tersebut akan terungkap. Peran seorang pemimpin adalah membuat orang terlibat dalam perdebatan dan dengan kejam menyerang sikap apatis,

Sebagai pemimpin tim kreatif, cobalah untuk mendorong perdebatan sehat antara orang-orang dengan tingkat pengaruh dan pengalaman yang berbeda. Salah satu praktik yang membantu adalah membuat semua orang berbagi ide atau gagasan yang diusulkan terlebih dahulu, sebelum orang bereaksi. Orang-orang junior pergi dulu, diikuti dengan usulan alternatif dari anggota tim yang lebih berpengalaman.

Kemudian, santornng berbagi reaksi merekn, pastikan semua anggota tim tetap terlibat di bursa. Bila Anda melihat ketidaksukaan atau ketidaksabaran, hadapi dengan pertanyaan tentang proses-sesuatu di sepanjang baris "Bngaimann kita bisa menyimpan semua pilihan di atas meja?" Atau "Karena kita semua berusaha menemukan solusi terbaik, mengapa kita menjadi tidak sabar satu sama lain?"

Beberapa tim kreatif yang paling dikagumi berbagi prinsip yang sama-mereka merasa nyaman memperjuangkan perselisihan dan sudut pandang mereka yang beragam, namun mereka selalu berbagi keyakinan setelah pertemuan tersebut. Tim ini menyadari bahwa tujuan perselisihan adalah untuk lebih mengeksplorasi pilihan secara keseluruhan. Pertarungan, ternyata, merupakan aset bagi tim yang bisa perutnya. Tapi permusuhan dikeluarkan saat latihan usai. Tim Anda lebih mungkin membayangkan terobosan jika chemistry-nya cukup,

Jangan dibebani Konsensus

Karena kita memperdebatkan solusi sampai kita setuju, kita juga harus yakin untuk tidak dibebani oleh konsensus. Tantangan utama dalam proyek kolaborasi adalah bagaimana memanfaatkan masukan terbaik dari semua tanpa bergantung pada penyebut umum terendah. Konsensus seringkali bisa menghasilkan hasil yang tidak memuaskan.

Untuk benar-benar membedakan diri Anda sebagai pemimpin yang kreatif, Anda harus dapat dengan anggun memasukkan spektrum gagasan yang luas dari tim dan unsur-unsur proyek sambil tetap mempertahankan inti. Selama karirnya, Tom Hennes, pendiri Desain Tiny (disebutkan sebelumnya), telah berkolaborasi dengan berbagai klien dan mitra eklektik mengenai proyek yang menantang, termasuk Aquarium Steinhart California, Freedom Park di Pretoria, Afrika Selatan, dan Nasional yang akan datang Museum Memorial 11 September. Masing-masing proyek tengah ini ditugaskan dan dikelola oleh banyak pemangku kepentingan pemerintah, institusi pendidikan, bukan nirlaba, donor,

sejarnwnn, dan masyarakat umum masing-masing dengan agendanya sendiri,

Bertindak sebagai mitra penasihat dan perencanaan untuk Freedom Park di Afrika Selatan adalah salah satu proyek Thinc yang paling menantang. Baik sebuah peringatan dan museum, Freedom Park adalah situs warisan nasional yang didedikasikan untuk menceritakan kisah-kisah orang-orang yang kehilangan nyawa mereka dalam perjuangan untuk kebebasan di Afrika Selatan. Proyek ini berkisar seputar identitas seluruh bangsa, dan banyak, banyak sudut pandang yang berbeda harus dipertimbangkan.

"Lebih dari dua puluh institusi memiliki sudut pandang," Hennes menceritakan. "Pemerintah, sejarawan, populasi spiritual, dan banyak faksi masyarakat umum ... yang masing-masing perlu didengarkan dan dipahami. Kami mendengarkan cerita, perjuangan, dan kami mendengarkan dengan mendalam kecemasan mereka." Akhirnya, Hennes dan Thom Thine menghabiskan hampir dua tahun untuk mendengarkannya.

Ketika Hennes menggambarkan pendekatannya terhadap proyek ini, saya membayangkan pertemuan yang harus dihadiri selama proses berlangsung. Merencanakan sebuah monumen untuk sebuah perjuangan tragis, kemajuan suatu bangsa, dan ketidaksetaraan yang terdapat hanya akan semesta untuk semua orang memiliki memberikan opini emosional mereka yang kuat dan mendalam. "Tugas kita sebagai desainer," Hennes menjelaskan, "adalah mendengarkan apa yang orang katakan dan kemudian membawa keterampilan kita untuk menanggunya."

Ketika bekerja dengan tim pemangku kepentingan yang diperluas, Hennes percaya bahwa tugasnya adalah mendengarkan cerita, mengumpulkan pengetahuan tentang semua sudut pandang, dan kemudian mengidentifikasi apa yang dia sebut "ekstrem" yang akan membedakan proyek ini. Dari semua gagasan yang dimunculkannya, Hennes mencoba menemukan beberapa poin yang harus dipegangnya, dan kemudian berkompromi dengan banyak hal lainnya.

Hennes menjelaskan kepada saya bahwa yang ekstrem adalah gagasan yang dia rasa akan paling membedakan hasil akhirnya.

Salah satu contoh Hennes mengutip adalah kolaborasinya dengan arsitek terkenal Renzo Piano di proyek Steinhart Aquarium untuk California Academy of Sciences. Awalnya, Hennes dan Piano berselisih-keduanya ingin mencapai tujuan yang ternyata kontradiktif. Sementara Hennes membayangkan akuarium sebagai lanskap eksplorasi yang dinamis yang penuh dengan sudut dan celah, Piano melihat ruang bujursangkar dengan garis pandang yang tak terputus dan garis arsitektur yang bersih. Solusi dan / dan solusinya adalah apa yang Hennes sebut sebagai "rangkai aspek liar yang berada dalam lingkungan bersih dan tipis yang bersih." "Ini adalah masalah yang sulit dipecahkan pada awalnya, tapi akhirnya Anda sampai pada solusi yang mempertahankan tingkat ekstrem dan puas beberapa konstituen.

Tim seharusnya tidak berusaha untuk mendapatkan konsensus lengkap pada awal sebuah proyek. Bagaimanapun, tim berbasis konsensus menjalankan risiko untuk menyelesaikan apa yang tidak menyinggung siapa pun dan tidak memuaskan siapa pun. Konsensus awal dan lengkap terasa nyaman tapi hampir selalu biasa-biasa saja. Pemimpin tim harus mengidentifikasi dan menyoroti solusi yang patut diingat dan panit diingat di kedua ujung spektrum yang, kemungkinan besar, tidak sesuai untuk semua orang. Selama diskusi, mereka harus berusaha mengidentifikasi beberapa dari outlier ini yang patut diperjuangkan di tengah kompromi lain yang lebih terelakkan saat berhadapan dengan konstitusi lainnya. Hal-hal ekstrem yang suci ini adalah gagasan yang ingin Anda pegang di tengah semua kompromi lain yang perlu Anda buat.

Terkadang seseorang dengan keahlian tertentu harus diberdayakan untuk menjamin ekstrem suci dan membuat keputusan akhir meskipun timnya tidak pasti. Kita harus terbuka untuk mencoba sesuatu yang baru, terutama bila seseorang yang kita hormati menganjurkannya. Di Behance kami

memberdayakan kepala departemen untuk membuat keputusan akhir di ranah mereka. Misalnya, sementara semua orang diberi kuasa untuk mempertanyakan keputusan desain, kepala desain kami akhirnya membuat panggilan terakhir. Sewaktu kita memperdebatkan sebuah solusi, kepala desain kita sering kali berkompromi dengan beberapa detail namun sangat bersikeras pada elemen apa pun yang ia anggap benar-benar membedakan (dan dengan demikian suci). Pada hal-hal ekstrem ini, dia akan menjelaskan mengapa mereka sangat penting,

Ketika harus membuat keputusan, kita harus mendengar semua konstituen merasakan beban untuk mencapai konsensus lengkap. Akhirnya, kita harus mempertahankan yang ekstrem dan mencari kesamaan pada yang lainnya. Jikalau tidak, kita berisiko kreasi biasa-biasa saja.

Di banyak tim kreatif, terutanya di dunia agensi kreatif, saya mengamati strategi "masuk oleh banyak orang, beberapa keputusan sedikit demi sedikit. Pemimpin akan melibatkan opini secara luas, kemudian membuat keputusan akhir dalam kelompok kecil. Gagasan tentang otonomi kreatif tidak lagi menyerukan pembatasan pendapat massa. Pilih sebuah proses yang melibatkan semua sambil melestarikan ekstrem yang membuat ide luar biasa,

9.1 Mengelola Tim Kreatif

Kepemimpinan adalah seni membuat orang lain melakukan sesuatu yang Anda inginkan karena dia ingin melakukannya,

-Presiden Dwight D. Eisenhower

Perjalanan kreatif semua dimulai dengan percikan dalam pikiran seseorang. Sejak hari pertama, tantangannya adalah membuat orang lain mengerti dan mendukung gagasan itu seolah-olah itu milik mereka sendiri. Tapi kepemimpinan bukan tentang membuat orang melakukan sesuatu. Kepemimpinan adalah tentang menanamkan keinginan itu di dalam hati dan pikiran orang lain untuk mengambil alih kepemilikan pekerjaan

mereka dalam sebuah proyek. Hanya dengan begitu kita bisa bertindak bersama, termotivasi oleh tujuan bersama.

Kepemimpinan yang baik di dunia kreatif sangat jarang terjadi. Pikiran kreatif meninggalkan tim mereka pada tingkat yang mengkhawatirkan, dan gesekan adalah tantangan yang umum. Dan saat orang kreatif pergi, jarang gaji yang lebih tinggi. Keluaran dari materi iklan yang merasa bahwa ide mereka kurang dimanfaatkan (atau tidak terdengar) berlimpah, seperti juga cerita tentang pemimpin micromanaging yang menuntut agar semuanya dilakukan sesuai keinginan mereka,

Di seluruh industri, saya telah menemukan banyak kesamaan di antara para pemimpin kreatif yang mampu secara konsisten memotivasi sebuah tim untuk mendorong gagasan menuju hasil. Pemimpin yang ditaguh ini dapat berbagi gagasan mereka, beroperasi di tengah kesengsaraan, dan mengidentifikasi dan mengembangkan anggota tim potensial tinggi. Melalui pengalaman Anda sendiri untuk mengelola orang lain atau dikelola, Anda harus mengembangkan kemampuan Anda untuk mengelola tim kreatif melalui pencarian yang panjang dan menantang untuk membuat gagasan terjadi.

9.5.1. Berbagi Kepemilikan Ide

Sementara hanya itu orang yang terbatu di tempat tidur memikirkan ide Anda, semakin baik. Tapi orang hanya terobsesi dengan ide saat mereka merasakan kepemilikan. Sayangnya, kepemilikan saham lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Lebih sering daripada tidak, pemimpin kreatif berjuang untuk menyerahkan cukup kendali atas gagasan mereka agar benar-benar membiarkan karyawan, mitra, dan insur penyesuaian merasakan kepemilikan.

Penulis dan editor Wired Chris Anderson, yang disebutkan sebelumnya, adalah pendukung besar untuk berbagi gagasan. Sebenarnya, Anderson mengurangi nilai gagasan tentang apakah orang lain antusias untuk memilikinya atau tidak. "Ketika saya memiliki ide di dalam majalah, saya tidak mengatakan, 'Anda, Anda, dan Anda, berdasarkan gagasan ini,'" dia menjelaskan. "Apa

yang sayn lnkukan ndalah sayn berkatn, 'ini sebhunh ide. Siapa yang tertarik? "Dan, Anda tahu, saya mengartikulasikannya sebaik mungkin dan saya inginjili dan membuat orang semua antusias dan melakukan pekerjaan penjualan sebaik mungkin, dan sangat cepat orang mungkin berkata, 'Man, itu persis apa yang sedang saya pikirkan! '... Atau mereka seperti 'meh' dan dalam kasus itu saya menjatuhkannya. Saya tidak mendorongnya."

Membuat orang bersemangat dengan ide Anda, bagaimanapun, hanyalah tahap pertama untuk berbagi kepemilikan. Bagian kedua dan yang jauh lebih menantang adalah memberdayakan anggota tim untuk mendorong gagasan tersebut ke depan daripada melupakan micromanaging mereka setiap langkahnya. Pada akhirnya, benar-benar berbagi kepemilikan gagasan berarti mengizinkan anggota tim Anda, orang-orang yang telah Anda percayakan dengan takdir proyek tersebut, untuk membuat keputusan yang berarti - bahkan keputusan yang mungkin Anda buat berbeda. Pemimpin kreatif terbaik dapat menyadari bahwa biaya variasi dari visi awal mereka seringkali sebanding dengan keuntungan kepemilikan bersama dan skalabilitas yang diberikannya. Anda ingin rekan kerja Anda bertahan pada malam hari memantulkan bagaimana menjalankan ide yang ada dengan caranya sendiri.

Salah satu pemimpin kreatif berpengalaman yang memahami kepemilikan gagasan secara bersama adalah Peter Rojas. Awalnya, direktur redaksi blog teknologi Gizmodo, Rojas kemudian menemukan situs teknologi/gadget Engadget yang sangat populer dan menjadi perancang strategi utama untuk Weblogs, Inc. Pada tahun 2007, Rojas menemukan RCRD LBL, label rekaman online yang berpikiran maju dan blog, yang menjadi menguntungkan setelah hanya empat belas bulan.

Selama percakapan kami, Rojas mengungkapkan pendekatannya terhadap kepemilikan bersama sebagian

besar bersifat pragmatis. "Pemimpin cenderung ingin meletakkan tangan mereka pada semua hal - tapi tidak produktif [melakukannya].... Gadget tidak akan pernah berfungsi dengan baik jika saya melakukannya... Pendekatan saya adalah mempekerjakan orang-orang yang saya percaya dan membiarkan mereka melakukan pekerjaan mereka. Dan jika saya tidak mempercayai mereka, saya akan mendapatkan orang lain."

Metode percayai penilaian seseorang tidak berarti bahwa semua hal dilakukan dengan cara yang Anda lakukan. Orang yang berbeda alasan membuat keputusan yang berbeda. Pertanyaannya, seperti yang ditunjukkan oleh Rojas, adalah: Apakah pendekatan alternatif mereka membuat perbedaan material? Selama hasil yang diinginkan tercapai, mengendalikan bagaimana pencapaiannya seharusnya tidak begitu penting bagi Anda. Masalah di antara para pemimpin yang sangat bersemangat adalah bahwa visi mereka - dan obsesi mereka terhadap kesempurnaan (atau kontrol) - seringkali memungkinkan inang pengelolaan mikro untuk mendapatkan yang terbaik daripadanya. Hal ini terjadi karena alasan terbalik: Kami sangat memperhatikan proses dan produk akhir.

Masalahnya diperparah untuk banyak pemimpin di bidang seni - seperti perancang busana, arsitek, dan fotografer - karena nama mereka sering menjadi bagian dari produk akhir. Maklumlah, berbagi kepemilikan bisa menjadi lebih menyakitkan saat nama dan reputasi Anda benar-benar ada pada produk. Namun, keuntungan membuat tim Anda merasa memiliki kepemilikan bersama - terbangun dengan dorongan untuk memperbaiki produk dan tertidur menghasilkan gagasan baru untuk membuat produk menjadi sukses - seringkali akan lebih besar daripada biaya karena bagian-bagian tertentu dari proyek berkembang secara berbeda daripada yang mungkin Anda miliki.

9.5.2. Pemimpin Harus Bicara Terakhir

Jack Welch, mantan CEO General Electric yang legendaris, diketahui masuk ke sebuah ruang rapat yang penuh dengan deputi utamanya semuanya berkumpul untuk memecahkan masalah - dan mengumumkan, "Inilah yang saya pikir harus kita lakukan." Welch akan menjelaskan visinya. dan penalaran. Kemudian, setelah membagikan solusinya untuk masalah yang sedang dihadapi, dia akan berkata, "Bagaimana menurut Anda? " Tidak mengherankan jika Welch mendapat banyak anggukan dukungan dan tidak banyak menghalangi pertengkaran atau berani ide baru. Mereka yang tidak setuju (dan memiliki keberanian untuk mengatakannya) mungkin memiliki gagasan alternatif, namun hanya dalam konteks yang berkaitan dengan apa yang telah diusulkan oleh Welch.

Niat baik Welch seperti ini. Dia adalah seorang eksekutif berpengalaman dengan pengalaman luar biasa. Namun, meskipun dia memiliki solusi yang tepat, dia masih gagal untuk sepenuhnya terlibat dan mengembangkan dirinya. Dan mungkin dia tidak selalu memiliki jawaban yang benar! Kecenderungan untuk berbicara lebih dulu adalah kelemahan umum di kalangan pemimpin visioner. Setelah bertahun-tahun berada di industri, pemimpin visioner dipuja oleh orang lain dan meyakinkan diri mereka bahwa mereka telah pernah melihat semuanya sebelumnya. Akibatnya, para pemimpin ini bertanggung jawab untuk berbicara lebih dulu, berespon cepat, dan gagal melibatkan orang lain. Ketika ditanya mengapa mereka meninggalkan lembaga, startup, dan tim interim kreatif lainnya, muncul pikiran kreatif sering kali menjelaskan bahwa mereka merasa gagasan mereka tidak didengar.

Ketika kita bergairah tentang solusi kita, kita cenderung membagginya dengan penuh semangat. Namun, ketika tanggung jawab kita adalah melibatkan kreativitas rekan kerja kita, kita harus perlahan menahan diri. Tujuan

tim kreatif adalah untuk menghasilkan, memperbaiki, dan mengeksekusi gagasan, jika Anda gagal menangkap wawasan dari setiap anggota tim, maka Anda benar-benar kehilangan nilai. Proses kreatif juga merupakan proses penyatuan. Mengaktifkan anggota tim Anda yang baru atau yang kurang berpengalaman untuk membagikan gagasan mereka adalah bagaimana Anda bisa mengembangkan penalaran mereka dan membawa mereka ke kapal. Alih-alih membayangi gagasan mereka dengan wawasan cemerlang Anda sendiri, heningkan diri Anda dan sambutlah wawasan segar, meski terkadang naif. Tantang diri Anda untuk mengajutkan pertanyaan sebelum membuat pernyataan.

Bila Anda sudah berbicara, Anda harus mendengarkan. Bahkan para pemimpin yang menyadari nilai pembicaraan terakhir terkadang gagal mendengarkan saat mereka sedang menunggu untuk berbicara,

9.5.3. Hakim Dinilai di Tengah Konflik

Ada pepatah: "Anda tidak tahu siapa yang berenang telanjang sampai air pasang padam. Hanya bila ada yang salah, kita bisa melihat apa yang benar-benar terjadi di bawah permukaan. Sementara konflik tidak pernah menyenangkan, sebagai pemimpin kita harus mengakui bahwa konflik memberikan kesempatan berharga untuk menilai kemampuan kepemimpinan orang lain.

Pemimpin yang dikagumi menggunakan konflik dalam dua cara. Yang pertama adalah mengevaluasi penalaran dan kesabaran rekan atau atasan mereka. Begitu ada yang tidak beres, mereka menonton dan belajar. Jika Anda tidak yakin dengan kimia sebenarnya dan potensi tim, gunakan konflik sebagai kesempatan untuk mengukurnya. Apakah Anda menilai kemampuan kepemimpinan atasan, rekan kerja, atau klien Anda, kinerja selama konflik sedang terjadi.

Cara kedua pemimpin menggunakan konflik adalah membangun kepercayaan diri dan mendapatkan

penghargaan tim mereka. Sejumlah CEO, direktur korporasi dan pemimpin hebat lainnya yang pernah saya kenal menghubungkan lompatan terbesar dalam karir mereka menuju krisis yang mereka selesaikan, hanya sedikit tentang kesepakatan atau keputusan sebenarnya yang dibuat dan lebih banyak lagi tentang proses penyelesaian konflik. Mereka mendorong tim mereka untuk mundur dan mendapatkan kembali perspektif untuk berhenti menyalahkan dan memulai solusi brainstorming. Ketika tim mereka diganggu dengan keraguan dan ketidakpastian, para pemimpin ini memanfaatkan kesempatan untuk memerangi sikap apatis dan mengarahkan tim mereka menuju sebuah solusi. Tentu, di tengah kecemasan yang terkait dengan konflik, orang-orang paling mudah terpengaruh saat terjadi kesalahan. Pemikiran pemimpin menggunakan konflik sebagai kesempatan untuk menyelaraskan dan memperkuat tim mereka.

9.5.4. Mengembangkan Lainnya Melalui Kekuatan Apresiasi

Pada musim gugur tahun 2005, saya menemukan diri saya mengemudi dari Bandara Logan Boston menuju sebuah hotel di sepanjang pantai Cape Cod untuk menghadiri sebuah lokakarya bercerita yang dilakukan oleh pendongeng terkenal di dunia Jay O'Callahan. Salah satu mentor saya di Goldman Sachs, Steffen Landauer, merekomendasikan agar saya belajar menceritakan kisah yang layak "Kepemimpinan," Steffen sering berkata, "paling efektif melalui seni mendongeng."

Tanpa diragukan lagi, Jay O'Callahan adalah salah satu pendongeng terbaik di dunia - seorang master sejati dari keahliannya. Salah satu yang menarik dari lokakarya itu hanya duduk kembali dan mendengarkan pria itu. Dengan rambutnya yang liar dan putih, perawakannya yang mengesankan, dan pengirimannya dengan haö-haö, Jay secara positif menawan. Tidak hanya pendongeng hebat, dia juga seorang guru yang bijaksana dan sabar. Mendongeng

adalah bentuk ekspresi artistik yang sangat sensitif. Cerita-cerita yang satu sahamseringkali sangat pribadi - mencoba untuk memahami kenangan masa kecil dan mendamaikan pemahaman kita tentang cara hidup yang misterius. Untuk alasan ini, umpan balik tentang cerita harus ditangani dengan hati-hati. Hal ini terutama berlaku untuk lokakarya pengisahan cerita saya di "Rumah Alice" di Cape Cod.

Dalam kelompok yang terdiri dari sembilan siswa lainnya, saya adalah satu-satunya peserta di bawah usia tujuh puluh tahun. Sementara saya datang untuk belajar bercerita sebagai bagian dari pengembangan profesional saya sendiri, saya segera menyadari bahwa hadirin lain telah datang untuk tujuan yang berbeda. Mereka ada di sana untuk belajar mendongeng sebagai cara untuk menyampaikan warisan mereka, seperti cerita, kepada keluarga mereka. Bagaimana Anda mengkritik seseorang yang menceritakan kisah hidup mereka? Sementara semua proyek kreatif didorong oleh semangat dan membutuhkan serituan lembut ketika menyangkut umpan balik, pengisahan cerita terletak di ujung spektrum.

O'Callahan altan bergantungan pada wawasan orang-orang yang mendengarkannya saat dia membantu pendongeng berpengalaman dan bercita-cita untuk mengasah keahlian mereka. Setiap peserta akan menceritakan sebuah kisah, dan kemudian kelompok tersebut akan berkeliling dan menceritakan apa yang disebut O'Callahan sebagai "apresiasi." Kisah pertama yang saya ceritakan terjadi di perguruan tinggi, saat berjalan melalui cahaya bulan melalui kebun dengan beberapa teman. Saya berdiri sambil menceritakan apa yang saya anggap sebagai cerita misterius dan akhirnya mengasyikkan tentang persahabatan saya dengan dua teman sekelas.

Saya mencoba menggunakan tangan saya, karena O'Callahan telah memuji gerakan tangan orang yang telah berbicara di depan saya. Saya juga menroba berbicara dengan jelas dan dengan seluruh kalimat, sering kali

dipisahkan oleh jeda yang kuat-seperti yang telah dilakukan O'Callahan selama ceritanya.

Selagi saya selesai, O'Callahan bertepuk tangan saat tubuhnya bergoyang maju mundur dengan town. "Bagus, bagus sekali," katanya. Antusiasme dan dukungannya, ditambah dengan gagasan kelompok tersebut, menyegarkan. Sejenak, saya berpikir bahwa saya telah memecahkan kode pengisahan cerita. Lalu saya ingat bahwa saya adalah seorang amatir, dan saya sangat ingin mendengar umpan balik. Sudahkah saya berbicara cukup jelas? Apakah plotnya sama sekali membingungkan? Mungkin ada sebagian dari cerita yang bisa dipotong?

Saya bersyukur atas tanggapan positif dari kelompok tersebut namun saya sangat bersemangat (dan agak cemas) atas umpan balik yang membangun. Aku ingin tahu apa yang salah. Kemudian saya ingat bahwa lokakarya tersebut dioperasikan dengan pendekatan yang sangat nontradisional untuk berbagi umpan balik. Seraya itu, umpan balik yang membangun tidak diperbolehkan. Alih-alih menguatkan diri untuk serangan komentar kritis, saya harus memperbaiki cerita saya dengan mendengarkan "apresiasi" kelompok tersebut.

Apresiasi adalah teknik yang digunakan O'Callahan dan pendongeng lainnya untuk meningkatkan kemampuan siswa tanpa intervensi demonstrasi. Ini adalah umpan balik positif yang membantu profesional kreatif untuk ritmi mengembangkan kekuatan mereka, inilah konsep di balik apresiasi: setelah berbagi cerita (atau dalam konteks lain, presentasi atau gagasan), Anda berkeliling dan meminta orang berkomentar mengenai elemen yang paling mereka hargai. Dalam kasus saya, banyak orang menghargai kecepatan yang saya ceritakan. Saya juga menerima banyak komentar tak terduga tentang deskripsi karakter yang saya berikan. Setelah mendengar aspek cerita yang paling dihargai orang, saya merasakan kekuatan apa yang harus saya tekankan lebih jauh lagi di cerita masa depan.

Portugarnn apresiasi dimaksudkan untuk membantu Anda membangun kekuatan Anda, dengan asumsi mendasar bahwa kerajinan kreatif dibuat luar biasa dengan mengembangkan kekuatan Anda daripada terobsesi dengan kelemahan Anda. Dan saya melihat bahwa rekalisasi alami terjadi saat Anda memuji kekuatan seseorang: kelemahan mereka berkurang karena kekuatan mereka ditekan. Seiring rekan sejawat saya menceritakan ulang masa depan mereka untuk kedua kalinya dan ketiga kalinya, titik kelemahannya melayang secara alami karena bagian yang paling indah menjadi lebih kuat. "Aneh hal itu, dalam budaya kita dilatih untuk mencari kelemahan," O'Callahan menjelaskan kepada saya, "Ketika saya bekerja dengan orang-orang, mereka sering terkejut ketika saya menunjukkan rincian penting yang menakutkan - bagian yang hidup." O'Callahan melanjutkan dengan menyarankan bahwa 'jika mala kita selam mencari kelemahan, kita mulai Kehilangan intuisi dan ritmi memperhatikan keindahan nya."

Tentu saja, pandangan pelawan terhadap pendekatan ini adalah umpan balik dan kritik yang lebih langsung bisa membantu seseorang mengurangi pengejaran. O'Callahan berpendapat bahwa umpan balik berbasis penghargaan membantu kita mengakselerativitas yang lebih dalam, orang perlu sadar untuk bisa menemukan. Ketika sadar kita tidak akan maju dan membantu kita melihat sesuatu saat kita terlalu logis dan fokus pada kritik. Terkadang seseorang akan berkata, saya hanya ingin tahu bagaimana memperbaiki, bukan yang baik. 'Orang berpikir bahwa menunjukkan kesalahan adalah satu-satunya cara untuk memperbaiki diri. Apresiasi bukan tentang bersikap sopan. Mereka adalah tentang menunjukkan apa yang hidup. Penerima harus menerimanya, dan menggabungkannya.

Kemampuan untuk mengenali dan berbagi apresiasi mungkin lebih sulit daripada menawarkan kritik yang membangun. Manusia sangat penting secara alami. Lebih

mudah untuk mendengar catatan di simfoni daripada mengidentifikasi catatan yang dimainkan dengan sempurna yang membuat semua perbedaan. Seperti yang dijelaskan O'Callahan, " Semua orang berpikir mereka bisa memberi tahu Anda apa yang baik. Tapi, tidak, perlu bertahun-tahun untuk bisa mengatakannya, Ungkapan itu segar, itu adalah gambar yang indah, lembaran di tempat tidur seperti pegunungan yang tertutup salju, indah. "Sulit membuat orang memperhatikan keterampilan itu, "Tentu saja, pendekatan O'Callahan untuk mengembangkan bakat kreatif melalui apresiasi berlaku lebih dari sekedar bercerita. Beberapa tim kreatif menggabungkan unsur-unsur pertukaran berbasis penghargaan dalam proses peninjauan mereka.

Pada satu perusahaan desain yang saya kunjungi, sebuah karya ditempatkan di atas meja di ruang konferensi, dan setiap orang diminta membagikan tiga hal yang mereka sukai. Seniman menghilangkan umpan balik - semesta posisinya - dan membuat versi lain untuk dilihat. Hampir selalu, potongannya meningkat secara dramatis. Dan telah khawatir yang dinilai beberapa anggota tim - tapi tidak dibagi - sering kali diminimalisir secara alami. Semangat tim dan kimia umum mendapat manfaat dari pertukaran dorongan positif, dan sang seniman semakin mengembangkannya.

Untuk penyempurnaan berbasis penghargaan dengan tim Anda sebelum proses kritik resmi Anda, Proyek Anda-dan keterampilan rekan kerja Anda-akan disempurnakan secara lebih organik dengan melakukannya. Perubahan dalam proses pertukaran umpan balik ini tidak hanya akan meningkatkan output tapi juga memperkaya *chemistry* tim.

9.5.5.

Carilah Hot Spot

Sebagian besar perusahaan memberi penekanan pada hierarki, pada siapa yang bertanggung jawab atas siapa. Sementara pecking order dapat mempengaruhi gaji

dan gelar pada ^{kartu} nama, hal ini kurang relevan dari perkiraan Anda saat memikirkan membuat gagasan terjadi. Sebuah studi yang dilakukan di salah satu perusahaan besar Fortune 500 meminta karyawan untuk menyelesaikan survei tentang siapa mereka pergi untuk meminta bantuan.

Begitu data dikumpulkan, peneliti memetakannya untuk menggambarkan secara gratis arus informasi, dengan cepat menjadi jelas bahwa ada beberapa "simpanan" informasi yang sangat aktif. Tersebar di seluruh organisasi, segelintir orang berungsi sebagai orang yang masuk ke orang-orang yang diandalkan orang lain. Anehnya, tidak ada korelasi antara simpul dan yang paling senior atau pengalaman dalam perusahaan.

Seorang eksekutif yang melihat data tersebut dilaporkan mengatakan betapa menyeramkannya berpikir bahwa dalam putaran berkata PHK perusahaan dapat dengan mudah kehilangan simpul informasi penting yang tidak pernah dihargai sepenuhnya atau secara formal dipertanggungjawabkan. Pemimpin perubahan paling sukses dalam organisasi selalu pada hierarki dan lebih pada siapa yang memiliki informasi terbaik itu. Pada akhirnya, informasi berkualitas mengarah pada keputusan berkualitas. Jika Anda dapat mengidentifikasi simpul informasi dalam organisasi Anda, Anda akan dapat memimpin dengan sangat pengertian. Kita semua harus berhenti melihat atas dan mulai melihat sekeliling kita untuk orang-orang yang seperti mereka selalu tahu jawabannya.

Bertahan-tahun yang lalu, saya memiliki kesempatan untuk meluangkan waktu dengan Malcolm Gladwell saat dia berbicara dengan beberapa kelompok klien yang telah kami kumpulkan di Goldman Sachs. Dia membuat kasus yang kuat bahwa perubahan tidak harus selalu memakan waktu - hal itu bisa terjadi secara instan - dan bahwa katalisator perubahan instan berasal dari apa yang dia sebut "kekuatan sosial".

Gindwoll menjolakan bnhwn kekuatan sosial berbeda dengan kekuatan ekonomi atau politik, hal nu tidak berkorelasi dengan status atau demografi, Sebaliknya, orang dengnn kekuatan sosinl memiliki kemnmpuan khusus untuk terhubung dengan orang lain secara massal. Mereka cenderung selalu di kenal, dan mereka dihormati, meski bel u m tentu denga n cara yang hierarkis. Teman saya krin Bran nan, sekarang seorang eksekutir nirlaba, menghabiskan beberapa tahun di Peace Corps yang ditempatkan di pulau kecil St. Vincent, di lepas pantai Barbados. Ketika saya mengunjunginya di sana, saya dikejut1<a n oleh dam pam un ik yang dim ilitinya terhadap masyarakat. Dia men jelaskan kepada saya bahwa membantu mengembangltan sel<olah atau memperbaiki perawatan kesehata n itu bagus, tap i dampak< yang la nggeng akan datang hanya untuk mengidenfifikasi dan melatih orang-orang yang akan melanggengkan pekerjaan baik ini selama bertah un -tahun yang alsan datang. Selama dis1<us i liam i, kami menciptakan istilah "hot spot".

Entah di pulau St Vincent atau dalam sebuah organisasi besar, titik-titik panasnya adalah orang- orang dengan kekuatan sosial. Mereka diho rmaö di dalam masyarakat tan pa mendapat sorotan yang mengisolasi dan pada alih i rnya membatasi potensi pem im pin resm i di p un ca k hirarki. Bintim-bintik panas mudah dikenali jika Anda bertanya pada ora ng yang tepat dan melihat ke tempat yang tepat Jangan mencari siap a yang mendapat kredit paling banyak atau siapa yang paling terkenal, Sebaga i gantinya, m intala h orang-orang ke mana mereka pergi untuk mendapatkan pertolongan. Carilah orang-orang di perusahaan atau industri Anda yang terkenal akan kea nda lan dan kemampuan luar biasa mereka untuk selalu tahu (atau mencari) jawabannya. Dan kemudian, ketika Anda mengidenöfikasi ötik-titik panas, dengarkan mereka dan memberdayakan mereka. Heri mereka lebih banyak pengaruh dan tanggungjawab. Ketika Anda mencoba untuk memimpin perubahan melalui usaha kreatif Anda, Anda

harus bergantung lebih sedikit pada permainan kekuatan formal dan transformasi dari atas ke bawah. Sebagai gantinya, Anda harus mencari dan melibatkan hotspot untuk memastikan dampak yang berlangsung lama.

9.6. Kepemimpinan Diri

Yang paling penting yang bisa Anda kelola adalah Anda.

"Kepemimpinan diri" bukanlah konsep yang kebanyakan pikirkan tentang semua itu. Namun, kemampuan kepemimpinan berhubungan dengan bagaimana kita mengarahkan diri kita pada bagaimana kita memimpin orang lain. Beberapa penghalang terbesar yang kita hadapi sepanjang jalan untuk mendorong gagasan kita membuahkan hasil di dalam diri kita.

Sebagian besar pemimpin kreatif dapat melacak hambatan terbesar mereka terhadap sesuatu yang bersifat pribadi sebuah ketakutan, ketidakamanan, atau pembatasan yang dipaksakan sendiri. Seiring kita mempertimbangkan pertempuran masa lalu yang menghabiskan energi turutan - seperti kemitraan yang gagal atau tim yang secara bertahap dibubarkan di bawah pengawasan kita kita harus menantang diri kita sendiri untuk mengakui peran kita dalam kegagalan tersebut. Penghalangan kita yang carut sering menjadi altar permasalahannya.

Sewaktu Anda memimpin orang lain dalam pencarian kreatif, Anda adalah tanggung jawab terbesar Anda. Kepemimpinan diri adalah tentang kesadaran, toleransi, dan tidak membiarkan

9.6.1. Temukan Jalan menuju Kesadaran Diri

Sebuah motif sepanjang penelitian saya - dan bahkan ini - telah menjadi perang melawan kecenderungan alamiah kita. Kekuatan kemampuan organisasi, komunitas, dan kepemimpinan sering kali menghindarkan kita karena kecenderungan kita untuk terus menghasilkan lebih banyak gagasan, untuk mengisolasi diri kita sendiri, dan seterusnya - menghalangi. Bahkan dengan wawasan dan praktik terbaik untuk bagaimana menghasilkan gagasan,

mengorganisir proyek, memanfaatkan kokuntan komunal, dan memimpin orang lain, masih mudah untuk mengalami kemunduran,

Harapan terbaik kami untuk tetap bernda di jalur adalah mem perhatika n saat kami menyimpang dan untu k mencari tahu mengapa - menjadi sadar diri, Kesadaran diri adalah keterampilan kritis da fann kepem im pinan, tap i sangat pribadi, ini bukan tentang tinda kan kita tap i juga tentang emosi yang memicu tindakan kita. Sebelutnya, kami bertemu dengan Ji Lee, visioner yang sangat berbakat di hem udi Google Creative Lab dan seorang pria dengan sejarah panjang untuk mengambil tindakan terhadap inspirasi kreaör. Keöka saya berbicara dengan Lee, dia menjelaskan peran agam is emosi dalam karya l'reaöf. "Masyarakat mengajarkan kita untuk menethan emosi," Lee menjelaskan, "Tapi, untuk memimpin secara efeköf, Anda harus mengerti dan mengasahnya".

Perjalanan pribadi Lee, seperti banyak pemimp in lain nya di dunia kreatir, > aah memasukkan komitmen terhadap pertumbuhan psikologis. Bagi Lee, ini berarti terapi kelompok. Dia menggambarkan terap i ltelompok sebagai "semua tentang saat ini da n benar-benar mendengarkan orang lain." "Dalam terapi kelompok, anggota mengembangkan sera ngkaiian h u bungan yang ter1'andung ya ng bermain jan h seperti dunia nyata, tap i di ling1'iinga n yang annan". Pengattiran int memngltintan penemuan diri dari emosi di balik tindakan Anda.

Jika seseorang mengatakan sesuatu yang mengganggu Anda, Anda dianjiirkan untuk mengnngkap kan perasaan itu. Pernyataan seperö "Apa yang Anda katakan membuat saya marah, " Anda mengganggu saya, atau 'Saya merasa takut' 'tidak biasa. Mengekspresikan emosi mentah ini di lingkungan yang annan berfungsi sebagai katalisator untuk memahami apa yang ada di bawah nya. Wawasan yang diperoleh dari diskusi kelompok terutama memberdayakan dunia nyata, di mana emosi ini hampir selalu ditekan.

Lee dan banyak pemimpin lain yang dikagumi di dunia kreatif telah melakukan investasi pribadi - baik melalui terapi kelompok, dewan penasihat pribadi, lingkaran, atau lainnya - untuk memahami dorongan emosional atas tindakan mereka. Konstruk lingkaran, yang dibahas sebelumnya, bisa menjadi sumber kesadaran diri jika anggotanya saling percaya dan merasa rentan. Beberapa pemimpin lain yang saya temui telah mengumpulkan "dewan penasihat pribadi" untuk diri mereka sendiri biasanya sekelompok tiga atau empat orang dengan siapa mereka berbagi ketakutan dan permintaan umpan balik yang jujur. Melakukannya yang Anda pilih dapat bervariasi, selama Anda ditantang untuk lebih introspektif.

Dengan meningkatnya kesadaran diri, kita menjadi siswa yang lebih baik dari diri kita sendiri. Ketika kita membuat kesalahan, kita bisa mengidentifikasi apa yang bisa kita lakukan dengan lebih mudah. Ketika kita menerima umpan balik dari orang lain, hal itu menjadi lebih mudah ditindaklanjuti saat kita memahami hubungannya dengan emosi kita. Jalan menuju kesadaran diri tidak pernah berakhir, tapi kita harus melintasinya.

Pemimpin baru di dunia kreatif mendapatkan dukungan dari semacam perimbangan psikologis dalam kehidupan mereka. Komitmen awal untuk mengembangkan kesadaran diri akan menghasilkan penilaian yang lebih baik. Pada gilirannya, penilaian yang baik membangun hubungan yang langgeng dan kepuasan besar - jenis yang mengumpulkan rasa hormat dan kepercayaan diri yang Anda butuhkan untuk mewujudkan pencarian yang berani,

Mengembangkan Toleransi untuk Ambiguitas

9.6.2 Dengan kesadaran diri yang lebih besar, ada toleransi yang lebih besar terhadap Dengan kesadaran diri yang lebih besar, ada toleransi yang lebih besar terhadap ketidakpastian. Kesabaran dalam menghadapi ambiguitas

membantu kita menghindari keputusan kurang ajar yang didorong oleh emosi kita dan bukan intelek kita. Kita harus memanfaatkan waktu untuk keuntungan dan kecenderungan kita bertindak terlalu cepat.

Pemimpin sebuah perusahaan teknologi besar berbagi dengan saya tantangan dan kegelisahan hebat - yang dihadapinya saat seorang pesaing besar dan dida nai baik memasu ki ruangnya. Pesaing baru itu sengaja menyesatkan klien perusahaannya-mengklaim bahwa layanan pelanggan perusahaannya di bawah standar dan harga mereka lebih rendah. Namun, alih-alih terburu-buru merancang strategi pemasaran defensif dan mengh uh ngi pelanggan, pemimpin ini tetap mengikuti kursus dan mem perltenallkan babam baru pera ngkat tambaha n yang mengalahkan persaingan. "Saya men olak untuk membiarkan kecemasan sesaat kami menggagalkan rencana kami yang dipikirkan dengan baik," dia menjelas1kan kepada saya. 'Sebagai pemimpin, tugas saya adalah mem promosikan tolera nsi untuk banyak omong kosong untuk sementara waktu'.

Pemimpin terbaik memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas. Mereka tidak menjadi gila karena hal yang tidak diketahui, dan mereka tidak kehilangan ltesabaran saat enghada p i kekecewaan. Merelta dapat belerja dengan apa yang mereka ketahui, mengidentifikasi apa yang ödak mereka ketahui, dan membuat keputusan sesuai dengan itu. Mereka juga beröndak dengan iman dalam hukum rata-rafa, Lembur, kebenaran memiliki cara un tu k mengungka p kan dirinya sendiri. Kejadian um um di organisasi mana pun adalah apa yang saya sebut "keödakadilan sesaat". Salah satu pemimpin paling luar biasa yang pernah saya tangani saat berada di Gold man Sachs adalah wakil ketua Rob Kaplan. Keadilan berlaku dari waktu ke waktu dalam organisasi yang baik, "katanya, " Tapi keadilan tidak berlaku pada saat tertentu, "Seorang pemimpin yang baik, Kaplan percaya, dapat mengabaikan kredit yang tidak terjawab atau penugasan proyek yang

tidak adil dengan percaya pada perkembangan sebuah organisasi.

Ada hukum ekonomi dan perilaku manusia yang, seiring berjalannya waktu, membawa kejelasan dan keadilan pada situasi apapun. Tetapi para pemimpin yang tidak sabar dan impulsif bertanggung jawab untuk tersandung dalam jangka waktu singkat dari ambiguitas. Penghakiman mereka menjadi goyah dan mereka bisa kehilangan landasan dan rasa hormat mereka dalam sebuah organisasi. Praktik terbaik di sini adalah mengembangkan toleransi untuk ketidakadilan sesaat dan periode ambiguitas. Tetap tenang dan tetap tenang saat situasi mengendap dari waktu ke waktu dan awan di sekitar periode perubahan mulai menghilang. Ketabahan Anda akan memberi rasa hormat dan kesempatan yang lebih besar yang akan memberi Anda upah lembur,

9.6.3. Ambil Keuntungan dari Kegagalan

Ketika sebuah proyek berjalan serba salah, kita harus tetap terbuka terhadap pelajaran yang bisa dipelajari. Seperti yang dikatakan oleh penulis Inggris A. A. Milne, "Penghakiman yang bawakan perasaan dari pengalaman, dan pengalaman - yah, itu berasal dari penilaian yang buruk." Mencerna realisasi yang menyertai kegagalan adalah bagian penting dari proses kreatif. Sebagian besar dari kita mengalami kegagalan karena kita tidak hanya merasakan kehilangan profesional tapi juga luka pribadi ketika kita gagal meraih daya tarik. Tapi kecenderungan ini menimbulkan masalah besar saat kita mengikat diri untuk berotak tanpa keyakinan dan membiarkan gagasan secara liberal. Dengan demikian, kita akan menemui banyak jalan buntu. Proyek yang mengalami, atau diakhiri dengan, kegagalan memiliki nilai yang besar, namun hanya jika kita bisa mengenalinya dan menuai keuntungannya.

Ada tiga pertanyaan yang harus kita jawab:

- 1) Kondisi eksternal apa yang bisa menjelaskan kegagalannya? Bila hasil dari setiap proyek kreatif bukanlah tujuan Anda, Anda harus mencoba untuk mengidentifikasi faktor eksternal mana yang bertanggung jawab. Mungkin brief klien itu tidak dijelaskan dengan benar, atau waktunya salah. Mungkin ada tanda lain bahwa dukungan yang dibutuhkan dari orang lain hilang. Ada pelajaran yang bisa dipelajari yang akan membantu proyek pramugara lebih baik di masa mendatang,
- 2) Faktor internal apa yang mungkin telah membahayakan penilaian Anda? Ketika sebuah proyek tidak memenuhi harapan, hampir selalu ada sesuatu yang bisa Anda lakukan secara berbeda di sepanjang jalan. Mungkin Anda tidak mencari cukup hambatan dari klien. Mungkin ada asumsi yang salah yang Anda buat pada tahap awal proyek. Tanyakan pada diri Anda: jika Anda harus memilih dua hal yang alasan Anda lakukan secara berbeda, apa hasilnya? Anda tidak perlu membagikan jawaban Anda dengan orang lain, tapi Anda harus menantang diri Anda untuk memiliki sebuah jawaban. Melalui kesadaran diri, Anda harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang membahayakan penilaian Anda.
- 3] Apakah ada peristiwa dalam hasil yang tidak diinginkan? Francis Ford Coppola pernah menyindir, "Seni sebagian tersedia untuk kecelakaan yang masuk ke pangkuan Anda, Mencapai rasa ketersediaan ini bisa sangat sulit bila aliran Anda terganggu oleh yang tak terduga. Tapi bukannya hanya memikirkan apa yang salah, pertimbangkan apa yang mungkin Anda temukan secara tidak sengaja.

9.6.4. Hindari Perangkap narsisisme Visioner

Selama waktu saya di Goldman Sachs, saya memiliki kesempatan untuk menjadi lalat di dinding dalam banyak pertemuan di kantor eksekutif selama gelembung dot-com

dan periode mengerikan yang mengikutinya. Saya selalu menganggapnya menarik, betapa setiap tantangan disajikan sebagai sesuatu yang tidak biasa: "Belum pernah kita mengalami gelembung pasar, diikuti oleh volatilitas tingkat suku bunga, diselingi oleh kekhawatiran teroris." Pemimpin bisnis akan mengguguk kepala di afirmasi, "Ini adalah saat yang luar biasa," kata orang lain.

Berdasarkan semua waktu saya pernah mendengar "Ini adalah X yang paling tidak biasa, periode terhebat X era baru Z," Anda mungkin berpikir bahwa seandainya saya tidak dilahirkan dalam tiga puluh tahun terakhir, saya telah melewati tahun-tahun yang paling menyenangkan. bisnis sejak awal waktu! Tentu saja, jika Anda mempertimbangkan gambaran besarnya, Anda akan melihat lebih banyak pola daripada pengecualian. Ada kegemaran kereta api, kegemaran tulip, kegemaran radio, kegemaran internet dan para pemimpin yang membeli, eksklusif "carpe diem" yang selalu memba hasnya setiap saat.

Meskipun demikian, terlepas dari sejarah, kecenderungan untuk berpikir bahwa kesempatan atau tantangan yang diberikan adalah satu hati saja. Saya datang untuk menyebut kecenderungan ini "narsisme visioner" adalah pemikiran default seorang pemimpin bahwa dia adalah pengecualian terhadap peraniran tersebut.

Sebagai pemikiran kreatif, kita sangat rentan terhadap serangan narsisme visioner. Kita tidak hanya bisa terbawa dengan keunikan suatu masalah atau kesempatan tertentu, kita mendambakan pengalaman pertama dan segera melakukan hal-hal yang berbeda. Sementara kecenderungan kita adalah mendekati setiap proyek kreatif dengan sekumpulan mata yang baru, kita juga harus menerima realisasi landasan: tidak banyak yang benar-benar baru, dan ya, kita dapat belajar dari masa lalu dengan baik.

Tantang diri Anda untuk memiliki beberapa perspektif. Jangan terlalu terperangkap dalam hal baru dari

apa yang Anda lakukan sehingga Anda kehilangan kontak dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya. Sewaktu Anda men jumpai negosiasi dengan klien, kolaborasi dengan vendor dan mitra, atau keputusan unik atau peluang investasi dalam bisnis Anda, pertimbanglah kenyataan bahwa situasi yang Anda hadapi tidak begitu terisolasi dan unik seperti yang Anda pikirkan. Pengetahuan sebelumnya adalah milik Anda untuk diambil, seringkali bebas risiko dan teruji waktu. Hari ini tidak pernah terasa seperö sejarapi akan begitu. Dan lebih mungkin daripada tidak, Anda akan melihat ke belakang dan menyadari bahwa Anda seharusnya sudah tahu.

9.6.5. Memerangi Kebijakan Konvensional dengan Kontrarianisme

Sewaktu Anda memanfaatkan pelajaran dari masa lalu, Anda juga harus mempertanyakannya. Tentu saja, tidak seorang pun dengan sengaja mengabaikan saran bagus dan menjadi korban narsisme visioner. Tapi sebagai profesional kreatif, kita tidak bisa dipenjara oleh status quo. Pikiran lain muncul: bagaimana kita bisa mendamailkan kecenderungan kita untuk mencari nasehat dari para ahli dengan keinginan untuk melakukan sesuatu secara berbeda-dan mungkin lebih baik? Kita harus waspada terhadap "praktik terbaik" cara mencoba dan benar dalam melakukan sesuatu - sering kali menjadi kebijakan konvensional, dan kebijakan konvensional seringkali salah.

Ada kecenderungan yang agak sehat dalam setiap disiplin untuk tunduk pada pengetahuan para tua-tua. Dari pemagangan Era Pra-Industri ke hierarki perusahaan tradisional yang menembus kehidupan kita saat ini, masyarakat dibangun berdasarkan kebijakan kolektif dari masa lalu. Konferensi utama di seluruh dunia mengumpulkan pakar industri untuk berbagi kebijakan mereka. Dengan susah payah kami mendengarkan proyeksi orang tua kami seolah-olah

mereka berasal dari sebuah nubuat. Namun, bagi sebagian kecil masyarakat yang ditugaskan untuk inovasi dan mendorong amplop, ketergantungan pada kebijaksanaan konvensional memberatkan. Kita harus menaruh saran dengan dosis skeptisisme, dan kita harus selalu mempertimbangkan manfaat pengembangan platform baru daripada derivatif lebih dan lebih.

Temuan awal yang muncul dalam wawancara dengan profesional kreatif adalah praktik "kontrarianisme," atau tindakan sengaja memikirkan butir saat mendekati masalah dan melakukan brainstorming gagasan baru. Para kontrarian bersedia mengelola (jika tidak memang tul) ketidakpastian dan risiko yang melekat dalam berpikir secara berbeda. Dan dengan mempertanyakan norma-norma tersebut, mereka pasti akan menemukan pendekatan yang lebih baik atau merasa lebih percaya diri pada cara-cara lama dalam melakukan sesuatu. Berikut adalah beberapa tip untuk terlibat dalam praktik kontrarianisme dan menavigasi medan kebijaksanaan konvensional. Tak perlu dikatakan lagi, anggap mereka dengan dosis skeptisisme!!

9.6.6. Jangan menghormati seseorang berdasarkan usia

Ada prasangka yang melekat pada orang muda-atau orang-orang yang baru mengenai industri kita -arena kita mempertanyakan seberapa banyak mereka mungkin tahu mengingat kurangnya pengalaman mereka, Namun, para pemula memiliki keunggulan yang sangat sah dalam hal mendeteksi tren, mengadopsi teknologi baru, dan mencoba usaha berisiko yang bisa dihindari oleh banyak kreatif Saat bekerja dengan para pemula, Anda harus memberikan penilaian atas minat dan keterampilan mentah mereka daripada usaha mereka atau jumlah tahun di industri ini.

9.6.7. Pertimbangkan kembali pendekatan Anda untuk mentoring

Kecenderungan Anda mungkin melihat orang-orang di atas Anda untuk mendapatkan bimbingan, koneksi, dan kesempatan. Namun, penasihat, rekan kerja, rekan kerja, dan pemodal terbesar Anda mungkin duduk mengelilingi Anda daripada berdiri di depan Anda di podium. Sementara masyarakat mungkin menyarankan agar Anda paling banyak belajar dari mereka yang berada di puncak, Anda harus berusaha untuk melihat-lihat dan di bawah Anda juga. Lihat mentoring kurang sebagai tindakan keanggunan dan lebih sebagai strategi untuk menangkap manfaat melalui hubungan atau sebaliknya - yang juga akan terjadi untuk Anda.

- a. Bedakan prestasi masa lalu dari pengetahuan sekarang. Kita semua memiliki kecenderungan untuk "mengandalkan kemenangan kita, tapi pengetahuan mumukhir menjadi kuno dengan sangat cepat. Ahli brilian dari kemarin mungkin memiliki sedikit wawasan yang relevan saat ini. Sebenarnya, palar semacam itu mungkin terlalu bias dengan pengalaman dan kesuksesan masa lalu mereka untuk melihat bagaimana masa telah berubah. Dengan demikian, Anda harus mempertanyakan korelasi antara prestasi masa lain dan pengetahuan terkini.
- b. Aspire untuk praktik yang lebih baik, bukan yang terbaik. Alih-alih secara default terhadap hal-hal yang sudah dilakukakan, tetali bahwa apapun bisa dilakutakan dengan lebih baik. Meskipun tentu layak untuk menemukan dan mengikuti metode yang telah teruji waktu saat kita mengikuti proyek, sangat berbahaya untuk secara pasif menerima saran. Semua kebijaksanaan konvensional dan "praktik terbaik" harus diambil dengan sebuah garam dan dibangun di atas saat kita bercita-cita untuk "praktik yang lebih baik."
- c. Anggap Dirimu Seorang Pengusaha. Anda memiliki tanggung jawab untuk membuat gagasan Anda berkelanjutan. Agar ide berkembang seiring waktu, itu

harus diperlakukan sebagai perusahaan. Apakah Anda bekerja di perusahaan besar atau perusahaan Anda sendiri, ketika sampai pada gagasan utama, pada akhirnya Anda adalah seorang pengusnha. Bila Anda menemukan ide yang layak untuk waktu dan energi Anda, penting untuk mengetahui jaminan yang Anda butuhkan dan yang tidak Anda inginkan sebelum Anda memutuskan untuk mengambil risiko. Anda tidak perlu (atau tidak akan pernah punya) sampai jawaban, tapi Anda perlu merasa bahwa risiko untuk memberikannya adalah kurang dari risiko tidak mencoba. Anda tidak perlu melihat garis finish yang terlihat, tapi Anda memang butuh cukup momentum untuk tetap bertahan.

Bersedia Menjadi Penyimpang

9.6.8.

Kami telah banyak berbicara tentang rintangan pribadi yang umum terjadi dalam usaha kreatif dan cara mengatasinya. Selain tantangan yang ditimbulkan oleh kecenderungan kita sendiri, ada juga ketegangan eksternal, seringkali masyarakat, yang pada saat-saat yang lemah, dapat menghalangi perjalanan kita. Sebagian besar pemikiran kreatif yang luar biasa yang saya wawancarai selama penulisan buku ini membahas tentang masa-masa dalam hidup mereka ketika mereka membuat keputusan yang tidak populer namun perlu. Entah itu putus kuliah untuk mengejar gairah, berhenti bekerja dengan baik untuk memulai sebuah perusahaan, atau menolak peluang tertentu yang tampak emas bagi orang lain-jalan mereka tidak konvensional. Seiring para pemimpin kreatif pemula ini menyusupi jalan mereka sendiri, mereka kehilangan dukungan dari orang lain. Tapi di tengah hiruk pikuk perusahaan dari guru dan bahkan keluarga dan teman mereka sendiri, mereka bertahan dan belajar untuk mendapatkan kepercayaan diri dari pertanyaan. Mereka menjadi penyimpang dari semesta itu.

Penyimpnng seperti maverick, bersedia menjadi tidak populer, disalahpahami, dan bahkan dijaui selama pencarian kreatif Visi pencapaian yang luar biasa adalah, menurut definisi, beberapa langknh di lunr konsensus dan logika konvensio nat. Denga n dem ikian, kita harus menjadi berani oleh keragu-raguan masyarakat daripada terhalang, Masyarakat agak munafik. Orang-orang mainstream menghindari orang-orang kreatif dengan skep tis, terutama saat mereka menentang status quo. Keluar dari sekolah atau memilih karir alternaöf tidak disukai. Tapi pada saat bersamaan kita merayakan keberhasilan para senima n dan pengusaha yang mem per kaya setiap aspek kehidu pan ltita. Masyarakat merayakan hasil dari apa yang masyarakat shuns. Kam i membuat ltesalaha n besar saat ltami menganggap lkesulksesan l kreatif sebagai satu hali. Gagasan tidak dibuat terjadi secara kebetulan atau kurang beruntung.

Penra paia n kreatif hanya lah hasil logis dari melaku1kan sesuatu yang berbeda dan melihatnya sampai selesai. Apa yang dilihat masyarakat sebagai risiko yang luar biasa bagi sebagian kita sebagai pelua ng yang jelas dan menarik. Apakah proyek menjadi sesuatu yang berarö bergantung pada ltapasitas 1 kita untuk mengatur dan memimpin. Anda harus belajar untuk mendapatltan l kepercayaan diri saat meragukan orang lain. Ja lan yang belum dipeta lka n adalah satu -sattinya jalan menuju sesuan yang baru. Saat tel1anan meningltat, Anda harus tetap mengiltuti kursus dan mempertimbangkan keraguan orang lain sebagai indikasi kemajuan Anda. Anda tidak dapat mengandalkan pengetah ua n, penghargaan, dan prosedur konvensional saat Anda memimpin kegiatan kreaöf, Seperti yang telah Anda pelajari, cara Anda mengelola energi dan melibatkan karyawan dan m itra sem uanya harus d iperta nyaka n. Tidak ada yang luar biasa yang pernah dicapai melalui cara biasa. Dengan pola pikir yang menyimp ang, tekanan dari orang lain menjadi sumber kepercayaan diri, Dengan melepaskan kewajiban dan harapan yang diberikan kepada Anda oleh status quo, Anda dapat mengatur dan mengarahkan gagasan luar biasa ke hasil.

BAB X

PEMBAHASAN PERENCANAAN SKENARIO

Istilah perencanaan sudah sangat umum didengar dan digunakan disetiap kegiatan. Dalam manajemen strategi, perencanaan juga merupakan hal penting karena perencanaan bagian awal dari suatu manajemen. Merencanakan sesuatu tentunya melibatkan banyak opsi alternatif untuk mencapai suatu keberhasilan dari suatu organisasi, kemudian istilah skenario akan mengarahkan pada makna bahwa perencanaan akan disusun atau dibuat berdasarkan "cerita" cita-rata maupun harapan yang kemungkinan terjadi di masa depan. Hal ini biasa disebut dengan perencanaan skenario,

10.1. Pemecahan Masalah

Berkaitan dengan hal tersebut, bab ini akan memberikan gambaran singkat bagaimana perencanaan skenario ini dapat dilakukan. Untuk itu, pembaca diharapkan dapat memahami pembahasan tentang perencanaan skenario ini, Adapun beberapa hal yang menjadi fokus pembahasan pada bab ini meliputi:

1. Apakah Skenario dan Perencanaan Skenario ?
2. Skenario Pembukaan Pembangunan
3. Sejarah Singkat Perencanaan Skenario

4. Skenario Perencanaan dan Kepemimpinan

10.2 , Apakah Skenario dan Perencanaan Skenario ?

Apa itu skenario? Apakah semua deskripsi skenario masa depan? Dan skenario apa yang bisa digunakan? Tidak ada definisi tunggal dari skenario atau rencana skenario. Pemikir yang berbeda telah membuat definisi skenario dan perencanaan skenario mereka sendiri, sebagai berikut:

- Pandangan yang konsisten secara internal tentang masa depan mungkin berubah menjadi' (Michael Porter 1985).
- 'Alat untuk memetakan persepsi seseorang tentang lingkungan alternatif di masa depan di mana keputusan seseorang dapat dimainkan dengan benar' (Peter Schwarcz, 1991),
- Bagian perencanaan strategis yang terkait dengan alat dan teknologi untuk mengelola ketidakpastian masa depan' (Gill Ringland 1998),
- Metode disiplin untuk mencari kemungkinan masa depan di mana keputusan organisasi dapat dimainkan' (Paul Shoemaker 1995).

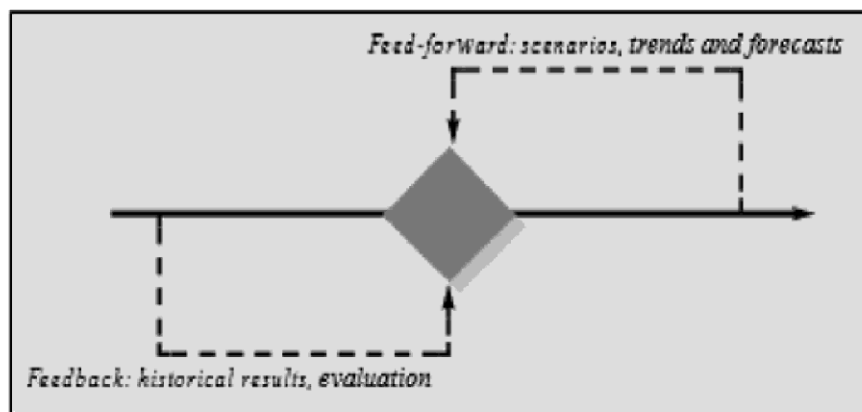
Jelas dari definisi ini bahwa skenario bukanlah perkiraan, dalam arti gambaran proyeksi yang relatif mengejutkan saat ini. Juga bukan visi, yaitu masa depan yang diinginkan. Skenario adalah jawaban yang bagus untuk menjawab pertanyaan: 'Apa yang bisa terjadi?' Atau: 'Apa yang akan terjadi jika...' Jadi, ini berbeda dari perkiraan atau penglihatan, yang keduanya cenderung menyembunyikan risiko. Skenario, sebaliknya, membuat manajemen risiko menjadi mungkin.

Juga jelas bahwa perencanaan skenario bukan hanya tentang penulisan skenario, tapi juga sesuatu yang lebih terkait dengan perencanaan strategis. Kita semua bermain-main dengan skenario. Pikiran sehat selalu menghasilkan skenario untuk masa depan. Otak berpikir ke depan dan memproses informasi tentang apa yang akan terjadi. Semua organisme

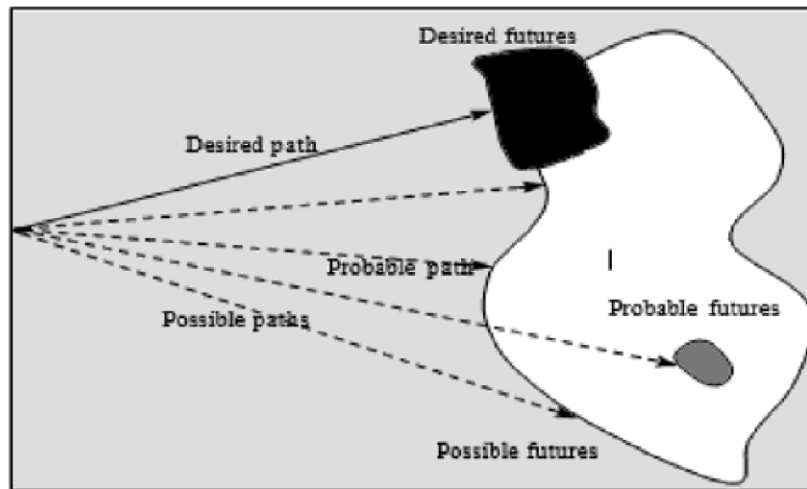
hidup seperti manusia atau organisasi membutuhkan sistem umpan balik yang berfungsi dengan benar untuk memberi tahu mereka apa yang telah terjadi, Kita perlu belajar dari apa yang telah kita lakukan. Tapi untuk bisa memilih jalan mana yang harus ditempuh, kita juga butuh informasi tentang masa depan. Kita membutuhkan sistem 'umpan balik' (lihat Gambar 10.1),

10.Z.1. Skenario dan masa depan lainnya

Kami telah mengatakan bahwa skenario berbeda dengan prakiraan, prognosis dan penglihatan, Skenario adalah deskripsi yang jelas tentang masa depan yang masuk akal, Gambar 10.2 menggambarkan perbedaan antara tiga kategori utama tersebut. Secara umum, semakin jauh ke depan kita melihat, semakin besar kemungkinan.



Gambar 10.1. Umpan balik: hasil historis, evaluasi



Gambar 10.2. Hubungan antara kemungkinan dan masa depan yang diinginkan

Dari sudut pandang pribadi misalnya, saya tidak memiliki banyak pilihan dalam kerangka waktu satu minggu. Jumlah kemungkinan 'satu minggu masa depan' terbatas. Tapi jika saya melihat lima, sepuluh atau bahkan beberapa tahun ke depan, jumlah alternatif jauh lebih besar. Beberapa masa depan mungkin tampak hari ini lebih mungkin daripada yang lain. Lainnya lebih disukai, lebih diinginkan, dan masa depan yang diinginkan seringkali bisa berbeda dari yang paling mungkin. Masa depan yang paling dikehendaki, visi saya sendiri tentang bagaimana saya ingin menjalani hidup saya, mungkin bahkan tidak akan masuk dalam bidang masa depan yang 'mungkin'.

Dalam hal perencanaan, kita senantiasa membuat rencana yang mencakup kedepan serta skenario dan visi, baik sebagai individu maupun organisasi. Sebagai organisasi yang sering kita rencanakan dengan berbagai jenis perkiraan dan proyeksi. Dalam kondisi stabil dan dengan kerangka waktu yang singkat, prakiraan sangat penting dan kuat. Kita membutuhkan pengurangan risiko dan kepastian untuk bisa membuat keputusan. Dan itulah yang disediakan oleh prakiraan, Namun, semakin jauh ke depan kita melihat, dan

semakin kompleks sistem yang kita coba prediksi, semakin tidak relevan jenis perencanaan int, Seiring meningkatnya ketidakpastian, kita memerlukan alat perencanaan lain untuk mengungkap dan mengeksplorasi lingkungan bisnis masa depan untuk mengidentifikasi potensi risiko dan peluang, dan untuk mempersiapkan tidak hanya satu tapi banyak kemungkinan masa depan. Pada saat yang sama, kita tidak bisa mengeksplorasi setiap masa depan yang mungkin. Kita perlu mengurangi kompleksitas untuk bisa mengatasinya. Di situlah penulisan skenario masuk. Melalui skenario yang dibuat dengan terampil, kita dapat mengurangi sejumlah besar ketidakpastian ke beberapa arah alternatif yang masuk akal yang bersama-sama mengandung dimensi ketidakpastian yang paling relevan.

Prakiraan biasanya berbentuk kuantitatif. Tapi terkadang mereka disajikan dalam format skenario karena deskripsi yang kurang lebih jelas tentang apa yang akan terjadi: apa yang harus kita terima, untuk mengatasinya. Hal yang sama berlaku untuk visi. Mereka kadang disajikan sebagai The Future, namun dalam arti lain. Mereka mewakili masa depan yang patut diupayakan. Tapi seperti prakiraan menyembunyikan risiko, begitu pula penglihatan. Visi pada dasarnya tidak rumit. Penglihatan yang kuat itu sederhana dan mudah dipahami, namun masih cukup samar untuk menarik banyak orang. Dalam proyek skenario, prakiraan dapat digantikan sebagai masukan untuk pengembangan skenario. Visi strategis yang direvisi, di sisi lain, seringkali merupakan salah satu hasil dari proses perencanaan skenario,

10.2.2. Skenario perencanaan: alat pembelajaran dan instrumen perencanaan

Perencanaan skenario adalah, seperti yang telah kita lihat, alat perencanaan strategis yang efektif untuk perencanaan jangka menengah dan panjang dalam kondisi yang tidak pasti. [u i membantu kita untuk mempertajam strategi, menyusun rencana untuk hal yang tak terduga dan terus mencari arah yang benar dan masalah yang benar. Tapi

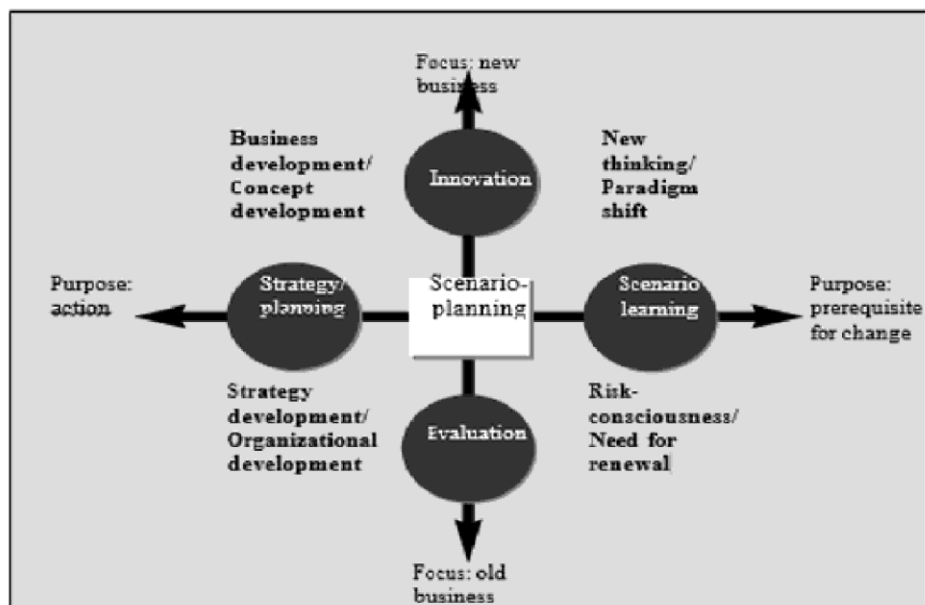
penulisan skenario bukan hanya instrumen perencanaan. Ini juga merupakan alat belajar yang efektif. Berpikir dalam skenario membantu kita memahami logika perkembangan, mengklarifikasi kekuatan pendorong, aktor kunci, pemain kunci dan potensi kita sendiri untuk memberikan pengaruh. Skenario perencanaan adalah perencanaan masa depan di era ketika perencanaan strategis tradisional sudah usang (Mintzberg 1994).

label 10.1. Perbedaan antara skenario, prakiraan dan visi

| <i>Scenarios</i> | <i>Forecasts</i> | <i>Visions</i> |
|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Feasible, plausible | Probable futures | Desired future |
| Uncertainty based | Based on certain relations | Value based |
| Illustrate risks | Hide risk | Highlight risk |
| Qualitative or quantitative | Quantitative | Usually qualitative |
| Need to know | Needed to decide | Energizing |
| Timely | Timely use | Relatively often used |
| Strategic in nature | Strategic in scope and how | Instructions as to priorities |
| Open perspective | Definitive | Usually charged |
| Intuitive | | |

Padahal, teknik skenario bisa digunakan untuk beberapa tujuan, seperti yang akan kita lihat nanti. Pada Gambar 10.3, kami menggambarkan dimensi yang telah kami temukan

selama bertahun-tahun menggunakan teknik skenario di berbagai proyek. Kadang-kadang skenario jelas digunakan untuk merencanakan alasan dengan tujuan eksplisit untuk mengembangkan hasil praktis. Skenario industri, teknologi atau konsumen dapat memandu Litbang, pengembangan bisnis atau produk. Skenario dapat berfungsi baik sebagai inspirasi untuk menghasilkan gagasan dan sebagai filter yang melalui nya gagasan dan proyek baru dapat dilewati. Dalam kasus ini, skenario berfungsi dalam proses 'bisnis baru', Tapi itu juga bisa digunakan untuk tujuan evaluasi, misalnya untuk menguji konsep bisnis, strategi atau produk yang ada.



Gambar 10.3. Dimensi skenario

Di lain waktu, skenario dapat digunakan untuk belajar atau mendorong perubahan. Skenario sangat hebat dalam menantang paradigma dan asumsi yang ada, terutama bagi mereka yang terlibat dalam generasi skenario. Oleh karena itu, skenario adalah instrumen yang sangat kuat dalam proses menantang paradigma yang ada dan menciptakan perspektif bersama di masa depan.

10.2.3. Skenario perencanaan: hubungan antara studi berjangka dan strategi

Perencanaan skenario adalah seperti yang telah kita lihat, metode perencanaan yang digunakan untuk mengatasi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis masa depan. Perbedaan antara pendekatan perencanaan strategis tradisional dan perencanaan skenario diilustrasikan pada Tabel 10.2. Jelas bahwa perencanaan skenario adalah instrumen yang memungkinkan organisasi mengintegrasikan diskusi mengenai masa depan jangka panjang dan menengah dengan perencanaan strategis jangka pendek hingga menengah. Dari perspektif tersebut, proses perencanaan skenario terdiri dari dua tahap yang dihubungkan oleh skenario yang dibangun pada tahap pertama (Gambar 10.4). Setiap fase terdiri dari beberapa tahap, beberapa lebih kreatif atau intuitif, yang lain lebih analitis.

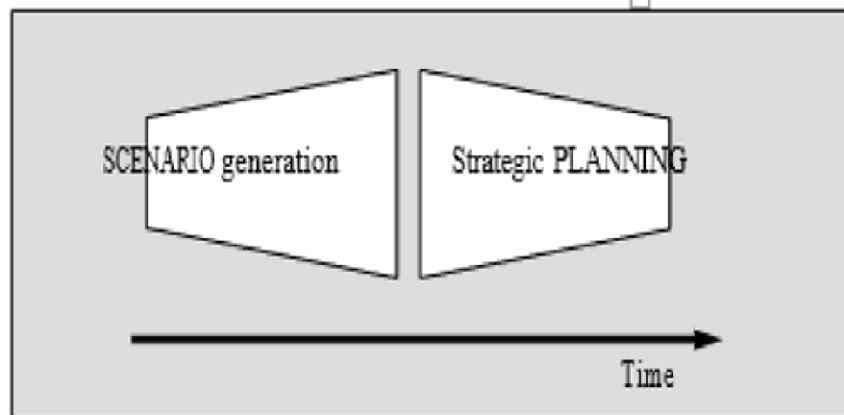
Tabel 10.2. Karakteristik perencanaan tradisional dibandingkan dengan pendekatan perencanaan skenario

| | Traditional Planning | Scenario Planning |
|-------------------------------|--|--|
| Perspective | Partial, 'Everything else being equal' | Overall, 'Nothing else being equal' |
| Variables | Quantitative, objective, known | Qualitative, not necessarily quantitative, |
| Methods | Statistical, standard genres | Dynamic, creative processes |
| Explanation | The past explains the present | The future is the <i>i-aisun d'être</i> of the present |
| Picture of | Simple and certain | Multi-faceted |
| Attitude to the future | Passive or adaptive (the future will be) | Active and creative (the future is created) |

Kapan skenario harus digunakan sebagai alat dalam perencanaan strategis? Jawaban sederhana untuk pertanyaan itu adalah: 'Bila ada alasan nya, Dan ada alasan untuk menggunakan skenario dalam proses strategis segera setelah ada sejumlah ketidakpastian dalam konteks keputusan. Skenario sangat berharga ketika menyangkut perubahan paradigmatik atau non linier, misalnya ketika kategori produk mencapai tingkat 'kematangan matang' dan perlu diganti dengan sesuatu yang baru, atau dalam menghadapi persaingan yang melanggar peraturan menciptakan logika bisnis baru (Gambar 2.5). Ini bukan jenis perubahan yang perencanaan linier tradisional cocok untuknya, namun merupakan dasar perencanaan skenario.

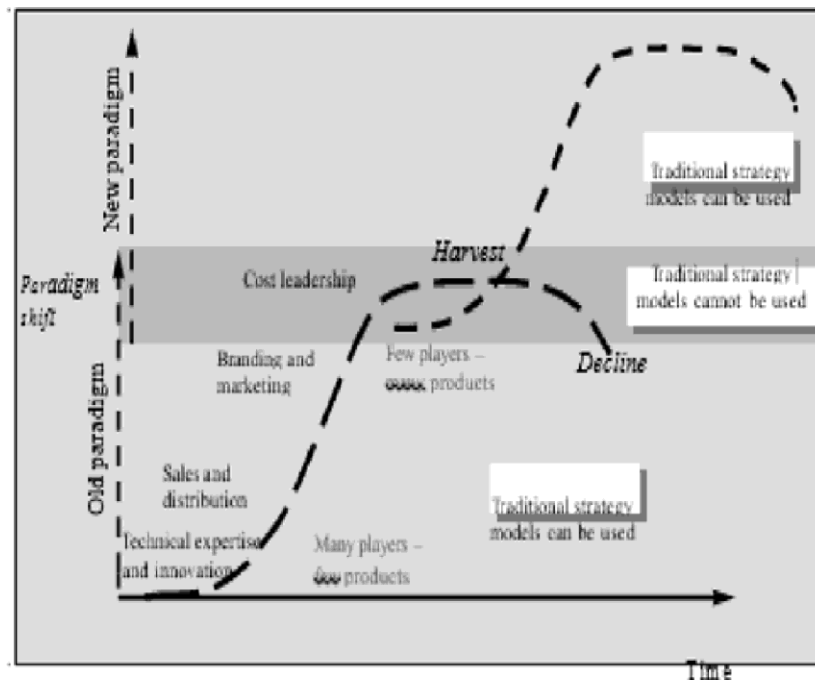
Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa, terutama dalam masa-masa yang tidak pasti, ada kebutuhan untuk tingkat pemikiran strategis yang lebih tinggi yang mengintegrasikan pemikiran dan pemikiran futures berbasis ketidakpastian dan metode perencanaan strategis tradisional lainnya untuk mengatasi tantangan dalam bisnis. lingkungan, dan untuk dapat memanfaatkan peluang yang diciptakan (Gambar 10.5). Pada kenyataannya, pengembangan skenario sering menjalani kehidupannya sendiri, terpisah dari perencanaan strategis. Hal itu membuat masa depan lautan intelektual murni, dan perencanaan strategis (paling bagus) merencanakan paradigma yang ada. Peritadang itu sudah cukup, tapi sering tidak.

Dalam dunia tanpa henti berubah hari ini, integrasi operasional atau proses tidaklah cukup, Kita juga butuh integrasi strategis.



Gambar 10.4 Integrasi Strategis

Skenario perencanaan adalah kombinasi dari analisis skenario untuk tujuan strategis dan perencanaan strategis berdasarkan hasil dari tahap scenario yang mengharuskan perusahaan mempertimbangkan sinergi antara produk, teknologi, pasar dan sejenisnya yang berbeda, dan seringkali mendefinisikan ulang konsep bisnis. Namun, integrasi strategis pada dasarnya berkaitan dengan rekombinasi dan penemuan ulang masa kini. Di luar itu, perusahaan semakin membutuhkan apa yang bisa kita sebut integrasi berjangka, yaitu mengintegrasikan lintasan masa depan ke dalam perencanaan bisnis sehari-hari. Integrasi berjangka tidak hanya membutuhkan perspektif baru tentang bisnis, tetapi juga praktik baru dan alat baru untuk menerapkan perspektif baru. Skenario perencanaan adalah salah satu metode tersebut.



Gambar 1D.5 5 skenario perencanaan strategis yang sesuai dengan tugas menghadapi perubahan paradigma konvensional dan non linier

Mengapa skenario itu ampuh tapi tidak banyak diterapkan?

Dari pembahasan di atas kita bisa melihat bahwa skenario memang alat yang ampuh karena beberapa alasan.

Mari kita meringkas beberapa dari mereka:

- Format yang kompatibel dengan pola Pemikiran skenario sesuai dengan fungsi otak, Format narasi skenario (gambar dan cerita) membuat mereka mudah diingat. Apa yang bisa Anda visualisasikan, Anda juga bisa percaya.
- Pembukaan pemikiran yang berbeda. Satu set skenario harus mewakili rutinitas yang berbeda secara kualitatif. Dengan memaksa pikiran Anda untuk memikirkan arah yang berbeda secara kualitatif, Anda melatih kemampuan Anda untuk memikirkan hal yang tidak terpikirkan, dan dengan demikian meningkatkan kemampuan Anda untuk memperkirakan kejadian yang

tidak bina. Format terbuka, dengan no Benar' atau 'salah', juga membantu eksplorasi bersama masa depan.

- Format pengurangan kompleksitas. Melalui skenario, bisnis yang kompleks atau lingkungan unium dapat dikurangi menjadi jumlah ketidakpastian yang dapat diatur. Mereka memfasilitasi pengura ngan komp leks itas tan pa terlalu menyederhanakan.

Format Inom unikatif. Skenario m udah dikomunikasikan dan dibahas. Skenario bersama dalam sebuah organisasi menyediakan bahasa dan pandangan dunia yang umum yang menyederhanakan pengambilan keputusa n.

Tapi jika skenario itu begi tu kuat, mengapa merelta belum lebih banyak digunakan? Setidaknya ada empat alasan untuk int.

- Ketidakpasöan dalam kes im p ulan. Skenario perencanaan tidak memberikan satu jawaban tunggal tentang masa depan. Oleh karena itu ödak memberikan keamanan ya ng sering dibutu h lvan dalam pengambilan lteputusan. Skenario perencanaan adalah proses yang jauh lebih menuntut daripada perencanaan tradisional.
- Bersikap rasional cerhadap kesederhanaan manajerial. Aspelt lain dari keluara n sltenario adalah bahwa perencanaan skenario ödak sesuai d°ungan kesederhanaan manajerial yang mengatakan bahwa ada satu jawaban yang benar untuk setiap pertanyaan, bahwa setiap masalah dapat dibagi menjadi tiga bagian, dan seöap bagian dapat dipecahkan secara terpisah, Perencanaan skenario adala h pendekata n perencanaan ya ng lebih holistik atau sistemik daripada metode tradisional,
- Metode lembut dan jawaban lembuL Teknik skenario biasanya bersifat kualitaöf, berdasarkan penalaran dan pengenalan pola intuitiör, walaupun analisis menyeluruh seringkali merupakan bagian dari proses. Hasilnya

sering disajikan secara kualitatif yang sesuai dengan budaya tradisional dengan nomor tradisional.

- Memakan waktu. Alasan lain mengapa manajer puncak sangat jarang terlibat dalam proyek skenario adalah bahwa metode berbasis lokakarya memakan waktu dalam hal jumlah jam dan hari yang harus dihabiskan peserta untuk mendapatkan hasil yang menyeluruh. Untuk menghindarinya, kami sering merekomendasikan desain di mana pemangku kepentingan internal yang penting terlibat dalam momen kritis, namun di mana kelompok proyek terdiri dari anggota terpilih dengan latar belakang dan pola pikir yang tepat dan paling tidak, tersedia lebih banyak waktu.

Apa skenario yang bagus?

Bab ini membahas tentang perencanaan skenario: kami prihatin dengan skenario dalam konteks perencanaan strategis. Tapi bagaimana kita mengidentifikasi skenario yang baik dalam konteks itu?

Ada tujuh kriteria untuk skenario yang bagus untuk tujuan strategi:

- Kekuatan pengambilan keputusan. Setiap skenario di set, dan himpunan secara keseluruhan, harus memberikan wawasan yang berguna untuk pertanyaan yang sedang dipertimbangkan. Sebagian besar industri generik atau skenario umum tidak memiliki kekuatan ini dan perlu dilengkapi untuk tujuan pengambilan keputusan.
- Masuk akal. Skenario yang dikembangkan harus berada dalam batas-batas peristiwa masa depan yang mungkin secara realistis.
- Alternatif. Setiap skenario harus setidaknya sampai batas tertentu mungkin, walaupun tidak perlu mendefinisikan probabilitas secara eksplisit. Yang ideal adalah bahwa skenarionya kurang lebih sama mungkin,

sehingga kisaran ketidakpastian seluas mungkin tercakup dalam skenario. Jika misalnya hanya satu dari tiga atau empat skenario yang mungkin terjadi, Anda hanya memiliki satu skenario dalam kenyataan.

- **Konsistensi.** Setiap skenario harus konsisten secara internal. Tanpa konsistensi internal, skenario tidak akan bisa dipercaya. Logika skenario sangat penting.
- **Irreversibilitas.** Skenario harus secara struktural atau kualitatif berbeda, jadi tidak cukup bagi mereka untuk berbeda dalam hal besarnya, dan karena itu hanya variasi skenario dasar.
- **Memorability,** Skenario harus mudah diingat dan dibedakan, bahkan setelah presentasi. Oleh karena itu disarankan untuk mengurangi jumlahnya menjadi antara tiga sampai lima, meski secara teori kita bisa mengingat dan membedakan hingga tujuh atau delapan skenario. Nama skenario yang jelas membantu.
- **Tantangan.** Kriteria terakhir adalah bahwa skenario benar-benar menantang hikmat organisasi yang menerima tentang masa depan.

10.3. Skenario Pembukaan Pembangunan

Skenario dapat dikembangkan dengan berbagai cara dan digunakan untuk berbagai tujuan. Pada dasarnya ada tiga jenis skenario umum – skenario berbasis tren, kondisi dan normaor terkait dengan masa depan yang mungkin, mungkin dan yang diinginkan / tidak diinginkan. Keputusan bisnis dapat dibingkai dan dibenarkan melalui penggunaan skenario berbasis tren (jenis yang paling mungkin terjadi dalam konteks bisnis atau keputusan masa depan) dan skenario normatif (visi atau skenario yang menantang). Dengan serangkaian skenario yang kontras, konteks keputusan dapat dieksplorasi, konsep dan faktor lain yang ada dievaluasi, dan keputusan yang lebih baik dibuat. Contoh skenario kontras biasanya adalah apa yang kita bicarakan saat kita mendiskusikan perencanaan skenario, dan skenario inilah yang dipertimbangkan dalam buku ini.

10.3.1. Cara untuk mengembangkan skenario

Ada beberapa cara berbeda dalam melakukan proses skenario. Yang paling sederhana adalah model ahli, di mana satu orang atau kelompok kecil melakukan pekerjaan itu [Tabel 10.3].

| Tabel 10.3 Tiga Model Pengembangan Skenario | | | |
|---|--------------------------------|---|--|
| | Model Ahli | Model Partisipasi | Model Organisasi |
| Peran Perencana | Sendirian | Dalam organisasi | Dalam pelatihan/melatih orang lain |
| Proses | Perencana mengendalikan proses | Perencana berpartisipasi dan memimpin proses | Perencana berada di luar proses |
| Hasil | Ditampilkan oleh perencana | Ditampilkan dan dimiliki oleh kelompok | Ditampilkan dan dimiliki oleh organisasi |
| Hubungan | Perencana menyelesaikan tugas | Perencana mempertahankan hubungan dengan kelompok | Perencana menyerahkan tanggung jawab kepada kelompok |

Dalam model partisipasi, ahli bertindak sebagai pemimpin proyek bersama dengan sekelompok orang dari organisasi. Kelompok tersebut kemudian memiliki hasilnya, Ahli bisa datang dari dalam organisasi atau dari luar. Seringkali diinginkan untuk memiliki fasilitator luar, bahkan anggota lokakarya, pada beberapa tahap dalam proses skenario untuk menghadirkan perspektif eksternal ke dalam prosesnya.

Dalam model organisasi, ahli melatih sekelompok orang dalam organisasi, yang kemudian melakukan pekerjaan itu. Hasilnya akan dimiliki sepenuhnya oleh organisasi atau kelompok di dalamnya yang melakukan pekerjaan. Beberapa bentuk model partisipasi, dengan serangkaian seminar dan dialog dengan orang-orang kunci, seringkali lebih disukai.

10.4. Sejarah Singkat Perencanaan Skenario

Pada dasarnya, seperti yang ditunjukkan ahli sasar David [ngvar, Homo sapiens adalah hewan skenario. Tidak ada yang kurang, perkembangan modern penulisan skenario hanya dimulai pada tahap akhir dalam sejarah manusia.

10.4.1. Akar perencanaan skenario

Singkatnya kita bisa mengatakan bahwa perencanaan skenario dalam bentuk yang kita hadapi dalam bisnis di seluruh dunia memiliki dua akar utama. Yang pertama adalah futurisme, dimana analisis skenario awal menjadi metode dan skenario penting format presentasi yang efektif. Yang kedua adalah strategi, dimana ahli strategi dan manajer sejak tahun 1970an telah mencari alat baru dan lebih relevan untuk bekerja dengan isu kompleks. Sementara futuris menggunakan skenario sebagai alat untuk menganalisis, memperdebatkan dan mengkomunikasikan 'isu besar', para ahli strategi tertarik pada mereka sebagai instrumen perencanaan yang hebat. Pertanyaannya bukan terutama 'apa yang mungkin terjadi?', Tapi 'apa yang harus kita lakukan?' Akar ketiga di pohon perencanaan skenario muncul di 1990an, tumbuh dari tradisi pengembangan organisasi dan pembelajaran. Dengan semangat

pam ilmuwan dan penulis seperti Peter Senge (pengarang *The Fifth Discipline*) pembelajaran organisasi, visi bersama dan pandangan dunia, dan strategi yang dikembangkan secara kolektif menjadi isu utama. Teknik penyusunan skenario kemudian ditemukan sebagai format yang sangat baik untuk pekerjaan ini.

Baik futurisme dan strateginya masih muda, disiplin yang belum dewasa, dan multi disiplin. Mereka telah muncul dalam 40 tahun terakhir sebagai tanggapan terhadap isu dan organisasi global yang lebih kompleks. Perencanaan strategis dikembangkan pada tahun 1960an dalam karya ilmuwan seperti Chandler, Ansoff dan Lawrence dan Lorsch, dan telah berkembang menjadi sejumlah sekolah dan tradisi selama bertahun-tahun. Dari awal mula, mengatasi ketidakpastian telah dianggap 'esensi proses administrasi', seperti yang dikatakan oleh J. D. Thompson.

Futurisme

Bidang futurisme berasal dari para nabi kuno, juga bagi para visioner dan seniman seperti Thomas More (*Utopia*, 1516), Francis Bacon (*The New Atlantis*, 1626) dan Edward Bellamy (*Melihat ke Depan*, 1888). Dalam bentuknya yang lebih modern, ia kembali ke tahun 1940an dan 1950an, ketika orang-orang seperti Bertrand de Jouvenel, Robert Jungk dan Herman Kahn mengembangkan metodologi dan perspektif untuk menghadapi masa depan. Sekolah Eropa, yang diwakili oleh Jouvenel dan Jungk, dan kemudian oleh institusi seperti Institut Copenhagen untuk Studi Masa Depan dan Sekretariat Swedia untuk Studi Masa Depan, lebih berorientasi intelektual dan berorientasi daripada perwakilan Amerika, Fokus lebih pada kemungkinan dan keinginan masa depan daripada yang mungkin. Selama tahun-tahun emas 1970-an sejumlah institusi dan organisasi yang mempromosikan studi berjangka lahir. Ini menjadi disiplin akademis dengan gelar master, dan asosiasi seperti World Future Society dan World Future Studies Federation didirikan. Penelitian masa depan seringkali komprehensif dan ekstensif, berkaitan dengan isu-isu besar

seperti sumber daya alam global, pertumbuhan penduduk, konflik Utara-Selatan dan *The Next 200 Years* (judul buku Herman Kahn tahun 1978). Produksi yang paling terkenal sejak saat itu mungkin adalah Klub Batns Roma untuk Pertumbuhan (1972). Sejumlah penulis independen juga mempresentasikan buku terlaris, seperti Alvin Toffler's *Future Shock* (1973) dan Daniel Bell's *The Post-Industrial Society* (1976).

Selama krisis perencanaan tahun 1980an, bidang futurisme bergeser dari studi ekstensif terhadap futurisme-pop. Penulis seperti John Naisbitt (*Megatrends*) dan kemudian Faith Popcorn menjadi bintang futuris baru. Sejak sekitar tahun 1990, futurisme telah mengalami kebangkitan kembali. Proyek masa depan telah diambil karena instrumen kebijakan oleh badan pemerintah dan kegiatan skenario menjadi bagian dari kotak peralatan sehari-hari. Pada saat yang sama, banyak buku telah sampai ke pasar, pada dasarnya menyoroti teknologi baru, paradigma baru dan ekonomi baru. Pekerjaan mani Manuel Castell di *The Network Society* adalah yang paling ambisius dari semuanya, dan dibandingkan dengan karya Karl Marx di era industri.

Strategi

Strategi telah didefinisikan dalam beberapa cara, Akhirnya adalah strategi kata Yunani, yang berarti 'umum'. Kata Ynnani stratego berarti 'merencanakan penghancuran musuh seseorang melalui penggunaan sumber daya secara efektif' (Bracker 1980), atau seni jenderal.

James Brian Quinn pernah mendefinisikan strategi lebih lanjutnya sebagai

pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan tindakan untuk sebuah organisasi ke dalam keseluruhan yang kohesif. Strategi yang diformulasikan dengan baik membantu mengarahkan dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam postur yang unik dan layak berdasarkan kompetensi dan kekurangan internal relatif, perubahan yang dapat diantisipasi di lingkungan, dan gerakan kontinjensi oleh lawan yang cerdas - (Quinn 1995. 12).

Tapi apa artinya datum praktek? Apakah strategi bagus benar-benar direncanakan, atau apakah itu muncul (Mintzberg 1994)? Mungkinkah untuk mengidentifikasi strategi yang baik sebelumnya, atau bisnknh kita melakukannya dalam retrospeksi? Meskipun strategi sebagai sebuah disiplin telah berlangsung selama hampir 40 tahun, bidang manajemen strategis didirikan, sekarang lebih dari sebelumnya, dengan membandingkan dan menggabungkan paradigma (Hamel dan Heene 1994). Masih belum ada Consensus di bidang strategi seputar pertanyaan mendasar seperti 'apa itu teori manajemen strategis?' Atau 'apa yang seharusnya menjadi teori manajemen strategist'

Seperti yang telah kita catat, bidang penelitian strategi dalam manajemen berasal dari latar awal ilmuwan seperti Chandler, Ansoff, Lawrence dan Lorrh, dan Thompson dan Andrews. Konsep strategi adalah merancang strategi yang optimal, atau untuk merumuskan rencana strategis. Selama tahun 1970an muncul strategi sebagai disiplin akademis dengan jurnal dan masyarakatnya sendiri seperti Strategic Management Society (didirikan tahun 1982), di mana para ilmuwan dan praktisi saling bertukar pengalaman.

Selama tahun 1980an, sebuah gelombang baru menyapu penelitian manajemen strategis. Dipicu oleh karya Miles and Snow (1978) dan Porter (1980; 1985), penelitian tentang strategi berkembang, menekankan karakteristik strategi yang berhasil daripada bagaimana mereka terbentuk. Pada 1990-an, sebuah revolusi lain terjadi, mengalihkan fokus dari isi strategi ke proses pengambilan keputusan strategis, persaingan yang ketat dan lingkungan dengan kecepatan tinggi, kemampuan organisasi dan aspek strategi evolusioner.

Selama tahun 1990an, lebih banyak perusahaan dan industri dihadapkan pada perubahan yang cepat dan berkesinambungan. Sejumlah penelitian berfokus pada perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang sangat tidak stabil, tidak terpisahkan dan bermusuhan, menemukan bahwa lingkungan semacam itu memerlukan strategi diferensiasi inovatif yang dikombinasikan dengan organisasi organik, khusus

dan terpadu. Akibatnya, dalam konteks strategi lingkungan yang sangat bergolak cenderung didefinisikan lebih sebagai postur atau kombinasi kegiatan untuk mencapai keunggulan kompetitif daripada sebagai rencana untuk menghancurkan musuh.

Lengnick-Hall and Wolf (1999) mengidentifikasi tiga sekolah utama di tahun 1990an. Sekolah pertama didasarkan pada logika kemampuan, yang menekankan perlunya sumber daya unggul. Yang kedua memanfaatkan logika gerilya, memusatkan perhatian pada kebutuhan akan kecepatan. Yang ketiga bertumpu pada logika kompleksitas, yang menekankan perlunya pernah ada yang lebih dalam tentang kekuatan dan penarik yang mendasarinya di lingkungan bisnis. Perspektif perencanaan skenario memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan semua ini.

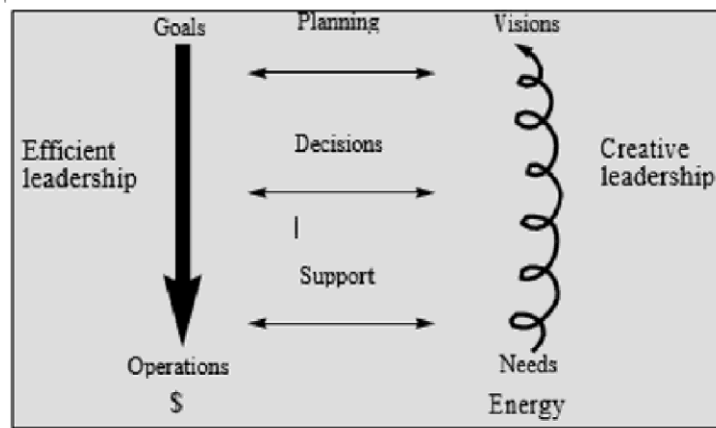
10.5. Skenario Perencanaan dan Kepemimpinan

Dimana perencanaan skenario dan pemikiran masa depan masuk ke sistem kepemimpinan dan manajemen? Mari kita simpulkan pengantar ini dengan menempatkan perencanaan skenario ke dalam konteks yang lebih luas. Kita dapat mengambil sebagai titik awal kita gambaran perusahaan sebagai sebuah sistem dengan dua subsistem, masing-masing dengan tujuan dan tujuan yang berbeda. Sistem di sebelah kanan pada Gambar 2.8 berorientasi pada pengembangan dan pembelajaran, menanggapi perubahan di dunia luar, menghadapi dan tantangan baru dan merumuskan balasan untuk mereka. Mata uang dalam sistem ini bersifat kualitatif, soal kemiringan, keterlibatan dan energi. Sistem di sebelah kiri berorientasi pada produksi, efisiensi dan hasil. Mata uang itu kuantitatif. Kedua sistem itu bisa disamakan dengan dua bagian otak organisasi. Dalam gambar ini, kepemimpinan memiliki tiga dimensi:

- Kreatif: berorientasi pada pengembangan dan pembaharuan. Prinsip panduannya adalah proses dan kontrol penglihatan.
- Efisien: berorientasi pada produksi dan hasil, Prinsip panduannya adalah pengelolaan tujuan.
- Mengintegrasikan: peduli dengan sisi kanan dan kiri otak bersama. ini memiliki tiga aspek:

- ✓ Merencanakan, yaitu, mengenalkan struktur ke dalam bagian kanan kreatif dari otak dan membentuk gagasan dan visi menjadi tujuan dan rencana yang nyata.
- ✓ Pengambilan keputusan, yang berkaitan dengan pengelolaan konflik, mengetahui kapan banyak gagasan berbeda diinginkan dan kapan sebuah rencana harus diikuti.

Dukungan, prihatin dengan menaruh keinginan dan keterlibatan dalam pekerjaan sehari-hari di paruh kiri otak.



Gambar 10.6 *The two 'br6f fR -halves' of the organization*

Dengan gambaran ini jelas bahwa perencanaan skenario adalah instrumen kepemimpinan terutama untuk sisi kanan otak dan untuk integrasi antara bagian kiri dan kanan. Ketika kita masuk ke pertanyaan penerapan strategi yang telah tumbuh dari perencanaan skenario, kita mulai semakin dalam ke bagian kiri otak.

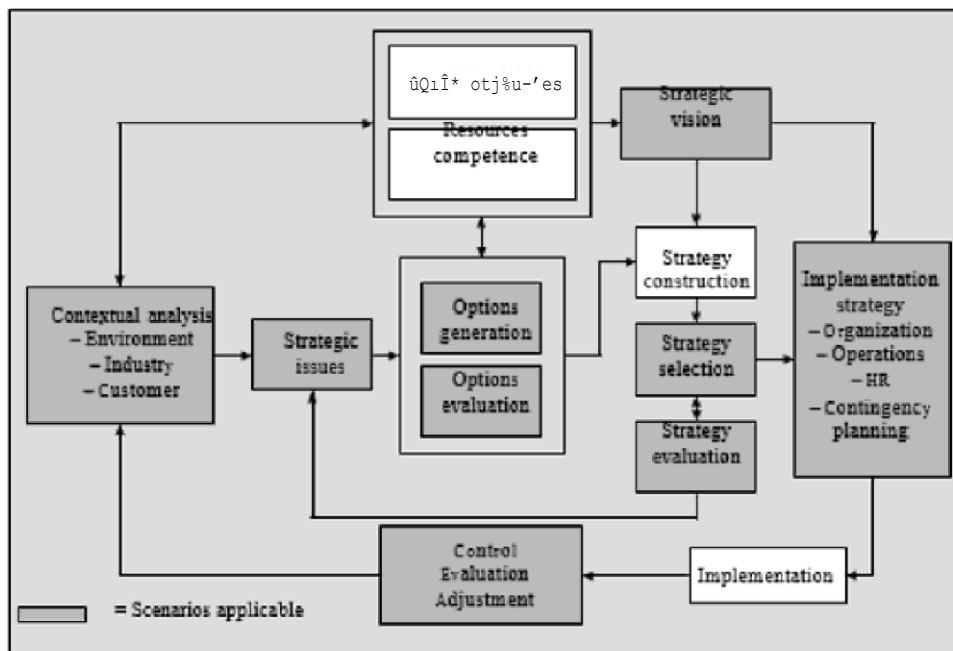
10.b. Kapan Teknik Skenario Digunakan?

Inilah saatnya untuk meringkas beberapa kesimpulan sejauh ini. Mari kita mulai dengan pertanyaan kapan teknik skenario bisa digunakan. Dalam siklus perencanaan dari analisis kontekstual (tracking) sampai implementasi (action), teknik skenario dapat digunakan pada beberapa tahap

(Gambar 10.5). Teknik skenario adalah alat yang sangat ampuh untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang kontekstual. Kedua skenario berbasis tren dan kontras, skenario alternatif dapat digunakan sebagai dasar untuk menghasilkan dan memilih isu-isu strategis. Selanjutnya kita akan menjelaskan secara lebih rinci bagaimana hal ini dapat dilakukan. [su yang dipilih dan konsekuensi yang teridentifikasi dari perubahan kontekstual dapat digunakan untuk menghasilkan opsi strategis.

Skenario juga bisa digunakan secara langsung untuk tujuan itu, Pembangunan strategi gabungan dari opsi strategis tidak dapat didasarkan langsung pada skenario, namun skenario dan teknik berbasis skenario dapat digunakan untuk memilih dan mengevaluasi strategi baru atau yang sudah ada, Hal yang sama berlaku untuk pengembangan visi, lris sangat penting bagi manajemen strategis sehingga visi, sasaran dan sumber daya dan Inom potensi sesuai dengan lingkungan bisnis. Teknik skenario dapat berguna dalam mengembangkan visi strategis yang menciptakan peregrangan, dan dengan demikian energi yang diperlukan untuk menjaga agar organisasi tetap berjalan,

Implementasi strategi sama pentingnya dengan pengembangan strategi (jika tidak lebih dari itu). Tanpa strategi implementasi yang baik dan implementasi yang efektif, pengembangan strategi tidak lebih dari sekedar latihan intelektual. Penerapan praktis tidak banyak memanfaatkan skenario, walaupun skenario dan penglihatan dapat berfungsi sebagai pedoman. Namun dalam pengembangan strategi implementasi dalam hal perubahan organisasi, desain operasi dan sebagainya, teknik skenario sama bergunanya dengan pengembangan strategi perusahaan atau bisnis, Akhirnya, skenario dapat bermanfaat dalam evaluasi kemajuan dan tindakan perusahaan.



Gambar 10.7 Situasi perencanaan yang berbeda dimana skenario berguna

Pada masa awal mobil otomatis, Henry Ford mendirikan BHAG yang mengatakan: 'Demoltratisasi mobil!' Dia mengerö bahwa ketiga hata ini sulit dipahami di dunia ada beberapa mobil dan harganya sangat önggi. bahwa kelas pekerja tidak mampu membelinya, Dia membuat deskripsi yang jelas bahwa dalam banyalt hal dijelaskan apa penglihatan nya:

Saya akan membangun sebuah mobil untul: orang banyak. Akan sangat rendah harganya sehfnflgo tidak ada orang yang menghasilkan gaji yang baik tfdak akan dapat memilikinya dan menikmati berkat berkat dari berjam - jom jam di tempat terbuko terbuka Alloh yang besar. . . . Ketika saya xefesnf, semva orang Okan mampu membelinya, dan setiap orang akan memilikinya. Kuda im akan lenyap dari jalan raya kami, mobil akan df6t Rgg6t p biasa. . . [dan kpi?'lf akan] memberf banyak pekerja untuk mendapatkan gaji yang layak.

Jelas bahwa deskripsi yang jelas memudahkan untuk memahami arti dari tiga kata tersebut. Dan seperti kita semua tahu dia berhasil mencapai tujuannya!

Cara membuat visi

Seperö yang telah kita sebutkan, sebuah visi adalah gambaran yang sangat diinginkan tentang masa depan. Ini merupakan mimpi yang kita inginkan dengan sepenuh hati untuk menjadi kenyataan di masa depan yang jauh. Visi sangat berhubungan dengan perasaan dan emosi. Mereka membawa kita ke dalam kontak dengan keinginan terdalam kita. Hal ini membuat tidak mungkin untuk menyerang mereka dengan metode analisis. Intuisi dan kreativitas adalah aset paling penting saat kita mencoba memahami keinginan sejati kita. Tetap saja jika Anda merasa lebih bahwa Anda seorang analis, jangan Anda akan tiba saat tiba saatnya untuk menemukan dan memperjelas esensi penglihatan.

Mari kita ikuti kasus dimana kita bekerja sama dengan divisi industri multinasional dan melihat apa yang kita lakukan. Metode yang kami gunakan termasuk yang paling efektif, meskipun sudah digunakan. Mungkin perlu disebutkan bahwa telah ada proses Pelatihan dan Menganalisis, dengan sekitar 30 peserta dari berbagai negara, sebelum proses penglihatan dimulai.

Seminar VFS

Sebelumnya 50 orang, mewakili semua jenis fungsi dari berbagai bagian organisasi, diundang oleh sebuah perusahaan. Mereka bertemu dari makan siang satu hari untuk makan siang keesokan harinya. Setelah pengantar yang menyertakan presentasi skenario dan ceramah singkat tentang kebutuhan akan penglihatan, prosesnya dimulai. Tugas pertama adalah individu. Setelah sesi orientasi dimana mereka dibimbing untuk menyingkapkan masa kini dan secara bertahap mengangkut diri mereka ke dunia khayalan sepuluh tahun ke depan, mereka diminta untuk menulis surat pribadi kepada seorang mantan rekan kerja. Itu harus ditulis dan diberi tanggal sepuluh tahun ke depan dan mereka memiliki waktu satu jam untuk menulis. Kebanyakan orang sangat senang menulis surat seperti ini.

formatnya sempurna karena semua orang memiliki pengalaman menulis surat ke teman. Dan dalam sebuah surat Anda secara otomatis menceritakan kisah yang hidup. Setelah surat-surat ditulis para peserta bertemu dalam kelompok untuk menemukan penyebab utama yang mereka amati. Ketika presentasi berlangsung, semua orang tercengang atas kesamaan di antara apa yang muncul dalam presentasi kelompok. Setelah beserta surat-suratnya dikumpulkan oleh tim proyek.

Terciptanya visi

Langsung setelah seminar tim proyek mulai menangani materi tersebut. Presentasi di seminar tersebut menunjukkan bahwa ada sejumlah landasan. Kelompok tersebut membaca semua suratnya dan menemukan beberapa hal lagi yang sering disebutkan, namun belum disebutkan dalam presentasi. Secara keseluruhan ada 15 pilar. Tim menggunakan analisis dampak tunggal untuk memeriksa seberapa baik landasan tersebut sesuai dengan analisis yang dibuat dari lingkungan masa depan, dan mereka juga melakukan sejumlah analisis lainnya.

Namun, sulit bagi kelompok tersebut untuk memutuskan mana yang merupakan pilar terpenting. Analisis dampak silang dilakukan dan diagram lingkaran sebab-akibat digambar. Diagram menunjukkan dengan sangat jelas bahwa ada empat landasan yang bertindak sebagai laba-laba di internet. Jika fokus diberikan pada keempatnya, itu akan memberi energi pada yang lain. Akhirnya kelompok tersebut beralih dengan BHAG dan empat pilar. Hal ini disertai dengan deskripsi yang jelas. Karena para peserta telah menulis surat dari masa depan dan memberi tahu rekan mereka di tempat kerja mereka mengenai pengalaman tersebut, tim proyek memutuskan untuk menggunakan format surat untuk deskripsi yang jelas. Ada juga banyak rumusan kreatif dan keluar dari surat-surat dari seminar yang bisa digunakan dalam surat terakhir. Dan, secara otomatis, mereka memiliki banyak duta besar yang benar-benar merasa mereka adalah bagian dari menciptakan visi.

Beberapa pengalaman penglihatan

Pemeriksaan realitas

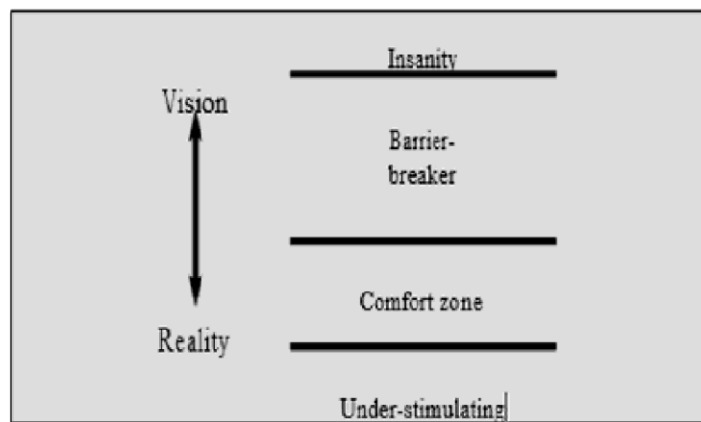
Banyak penglihatan cenderung menjadi pie di langit. Hal ini bisa dihindari dengan cek realitas. Apakah sejarah organisasi mendukung visi tersebut? Apakah visi membantu organisasi untuk memenuhi perubahan masa depan yang masuk akal di lingkungan? Sebuah visi yang diinspeksi kenyataan akan lebih mudah diterima dan mudah disadari.

Menantang penglihatan

Sebuah visi harus menantang. Jika tidak, orang akan membacanya dan memberhentikannya dengan menguap. Ada masalah sekalipun. Jika tantangannya begitu besar sehingga orang tidak berpikir akan mencapainya, penglihatannya tidak bisa dijalankan. Ini berbatasan dengan kegilaan. Di sisi lain jika organisasi menganggap mereka hampir sampai di sana, hal itu kurang menantang. Risiko menguap atau seodanya tidak ada usaha nyata yang besar jika penglihatannya berada dalam zona nyaman. Penglihatan ideal biasanya merupakan penghalang penghalang, menantang namun tidak terlalu sulit dicapai (Gambar 10.6).

Mengomunikasikan visi secara berlebihan

Mereka yang selalu berkecimpung dalam pengembangan penglihatan sering mengenainya dengan hati. Apa yang mungkin tidak mereka perombangkan adalah bahwa presentasi hanya di sebuah rapat perusahaan tidak cukup untuk membuat visi tersebut menjadi pandiian langsung untuk masa depan yang dimiliki semua orang. Untuk mencapai visi bersama, perlu untuk menyebarluaskannya di setiap departemen dan menunjukkan apa artinya bagi tempat kerja dan masyarakatnya yang spesifik, dan juga bekerja keras untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi gerakan ke arah yang benar,



Gambar 10.8. Ketegangan antara penglihatan dan kenyataan
Strategi, tujuan dan tindakan pendukung

Strategi perusahaan harus mendukung visi tersebut. Jilla tidak, tidak ada yang akan percaya bahwa penglihatan itu memiliki arti sebenarnya. Tujuan dan tindakan jangka pendek ke arah visi juga penting jika penglihatannya adalah untuk menginspirasi kepercayaan.

MEMUTUSKAN

Keputusan adalah fase dimana semuanya disatukan. Lingkungan masa depan dilacak dan dianalisis dan penglihatannya ada pada tempatnya. Apa yang bisa dilakukannya intuitif menanggapi arah penglihatan, memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman lingkungan masa depan?

Kita akan mempertimbangkan di sini metode yang telah kita temukan berhasil saat berhadapan dengan lingkungan yang kompleks yang sedang berubah dengan cepat. Kami telah mengembangkan metode secara bertahap karena kami telah bekerja dengan perusahaan yang lingkungan bisnisnya telah terbentuk secara radikal. Mereka telah menyadari bahwa standar industri di bidangnya, yang sudah sejahtera dalam waktu lama, akan segera kedaluwarsa. Terkadang perubahannya begitu besar sehingga memungkinkan untuk memprediksi pergeseran paradigma yang akan datang. Masalahnya seringkali adalah

bahwa mudah sekali melihat pergesernn parndigma akan datang, namun sulit untuk mengetahui seperti apa paradigma baru atau strategi apa yang akan berhasil di dalamnya. Sudah menjadi sangnt jelas bagi perusahaan-perusahaan mi bahwa metode tradisional tidak memadai. {adi, apa yang akan kami jelaskan di sini adalah beberapa metode spesifik untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi yang memandr atkan perubahan yang diidentifikasi di lingkungan. Ini juga menyiratkan bahwa kita tidak akan membahas model strategi pembangunan yang terututna berhubungan dengan perbaikan tems-menerus, pemotongan biaya dan sejenisnya.

Membangkitkan strategi

Pemikiran tradisional umumnya mengarah pada jawaban tradisional. Bagaimana kita memecahkan masalah ini di masa depan? Tindakan apa yang dilakukan pesaing kita? Itulah dua pertanyaan paling sering yang tampaknya ditanyakan para manajer kepada diri mereka sendiri ketika mereka sampai pada bagian strategi dari rencana bisnis. Seorang manajer mengungkapkannya seperti ini:

"Ketika akhirnya, setelah disidusi panjang, telah memutuskan misi, visi dan tujuan jangka panjang, hanya ada sedikit waktu tersisa untuk pekerjaan strategis. Maka kemungkinan besar Anda akan membuka ketiga di mana Anda menyimpan strategi lama dan beberapa contoh dari berbagai bagian industri." Yang lain mengatalcan bahwa mereka mendiskusikan situasi pada tingkat keseluruhan dan mencoba menemukan strategi yang bagus,

Masalahnya adalah Anda sering harus menemukan jawaban baru untuk pertanyaan baru. Dan ketika sebuah strategi baru mulai berkembang, tidak ada kerangka untuk memasukkan jawabannya, dan tidak ada cara yang disepakati untuk memberi label pada mereka. Ini adalah penghalang efektif untuk pemikiran baru, Jika kita ingin menemukan strategi baru kita harus meninggalkan pemikiran top-down dan mulai berpikir dari bawah ke atas. Ini berarti bahwa kita harus mulai dengan ide kecil untuk mendapatkan solusi, dan dari titik awal itu, tentukan teka-teki gambar sampai muncul pola baru. Pola ini bisa menjadi embrio

strategi baru. Tapi ide itu harus datang dari suatu tempat. Apa yang lebih suka kita gunakan sebagai inspirasi adalah apa yang muncul dalam analisis tren dan skenario.

Tren sebagai masukan untuk menghasilkan strategi

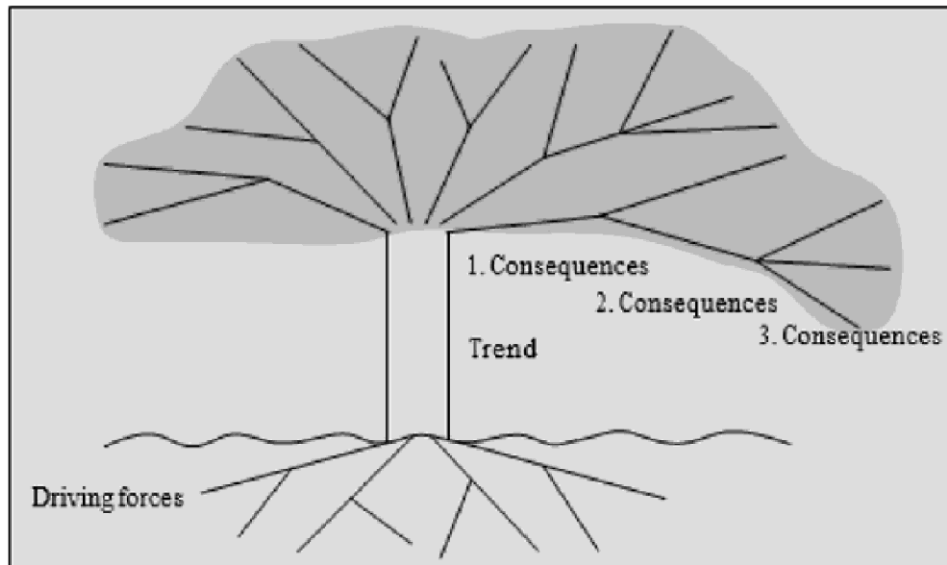
Kecenderungan tertentu yang diidentifikasi selama fase pelacakan adalah titik awal yang sangat bagus saat kita ingin menciptakan strategi baru. Mereka adalah kunci dari 'masa depan yang pasti' dan telah dijelaskan secara rinci sehingga mereka akan menjadi titik loncat yang solid untuk imajinasi kita.

Penggunaan mereka dapat diklarifikasi dengan contoh terbaru dari industri makanan. Dalam hal ini industri ingin mengidentifikasi kemungkinan bisnis baru yang dapat memenuhi perubahan permintaan dan kebiasaan makan. Mereka telah melakukan studi menyeluruh tentang tren dalam fase pelacakan dan mengidentifikasi 12 kelompok tren yang mereka anggap akan memiliki dampak besar pada industri ini. Mereka mengumpulkan sekelompok pengembang produk dan spesialis pemasaran yang bertemu untuk lokakarya satu hari. Tugasnya adalah menemukan ide produk baru yang akan kompetitif di dunia besok.

Kelompok tersebut beranggotakan kelompok yang lebih kecil dari tiga atau empat orang. Mereka mempertimbangkan empat tren masing-masing. Tugasnya adalah mengambil satu kecenderungan sekaligus untuk memahami logikanya dan konsistensinya yang lebih dalam. Untuk dapat mengambil keseluruhan situasi, mereka menggunakan pohon konsistensi untuk memperkuat temuan mereka (Gambar 10.6),

Pohon konsekuensinya mewakili sistem penggerak kekuatan koheren, kelompok tren dan konsekuensinya. Kekuatan pendorong adalah sistem akar dan membantu menunjukkan mengapa tren berkembang dengan cara tertentu. Tren atau trend-cluster merupakan bagasi. Tinggi dan ketebalan memberi kita sedikit perkembangan tren sejauh ini. Konsekuensi dari tren tersebut ditunjukkan sebagai cabang. Pikirkan konsekuensi tingkat pertama, kedua dan ketiga. Mahkota pohon menunjukkan kompleksitas perkembangan dan hubungannya. Ketika anggota kelompok telah mengumpulkan pohon, mereka mulai

menghasilkan gagasan produk yang mereka *cutat* pada catatan tempel. Catatan itu berkerumun dan kelompok-kelompok itu menjelaskan. Hasil dari proses tersebut adalah sejumlah produk baru dan segmen produk yang berasal dari tren. Stimulan semacam itu untuk gagasan sangat berguna saat Anda berangkat ke jalur yang tidak diketahui.



Gambar 10.9. Pohon konsekuensi

Skenario sebagai masukan untuk mengembangkan strategi

Cara umum untuk menggunakan skenario sebagai masukan untuk kerja strategis adalah menganalisis faktor keberhasilan apa yang akan ada dalam berbagai skenario. Bersama dengan analisis aset perusahaan, mudah untuk menggambar gambar sederhana yang menunjukkan penyusunan kedua skenario dan apa yang memisahkan satu dari yang lain.

Ketika kami melakukan ini dalam sebuah proyek mengenai wilayah Swedia, menjadi sangat jelas bahwa ada banyak faktor keberhasilan dalam skenario yang berbeda. Satu skenario, yang menunjukkan perkembangan sangat banyak pada jalur yang sudah dikenal dan berkembang dengan baik, tidak memerlukan strategi baru; itu akan cukup untuk memperbaiki beberapa jalan

lama. Tiga skenario lain nya menunjukkan bahwa para pemangku kepentingan harus mulai mengerjakan beberapa strategi baru jika berhasil. Analisis satu skenario pada khususnya menunjukkan tantangan yang sangat besar. Beberapa strategi sngnt mirip dalam skenario yang berbeda dan yang lain nya sangat spesifik untuk satu skenario tertentu. Untuk setiap skenario, analisis GAP sederhana menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan dan aseL. Ana lisis ini, bersama dengan bebera pa orang lain nya, menjadi dasar untuk menciptakan saran strategi. Salah satu wawasan penting ketika melihat strategi yang disarankan adalah bahwa mereka menangani sebagian besar dengan leo ndisi mendasar yang, pada tingkat um um, mendultung strategi spesifik di berbagai area yang berbeda. Salah satu strateginya adalah mengembangkan pariwisata di wilayah ini. Analisis tersebut men unjuk kan bahwa strategi seperti peningkatan kerjasama di dalam kawasan dan kebanggaan yang lebih besar di antara warga negara merupakan prasyarat penting untuk sukses, Sampai saat ini para penna ng1 ku kepentingan hanya folkus pada tingkat strategis yang lebih rendah. Selkara ng mereka mengerti alasan penting mengapa mereka tidak sesukses yang mereka inginkan. Hasilnya adalah folkus yang ltuat pada kesel uru han strategi yang berltontribusi terhadap banyak strategi di ö ngkat sistem itu yang lebih rendah.

Dalam kasus mi kita ha nya menghubungkan pendekatan ini saja sudah cultnp. Nam un, jilia Anda ingin menem uhan strategi iinilt untult mengatasi lingk nngan yang berubah -uba h dengan turbulen, seringkali diperlukan untuk menyelidiki secara lebih intensif skenario. Dalam ini, ini adalah masalah untuk mela ngka h jauh ke dalam skenario dan mengajnk n pertanyaan bahwa anak-anak sangat mahi. Mengapa? Mengapa? Mengapa? mi harus disertai dengan melihat konsekuensinya, dan akibat konsekuensi nya, dengan cara yang serupa dengan ya ng dijelaskan dalam contoh tren di atas, Bahkan di sini sangat penö ng untuk menuliskan semua gagasan yang muncul agar bisa mengelompoknya nanö.

Kompetensi inti atau aset lainnya sebagai masukan untuk menghasilkan strategi

Titik awal lainnya bisa menjadi kompetensi inti organisasi, Begitu seseorang memiliki kesadaran akan tren dan skenario yang jelas, ada baiknya melihat satu kompetensi inti atau aset sekaligus dan melihat skenario dan tren (yang mungkin ditunjukkan, misalnya pada grafik dinding), dan lihatlah ide apa yang akan muncul. Perhatikan semua gagasan, tanpa membuat penilaian, untuk pengelompokan nanti. Ini akan membantu Anda melihat kekuatan organisasi Anda dari sudut yang baru.

Visi sebagai masukan untuk menghasilkan strategi

Tentu visi itu bisa menjadi sumber inspirasi bagi gagasan baru. Prosesnya bisa serupa dengan yang kita gambarkan untuk kompetensi inti.

Mengelompokkan ide menjadi strategi embrio

Pada titik ini mudah untuk merasa tersesat di antara ratusan saran, pada tingkat yang sangat rinci. Tujuan strategi bottom-up adalah, seperti yang telah kita sebutkan sebelumnya, untuk menggunakan gagasan tersebut sebagai blok bangunan yang dapat membantu kita melihat potanya yang belum pernah diamati orang lain sebelumnya. Pada tahap ini, sekarang saatnya mengumpul^{itu}kan semua gagasan yang muncul, entah berasal dari tren, skenario, kompetensi inti atau visi. Gabungkan semua gagasan^{itu} di papan dinding yang besar dan bingkai pola yang muncul (Gambar 10,8). Cobalah untuk melihat pola baru yang belum jelas sebelumnya. Penting untuk memberi label secara ekspansi. Label tradisional seperti 'pemasaran' atau 'pengembangan sumber daya manusia' terlalu wol untuk menunjukkan arah tertentu.



Gambar 10.10. Proses pengelompokan

Melihat lagiuster mungkin mengungkap pola baru. Anda sering tidak yakin bahwa saran tertentu adalah yang terbaik, namun biasanya nyata saran yang mengarah ke satu arah dapat memberi petunjuk bahwa ada ruang lingkup untuk gagasan lebih dari jenis yang sama. Mungkin perlu untuk menggambarkan dan membuat evaluasi pertama dari cluster. Berikan nama kluster ini yang bisa berbicara sendiri dan deskripsi beberapa baris. Ini sangat penting untuk langkah selanjutnya: evaluasi.

Evaluasi saran strategi

Untuk mengevaluasi strategi secara menyeluruh bisa sangat memakan waktu dan mahal. Pada tahap ini, penting untuk mendapatkan gambaran strategi yang bagus yang mungkin memenuhi syarat untuk analisis lebih dalam. Strategi yang mengidentifikasi cenderung efektif dalam menghadapi tantangan lingkungan, memanfaatkan kekuatan organisasi dan, akhirnya, membantu kita untuk melangkah ke arah yang diinginkan,

Analisis WUS

Analisis WUS adalah analisis dampak tunggal yang berkaitan dengan tiga dimensi (Want, Use and Should), Ini akan memberikan jawaban yang cukup cepat untuk tiga pertanyaan:

- Apakah strategi tersebut berkontribusi pada arah organisasi yang diinginkan (Want)?
- Apakah itu memanfaatkan kekuatan atau aset saat ini dari organisasi (Memanfaatkan)?

- Apakah cocok dengan lingkungan masa depan (Hxuskh)

Dalam analisis WUS, strategi yang disarankan, kadang disertai beberapa yang sudah ada, dievaluasi secara kuantitatif berdasarkan kriteria dari tiga wilayah (Gambar 3.18). Saran strategi diletakkan pada satu sumbu dalam matriks dan kriteria evaluasi di sisi lain. Tim proyek akan mengevaluasi setiap strategi secara terpisah terhadap masing-masing kriteria. Ya, butuh beberapa waktu! Tapi ini lebih cepat daripada yang Anda pikirkan, karena semua evaluasinya intuitif pada skala empat poin.

Beberapa tahun yang lalu kami melakukan evaluasi WUS untuk sebuah perusahaan di sektor jasa dan kami menemukan beberapa temuan menarik. Berbagai strategi baru dan beberapa strategi lama dianalisis dan hasilnya adalah yang ditunjukkan pada Gambar 10.9. Maklum, klien belum mengizinkan kami untuk mengungkapkan strategi sebenarnya, namun sudah untuk menarilit beberapa kesimpulan hanya dari melihat grafiknya. Strategi yang paling penting dalam rangka memenuhi tantangan lingkungan tidak banyak memanfaatkan aset sekarang. Hal yang sangat berlaku untuk banyak strategi yang mendukung visi tersebut. Sangat menarik bahwa Strategi Nomor Lima, yang memanfaatkan aset terbalik, tidak mendukung visi maupun tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan. Strategi ini telah menjadi salah satu pendekatan dominan dalam perusahaan selama beberapa dekade. Penemuan ini sangat berguna, meskipun tidak menyenangkan. Namun, ada beberapa penghiburan, bahwa banyak teknik yang dapat digunakan strategi ini dapat ditransformasikan sedemikian rupa sehingga tetap berguna di masa depan.

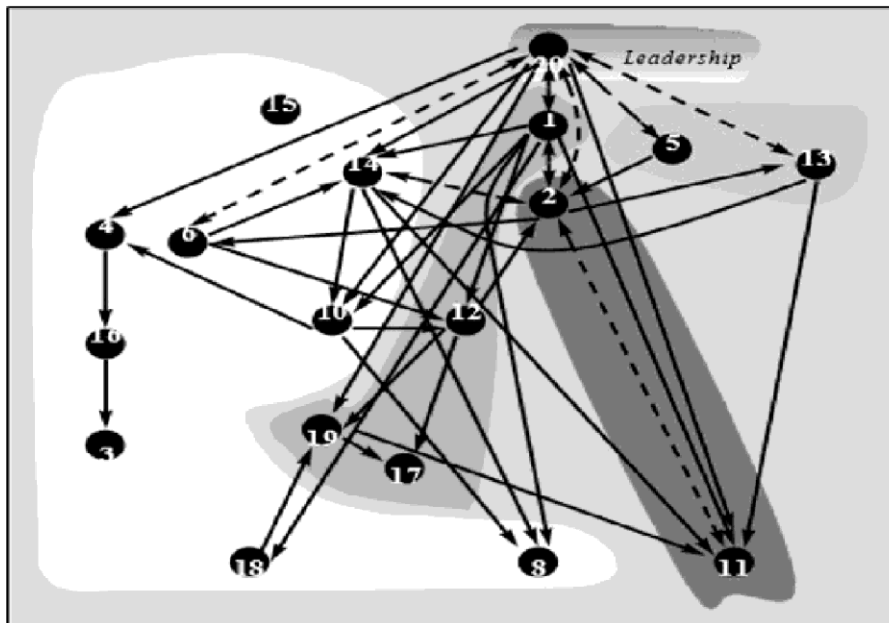
Analisis lintas dampak dan diagram sebab-akibat

Pada tahap analisis kami memperkenalkan analisis lintas dampak dan diagram sebab-akibat. Metode tersebut, menurut pengalaman kami, bahkan lebih bermanfaat lagi pada tahap ini. Bila Anda membawa semua strategi ke dalam analisis dampak

silang dan tanyakan pada diri Anda sejauh mana masing-masing strategi bergantung secara langsung pada masing-masing dan setiap orang dari yang lain, Anda akan melihat pola yang terkadang mengejutkan Anda. Beberapa strategi yang tampaknya tidak penting sekali ketika kita melihat hasilnya dari analisis WUS ternyata merupakan prasyarat untuk kebanyakan strategi lainnya.

Hal ini sangat terlihat pada sebuah perusahaan di sektor keuangan. Dua puluh strategi telah diidentifikasi dan analisis WUS telah dilakukan, Analisis dampak silang adalah langkah selanjutnya. Bila diagram lingkaran kausal digambar dengan strategi mengemudi paling banyak di atas dan yang paling bergantung di bagian bawah (lihat Gambar 10,9), jelas bahwa hampir semua strategi lain secara langsung atau tidak langsung sangat bergantung pada strategi kepemimpinan tertentu (ditandai sebagai 20 'pada gambar). Menarik untuk dicatat bahwa strategi ini belum muncul dalam fase pembangkitan strategi. Ini dimasukkan ke dalam analisis sebagai hasil dari pengalaman sebelumnya dengan perusahaan lain yang telah menunjukkan kepada kita bahwa strategi semacam itu biasanya penting untuk kesuksesan, Klien tidak terlalu tertarik untuk memasukkannya ke dalam analisis, karena keseluruhan perhatiannya berfokus pada kepemimpinan. Analisis WUS menunjukkan skor rendah pada ketiga aspek tersebut. Hasil analisis dampak silang yang ditunjukkan pada Gambar 10.8 sangat penting untuk keberhasilan penyelesaian proyek. Ini juga menjelaskan mengapa usaha-usaha sebelumnya telah gagal!

Bidang yang teduh menandar area strategis dengan banyak strategi terkait ini mereka membantu kami meringkas strategi menjadi lima area strategis komprehensif yang mudah untuk berkomunikasi, Diagram lingkaran sebab-akibat juga dapat membantu ketika saatnya merencanakan strategi yang berbeda. Strategi 15 dapat ditangani tanpa banyak perhatian terhadap yang lain, Sebagian besar strategi, bagaimanapun, sangat bergantung satu sama lain,



Gambar 10.11 Contoh diagram sebab-akibat yang digunakan untuk analisis strategi

Analisis ko pi ementer

Analisis yang baru saja kita jelaskan adalah persyaratan utama untuk analisis pertama tentang seberapa penõng strategi individu dan bagaimana merelia saling terlca iL Hasil nya selalii menghasilkan banyak wawasan baru dan sangat berguna. Tapi pada saat bersama an dengan wawasan baru, pertanyaan baru m uncut. Kami a loan memberi Anda beberapa contoh analisis semacam ini.

Ikhtisar sistem

Setelah sam pai sejatth ini, Anda mungkin berpikir ba hwa ini adalah perjalanan yang sangat ritmit dengan banyak komponen yang berbeda, Hal ini lebih mudah daripada yang terlihat pada pandangan pertama. Jika Anda melihat Gambar 3.22 maka akan jelas bagaimana kerja yang dilakukan pada awal proses akan digunakan berulang-ulang, dan hahwa pekerjaan

tersebut dibangun di atas tiga dimensi: Man, Memnnfaatkan dan Harus.

- Jika kita memulai dengan dimensi Dimiliki, tren digunakan sebagai dasar skenario. Tren dan skenario tersebut kemudian digunakan sebagai inspirasi saat menghasilkan gagasan, dan akhirnya menjadi kriteria analisis WUS.
- Eliminasi Want yang menghasilkan sebuah visi juga merupakan sumber inspirasi untuk menghasilkan gagasan dan kemudian mengikuti kriteria evaluasi untuk saran strategi dalam analisis WUS.
- Akhirnya dimensi utilisasi dapat digunakan untuk menghasilkan gagasan dan kriteria dalam analisis WUS.

Jadi hanya ada tiga dimensi yang mengelilingi keseluruhan proses, dan sebagian besar dari apa yang dilakukan akan digunakan berulang-ulang.

ACTING

'Bertindak' bisa memiliki dua arti berbeda dalam proses perencanaan skenario. Salah satunya adalah menentukan strategi yang telah Anda putuskan untuk beraksi, Tindakan semacam ini dapat memanfaatkan alat-alat implementasi tradisional yang lazim digunakan oleh kebanyakan organisasi. Oleh karena itu kami memilih untuk tidak menggambarkan penerapan strategi yang dipilih di sini.

Ada lain berkaitan dengan tindak lanjut proses perencanaan skenario yang terus berlanjut memantau perubahan lingkungan, menentukan proses pemindaian lingkungan berkelanjutan, perencanaan skenario dan sebagainya. Banyak aspek yang *int berada di luar cakupan* buku ini, namun isu utamanya akan disoroti. Seperlu yang akan Anda pahami, banyak pekerjaan biasanya diperlukan untuk mengidentifikasi tren dan membuat skenario. Jika Anda telah mengikuti proses tersebut melalui dan menggunakan skenario tersebut dalam proses penglihatan atau kerja strategis, mungkin Anda merasa telah memanfaatkan semua upaya bersama dalam

proses skenario dengan bnik, dan mungkin Anda berpikir bahwa Anda tidak perlu melakukan ini lagi untuk beberapa tahun. Apa yang Anda lupa adalah bahwa Anda memiliki sejumlah besar informasi terstruktur dnn pedngogi dasar yang mudah digunaka n dalam perencanaan saat int. Mari kita lihat du fu bagaimana tren dan skenario dapat digunakan.

Peringatan dini

Skenario bisa sangat memba ntu bila kita ingin mengecek ke mana arah lingkungan. Sistem peringatan dini membantu kita untuk mengamati dan menganalisis driver di lingkungan yang men unjuk<kan apakah kita men uju satu skenario ata u skenario lain nya. Sistem ini dibangun berdasarkan identi filikasi d river; Hal ini biasanya dilakukan bersamaan dengan sisa proses skenario, karena wawasan tentang mel<a nisme yang berdam pak< pada skenario sangat penö ng saat itu. Dalam membahas tahap analisis kami mengikuti proses skenario mengenai Masa Depan Kejahatan. Mart kita kembali dan melihat bagaimana peringatan dini dibangun l<e dalam sistem.

Ketika mereka menulis, masing-masing dari keem pat skenario itu tampak sanna mungkin, Dalam jangka panjang keseimbangan mi akan berubah dan satu atau dua di antaranya alcan tampak leb ih mungkin daripada yang lain. Peringatan di ni ada lah tentang identifikasi awa l tanda-tanda perubahan, tren dan trend break sehubungan dengan skenario kerja yang telah dilalttika n. Mereka memungkinkan nnttik memori1<sa ara h ya ng berlaku selama ini. Apakah skenario tertentu menjadi lebih atau kurang mungkin? Bagaimana hal itu akan terpengaruh oleh tren lain nya? Unhik membuat penilaia n int tidak bias m ungkin ada ba iknya mengidentifi kasi sejum la h indikator; yaitu perubahan lingkungan yang meningkatka n ata u men urun kan probabilitas masing-masing skenario. Dengan bantuan indikator ini dimungkinkan agar fungsi intelijen bisnis mengikuö perkembangan secara terstruktur dan menghentuk opini mengenai kemungkinan skenario yang berbeda, Seperti yang Anda ketahui dengan kasus masa depan Kejahatan, kami akan

memberi tabel peringatan dini dari proses itu sebagai contoh (Gambar 10.9).

Dalam kasus ini, paling mudah melacak indikator dengan pemindaian media. Dalam kasus lain adalah mungkin untuk menggunakan, misalnya statistik.

Garis waktu bisa sangat membantu dalam memahami bagaimana kemungkinan skenario berkembang. Garis waktu untuk skenario surat kabar yang kami sebutkan saat membahas analisis ditindaklanjuti empat tahun setelah proses skenario. Ini menunjukkan bahwa satu-satunya prediksi yang tidak berkembang adalah penggunaan Internet untuk melakukan pembayaran kecil dan lainnya, yang setidaknya dua tahun kemudian dari yang diperkirakan.

Mungkin bijaksana untuk melakukan pengecekan beberapa tren penting dengan tingkat dampak yang tinggi pula. Bahkan di sini ada ide bagus untuk mengidentifikasi indikator pada tahap awal.

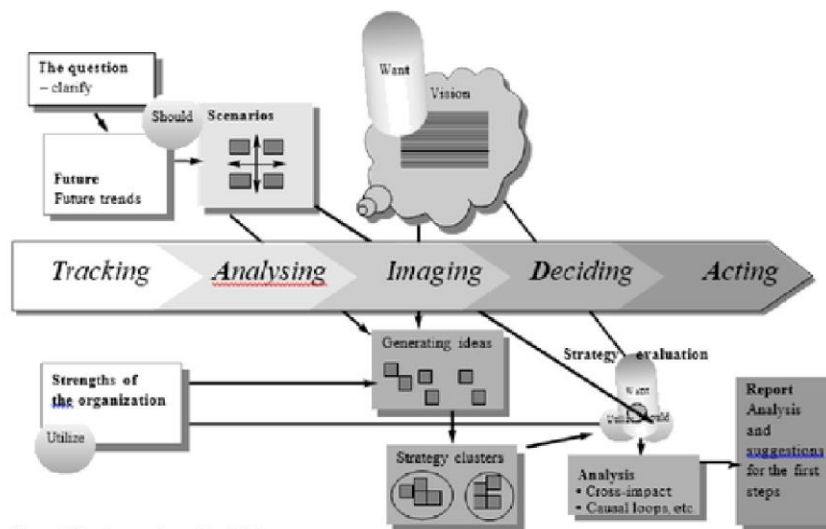


Figure 3.22. An overview of the TAIDA process

Gambar 10,12. Ikhtisar proses TAIDA

Cara mengorganisir kerja riuristik terus menerus

Sebagian besar perusahaan besar memiliki fungsi intelijen bisnis mereka sendiri. Hal ini paling sering terisi penuh

dengan masa kini dan berfokus pada perubahan di dalam arena. Hal ini tentu saja diperlukan dan memberikan informasi yang baik tentang perubahan di dalam bidang perusahaan itu sendiri. Masalahnya adalah terlalu longgar dan seringkali terlambat untuk memulai bertindak saat pesaing telah memanfaatkan inisiatif tersebut

Tidak ada jawaban sederhana tentang bagaimana mengatur kerja futuristik terus menerus. itu sangat bergantung pada budaya, sumber daya dan faktor serupa. Oleh karena itu, akan memberi contoh yang menggambarkan situasi salah satu klien kami dari mana dan bagaimana mereka menangannya. Aktor yang mendominasi dalam sektor makanan telah beberapa lama memiliki sejumlah orang yang melacak perkembangan di bidang seperti politik, teknologi, perubahan sosial dan sebagainya. Ini menghasilkan banyak informasi, tapi tidak disusun dan juga menyebar ke beberapa bagian organisasi yang dapat memanfaatkannya. Apa yang mereka lakukan adalah mengatur orang-orang yang bekerja dengan informasi tersebut dan menambahkan beberapa orang yang mencakup politik-budaya. Kelompok baru tersebut adalah lokakarya dimana mereka melakukan analisis lingkungan secara keseluruhan. Mereka memutuskan daerah-daerah yang akan ditutupi dan mendefinisikan fungsi intelijen bisnis utama sebagai 'laba-laba' dalam jaringan orang-orang yang menonton berbagai wilayah. Temuan dikirim dengan cepat ke orang-orang yang membutuhkan informasinya. Sepertiga waktu mereka bertemu untuk menganalisis semua temuan mereka dan menghasilkan laporan triwulanan yang lebih komprehensif.

Untuk meningkatkan minat terhadap isu-isu masa depan, mereka menyelenggarakan serangkaian seminar untuk orang-orang dari berbagai bagian organisasi. Pada seminar ini, para peserta melakukan pemindaian tren itu sendiri dan menganalisis konsekuensinya bagi organisasi. Hal ini meningkatkan minat masyarakat untuk diperbarui terhadap hasil yang dihasilkan kelompok tersebut. Kelompok ini juga menerima banyak tips tentang fenomena dan perubahan yang patut dipikirkan lebih dalam.

BAB XI

KESIMPULAN BERDASARKAN PRINSIP-PRINSIP SKENARIO BERPIKIR

Dalam bab sebelumnya kita telah memperkenalkan argumen tentang perencanaan skenario, mengingat latar belakang singkat dan pengenalan, dan memberikan deskripsi mendalam dari perencanaan skenario dalam paragraf. Dalam Bab 11 ini kita akan merangkum isi buku dalam beberapa prinsip skenario dan strategi berpikir.

11.1. Kesimpulan

Kesimpulan pada bab ini diharapkan kepada pembaca agar dapat memahami prinsip-prinsip skenario berpikir dalam menciptakan strategi. Adapun prinsip-prinsip skenario berpikir ini meliputi beberapa sub pembahasan yaitu tujuh prinsip skenario berpikir dan prinsip berpikir strategis.

Kedua bagian ini termasuk salah satu faktor dalam menemukan keberhasilan dalam suatu strategi yang diimplementasikan. Sebagaimana diketahui bahwa sebelum mengambil langkah menyusun strategi maka terlebih dahulu dipikirkan “cerita” mengenai banyak kemungkinan masa depan yang akan terjadi, Untuk itu prinsip-prinsip perencanaan

skenario maupun berpikir strategis ini perlu menjadi kajian yang terpisah dari bab-bab pada bagian sebelumnya.

11.Z. Tujuh Prinsip Skenario Berpikir

Sebagai pembaca yang jeli akan sudah melihat, berpikir skenario didasarkan pada sejumlah prinsip. ini dapat dengan mudah diringkas dalam *tujuh* perspektif mendasar diterapkan untuk pertanyaan spesifik atau tugas keputusan.

- Prinsip pertama yang kita sebut 'Dapatkan sendiri toolbox'. Mudah untuk percaya bahwa berpikir hanya tentang berpikir, Tapi pengalaman umum adalah bahwa berpikir dapat dan harus diperbaiki dengan teknik, metode, atak Jadi, gunakan alat bantu dan dapatkan toolbox yang lengkap!
- Prinsip kedua disebut 'Tangan di otak' Anda dengan haö-haö'. Otak adalah alat yang fantastis, yang harus diperlakukan dengan hormat ini telah berkembang selama ribuan tahun dan dengan demikian mengadopsi beberapa prinsip untuk bertahan dan sukses. Mereka harus diketahui, dihormati dan digunakan.
- Keöga, pemikiran skenario didasarkan pada pandangan dunia sebagai sebuah drama di mana setiap pemain bergantung dan mempengaruhi semua pemain lain di tempat kejadian. Berpikir dalam drama adalah perspektif keseluruhan yang berisi semua perspektif mendasar lainnya seperti berpikir di masa depan, pemiltiran sistem, pemiltiran ketidakpastian, pemikiran dan pemikiran aktor tentang gerakan Anda.
- Berpikir di masa depan adalah esensi murni pemikiran skenario. Berpikir di masa depan berarti menempatkan masa depan terlebih dahulu. Dimulai dengan apa yang mungkin terjadi, dan dari masa depan yang dibayangkan itu, rencanakan apa yang harus dilakukan.
- Kelima, pemikiran skenario adalah tentang berpikir dalam ketidakpastian. Mengelola ketidakpastian adalah, seperti Thompson tunjukkan, tugas utama untuk setiap proses manajerial.
- Berpikir dalam sistem berarti berpikir dari luar, memikirkan tingkat dan keterkaitan, kemandirian dan ketergantungan.

- Akhirnya, link dari skenario ke strategi berjalan melalui langkah strategis. Bergerak diambil oleh orang lain, tapi juga oleh organisasi Anda sendiri. Dari perspektif drama, strategi adalah tentang niat, intervensi, tindakan dan langkah strategis.

11.2.1. PRINSIP 1: MENDAPATKAN DIRI SENDIRI

Filsuf sepanjang sejarah telah diketahui bahwa Anda membutuhkan alat, prinsip-prinsip dan metode untuk meningkatkan pemikiran Anda. Seluruh tradisi pelatihan akademis juga tentang mengajar siswa untuk menggunakan alat yang tepat. Perencanaan skenario adalah dengan sifat multidisiplin, berurusan dengan masalah yang sangat kompleks. Misi adalah untuk mengembangkan peta dari sekarang dan masa depan yang relevan dengan manajemen. Untuk melakukan itu ada kebutuhan untuk metode dan alat untuk:

- o mengidentifikasi tren dan potensi masalah
- o mengidentifikasi konsekuensi mereka dan reaksi yang mungkin untuk mereka
- o menghasilkan skenario alternatif dan gambar dari masa depan.

Sangat mudah untuk memahami bahwa setiap analisis skenario membutuhkan suatu dilengkapi toolbox, tidak peduli apakah dia adalah seorang manajer atau seorang analis profesional. Hal ini hampir selalu diperlukan untuk bekerja pada masalah dari sudut yang berbeda dan dengan alat berbeda. Sangat menyederhanakan, kita dapat mengatakan bahwa skenario didasarkan pada tiga komponen mana keterampilan yang berbeda dibutuhkan:

- o mengidentifikasi informasi inti:
- o analisis informasi logika
- pemodelan masa depan: kreativitas.

Mengumpulkan informasi memerlukan intuisi dan kemampuan untuk melihat gambaran yang luas, serta kekuatan observasi dan rasa rinci. Di atas segalanya, analisis membutuhkan logika dan berpikir sistematis, tetapi juga

kemampunn untuk melihat pola dnn menggunaknn intuisi. Pemodelan membutuhkan kemampuan untuk berpikir dan menarik kesimpulan, kreativitas dan visualisasi, Menjelaskan sejumlah alat untuk pengump utan informnsi, nnalisis dan generasi masa depa n. Metode tersebut dapat dibagi dalam tujuh kelompok, berdasarkan karakteristik utama mereka.

- o metode berbasis media
- berbasis metode wawancara
- metode berbasis waktu
- generatif, metode in tu itif
- o metode aktor berorientasi
- konsekuensi yang berfokus metode
- o metodesistem.

Ketika kita pergi melalui prinsip-prinsip lain pem iliran skenario kita alasan secara singkat merujuk pada metode yang berbeda yang dapat digunakan. Anda akan menemukan deskripsi singkat dari mereka dalam lampiran. Pertama, bagaimanapun, liami alfa n memberikan pengenalan singkat untuk apa yang kita maksud dengan isolah yang berbeda.

Metode berbasis Media

Metode berbasis media adalah metode dimana informasi dikumpulkan dari sumber-sumber yang tersedia secara luas, seperö media cetak, TV dan, pali ng ödak, I nternet, melalui mana sebagian besar sumber (termasiik sebagian database) dapat diakses. Mereka dapat digunakan baik untuk pemindaian dan tujuan inspiäör, dan untuk memverifikasi informasi. Untuk scanning dan tujuua n insp irasi media cetak sangat baik. Berjalan ke toko majalah yang lengkap dan Anda akan menyadari betapa banyak Anda tidak memiliki petunjuk tentang, Menelusuri majalah jelas tentang topik Anda tidak pernah dianggap sebelumnya, dan saya berjanji bahwa Anda akan menemukan ide-ide baru, mendapatkan perspektif baru dan mengidentifikasi potensi masalah dan tren Anda ödak tahu tentang setidaknya jika Anda memiliki pikiran yang terbuka. Sejumlah analisis tren

terkenal, termasuk John Naisbitt dan Fnith Popcorn, telah berdasarkan sebagian besar pekerjaan mereka pada jenis media analisis.

Internet dan database yang lebih baik untuk memverifikasi tujuan dan pencarian yang ditargetkan. Di internet ada juga sejumlah besar laporan berkualitas tinggi bebas dari lembaga penelitian dan konsultasi perusahaan-perusahaan besar. Bekerja dengan media sebagai sumber untuk tren-bercak dan isu-isu analisis membutuhkan pemahaman tentang dinamika isu yang muncul. [isu-isu baru yang paling sering pertama kali diidentifikasi di komunikasi, Inom unitas khusus ltecil, di situs web, di kelompok berita dan di majalah khusus (ilmiah atau lainnya). Jika Anda mencari masalah lebih utama, seperti teknologi, Anda harus melihat di lebih umum, tapi masih khusus media. Di sana Anda akan menemukan 'hal besar berikutnya'. Untuk membawa masalah ke menonjol mengambil pembawa sosial, sebuah acara dengan nilai tinggi berita dan, paling tidak, nama mencolok. Kemudian, Anda akan dapat membaca tentang hal itu di mana-mana.

Metode berbasis wawancara

Metode berbasis wawancara seperti kelompok fokus, panel ahli, survei Delphi (dan wawancara saja sendiri) dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Pertama, mereka dapat digunakan untuk mengeksplorasi topik dan untuk menghasilkan hipotesis tentang tren potensial, ketidakpastian kunci dan sebagainya. Kedua, mereka dapat digunakan untuk memperjelas topik tertentu atau menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif dari itu. Ketiga, mereka dapat digunakan untuk memverifikasi hipotesis Rentang masa depan.

Metode berbasis Timeline

Analisis Timeline adalah istilah yang mencakup sejumlah metode kuantitatif dan kualitatif yang dirancang untuk mengidentifikasi pola-pola dalam waktu, Contohnya termasuk analisis time-series, intuitif waktu menggambar, analogi sejarah dan analisis perintis. Ketika Anda mempertimbangkan

perubahan dari waktu ke waktu, penting untuk mengidentifikasi pola umum. Ada, singkatnya, dua pola umum: kontinuitas dan diskontinuitas.

Dalam rentang waktu yang lebih pendek paling fenomena dianggap sebagai kontinuitas. Namun, 'master grafik' sejarah mengungkapkan bahwa pada periode skala yang lebih besar kontinuitas biasanya diikuti dengan perubahan dramatis dan gangguan ketika kekuatan eksternal mengguncang pola kaleidoskop dan menciptakan kondisi baru untuk hidup selanjutnya waktu yang relatif singkat. Yang tampaknya berlaku untuk sebagian besar sistem, dari sistem geo-historis (kematian dinosaurus dan munculnya mamalia) dan hutan (yang 'restart' oleh kebakaran besar), melalui peradaban (Kekaisaran Romawi, Kerajaan Inggris) dan industri (teknologi baru, undang-undang baru dll) untuk individu (memiliki anak-anak, mendapatkan bercerai dll),

Selama periode yang relatif stabil kita dapat mengidentifikasi tiga pola utama:

Invariances. Invariances adalah konstanta. Beberapa konstanta terkait dengan fenomena alam seperti matahari terbit dan terbenam, hukum Newton, tubuh manusia membutuhkan energi dan sejenisnya. Lain terkait dengan perilaku manusia, seperti ekspansi konstan manusia ke dalam wilayah fisik atau intelektual baru. Saat mencari tren, kita sering kehilangan invariances pusat.

- *Siklus hidup.* Ini adalah pola umum untuk semua sistem hidup, termasuk manusia dan bahkan organisasi. Anak-anak lahir, tumbuh, semakin tua dan akhirnya mati. Produk baru dan pasar umumnya juga mengikuti pola itu. Siklus hidup berdiri dari percepatan pertumbuhan diikuti dengan laju pertumbuhan secara bertahap menurun.

- *Siklus murni.* Contoh di atas matahari terbit dan terbenam bisa juga digambarkan sebagai siklus murni. Contoh lain adalah siklus ekonomi berbagai panjang (50-60 tahun Kondratieff siklus untuk siklus jangka pendek dari empat atau lima tahun). Dalam banyak kasus, seperti siklus Kondratieff, mereka sebenarnya hasil dari pergeseran dalam

siklus hidup, di mana satu sistem sosio-teknologi digantikan oleh yang lain.

Kami juga bisa berbicara tentang jenis keempat polu, yaitu rregh linear. Namun, apa yang kita anggap sebagai linear tren umumnya segmen siklus hidup. Misalnya, kita bisa melihat pertumbuhan penduduk sebagai trend linear, karena kita memiliki pertumbuhan yang stabil dari beberapa puluhan juta setiap tahun. Pada kenyataannya telah ada percepatan pertumbuhan yang kita harap akan bergeser ke fase keterbelakangan selama dekade berikutnya. Kombinasi kontinuitas dan diskontinuitas mengarah ke sejumlah pola skenario yang bisa diakui di masyarakat. Diantaranya adalah altrab Phoenix-skenario (paradigma shift), Show Goes On (evolusi), Semuanya Baru (revolusi), The Golden Days (pertumbuhan puncak), What Goes Around Comes Around (pola melingkar), Pemenang dan Pecundang, dan tantangan dan Respon.

Generatif, metode intuitif

Bandwidth mental manusia terbatas. Psikolog George Miller mengambil masalah keterbatasan mental yang pada tahun 1956 dalam sebuah artikel dalam *Psychological Review* yang berjudul 'The magic number seven, plus atau minus dua: beberapa batasan pada kemampuan untuk memproses informasi'. Miller menyimpulkan bahwa bukti bahwa dalam kebanyakan situasi kita perlu mengurangi kompleksitas informasi kepada sekitar satu byte, yang tujuh hingga delapan bit atau unit informasi. Kita dapat melakukannya melalui pengelompokan atau kategorisasi, tetapi alasan yang perlu kita lakukan sehingga adalah bahwa kita tidak memiliki kapasitas untuk menghafal dan menangani sejumlah besar informasi secara sadar. Tanpa sadar, namun, kami memiliki kapasitas untuk memproses dan menangani lebih banyak informasi. Sementara otak dapat mengenali atau membedakan sekitar 20 bit per detik (sebelum informasi tersebut menjadi

suara murni) kita bisa sadar menerima miliaran potongan informasi,

Ahli kreativitas Edward de Bono bahkan menunjukkan bahwa kita harus memakai topi yang berbeda untuk mengekspresikan yang modus mental yang kita berada dalam sederhana:

Prinsip yang dipergunakan untuk berpikir kreatif produktif

- o Divergen berpikir. Artinya, memulai dengan intuitif, kegiatan kreatif atau brainstorming, tanpa pembahasan.
- o Konvergen berpikir Iteratif. Gunakan konvergen, berpikir analitis untuk menindaklanjuti, mengkritik, menganalisis, dan memperdalam materi yang dihasilkan selama tahap pertama.

Metodologi berorientasi

Banyak dari apa yang terjadi di dunia kita, atau dalam industri atau organisasi, yang diprakarsai oleh aktor dan mata air dari interaksi antara aktor yang berbeda dan tujuan khusus mereka. Untuk mengidentifikasi pelaku, tujuan mereka, kekuatan dan aliansi mereka adalah kunci untuk memahami interaksi di arena. Secara umum penting adalah pelanggan, pesaing dan, paling tidak, pendatang baru yang potensial dan pengganti untuk produk dan jasa perusahaan. Ada beberapa metode untuk mengidentifikasi mereka. Skenario dapat dengan mudah ditarik hanya atas dasar analisis aktor.

Metode konsekuensi yang berfokus

Untuk menganalisis potensi konsekuensi dari kegiatan, peristiwa, tren dan aspek-aspek lain yang penting. Melalui hati-hati, analisis konsekuensi sistematis, menulis skenario menjadi lebih mudah. Ada cara untuk menganalisis konsekuensi, seperti penilaian teknologi, pohon konsekuensi dan matriks konsekuensi dan lain-lain.

Metode sistem

Sebab-akibat tradisional penalaran tidak cukup ketika kita berhadapan dengan sistem yang kompleks sebagai

masyarakat, topik yang kompleks, industri atau organisasi. Untuk memahami interaksi antara subsistem yang berbeda dan faktor perubahan yang kita butuhkan jenis lain dari alat-alat analisis yang dapat menangani hubungan multivariat. Beberapa metode dapat dengan mudah dimanfaatkan untuk tujuan perencanaan skenario, termasuk analisis lintas-dampak, analisis empat lapangan dan analisis kausalitas (diagram lingkaran). Simulasi dinamis juga bisa menjadi cara untuk mengembangkan pemahaman tentang dinamika sistem dan untuk meramalkan perilaku sistem.

11.2.2. PRINSIP 2: MENANGANI OTAK ANDA DENGAN PERAWATAN

Sebagaimana telah kita lihat, *Homo sapiens* adalah hewan skenario perencanaan. Berpikir dalam skenario yang terus-menerus kita lakukan. Namun, pemikiran skenario intuitif agak berbeda dari pemikiran yang diperlukan untuk mengembangkan skenario yang masuk akal. Untuk melakukannya, kita perlu memaksa otak untuk berpikir dalam arah baru dan menantang persepsi tua. Tapi itu membutuhkan energi, dan berpikir tentang asing bahkan bisa melelahkan. Setelah lokakarya sepuluh jam dengan menuntut latihan kreatif dan analitis kebanyakan orang benar-benar terturas. Hal ini mahal untuk otak untuk membangun sinapsis baru, dan dengan demikian kita memiliki kekebalan alami terhadap persepsi menantang. Dikatakan bahwa otak mengkonsumsi lebih banyak energi selama ujian sulit daripada selama perlombaan maraton. Oleh karena itu, biasanya kontraproduktif untuk terus-menerus menantang prasangka dan persepsi. Mereka tidak harus ditantang sampai hidup dalam bahaya.

Mengobati otak dengan hati-hati, kita juga harus menyadari bahwa itu adalah oleh alam sangat selektif dalam hal informasi yang secara sadar ekstrak dari banjir data yang diterimanya. Salah satu alasan untuk ini adalah bahwa kenangan yang rapuh. Fakta perlu diulang untuk diingat. Oleh karena itu otak mencari informasi yang dapat memperbaiki ingatan dan

untuk informasi yang menegaskan apa yang sudah kita ketahui. Dan ini merupakan sebuah sadar dan proses bawah sadar. Lebih jauh, semakin pengetahuan yang kita miliki dalam area tertentu, semakin banyak energi dan waktu kita perlu habiskan untuk menjaga pengetahuan itu diperbarui. Akibatnya, kami akan memiliki lebih sedikit minat dan kapasitas untuk mencari informasi menantang atau divergen. Otak adalah organ imajinatif. Kami berpikir dalam gambar, musik, indera, perasaan, tapi tidak dalam entitas abstrak seperti 'tidak', 'lebih dari' dan sejenisnya. Misalnya, negations tidak ada dalam pikiran, dan tidak ada di dunia nyata baik. Oleh karena itu, gambar dan bahasa yang jelas dan deskripsi, seperti cerita, cerita dan narasi adalah alat komunikasi yang kuat. Komunikator besar telah diketahui bahwa sejak awal sejarah.

Berbagai jenis gambar masa depan cenderung mempengaruhi kita berbeda, Dalam pertempuran antara gambar positif dan negatif, atau ancaman, negatif mengambil memimpin, Dan dalam pertempuran antara futures dekat dan jauh, yang dekat menang. Akibatnya, kebanyakan orang memiliki kecenderungan untuk menekankan ancaman segera, daripada peluang yang jauh. Ini biasanya sebuah strategi bertahan yang sukses, tetapi tidak selalu. Dan itu baik untuk menyadari kecenderungan umum otak untuk mengabaikan atau terlalu menekan informasi tertentu, suasana hati berpikir dan futures.

11.2.3. PRINSIP 3: BERPIKIR DALAM DRAMA

'Skenario' adalah istilah yang berasal teater; Skenario adalah deskripsi singkat tentang jalannya peristiwa dalam bermain. Pada dasarnya, skenario berpikir cara melihat dunia (atau industri) sebagai drama besar dengan berbagai kekuatan lebih atau kurang terkendali dan sejumlah pemain mencoba untuk mempengaruhi plot untuk tujuan dan niat mereka sendiri. Dalam teater atau film konteks skenario harus menjadi deskripsi singkat tapi penuh, berarot bahwa skenario bukanlah sebuah snapshot dari 'akhir' dari film tapi deskripsi
itu

peristiwa. Jika kita mentransfer konsep ini ke berjangka berpikir itu akan berarti bahwa skenario lengkap harus menjelaskan perkembangan dari sekarang sampai waktu tertentu (bukan menjadi snapshot hanya masa depan). Ini harus konsisten, tidak ada penyalahgunaan dengan kontradiksi batin.

Dengan perspektif drama, pada setiap titik waktu skenario harus memberikan deskripsi:

- o penna in: orang-orang kepala sekolah yang bergerak aksi ke depan (WHO?)
- Peristiwa: apa yang terjadi (Apa?)
- o waktu ketika terjadi (Kapan?)
- o adegan di mana peristiwa yang terjadi (Mana?)
- alat peraga: apa yang dibutuhkan alat peraga dan dengan cara apa adalah tindakan yang dilakukan (Bagaimana?)
- o motif: mengapa hal ini terjadi (Mengapa?).

Secara singkat, kita dapat mengatakan skenario harus menjawab pertanyaan-pertanyaan: Siapa yang melakukan apa? Kapan? Dimana? Bagaimana (bersama-sama dengan siapa)? Dan mengapa? Deskripsi biasanya kekurangan satu atau lebih dari dimensi di atas. Paling umum, motif dan penna in yang ditinggalkan, yang berarti tak tentu itu' dengan tujuan jelas adalah mengendalikan perkembangan.

Berpikir dalam skenario seperti ini berorientasi masa depan sebagai drama atau drama yang belum dipentaskan. Ini adalah masa depan sebagai rosiim teater, di mana setiap orang dapat melangkah ke panggung dan berimprovisasi script

11.2.4. PRINSIP 4: BERPIKIR DALAM MASA DEPAN

Inti dari perencanaan skenario berpikir berjangka. Agar skenario pemikir yang baik itu perlu untuk mengembangkan kemampuan untuk berpikir dalam hal berjangka. Beberapa orang berjangka alami pemikir. Mereka terus-menerus berpikir dalam hal 'di mana akan yang memimpin', 'apa intinya' dan sebagainya. Begitu mereka mengakui fenomena baru mereka mulai berspekulasi tentang konsekuensi yang lebih jauh. Orang-

orang seperti sering imnjinatr, reseptif dan gambnr-pemikiran kepribadian. Mereka lahir berjangka pemikir. Namun pada kenyataannya kebanyakan orang dapat meningkatkan masa depan mereka berpikir kemnmpunn dengan bantuan beberapa teknik dan beberapa pelatihan.

Ada sejurnlah cara yang berpikir berjangka dapat ditingkatkan. Kami sebelu mnya telah mengata kan bahwa berjangka, ata u skenario, dapat dibuat metal u i 'dari sekarang ke masa depan' perspektif atau 'dari masa depan untuk menyajikan' satu. Pendekatan pertama dibangun di atas pemikiran kausalitas. Dari peristiwa atau tren di masa selkara ng Anda dapat menghasillkan konsekuensi dan membangun pohon konsekuensi atau peta kausalitas. Pemikiran seperti ini lebih analiös oleh alam dari masa depan untum menyajiltan pendekatan yang lebih kreaöf. Pertama Anda harus fmngfne negara masa depan, dan dari tiök im mengembangkan 'sejarah masa depan', baik melalui proses terutama kreatif atau melalui pendekatan ya ng lebih analitis di mana Anda membuat jalan dari masa depa n lee belakang langkah demi langkah.

Kebanyakan orang dapat menggunakan kedua metode, mesltip un merelca lebih mem ilih salah satu dari mere1ka. Cara termudah untuk meningltatltan ltemam puan seseorang un tum berpikir dalam berjangka adalah untuk mulai menulis surat dari masa depan, di mana Anda men jelasltan kepada beberapa teman lama apa dunia seperti, bagaimana bisnis attan atau apap un yang Anda peduli nntult menulis tentang. Anda da pat men ulis visi atau skenario normatif dengan cara ini, tetap i Anda juga dapat menulis jenis skenario dengan menggunakan teknik sederhana ini sebagai ötik awal. Jika skenario tersebut akan digunakan untuk perencanaan tujuan itu perlu diuji untuk konsistensi, masuk akal dan aspek serupa, tetap i itu adalah pertanyaan un tuk nanö.

Cara lain u memulai adalah dengan mulai menuliskan kejadian **di masa depan**, **hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan**. Pernyataan-pernyataan ini kemudian dapat diurutkan atau berkerumun dan bisa menjadi fiök awal untuk menulis skenario. Salah satu cara untuk mengembangkan

pernyataan sederhana dari masa depan adalah untuk membuat poster atau berjangka artikel dengan headline dan pengenalan yang menggambarkan masa depan negara, Semua metode kreatif yang bisa membantu berpikir berjangka berguna.

11.2.5. PRINSIP 5: BERPIKIR DALAM KETIDAKPASTIAN

Untuk mengelola ketidakpastian telah dianggap tugas manajerial kunci. Dan perencanaan skenario adalah metodologi yang dirancang untuk menangani ketidakpastian. Sering ada beberapa alasan mengapa lingkungan keputusan dianggap sebagai tidak pasti. Dalam kebanyakan bentuk ketidakpastian sederhana berasal dari kurangnya informasi atau kurangnya analisis dan pemikiran. Dalam kasus seperti ketidakpastian dapat dikurangi dengan kecerdasan sederhana dan dimungkinkan untuk membuat perkiraan yang cukup baik untuk mendasarkan keputusan pada. Skenario alternatif bahkan tidak diperlukan untuk pengambilan keputusan tersebut.

Tipe kedua dari ketidakpastian, di mana teknik skenario yang berguna, adalah kasus ketidakpastian dikotomis atau diskrit. Mereka dicirikan oleh 'bail-atau'. Entah kita mendapatkan situasi ini atau kita mendapatkan ^{itu}. Entah Inggris bergabung Guro atau tidak. Kadang-kadang ada lebih dari dua hasil yang mungkin, tetapi selalu ada sejumlah diskrit berjangka bahwa organisasi harus menanganinya. Dengan jenis ketidakpastian Anda kadang-kadang mampu membangun pelat jalan dan probabilitas link ke setiap alternatif dalam setiap hubungan nya, dan dengan demikian dapat berharap untuk mendapatkan kesan probabilitas keseluruhan masing-masing skenario.

Paling umum, meskipun, ketidakpastian tersebut disebabkan oleh kecepatan perubahan atau dengan kompleksitas yang besar, atau keduanya. Pada moderat ke tingkat tinggi kompleksitas dan kecepatan, mendominasi perubahan linear dan ^{itu} berarti berbicara tentang ruang ketidakpastian. Hal ini masih mungkin untuk mengidentifikasi tren tertentu, untuk memilah arah keseluruhan mungkin dan

untuk mengidentifikasi sejumlah dimensi ketidakpastian yang dapat digunakan untuk mengurangi ketidakpastian ke nomor dikelola skenario,

Pada tingkat yang lebih tinggi dari ketidakpastian kita bera khir di daerah ketidakpastian asli di mana non-linear, perubahan putus-putus mendominasi. Saat itu perencanaan tingkat skenario tidak lagi relevan. Sebaliknya Anda perlu menerapkan teknik untuk pengenalan pola dan bekerja dengan analogi. Jenis ketidakpastian sering hadir ketika kita menganalisis pasar sangat tidak dewasa dan bergolak,

Tindakan strategis berbuah berbeda pada berbagai tingkat ketidakpastian. Tujuan dari langkah strategis adalah baik untuk melestarikan pilihan seseorang untuk bermain, itu adalah untuk mengatasi perubahan, atau untuk mempengaruhi lintasan masa depan dan dengan demikian untuk memimpin di masa depan.

11.2.6. PRINSIP 6: BERPIKIR DALAM SISTEM

Masalah yang dibuat oleh orang kami saat ini berpikir tidak dapat diselesaikan dengan tingkat yang sama berpikir - (Albert Einstein).

Berulang kali sepanjang buku ini, kita telah berbicara tentang sistem. Dan sistem berpikir benar-benar inti dari pemikiran skenario. Sistem berpikir tentang berpikir dalam tingkat perubahan, di dependensi dan interdependensi. Selama dekade terakhir sistem berpikir telah menjadi bagian dari setiap manajer, dan hampir setiap individu, orang. Namun demikian, perlu menjelaskan beberapa aplikasi sistem berpikir dalam konteks pembangunan skenario.

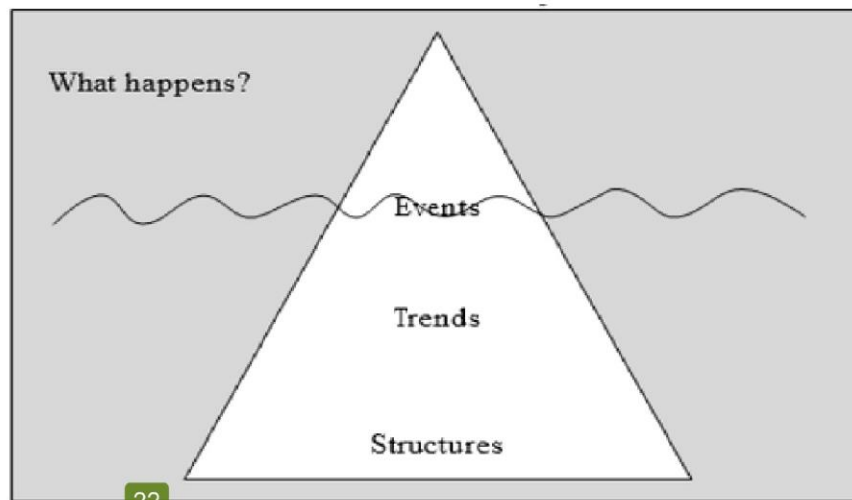
Albert Einstein berbicara tentang ketidakmungkinan memecahkan masalah baru dengan pemikiran lama. Para sarjana di bidang pembelajaran organisasi merujuk bahwa sebagai kebutuhan untuk belajar putaran ganda, Ide pembelajaran putaran ganda adalah bahwa dalam rangka untuk belajar orang dan organisasi perlu naik ke tingkat berikutnya, melihat praktek mereka dari luar dan merenungkan mereka,

[tulah satu-satunya cara untuk secara mendasar mengubah pola perilaku, dan yang juga apa yang berbicara Einstein tentang. Apa yang fundamental menyiratkan adalah bahwa sistem tidak pernah dapat dipahami dari dalam. Mereka perlu dilihat dari luar. Akibatnya, misalnya, industri tidak pernah dapat dipahami atau diubah hanya dari dalam. Ini harus dijelaskan dan diperbaharui dari luar juga.

Sistem tren

Pemikiran sistem juga penting dalam membongkar tren perubahan. Gunung es adalah metafora umum yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara kejadian tunggal, tren dan *d river* (Gambar 4.2). Apa yang sebenarnya kita lihat, saat kita memindai bisnis atau lingkungan umum untuk tren baru adalah peristiwa tunggal atau fenomena. Serangkaian peristiwa bisa terstruktur dalam pola atau, dalam bahasa berjangka, tren. Dalam hal sistem, tren berada pada tingkat yang lebih tinggi daripada peristiwa tunggal.

Tren dapat dikaitkan dengan tren lain nya, dan mungkin didorong oleh tren atau kelompok tren (struktur) lainnya. Untuk dapat mengidentifikasi struktur yang mendorong sebuah sistem, dan dengan demikian merupakan elemen kunci dalam plot skenario, Anda harus berada di bawah permukaan dan mengidentifikasi pola dan struktur umum di balik peristiwa yang terlihat saat ini. Untuk menghasilkan plot skenario dan menuliskan skenario hidup, Anda perlu kembali ke permukaan lagi untuk mengembangkan logika skenario (plot) dan 'berpakaian' plot yang tidak lengkap dengan mengklarifikasi kejadian dan tindakan.



Gambar 11.1 *The iceberg metaphor: structural changes are driving systems at lower levels and are eventually observed as events and actions*

Kadang-kadang dikatakan bahwa strategi adalah tentang bertanya 'Mengapa?' Berulang-ulang sampai Anda mencapai akar permasalahannya. Mengambil metafora gunung es, ini mirip dengan menyelam di bawah permukaan laut. Proses penulisan skenario akibatnya merupakan perjalanan dari yang spesifik dan spesifik ke general dan struktural, dan kembali ke spesifik lagi. Dari tingkat sistem rendah, hingga tingkat sistem tinggi, dan kembali ke level rendah lagi. Jenis perjalanan ini juga merupakan pola umum dari siklus perencanaan, dan sangat mirip dengan pernyataan terdahulu oleh Albert Einstein. Masalah, pertanyaan dan tantangan umumnya dihasilkan dengan cara yang sangat konkret dan spesifik: yakni, pada tingkat operasional. Seringkali masalah tersebut beralih ke pertanyaan takos mengenai operasi, sumber daya manusia dan sejenisnya, yang pada gilirannya memiliki kecenderungan untuk menjadi pertanyaan strategis sebelum mereka dapat dialihkan ke takos dan akhirnya tingkat operasional lagi.

Ada beberapa alat yang bisa digunakan untuk mengklarifikasi logika sistem dalam perencanaan skenario Untuk menganalisis sistem (atau tren) yang berdampak pada

sistem lain pada tingkat yang sama, tingkat rendah atau lebih tinggi, analisis dampak tren dapat digunakan (misalnya, menilai bagaimana peningkatan individualisme dan masa depan baby boomer akan mempengaruhi permintaan kapal pesiar mewah). Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi dan menganalisis interaksi antara subsistem atau tren. Untuk melakukannya, Anda dapat dengan mudah mengidentifikasi driver potensial dari sebuah sistem. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menggunakan pemetaan kausal. Dengan peta kausal atau diagram sebab-akibat, Anda dapat memvisualisasikan semua hubungan yang relevan antara semua subsistem sentral, tren atau ketidakpastian. Diagram kausal mewakili peta kognitif orang-orang yang menciptakannya, dan membuat diagram sebab-akibat dalam kelompok menjelaskan asumsi tentang elemen kunci dalam lingkungan bisnis. Metode yang lebih mudah yang juga bisa menjadi titik awal pemetaan kausal adalah melakukan analisis lintas dampak. Dalam analisis lintas dampak, Anda secara sistematis menjalani semua hubungan antara semua variabel dalam sistem. Sistem dengan 20 variabel menciptakan matriks 20×20 , sehingga sejumlah besar variabel dengan cepat menghasilkan matriks besar. Hasil analisis dalam identifikasi driver independen, variabel lima, variabel efek dan variabel bebas. Jika hubungan terkuat divisualisasikan, logika sistem dapat dipahami dengan mudah.

Kiinci untuk semua analisis sistem adalah pilihan tingkat deskriptif yang relevan. Jika Anda menggeneralisasi terlalu banyak, sebagian besar informasi akan hilang dalam 'suara' umum. Jika di sisi lain Anda terlalu spesifik dalam deskripsi Anda, Anda akan berakhir dengan tren, faktor, dan sebagainya yang tak ada habisnya dan akan perlu mengelompokkan variabel Anda agar bisa menggunakannya. Saran umum adalah agar menjadi pemikir sistem yang baik, Anda harus bisa beralih antara yang spesifik dan yang umum dan mengubah jender menjadi kesimpulan yang spesifik dan sebaliknya.

11.2.7. PRINSIP 7: BERPIKIR DALAM PGLAKU DAN FILM

Masa depan misalnya sektor industri tertentu, arena bisnis, tidak akan muncul begitu saja. Ini akan dibentuk, baik oleh kekuatan di luar jangkauan pelaku industri, dan juga oleh para pemain di dalam arena. Kebutuhan, niat, langkah strategis dan aliansi mereka akan sangat penting bagi masa depan sektor industri. Langkah strategis yang diambil oleh organisasi Anda sendiri dan juga oleh pemain lain akan menentukan masa depan.

Rolf Jensen, mantan direktur Copenhagen Institute for Future Studies, membahas apa yang dia sebut 'Panggilan' dan 'Holy Grail' dari organisasi tersebut. Panggilan tersebut adalah panggilan bangun yang membangkitkan organisasi dari tempat tidurnya, bersedia untuk pergi keluar di dunia dan berjuang untuk memenangkan Holy Grail. Panggilan itu bisa digambarkan sebagai 'rasa sakit' organisasi tersebut, masalah energi yang harus dipecahkan dan yang mendorong organisasi keluar dari sudut amannya. Panggilan mendorong organisasi ke luar, ke depan. Holy Grail adalah visi yang diinginkan yang menarik organisasi, yang memperkuatnya untuk perjalanan yang menuntut kedepan.

Dalam istilah yang lebih umum, Call adalah tantangan organisasi dan Grail adalah penglihatannya. Semakin besar tantangan dan semakin kuat penglihatannya, semakin besar kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan melakukan sesuatu, maka hal itu akan membuat langkah strategis, Kemampuan untuk melakukan langkah strategis yang tepat, dan tentu berhasil dengan strategi tersebut, bergantung pada kekuatan dan kelemahan organisasi, Seberapa baik ini dipersiapkan untuk bertarung dengan naga dan penjaga gerbang Grail? Bisakah organisasi memperkuat kemampuan melalui aliansi? Apakah ada tujuan bersama dengan aktor lain? Blok dan aliansi macam apa yang bisa diharapkan?

Dengan memetakan semua pelaku saat ini dan aktor potensial di arena, dan dengan melacak gerakan masa lalu mereka, kita dengan cepat mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai interaksi antara aktor yang berbeda: tren,

subsistem dan masalah apa yang mungkin mereka hadapi dan potensi pergerakan yang mungkin mereka buat. , Sebenarnya, aktor bisa diperlakukan dengan cara yang sangat mirip dengan 'elemen sistem' lainnya seperti tren dan kejadian. Dan mereka bisa dianalisis dengan metode serupa. Misalnya, matriks lintas-dampak dapat digunakan untuk mempelajari interaksi antara berbagai aktor dan tren, atau antara aktor atau tren.

Dengan menganalisis kemungkinan pergerakan aktor atau kelompok tunggal, skenario dapat dikembangkan secara langsung dari analisis aktor. Menerapkan pemikiran aktor dalam ke luar mengarah pada perspektif gerakan strategis. Perubahan dalam lanskap kompetitif, terutama perubahan non linier, menimbulkan ancaman sekaligus peluang. Struktur yang lebih tua terlempar, semakin besar peluang untuk mengubah aturan permainan. Namun di sisi lain, dengan meningkatnya ketidakpastian, semakin banyak risikonya. Menerapkan perspektif aktor terhadap organisasi seseorang adalah, dari perspektif skenario, kaitan antara masa depan dan strategi: antara penjelajahan masa depan yang mungkin dan masa lalu, dan penciptaan masa depan yang diinginkan!

11.3. PRINSIP-PRINSIP BERPIKIR STRATEGIS

Pemikiran skenario secara alamiah bersifat strategis, dalam artian berhubungan dengan gambaran besarnya. Oleh karena itu semua yang telah dikatakan sebelumnya tentang prinsip di balik pemikiran skenario juga berlaku untuk pemikiran strategis. Tapi bergerak dari skenario yaitu, gambar konteks bisnis - hingga strategi memerlukan sesuatu yang lebih. Dan ada kaitannya dengan proses yang terjadi di dalam organisasi, dan kaitan organisasi dengan dunia luar.

Daftar prinsip pemikiran strategis bisa sangat luas. Namun, kami telah memutuskan untuk memotongnya sampai minimum prinsip yang paling relevan untuk strategi dalam hal perencanaan skenario. Jadi, kita telah menguranginya menjadi 'bilangan ajaib tujuh': yang paling suci dari semua bilangan suci

(tujuh hari dalam seminggu, tujuh dosa mematikan, tujuh nada skala musikal, tujuh keajaiban dunia, tujuh warna primer dll),

11.3.1. PRINSIP 1: BERPIKIR DALAM PARADOX

Dunia ini penuh dengan paradoks, dan selalu begitu. Begitu juga dunia bisnis. Manajemen strategis pada dasarnya adalah serii mengelola paradoks: pertumbuhan dan profitabilitas; inovasi dan efisiensi. Salah satu perangkat besar bagi para manajer adalah mengabaikan adanya paradoks, atau setidaknya meremehkan kebutuhan akan pengelolaan paradoks. Profesor Henry Mintzberg baru-baru ini menunjukkan kesalahan ini dalam sebuah artikel tentang seni dan evolusi manajemen strategis. Dia mencatat bahwa para manajer dan juga konsultan cenderung berfokus pada satu aspek manajemen strategis, sementara mengabaikan yang lain:

Konsultan seperti pemburu game besar memulai safari mereka untuk gading dan foin, sementara para akademisi lebih menyukai /ofo safaris menjaga jarak aman dari binatang yang mereka pura-pura untuk amati. Manajer mengambil satu perspektif sempit atau yang /Ofn - kemampuan perencanaan atau keajaiban belajar tuntutan analisis persaingan eksternal atau keharusan dari pandangan 'berbasis sumber daya' tradisional. SeboBian besar tLlffSDR dan saran fní jelas disfungsi, hanya karena para manajer tidak memiliki Pilihan selain mengatasi keseluruhan binatang.

(Mintzberg dan Lampel 1999.' 2 J)

Kami memiliki, di sepanjang buku ini menunjukkan kebutuhan akan perspektif 'keduanya-dan'. i\4ari kita ulangi beberapa yang paling relevan dalam konteks perencanaan skenario, Kami akan kembali ke beberapa dari mereka di kemudian hari.

Sejarah dan masa depan: Strategi yang baik harus berakar pada sejarah, tradisi, kompetensi dan budaya organisasi namun pada saat yang sama dirancang untuk mengatasi dan

menantang masa depan, yang cukup besar untuk menghasilkan energi yang diperlukan,

Kontinuitas dan perubahan: Strategi bagus, bahkan pada masa gejolak, harus terdiri dari unsur kontinuitas yang dikombinasikan dengan elemen perubahan yang *cukup* sehingga memungkinkan organisasi melakukan gerakan yang diperlukan. Struktur dan fleksibilitas: Struktur organisasi harus cukup longgar untuk memungkinkan sesuatu terjadi, dan cukup **ketat** untuk mewujudkannya,

Prinsip dan pemecahan aturan: Untuk mendapatkan stabilitas yang diinginkan, seseorang harus mengembangkan beberapa prinsip. Inovasi, strategi inti, struktur organisasi, dan sebagainya yang tidak dapat dinegosiasikan, namun di sisi lain perilaku pemecah masalah harus didorong untuk menumbuhkan berpikir dan bermain budaya. Variasi dan kesederhanaan: Untuk mengatasi dunia yang kompleks Anda harus memiliki repertoar yang luas. Di sisi lain, untuk membangun kualitas, Anda perlu menethakan beberapa faktor spesifik, membangun strategi Anda di seputar beberapa prinsip yang terdefinisi dengan baik.

Eksperimentasi dan konsentrasi: Di lingkungan yang kompleks seseorang harus bereksperimen dan meneliti masa depan. Tapi untuk mendapatkan momentum seseorang harus berkonsentrasi pada beberapa area yang dipilih dengan cermat.

11.3.2. PRINSIP 2: BERPIKIR DALAM VISI

Perusahaan yang tumbuh cepat ada di setiap industri, di masa boom dan di bust, dan dibedakan dari perusahaan biasa dengan memiliki referensi yang berbeda. Sementara penumbuh cepat mempertimbangkan tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 25 persen atau lebih, untuk orang lain 5-10 persen sangat baik. Penanam cepat mengharapkan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi, visi terjadi dalam bentuk yang berbeda dan dengan nama yang berbeda sepanjang sejarah. Di hampir setiap visi sains sosial (dalam istilah yang berbeda) dipandang penting bagi manusia dan juga organisasi dan masyarakat. Dari psikologi

olahraga modern kita semua sadar akan konsekuensi 'pemikiran buruk'. Yang membedakan para pemenang dari yang biasa tidak begitu banyak ototnya seperti pikiran. Saat pemain golf Annika Sörenstam menetapkan standar baru dalam golf wanita, hal itu didasarkan pada pemikiran baru, referensi baru.

"Mengapa menggunakan empat pemogokan dalam par empat ja lur ini saat Anda bisa melakukan nya dalam tiga," pikirnya, dan berangkat menemui bogeys. Peneliti strategi Fiegenbaum, Hart dan Schendel (1996) mengemukakan bahwa apa yang benar bagi individu juga bekerja pada tingkat organisasi. Sanna seperti individu, organisasi memerlukan poin acuan yang terus bergerak untuk mengimbangi perubahan lingkungan bisnis,

Dengan demikian, kita perlu memikirkan visi, dan memikirkan kembali visi serara terus-menerus - tidak hanya sebagai individu, tapi juga sebagai organisasi. Sejarah penuh dengan organisasi berbasis visi yang baik, dan individu, yang bergerak melampaui poin referensi mereka sendiri - menjadi biasa-biasa saja dan gagal. Tanpa memindahkan titik referensi, Anda mungkin salah satunya.

11.3.3. PRINSIP 3: BERPIKIR DIJAMMING

Jamming didasarkan pada kombinasi beberapa prinsip panduan, seperti beat yang mantap, dikombinasikan dengan improvisasi dan pragmatisme. Berpikir dalam hambatan berarti memilah apa yang bisa dikendalikan dari apa yang tidak bisa dilakukannya. [ini berarti penekanan pada fleksibilitas yang diperlukan untuk kesuksesan di masa depan, dan stabilitas yang menjadi tulang punggung organisasi. Misalnya, umumnya lebih penting untuk mengendalikan bahasa, nilai dan pola komunikasi (yaitu budaya) daripada mengendalikan tindakan individu.

Dalam istilah organisasi jamming berarti 'patrning'. Penambalan membagi organisasi menjadi unit yang konsisten secara logis secara internal, mengendalikan bahasa dan peraturan komunikasi antar-patch, dan kemudian membiarkan organisasi bermain, Dalam hal langkah dan tindakan strategis,

kemacetan berarti mendapatkan gambaran yang luas benar dan siap secara mental untuk tindakan dan bertindak secara improvisasi, berdasarkan gambaran luas.

Jnmning juga bisa diterapknn sebagai pedoman dalam lokakarya dan kelompok proyek. Selama proses seperti itu, penting untuk menentukan aturan, memilih lagu, memutuskan siapa yang menjaga kecepatan (memainkan bass) dan sebagainya.

11.3.4. PRINSIP 4: BERPIKIR PADA WAKTUNYA

Berpikir pada waktunya berkaitan dengan berpikir dalam kesulitan/hambatan. Pendekatan kemacetan sangat nyata berbasis waktu, dan waktu menjadi isu strategis yang semakin penting. Perusahaan barang konsumsi global seperti Nokia sering hanya mendapat satu kesempatan untuk memasang produk baru di pasaran. Jika pendahuluan gagal maka tidak ada kesempatan kedua; Silabus hidup terlalu pendek. Dengan demikian Timing menjadi isu kritis.

Tapi berpikir dalam waktu tidak hanya tentang waktu. Waktu juga tentang kesempatan. Apa perusahaan seperti Nokia dan Intel adalah menggunakan waktu sebagai senjata strategis. Shona Brown dan Kathleen Eisenhardt melihat di *Competing on the Edge* (1997) bahwa Intel mengendalikan pasar mereka melalui sifat siklus 18 bulan mereka. Dengan memperkenalkan generasi baru chip setiap 18 bulan, mereka menetapkan kecepatan untuk keseluruhan industri. Perusahaan lain, seperti IBM, menggunakan waktu mondar-mandir sebagai prinsip organisasi untuk menekan inovasi. Dengan menetapkan proporsi penjualan tertentu dari masing-masing unit bisnis berasal dari produk yang tidak lebih dari tiga tahun, misalnya, manajemen perusahaan memulai inovasi di seluruh perusahaan,

Untuk menggunakan waktu mondar-mandir sebagai senjata strategis, perusahaan perlu mengantarkan tepat waktu. Perusahaan dengan proses terstruktur internal dan kemampuan untuk tepat waktu juga cenderung berkinerja jauh lebih baik

daripada yang selalu melewati tenggat waktu mereka. Prinsip keempat dari waktu adalah kecepatan, dan khususnya kecepatan inovasi. Ada ribuan ton literatur tentang inovasi dan proses inovasi. Inovasi dalam hal produk dan pasar dapat dilihat sebagai proses yang menggabungkan rekombinasi sistematis dan inovasi spontan, Persamaan biologis kedua aktivitas tersebut adalah rekombinasi dan mutasi EGNA.

Mutasi terjadi sebagai proses spontan atau paksa dimana bahan genetik dikodekan ulang. Rekombinasi (menghasilkan DNA hibrida) berarti bahwa materi genetik baru ditambahkan ke kolam gen yang ada. Dengan teknik DNA-hibrida, proses inovasi genetika telah meningkat secara signifikan, dan hal-hal yang sebelumnya tidak mungkin sekarang dapat dilakukan sebagai prosedur standar. Bila produkt, pasar dan konsep bisnis yang ada dilihat dengan mata insinyur genetika, proses inovasi yang ada dapat ditingkatkan dalam hal kecepatan dan ketepatan.

11.3.5. PRINSIP 5: BERPIKIR DI SUMBERDAYA

Selama tahun 1990an, perspektif berbasis penelitian, dalam berbagai rasa, menjadi perspektif yang mendominasi dalam strategi. Berpikir dalam kompetensi sumber daya, kompetensi dan kompetensi inti yang sulit dicetak menjadi prosedur standar di sebagian besar organisasi. Memikirkan sumber daya sangat penting dalam strategi, dan setiap strategi harus sesuai dengan sumber daya yang ada. Tapi berpikir dalam sumber daya tidak hanya memikirkan 'apa yang kita miliki' dan 'apa yang kita butuhkan'. Ini juga membatalkan pemikiran inersia dan pemikiran leverage.

Seiring berkembangnya organisasi dan dewasa, mereka mengembangkan perilaku, keterampilan dan tradisi spesifik sebagai respons terhadap tantangan organisasi. Mereka mengumpulkan dan mengumpulkan sumber daya nyata dan tidak berwujud yang dibutuhkan untuk waktu dan tempat tertentu. Seiring berjalannya waktu dan organisasi menghadapi tantangan baru, beberapa kekuatan terdahulu menjadi kelemahan, hambatan dalam perjalanan ke depan. Dari sumber

nyanta merekn menjadi inersia organisasi, gagasan atau materi yang tidak berfungsi atau disfungsi, material atau perilaku. Berpikir dalam sumber daya menuntut agar kita mempertimbangkan sumber daya negatif semacam itu juga. Terkadang inersia bisa ditransformasikan menjadi kekuatan yang relevan, tapi tidak selalu. Terkadang barrel tua tidak cukup baik dan perlu diganti.

Sumber daya kecil seringkali bisa dimanfaatkan melalui pemikiran dan akting yang terampil. Ada sejumlah prinsip untuk memanfaatkan sumber daya. Konsentrasi adalah satu, spasial atau dalam hal fokus. Konsentrasi spasial berarti bahwa sumber daya yang tersebar dikumpulkan ke satu tempat; seringkali merupakan strategi yang bermanfaat ketika harus mendapatkan lebih banyak dari departemen penelitian atau pekerja pengetahuan. Konsentrasi sumber daya pada tujuan tertentu adalah strategi lain yang sering berhasil.

Akumulasi sumber daya adalah strategi lain, dan mengharuskan pengetahuan dan perilaku dimodifikasi dan 'diselamatkan'. Sumber daya juga dapat dimanfaatkan dengan meminjam kekuatan dari orang lain, perusahaan mitra, pemasok atau pelanggan. Melengkapi ini adalah strategi tegang lain yang berarti bahwa Anda hanya menambahkan apa yang hilang, mengikuti peraturan sinergi yang $t + 1 > 2$. Rekombinasi sumber daya dengan cara baru juga merupakan strategi leverage yang multidimensional, meskipun sayangnya tidak selalu dipraktikkan dengan terampil. Melestarikan dan memelihara sumber daya masih merupakan strategi yang lebih maksimal,

Tapi inilah, apa yang dipikirkan sumber daya adalah melihat dan memperlakukan perusahaan dan konteksnya sebagai kolam sumber daya.

11.3.6. PRINSIP 6: BERPIKIR DALAM LINGKARAN KEHIDUPAN

Teknologi dasar, serta produk, pasar dan bahkan organisasi mengikuti pola yang dapat digambarkan sebagai siklus hidup. Kami sebelumnya mengatakan bahwa perencanaan skenario sangat berguna dalam periode bergolak yang ditandai

dengan teknologi baru atau konsep bisnis. Perspektif siklus hidup dapat diterapkan dalam sejumlah situasi dan penting bagi pemahaman akan tantangan yang dihadapi organisasi. Di pasar yang belum menghasilkan (dan juga organisasi), pemimpin pasar harus menerapkan stabilitas melalui langkah-langkah strategis yang membuat pengikut turun. Manajer juga harus menciptakan struktur organisasi yang bisa berfungsi sebagai tulang punggung di tubuh yang sedang tumbuh.

Selama periode pertumbuhan yang stabil, tantangannya terkait dengan eksploitasi potensi yang berkembang, dan selama periode stagem yang matang, tantangan pasar adalah efisiensi biaya dan telancaran heluar. Dari perspektif organisasi, bagaimanapun, tantangannya biasanya lebih besar. Pada saat itu organisasi harus mempersiapkan lompatan besar ke gelombang berikutnya. Paradigma lama perlu diprogram ulang dan kebiasaan lama perlu diubah. Kurva pertumbuhan atau siklus hidup juga dapat digunakan sebagai alat evaluasi. Buat peta proyek, produk, teknologi, atau gagasan baru Anda pada kurva untuk mengetahui di mana, dan apa yang harus dilakukan dengan mereka. Produk mana yang memiliki masa depan mereka di belakang mereka, dan mana yang menilai masa depan? Analisis tidatt allan memberikan jawaban yang lengkap, namun menambahkan satu bagian lagi pada teka-teki gambar.

11.3.7. PRINSIP 7: BERPIKIR DALAM EKSPERIMEN DAN TARUHAN

Bayangkan pemandangan gunung yang berkabut. Anda memimpikan pasukannya Anda ke depan, ke atas, tapi Anda tidak tahu persis di mana Anda berada. Tugas Anda adalah mendaki puncak tertinggi, tapi Anda bahkan tidak tahu apakah Anda berada di gunung yang benar. Apa yang kamu kerjakan? Satu-satunya cara untuk menangani situasi ini adalah dengan mengirimkan pramuka - ke arah yang berbeda - dan berharap beberapa dari mereka menemukan gunung yang tepat untuk didaki.

Tantangan pendakian gunung ini adalah apa yang dihadapi perusahaan dalam pasar yang tidak dewasa. ini juga

merupakan ilustrasi tentang masa depan sebagian besar. Semakin besar kecepatan dan ketidakpastian, semakin kabur dan bergunung lanskap menjadi. Aktivitas pemanduan sama dengan menguji masa depan. Dalam hal pengembangan produk atau pasar, hal itu dapat digambarkan sebagai percobaan biaya rendah, Komandan militer bertaruh pada arah yang berbeda dan mengirim pramuka, dengan harapan beberapa dari mereka akan kembali dengan satu atau lain cara. Tapi jenderal yang baik tidak mempertaruhkan seluruh kekuatan.

Menempatkan gambar ini dalam hal strategi bisnis, pemimpin menanggapi masa depan sebagai portofolio pilihan, proyek atau proyek eksperimen. Pemimpin bertaruh pada skenario yang berbeda atau bahkan konsep yang berbeda. Tapi, sekali lagi, mereka melakukannya tanpa membahayakan elemen kunci. Dengan strategi pembagian risiko yang sedikit konservatif ini, mereka perlahan dapat merasakan jalan mereka ke masa depan. Kapan pun mereka menemukan jalan yang menjanjikan, mereka bisa menaikkan taruhan mereka. Itu adalah pemikiran dalam eksperimen dan taruhan.

11.4. KESIMPULAN

Manajemen strategi merupakan permasalahan yang memiliki fokus perhatian yang sangat kompleks, sebab kebermanfaatannya dari manajemen strategi sangat besar dalam setiap lini organisasi. Adapun inti dari manajemen strategi adalah menetapkan target-cita masa depan yang ingin dicapai dengan menghasilkan tindakan untuk merealisasikan cita-cita tersebut. Tentu kedua hal tersebut diuraikan dalam bentuk kegiatan yang terlebih dahulu telah direncanakan.

Menetapkan prioritas, menganalisis lingkungan organisasi, menilai pilihan strategi dan alternatif, melakukan evaluasi strategi yang akan maupun telah diterapkan, sikap kepemimpinan hingga menyusun skenario strategi dan berpikir strategis merupakan kegiatan yang harus ada pada manajemen strategi. Saat ini, organisasi di setiap konteks pendidikan, ekonomi, bahkan juga politik tengah dihadapkan dengan berbagai persoalan yang rumit, sebab pesatnya

kemajuan teknologi dan informasi menimbulkan persaingan yang semakin ketat.

Manajemen strategi dalam perubahan zaman saat ini harus mampu menjadi pondasi utama sebagai jembatan antara sumber daya yang dimiliki dengan tantangan kebutuhan sekaligus kesempatan yang muncul pada perubahan tersebut (Intuk itu, terlebih khususnya jika dikaitkan dalam konteks pendidikan, maka manajemen strategi merupakan "senjata" terbaik yang harus dikelola dengan baik pula dalam menghadapi pendidikan di abad 21 ini. Keberhasilan dalam penerapan strategi juga bergantung pada faktor kepemimpinan seseorang dan bagaimana cara berfikir semua anggota organisasi dalam menciptakan strategi yang baik dan tepat.

Kompleksitas pembahasan dalam buku ini akan mengarahkan pembaca pada pemahaman yang lebih luas tentang strategi dalam berbagai jenis konteksnya. Dengan demikian manajemen strategi berperan penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Belsky, Scoott. 2010). Making Ideas Happen: Overcoming The Obstacles Between Vision and Reality. Portfo Rio.

Fidler, Brian. (2002). *Strategfc Monagemen I For School Development. Leading your School's Improvement.* London: Paul Chapman Publishing.

Macmillan, laugh & Tampoe, Mahen. 2001). Sec Management Process, Content and Implementation, New York: Oxford University Press Inc.

Paul Dobson, KenneM Starkey and John Richards. (2004) *Strategic management Issues and Cases 2nd Edition.* USA: Blackwell Publishing.

Tim Hanaggan.. (2001). *Mastering Strategic Management., Business Series.* Editor:Pettinger, Richard. Macmillan International Higher Eduration.

William, Kevan. (2009), *Strategic Management* New York : DK Publishing

BIODATA PENULIS

39

Dr. **Lantip Diat Prasajo**. Lahir di Magetan, 25 April 1974. Saat ini tercatat sebagai dosen

tetap di Prodi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pascasarjana UNY. Penulis menyelesaikan S1 Teknik Elektro di UGPI, S2 Manajemen Pendidikan di UNY (memperoleh gelar Magister Pendidikan dalam waktu 19 bulan dengan predikat *Wmlnude*) dan S3 Prodi Administrasi/Manajemen Pendidikan UPI Bandung (memperoleh gelar Doktor dalam waktu 2 tahun dengan predikat *6umloude*). Beberapa riata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategik, TQM, Praktik



Manajemen Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Sisrem Informasi Manajemen (SIM), TIK Manajemen dan Manajemen Perkantoran. Penulis pernah ditugnsi UNY sebagai Ketua Laboratorium Jurusan Administrasi Pendidikan, Koordinator ISO Pascasarjana UNY, Manajer LIMUNY Puskom UNY, Sekretaris Sksekutif Rektor UNY, dan Sekretaris Prodi S2 dan S3 Manajemen Pendidikan Pascasarjana UNY. Selain itu, penulis juga pernah membantu Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan Nasional dalam Proyek BERMUTU, Fasilitator tingkat nasional untuk diklat kepala sekolah, Narasumber Nasional di P2TK Dikmen, Tim CPD (*Continuous Professional Development*) untuk Kepala Sekolah di seluruh Indonesia dan sebagai Asesor BAN PT Kemdiknas. Penulis dapat dihubungi melalui email: lantip1975@gmail.com.

MANAJEMEN STRATEGI

Lantip Diat Prasajo

Buku ini merupakan kombinssi hasil penelitian dan *literature studies* yang terkait dengan Manajemen Strategi. Konstruksi buku ini terdiri dari rumusan masalah yang mengandung n ilai - nil ai kebs ruan dalam manajemen strategi, metode pemecahan masalah, dukungan teori-teori mutakhir yang lengkap dan jelas, serta ada kesimpulan dan daftar pustaka sehingga memenuhi syarat sebagai BUKU REFERENSI yang hadir untuk memberi pemahaman tentang Manajemen Strategi.

Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Strategi, seperti konsep strategi, konsep manajemen strategi, menciptakan strategi yang baik, dan lain-lain. Pembahasan buku ini termasuk singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar-gambar. Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kslangan umum yang tertarik dengan manajemen strategi. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang IVlanajemen Strategi dalam Pendidikan.



UNY PRESS

Jl.H.Affandi (Jl.Gejayan), Gg. Alamanda,
Kompleks FT-UNY, Kampus Karangmalang, Yogyakarta,
Kode Pos. 55281, Telp.(0274)589346,
unypress.yogyakarta@gmail.com

Buku Manajemen Strategi_LANTIP

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

library.binus.ac.id

Internet Source

1%

2

repository.perpustakaan.kemdikbud.go.id

Internet Source

1%

3

mgtstrategi.blogspot.co.nz

Internet Source

1%

4

gigihfordanama.wordpress.com

Internet Source

<1%

5

ansyarteknikindustri.blogspot.com

Internet Source

<1%

6

www.kairosfuture.com

Internet Source

<1%

7

beritati.blogspot.com

Internet Source

<1%

8

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia

Student Paper

<1%

9

unypress.uny.ac.id

Internet Source

<1%

e-journal.uajy.ac.id

| | | |
|----|---|------|
| 10 | Internet Source | <1 % |
| 11 | cio-indo.blogspot.com Internet Source | <1 % |
| 12 | Submitted to University of Durham Student Paper | <1 % |
| 13 | Submitted to University of Malaya Student Paper | <1 % |
| 14 | eprints.uny.ac.id Internet Source | <1 % |
| 15 | Mats Lindgren, Hans Bandhold. "Scenario Planning", Springer Nature, 2003 Publication | <1 % |
| 16 | prezi.com Internet Source | <1 % |
| 17 | pt.scribd.com Internet Source | <1 % |
| 18 | Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper | <1 % |
| 19 | fliseorivera.wordpress.com Internet Source | <1 % |
| 20 | repository.syekhnurjati.ac.id Internet Source | <1 % |
| 21 | Submitted to North East Wales Institute of Higher Education | <1 % |

<1 %

22 opus4.kobv.de
Int ernet Source

<1 %

23 Submitted to Middlesex University
Student Paper

<1 %

24 Submitted to Swansea Institute of Higher
Education
Student Paper

<1 %

25 blog.perbanas.ac.id
Int ernet Source

<1 %

26 repository.uinjkt.ac.id
Int ernet Source

<1 %

27 Submitted to University of Edinburgh
Student Paper

<1 %

28 repository.unhas.ac.id
Int ernet Source

<1 %

29 media.neliti.com
Int ernet Source

<1 %

30 sys-talk.com
Int ernet Source

<1 %

31 www.bachelorstudies.co.id
Int ernet Source

<1 %

32 mohriyan.blogspot.com
Int ernet Source

<1 %

33 Submitted to City University
Student Paper

| | | |
|----|--|------|
| 34 | eprints.uns.ac.id Int ernet Source | <1 % |
| 35 | www.doria.fi Int ernet Source | <1 % |
| 36 | mosesdouw.blogspot.com Int ernet Source | <1 % |
| 37 | www.artikelceritagratis.com Int ernet Source | <1 % |
| 38 | nurhablisyah.web.id Int ernet Source | <1 % |
| 39 | staff.uny.ac.id Int ernet Source | <1 % |
| 40 | digilib.uin-suka.ac.id Int ernet Source | <1 % |
| 41 | www.insidejoke.tv Int ernet Source | <1 % |
| 42 | penghilangbekasluka.biz Int ernet Source | <1 % |
| 43 | bizzisoconsulting.com Int ernet Source | <1 % |
| 44 | makalahsmaal-muhajirin.blogspot.com Int ernet Source | <1 % |
| 45 | najibbatusangkar.wordpress.com Int ernet Source | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 46 | www.kompasiana.com Int ernet Source | <1 % |
| 47 | green4zone.wordpress.com Int ernet Source | <1 % |
| 48 | dialog.ui.ac.id Int ernet Source | <1 % |
| 49 | www.fitskuul.com Int ernet Source | <1 % |
| 50 | mairis-tyawan.blogspot.com Int ernet Source | <1 % |
| 51 | www.disiniajatempatnya.com Int ernet Source | <1 % |
| 52 | www.mkaid.org Int ernet Source | <1 % |
| 53 | mellyana.blogspot.com Int ernet Source | <1 % |
| 54 | www.jernih.net Int ernet Source | <1 % |
| 55 | www.indonesiamedia.com Int ernet Source | <1 % |
| 56 | pro-motivation.blogspot.com Int ernet Source | <1 % |
| 57 | dwimeilia07.blogspot.com Int ernet Source | <1 % |

desi-shinepeace.blogspot.com

58

Internet Source

<1 %

59

www.wintermar.com

Internet Source

<1 %

60

www.nova13.com

Internet Source

<1 %

61

geovani-carmela.blogspot.com

Internet Source

<1 %

62

www.amfg.co.id

Internet Source

<1 %

63

bundanajla.poetramaloe.web.id

Internet Source

<1 %

64

agensukses.com

Internet Source

<1 %

65

sibigao.wordpress.com

Internet Source

<1 %

66

voldanac.blogspot.com

Internet Source

<1 %

67

Nawir A.A., Murniati, Rumboko L., (eds.).
 "Rehabilitasi hutan di Indonesia: akan
 kemanakah arahnya setelah lebih dari tiga
 dasawarsa?", Center for International
 Forestry Research (CIFOR), 2008

Publication

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude bibliography Off

Exclude matches Off