

***Growth strategy* pada berbagai tahapan siklus produk
sebagai cara untuk memperluas ukuran dan cakupan pasar**

Firman Alamsyah*

Abstrak

Lingkungan bisnis sering mengalami perubahan sedang sangat cepat, dimana setiap periode perubahan yang terjadi sering menuntut perusahaan perubahan infrastruktur dan strategi perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan harus mengenali isu-isu strategis dalam lingkungan bisnisnya seperti *boundaries of the firm, corporate Boundaries, market and competitor, position and dynamic competition* dan *internal organization*.

Kata kunci : *Boundaries of the firm, PLC* dan *Growth strategy*

1. Pendahuluan

Dewasa ini, kondisi dan lingkungan bisnis telah banyak mengalami perubahan dibanding dengan ratusan atau puluhan tahun sebelumnya. Kadang-kadang kondisi-kondisi yang mempengaruhi lingkungan bisnis berubah secara perlahan-lahan namun terkadang perubahan lingkungan datang lebih cepat seperti misalnya perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam cara-cara berbisnis dan kemajuan dibidang teknologi informasi maupun dalam teknologi industri.

Evolusi dari perusahaan bisnis moderen yang berfokus pada aktivitas ekonomi dan organisasi bisnis dalam tiga tahapan waktu yaitu tahun 1840, 1910 dan saat ini. Dimana setiap periode waktu tersebut keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi perusahaan berubah-ubah terutama yang menyangkut infrastruktur bisnis dan kondisi pasar yang dihadapi perusahaan, dan bagaimana kondisi-kondisi tersebut dipengaruhi oleh ukuran dan cakupan dari aktivitas perusahaan dan bagaimana organisasi bisnis merespon perubahan lingkungan yang ada?

Keterbatasan transportasi dan komunikasi yang terjadi pada tahun 1840, telah memaksa perusahaan untuk beroperasi dalam skala pasar yang kecil. Perubahan infrastruktur yang terjadi pada kurun waktu 1840 dan 1910 telah mendorong pertumbuhan pasar baik secara nasional maupun internasional, namun demikian keterbatasan yang dihadapi perusahaan masih terjadi terutama yang menyangkut masalah koordinasi dan pengawasan, ; bagaimana mendapatkan informasi yang cukup pada waktunya untuk mengelola skala operasi yang besar? dan bagaimana menyesuaikan terhadap perubahan pasar yang terjadi.? Perubahan yang menyesuaikan terhadap perubahan pasar yang terjadi.? Perubahan yang besar? dan bagaimana menyesuaikan terhadap perubahan pasar yang terjadi.? Perubahan yang terjadi dalam dunia komunikasi, data processing dan jaringan kerja yang

*Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung

terjadi saat ini telah mendorong perubahan yang sangat besar dalam kemampuan perusahaan untuk mengawasi operasi usahanya dan interaksi dengan para supliernya, customernya,competitornya dan stakeholder lainnya.

Infrastruktur dan kondisi pasar suatu bisnis bukan faktor yang menentukan strategi yang dipilih oleh perusahaan. Berdasarkan pengalaman yang terjadi selama periode 1840 sampai saat ini berbagai tipe perusahaan telah mengalami keberhasilan dan kegagalan.

Berdasarkan uraian diatas, Perubahan kondisi dan situasi lingkungan bisnis tersebut menuntut para manager untuk mampu mempertahankan dan meningkatkan performa bisnisnya dengan memperbaiki langkah-langkah strategi usahanya agar lebih sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapinya. Permasalahannya Strategi apa yang dapat dipilih sesuai dengan keterbatasan perusahaan dan peluang-peluang lingkungan yang tersedia.

2. Pembahasan

2.1 Kerangka kerja suatu strategi bisnis

Untuk memahami strategi bisnis , ada beberapa pertanyaan kunci yang perlu dipahami terlebih dahulu oleh para manager, yaitu :Apakah yang dimaksud dengan strategi? Dalam konteks pembahasan disini strategi dinyatakan sebagai sesuatu yang berkenaan dengan isu-isu besar yang dihadapi perusahaan. Apakah yang dimaksud dengan big isu tersebut? Untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang berhasil, maka apa yang harus perusahaan perhatikan ? dalam kaitan dengan pertanyaan tersebut ada empat macam isu yang dihadapi oleh perusahaan , yaitu :

1. Boundaries of the firm. Hal ini berkenaan dengan apa yang seharusnya perusahaan lakukan, seberapa besar atau jauh tindakan itu harus dilakukan dan bagaimana seharusnya bisnis itu berjalan?

Batas-batas perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga bentuk yaitu the firms horizontal boundaries yang menunjukkan seberapa besar pasar suatu produk yang dilayani oleh perusahaan. The firms vertical boundaries, menunjukkan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan pembelian pada perusahaan tertentu. Dan the corporate boundaries menunjukkan serangkaian perbedaan atau keunggulan yang ditawarkan dimana perusahaan bersaing.

Penekanan dari horizontal boundaries banyak ditemukan pada boston consulting group melalui kurva belajar dan market growth, sedangkan corporate boundaries banyak ditemukan pada model perencanaan formal yang lebih menekankan pada

alat pengukuran seperti growth share. Dan firms vertical boundaries implementasinya banyak ditemukan pada network organizations.

Firms boundaries juga dapat dilihat dari sifat dan sumber transaksinya, untuk itu terdapat dua pendekatan yaitu market approach pada umumnya memiliki biaya transaksi yang tinggi dan bentuk strategi yang pilih biasanya vertical integration. Sedangkan pendekatan lain yaitu coordinated production approach dimana biasanya dianggap biaya lebih rendah bentuk strategi yang dipakai biasanya horizontal integration,

Pada akhirnya boundaries problem ini menyangkut masalah make or buy yang menjadi pilihan bagi perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Aspek penting dari keputusan ini adalah teori benefit cost ratio.

2. Market and competitive analysis. Hal ini berkenaan dengan bagaimana karakteristik dari pasar dimana perusahaan bersaing didalamnya dan bagaimana sifat dari interaksi persaingan diantara perusahaan dalam pasar?

Untuk menjawab pertanyaan diatas Michael Porter dalam Teori strategi kompetitifnya banyak membantu memberikan pemahaman terhadap sifat pasar dan kinerja dari industri bukanlah suatu peristiwa yang berubah begitu saja tetapi ada alasan-lasan tertentu dimana alasan-alasan perubahan tersebut dapat dijelaskan secara rational.

3. Position and dynamics. Hal ini berkenaan dengan bagaimana seharusnya posisi perusahaan dalam bersaing, apa yang menjadi dasar dari keunggulan bersaingnya? Dan bagaimana penyesuaian seharusnya dilakukan setiap waktu.?

Disini diuraikan bagaimana sumberdaya dan kapasitas perusahaan didapat seiring dengan perubahan lingkungan bisnis.

4. Internal organization. Hal ini berkenaan dengan bagaimana seharusnya perusahaan mengorganisir struktur dan sistemnya secara internal? Di sini perusahaan perlu menelaraskan bagaimana tujuan-tujuan individu sejalan dengan tujuan organisasi .

2.2 Growth strategy pada berbagai tahapan siklus hidup produk sebagai cara untuk memperluas ukuran dan cakupan pasar

Pada perusahaan yang menghasilkan produk yang bersifat mass production biasanya ditemukan keadaan dimana hasil penjualan nyata berada dibawah hasil penjualan yang diproyeksikan maupun yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini menjadi beban biaya bagi

perusahaan . Kondisi ini mengakibatkan beban biaya dirasakan besar yang pada gilirannya dapat merugikan bagi perusahaan.

Untuk mensiasati keadaan ini maka Philip Kotler menawarkan suatu strategi bisnis dengan cara melakukan growth strategy, yaitu : penetration, market development, product development dan diversification. Implementasi strategi ini akan sangat relevan jika dikaitkan dengan siklus hidup suatu produk dipasar. Dimana siklus hidup tersebut secara normal akan berbentuk kurva S yang menggambarkan tahapan-tahapan hidup suatu produk yang dimulai pada tahap introduction, growth, maturity dan decline di pasar.

1. Tahap introduction; tahap ini dimulai pada saat suatu produk baru mulai disediakan untuk dibeli oleh khalayak ramai dipasaran. Biasanya secara nyata di beberapa pasaran memakan waktu dan pertumbuhan penjualannya lazimnya berjalan lambat. Ada beberapa macam faktor yang menyebabkan lambannya penerimaan produk dipasar, yaitu : kecilnya jumlah pembeli yang berminat kepada inovasi, harga yang mahal, terlambatnya produk itu disediakan di sejumlah outlet dan adanya keengganan konsumen untuk mengubah pola tingkah laku yang mapan. Pada tahap perkenalan ini laba masih bersifat negatif atau sangat kecil yang disebabkan oleh kecilnya volume penjualan dan tingginya biaya distribusi dan promosi. dan tingkat persaingan pada tahap ini relatif rendah dan biasanya skala usaha atau produksi masih relatif kecil. Salah satu strategi yang sering digunakan oleh perusahaan adalah rapid penetration, dimana perusahaan meluncurkan produk dengan harga murah dan promosi besar-besaran dengan harapan dapat menembus pasaran secara cepat . strategi ini akan menguntungkan bila pasaran cukup luas , calon konsumen sangat peka terhadap harga, dan biaya produksi cenderung menurun sesuai dengan tingginya skala produksi dan bertambahnya pengalaman produksinya.
2. Tahap growth. Bila produk baru itu dapat memuaskan kaum pembeli, maka volume penjualan akan meningkat dengan pesat. Golongan inovator akan melanjutkan pembelian dan sejumlah besar konsumen yang konvensional akan mengikutinya. Pada tahap ini volume penjualan meningkat dengan pesat , margin laba memuncak karena volume penjualan yang meningkat dan biaya produksi per unit menurun lebih cepat dari harga penjualan berkat kurva pengalaman. Pada tahap ini biasanya intensitas persaingan meningkat dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang tertarik dengan pertumbuhan pasar dan keuntungan yang dapat diraih. Selama tahap ini perusahaan dapat menggunakan strategi pengembangan produk melalui penyempurnaan mutu, ciri dan model baru atau mencari segmen-segmen pasar yang

baru(market development). Dalam industri dimana tingkat persaingan sangat ketat sering ditemukan beberapa perusahaan yang berskala kecil melakukan kooperation dalam sebagian kecil dari proses bisnisnya terutama yang menyangkut supply chain managementnya melalui pembelian bersama dengan para kompetitor. Hal ini dilakukan untuk dapat mempertahankan skala usaha dan bagian pasar yang dimilikinya.

3. Tahap maturity. Pada tahap ini laju pertumbuhan penjualan akan mengalami kelambatan dimana volume penjualan mengalami penurunan sehingga mengakibatkan kelebihan kapasitas produksi dalam cabang industri yang bersangkutan. Kelebihan kapasitas ini mengakibatkan persaingan yang intensif yang terkadang dilakukan pemotongan harga jual yang tidak wajar yang pada gilirannya mengakibatkan pengikisan laba usaha. Untuk memperpanjang usia produk biasanya perusahaan memilih salah satu atau kombinasi dari tiga strategi yaitu penyesuaian pasaran, penyesuaian produk atau penyesuaian bauran pemasaran. Pada tahapan maturity ini tidak sedikit perusahaan mengalami kebangkrutan atau dijual atau diambil alih oleh perusahaan pesaingnya (acquisition) untuk mengurangi intensitas persaingan dan memperluas skala usaha dari perusahaan yang mengakuisisinya.
4. Tahap decline, pada tahap ini sebagian terbesar dari bentuk-bentuk dan merek dari suatu produk akan mengalami kemerosotan penjualan baik secara lambat maupun secara cepat. Kemerosotan penjualan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah, kemajuan teknologi sehingga muncul produk baru yang lebih baik, perubahan mode dan selera konsumen, masuknya barang impor yang lebih murah , yang kesemuanya itu menyebabkan bertambahnya kelebihan kapasitas dan persaingan harga yang tidak wajar sehingga menurunkan tingkat perolehan laba perusahaan. Dengan menurunnya tingkat laba beberapa perusahaan mengundurkan diri dari pasaran dan melakukan usaha-usaha baru diluar bidang sebelumnya (diversifikasi) atau bertahan dengan skala usaha yang lebih kecil lagi.

3. Kesimpulan

Pemilihan suatu strategi bisnis tidak hanya semata-mata untuk mengatasi batasan-batasan dari suatu operasi usaha namun juga merupakan suatu usaha yang komprehensif dalam memecahkan semua isu-isu yang dihadapi dalam suatu bisnis tertentu dalam suatu lingkungan usaha tertentu dan tingkat perkembangan usaha tertentu pula.

Daftar pustaka

Basongko dkk, Economics of strategy, four edition, Jhon Wiley ,2007.

Bengt Holstrom and John Roberts, The boundaries of the firms revisited, Journal of economic perspective-vol 12,no.4-fall 1998.

Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, edisi empat, Erlangga 1983.

Walter Nicholson, Mikroekonomi Intermediate, edisi delapan, Erlangga,2000.

N. Gregory Mankiv, Principle of economics, edisi 3. Salemba empat, 2004.

Michael A. Hitt, Manajemen strategis, Salemba empat, 2001.

Jos Jansen, Coexistence of strategic vertical separation and integration , Journal of industrial organization , 2001.

Jironnemoto. Technological externalities and economic of vertical integration in electric utility industri, Journal of industrial organization, 16 April 2003.