

KARAKTERISTIK USAHA BERKINERJA TINGGI (HIGH PERFORMING BUSINESS)

Tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan yang bergerak di bidang hospitality business adalah bagaimana membangun dan mempertahankan kinerja usaha yang tinggi untuk menghadapi lingkungan usaha dan pasar yang cepat sekali berubah.

STRATEGIC BUSINESS UNIT

Hampir semua perusahaan termasuk perusahaan resort & leisure menjalankan lebih dari satu jenis usaha yang dinamakan sebagai Strategic Business Unit (SBU) yang harus dikelola secara strategis. Suatu SBU memiliki beberapa karakteristik, antara lain :

- Merupakan satu atau sekumpulan unit usaha yang saling berhubungan
- Memiliki/menghadapi sekumpulan pesaing tersendiri
- Dipimpin oleh seorang manager yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis, kinerja laba, dan mengontrol hampir semua faktor yang menentukan laba tersebut

SBU yang akan dijalankan perlu diklasifikasikan dan ditetapkan dengan cermat, mana yang harus dikembangkan/ dipertahankan/ dipanen/ dicituk agar kinerja keuangan dan tujuan perusahaan secara keseluruhan tetap terjaga dan bahkan lebih baik dalam jangka panjang.

Misal : Holidays Inn Inc. merupakan salah satu perusahaan yang memiliki jaringan hotel terbesar di dunia (memiliki lebih dari 300.000 kamar). Beberapa tahun silam pernah memperluas cakupannya dari “hotel business” menjadi “travel Industry”. Perusahaan ini mengakuisisi Trailway Inc., salah satu perusahaan Bis terbesar di USA dan Delta Steamship Line dengan biaya investasi yang cukup besar. Usaha barunya ini gagal karena dikembangkan tanpa rencana strategis dan pengelolaan yang tepat. Pada akhirnya Holiday Inn Inc. Kembali fokus pada “hospitality business”.

EVALUASI PORTOFOLIO SBU

Beberapa alat analitis yang biasa digunakan untuk mengklasifikasikan portofolio SBU antara lain :

1. Matriks BCG (Boston Consulting Group)
2. Matriks 9 Cells

Matriks-2 ini pada dasarnya merupakan alat analitis yang biasa digunakan dalam proses perencanaan strategis sebagaimana matriks TOWS, SPACE, dan matriks Grand Strategy sehingga tahapan yang digunakannya pun adalah tahapan perencanaan strategis.

Boston Consulting Group Matrix (BCG)

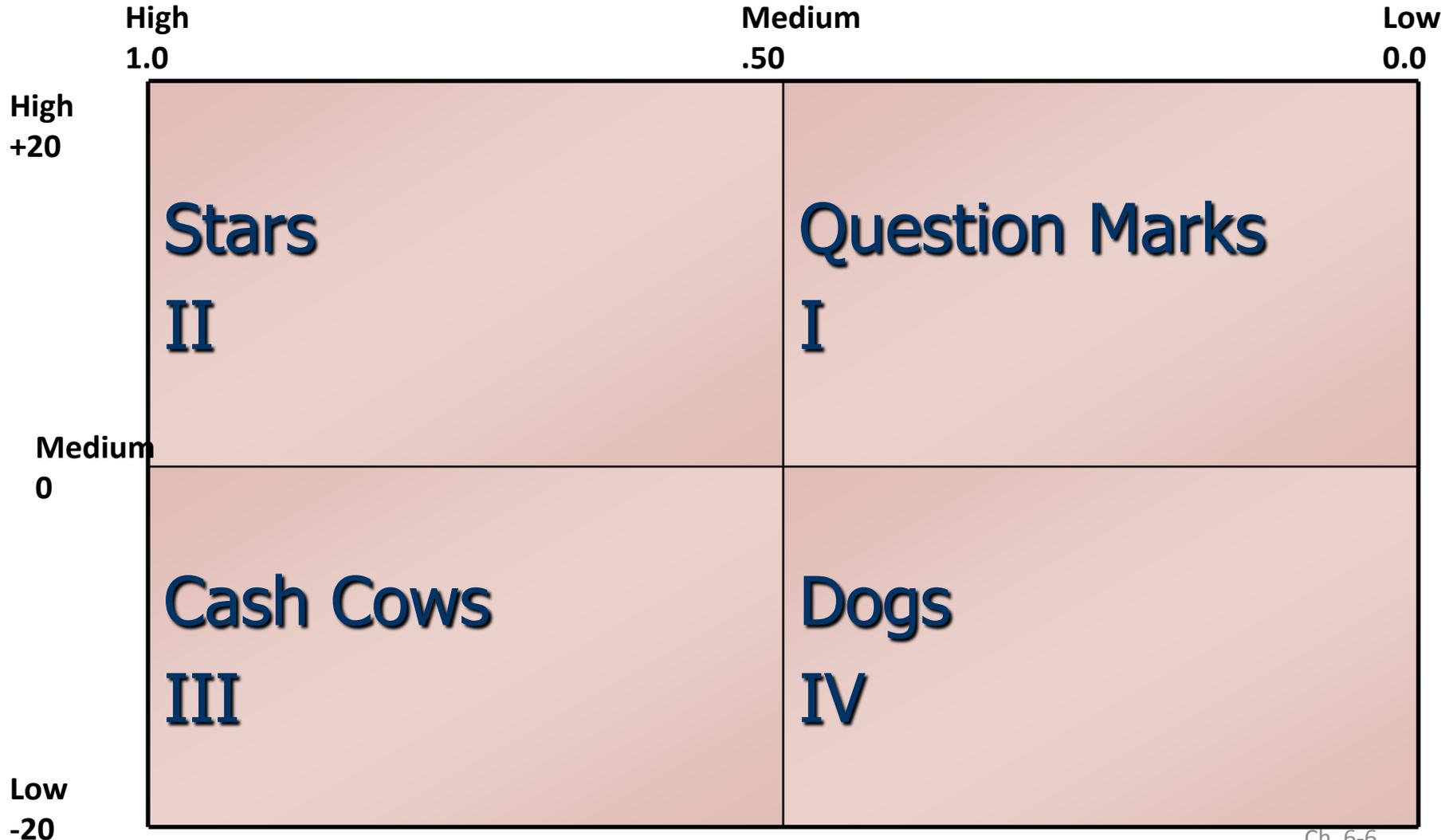
- Enhances multidivisional firms' efforts to formulate strategies
- Autonomous divisions (or profit centers) constitute the business portfolio
- Firm's divisions may compete in different industries requiring separate strategy
- Graphically portrays differences among divisions
- Focuses on market share position and industry growth rate
- Manage business portfolio through relative market share position and industry growth rate

Boston Consulting Group Matrix (BCG)

- Relative market share position defined:
 - Ratio of a division's own market share in a particular industry to the market share held by the largest rival firm in that industry.

BCG Matrix

Relative Market Share Position



BCG Matrix

- Question Marks
 - Low relative market share position yet compete in high-growth industry.
 - Cash needs are high
 - Case generation is low
 - Decision to strengthen (intensive strategies) or divest

BCG Matrix

- Stars
 - High relative market share and high industry growth rate.
 - Best long-run opportunities for growth and profitability
 - Substantial investment to maintain or strengthen dominant position
 - Integration strategies, intensive strategies, joint ventures

BCG Matrix

- Cash Cows
 - High relative market share position, but compete in low-growth industry
 - Generate cash in excess of their needs
 - Milked for other purposes
 - Maintain strong position as long as possible
 - Product development, concentric diversification
 - If becomes weak—retrenchment or divestiture

BCG Matrix

- Dogs
 - Low relative market share position and compete in slow or no market growth
 - Weak internal and external position
 - Decision to liquidate, divest, retrenchment

MATRIKS GE 9 CELLS

		KEKUATAN INTERNAL PERUSAHAAN/BISNIS			
		5,00	Tinggi 3,67	Rata-rata 2,33	Lemah 1,00
DAYA TARIK INDUSTRI/ PASAR	Tinggi 3,67 3	KUADRAN 1 <i>GROWTH</i> Concentration via Vertical Integration	KUADRAN 2 <i>GROWTH</i> Concentration via Horizontal Integration	KUADRAN 3 <i>RETRENCHMENT</i> Turn around	
	Sedang 2,33 2	KUADRAN 4 <i>STABILITY</i> Proceed With Caution	KUADRAN 5 <i>GROWTH</i> Concentration via Horizontal Integration STABILITY No Change Profit Strategy	KUADRAN 6 <i>RETRENCHMENT</i> Captive company Divestment	
	Rendah 1,00 1	KUADRAN 7 <i>GROWTH</i> Concentric Diversification	KUADRAN 8 <i>GROWTH</i> Diversification Conglomeration	KUADRAN 9 <i>RETRENCHMENT</i> Bankruptcy/ Liquidation	

KUADRAN STRATEGI UTAMA		KETERANGAN
1	Integrasi Vertikal	Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (backward integration) atau distributor (forward integration). Dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain.
2	Integrasi Horisontal	Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan sehingga skala ekonomis menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau joint venture dengan perusahaan yang lain pada industri yang sama.
7	Diversifikasi Konsentrasi	Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk jasa yang sudah ada.
8	Integrasi Horisontal	Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan sehingga skala ekonomis menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau joint venture dengan perusahaan yang lain pada industri yang sama.
8	Diversifikasi Konglomerasi	Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.
5 a	Integrasi Horisontal	Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan sehingga skala ekonomis menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau joint venture dengan perusahaan yang lain pada industri yang sama.
5 b	Strategi Tanpa Perubahan (No Change Strategy)	Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Disini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian misalnya karena terjadi inflasi.
4 a	Strategi Laba (Profit Strategy)	Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya sering kali adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.
4 b	Strategi Istirahat (Pause Strategy)	Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

KUADRAN		KETERANGAN
AN	STRATEGI UTAMA	
4 c	Strategi Waspada (Proceed With Caution Strategy)	Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.
3	Strategi Turnaround	Strategi ini dianjurkan untuk digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan walupun belum kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional, yang pelaksanaannya terdiri dua tahap. Yang pertama adalah masalah kontraksi, yaitu upaya-upaya yang tujuannya mengurangi biaya-biaya perusahaan, misalnya berupa pengurangan karyawan dan pengurangan untuk hal-hal yang dianggap kurang perlu. Kedua, adalah masalah konsolidasi, yaitu pengembangan program-program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah mengalami perampingan tersebut.
6 a	Strategi Captive Company	Pada strategi ini, beberapa aktifitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi. Kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik. Dengan demikian diharapkan ada calon investor mau meninvestasikan modalnya di perusahaan ini.
9 a	Strategi Bankruptcy	Strategi bankruptcy (pailit) dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atau utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui. Sebelum kondisi pailit ini ditentukan, perusahaan dapat berusaha terlebih dahulu menghasilkan sebanyak-banyaknya uang tunai dari penjualan aset-aset. Bagi perusahaan multi bisnis, hendaknya divisi yang mengalami kesulitan dapat dilokalisasi agar tidak berdampak pada divisi-divisi lain.
9 b	Strategi Liquidation	Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah relatif tidak memiliki prospek lagi. Prinsipnya lebih baik melakukan likuidasi secepatnya dari pada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik dari pada saham perusahaan yang sudah dinyatakan bangkrut.